

466-7

מערכות

גיליון 466-467 | אלול התשע"ו | ספטמבר 2016



פרובוקציה צבאית,
לכאורה, במלחמת סיני
מקרה מבחן עמ' 74

הבנת תהליך קבלת
ההחלטות של ארגון
חזבאללה עמ' 14



עשור למלחמת לבנון השנייה

פרויקט מיוחד: על הקשר בין אפקטיביות צבאית בזמן אמת לבין
המצב הביטחוני והסכנה לצה"ל עקב אי ההבחנה בין השניים עמ' 28-48

גדר הצורק

מלחמת התשה IN הכרעה OUT

שאיפת צבא להגיע להכרעה בקרב מובנת, כמעט ללא צורך בהסבר. כשמדובר בדרג מדיני שאיפה כזו מחייבת הסבר רחב ומעמיק. כיוון שמלחמה היא רק כלי בידי לבצוע מדיניותו ולהשיג את מטרותיו הרי שהכרעה בקרב עלולה להביאו אל מצב מדיני שלא התכוון אליו. בהנחה שהמלחמה היחידה שצה"ל הכריע בה את אויביו היא מלחמת ששת הימים, הרי את פירות ההכרעה ההיא אנו אוכלים עד היום בין לטוב בין למוטב.

אויבינו יודעים שבעת הזו אינם יכולים להכריע בלחימה סדורה את צה"ל, ולכן הם מבקשים לשנות את המצב הקיים בדרכים אחרות: מלחמה א-סימטרית, טרור מאורגן, טרור יחידים ובעת הזו בעיקר בהפעלת מערכת יחסי ציבור בין-לאומית לפגיעה בעיקר בלגיטימציה של ישראל ובכלכלתה.

מבחינה אסטרטגית ראוי לכנות דרך זו מלחמת התשה. על כך כותב תא"ל (מיל") דב תמרי במאמרו על מלחמת לבנון השנייה (ראו: (תא"ל") דב תמרי, **בין אירוע בודד לרצף**, עמודים 30-37). לשיטתו נדרש עכשיו: "עיצוב מחדש של הציפיות של ישראל והבנה, כי כל סיבוב אינו מקרה בפני עצמו", ובעיקר הפנמה בציבוריות הישראלית שלא **תהיה הכרעה** כלשהי בשדה הקרב, שתביא לשקט בגבולנו ובשטחנו. במילון מונחי צה"ל מוגדרת התשה (ראו עמוד 167) כך: "שחיקה הדרגתית ומתמשכת בכושר הלחימה של האויב, על ידי פגיעה מצטברת בגיסותיו, בנשקו וברוחו". דומה שכוונת הפלסטינים למלחמת התשה רחבה בהרבה מהצד הצבאי העולה מהגדרה הזו. התשתם כוללת פגיעה בעיקר בתדמית המדינה והציבוריות הישראלית. הם מבקשים להימנע מהתמודדות אמיתית עם צה"ל משום שאין להם כלים לפגוע בו.

קריאה פורייה
 אפי מלצר



בשער: לוחמי צה"ל נערכים לכניסה ללבנון, קיץ 2006
 צילום: חגי הירשפלד

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

המפקד והעורך הראשי: חגי גולן

העורך: אפי מלצר
 עורכת המשנה: אביטל רגב-שושני
 עריכה גרפית: ערן רובינפלד **במחנה**
 עיצוב: לי לרדו ועומר אבטליון
 מאייר המערכת: בוריס דיקרמן

ISSN 0464-2147
 טלפון: 03-7607585 פקס: 03-6282913
 דוא"ל המערכת: maarachotp@gmail.com
 כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל
 דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)
 מחלקת המנויים:
 טלפון: 03-6086400
 דוא"ל: bmanui@idf.gov.il
 הודפס בדפוס הכהנים
 באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים
 מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.
 יש להעביר את התגובה למערכת עד תום החודש
 שלאחר תאריך הופעת הגיליון



04





כתבות

04

למידה מערכתית כבסיס להשגת לכידות ומועילות מבצעית בצה"ל

תא"ל אבי גיל > מפקד עוצבת עידן

14

הבנת תהליך קבלת ההחלטות של ארגון חזבאללה

יאיר ליברטל > מנהל מרכז המחקר והפיתוח של חברת שירותי מידע עסקי

21

מבצע יונתן בראי המשפט הבינ-לאומי | 40 שנה אחרי ד"ר ענת שטרן > מדריכה אקדמית במכללה לביטחון לאומי

28

בין אירוע בודד לרצף

תא"ל (מיל) ד"ר דב תמרי > מפקד אוגדה ומפקד המכללה לפיקוד ולמטה לשעבר

36

מלחמת לבנון השנייה והתקופה שקדמה לה

אל"ם (מיל) גור ליש > ראש חטיבת תפיסת הביטחון במטה לביטחון לאומי

42

כישלון צבאי והצלחה מדינית-ביטחונית - ראייה בדיעבד

תא"ל (מיל) מאיר פינקל > מפקד מרכז דרו לחשיבה צבאית בין-תחומית

49

להלחם (להתארגן ולחקור מודיעין) בשגרה כמו במלחמה

סא"ל ב' > רע"ן בלהק מודיעין חיל האוויר

54

פיקוד משימה בדרג הטקטי דגשים להצלחה ביישום

סא"ל עידן מורג > מפקד גדוד 75 לשעבר. מפקד צוות במכללה לפיקוד טקטי

74

58

כי בתחבולות תעשה לך מלחמה

חלם חון > סמח"ט צנחנים. מפקד צוות במל"ק לשעבר

65

פיתוח מתמיד של יכולות מבצעיות מבוססות מידע

אל"ם יריב חסר > חיל האוויר. להק ציוד - רמ"ח הנדסת מערכות

רס"ן שי גנדלסמן > חיל האוויר. להק ציוד - מחלקת הנדסת מערכות/ענף הנדסת C4I. רמ"ד שילובים ותהליכים

70

מנהיגות נגדים

סא"ל אילן רפאלי > רע"ן תפיסות. אט"ל

74

פרובוקציה צבאית, לכאורה, במלחמת סיני - מקרה בוחר

דוד השביט > מ"פ הובלה לשעבר

79

כשהנכשב מסרב להיפרד מהכובש

סרן ישי קימלמן > קצין בחטיבה האסטרטגית באג"ח

אל"ם (מיל) בני מיכלסון > יור העמותה הישראלית להיסטוריה צבאית: רמ"ח היסטוריה של צה"ל לשעבר

86

אורחים לרגע, אבל רגע חשוב

ד"ר בני גשור > חוקר היסטוריה עצמאי

מדורים

94

מבט אישי התודעה כעקרון מלחמה

סא"ל (במיל) אייל אינגבר > קצין אג"ם במילואים במכלול התודעה של פיקוד המרכז



96

מפנקסו של מג"ד המפקד הוא המאמן הוא ולא אחר

סא"ל דותן דרוק > רע"ן תמרון במחלקת תוה"ד בורוע היבשה

תוכן העניינים



תא"ל אבי גיל > מפקד עוצבת עידן

למידה מערכתית כבסיס להשגת לכידות ומועילות מבצעית בצה"ל

יש להעמיק את שילוב הרכיבים הלומדים בתוך
המערכת הצבאית, ולהטמיע את הלמידה הארגונית
כגישה ארגונית-תרבותית

נראה שהשימוש בחשיבה
המערכתית ואימוץ חלק
מגישת המערכות בצה"ל,
שהוצנעו מאז מלחמת לבנון
השנייה ואף הפכו למוקצים,
חזרו לתהליכי פיתוח הידע
והחשיבה בצה"ל
צילום: שירלי שטיינברג



מבוא

מאמר זה עוסק בלמידה מערכתית, ודן בדרכים לשיפור הלכידות (קוהרנטיות) והמועילות (אפקטיביות) המערכתית בניהול מבצעים צבאיים.

יצירתן של תפיסה ותוכנית למלחמה היא מעשה אמנות. כמו כל יצירת אמנות, כך גם מערכה צבאית נבנית לאורך זמן – תוך שאיפה ליצור הרמוניה וסנכרון בין מרכיביה השונים. כשעוסקים בממשקים בתוך הפיקוד הבכיר בצה"ל, וכן בממשק שבין הדרג הצבאי לדרג מדיני, קיימת נטייה לבחון את איכות השיח הבין-מדרגי, ולראות בו גורם משפיע מרכזי על מידת ההצלחה בניהול המערכה. אמנם לשיח הבין-מדרגי בתוך הצבא ולשיח בין הדרג המדיני לבין הדרג הצבאי יש השפעה מסוימת על עיצוב המערכות הצבאיות ועל השגת מטרותיהן, אולם השיח אשר מייצר בוודאי אווירה טובה אינו תורם בהכרח למועילות וללכידות בניהול המערכה. גם אם יתקיים שיח מצוין, פתוח ושקוף בין אלוף ורמטכ"ל, או בין המטה הכללי לקבינט, אין הוא מבטיח מערכה מוצלחת. כאשר השיח הזה מתקיים בממדים שונים ומקבילים של ידע, הבנה ותפיסה, הוא מוגבל וחסר למדי, והניהוג המערכתי יוצא נפגע.

נדרש לגבש הבנה, שפה ואחדות בתהליכי פיתוח הידע, כדי שהיכולת לייצר הפריה ארגונית, באמצעות תהליך של איפכא מסתברא וחשיבה מאתגרת ופורצת גבולות, תתקיים בסביבה של "מרבצי ידע" משותפים. יש לפתח תשתית לקיומה של שפה שתביא ל"שונות מתוך אחדות"

אנשים וארגונים נדרשים לקיים תהליכי למידה משמעותיים, שיטתיים ומהירים. הלומד השיטתי מצליח לשמור על רלוונטיות – כפרט וכארגון. בעולם הצבאי, למידה אמתית משפיעה על שאלות קיומיות.

הלמידה הבין-מדרגית, בין הפיקודים למטה הכללי, היא תחום עיסוק רחב מאוד, ואיכותה תלויה במשתנים רבים – אישיים, ארגוניים ותרבותיים. הנחת היסוד, שהביאה לכתיבת העבודה שעליה מבוסס המאמר הזה, היא שתהליכי הלמידה, פיתוח הידע והתכנון המבצעים בצה"ל, בעיקר אלה המתרחשים ברמות שבין הפיקודים למטה הכללי, מתבצעים ככלל ללא למידה משולבת ומשותפת. זאת בשונה ממה שמתרחש על-פירוב בתהליכי תכנון בתוך הפיקוד ובין הפיקוד והאוגדה, שבהם מתקיימת למידה משותפת. הנחת היסוד הזאת מבוססת על סיכומי מפקדים לאחר חיבוכים בין המערכות בתרגילים מטכ"ליים ובמבצעים בעשור האחרון, ועל תחקירים מטכ"ליים שעסקו בנושא הזה.

העבודה חקרה את התרבות ואת תהליכי הלמידה והשיח הבין-מדרגי בתוך הצבא, בין הפיקודים למטה הכללי, מתוך מטרה להביא להסדרה טובה יותר של תהליכים בין-מדרגיים ולתרום לשיפור יכולות התפקוד המערכתיות. זאת, מתוך הכרה בכך שלמידה, פיתוח ידע וחשיבה מערכתית כוללנית כבר אינם "טוב רצוי" לארגון מצטיין אלא הכרח המאפשר לשמר עליונות ורלוונטיות.

במאמר יוצגו שני תהליכי עיצוב ופיתוח ידע שונים בין מפקדת פיקוד מרחבי לבין המטה הכללי כמקרי מבחן. על בסיסם יוצעו רעיונות לסנכרון מאמצי הלמידה השונים וכן פתרונות אפשריים לשיפור הקוהרנטיות והאפקטיביות בניהול מערכות צבאיות. ניתוח תהליכי העיצוב יתמקד בעיקר בעשור האחרון – ממלחמת לבנון השנייה ועד מבצע צוק איתן. העיון יתמקד בנעשה בתוך צה"ל אם כי לעתים יידונו השפעות הממשקים בין צה"ל ובין הדרג המדיני.

"מנסיעה בכביש למיפוי כבישים": החשיבה המערכתית בצה"ל

תורת המערכות המורכבות, שבבסיסה חקר התלות ההדדית בין אלמנטים שונים בטבע ובקיום האנושי, היא מסגרת אוניברסלית להבנתן של מערכות וכלי חשיבה לשם הגדרתן וניתוחן הביקורתי.² מרבית הספרות הענפה, העוסקת ב"למידה על הלמידה" בארגונים, עושה שימוש בתורת המערכות כדי להבין את המורכבות ואת האתגרים שמציבה הלמידה הזאת בפני המנהלים. לפיכך, כל עיסוק במערכת הלמידה הארגונית בצה"ל מחייב העמקה קצרה בתורת המערכות הכללית ובמאפייניה.

מכיוון שמלחמה אמורה להיות "מפעל לאומי מתואם",³ פעולת מערכת צבאית ברבדים שונים ללא "קישוריות" ותיאום

האלוף סמי תורג'מן, מפקד פיקוד הדרום בעת מבצע צוק איתן, היטיב לבטא זאת. במקביל למחמאות שהרעיף על השיח הבין-מדרגי בהובלת הרמטכ"ל תא"ל בני גנץ במהלך המבצע הוא הדגיש את חוסר המועילות של השיח שנבע מהיעדר הבנות אסטרטגיות משותפות:

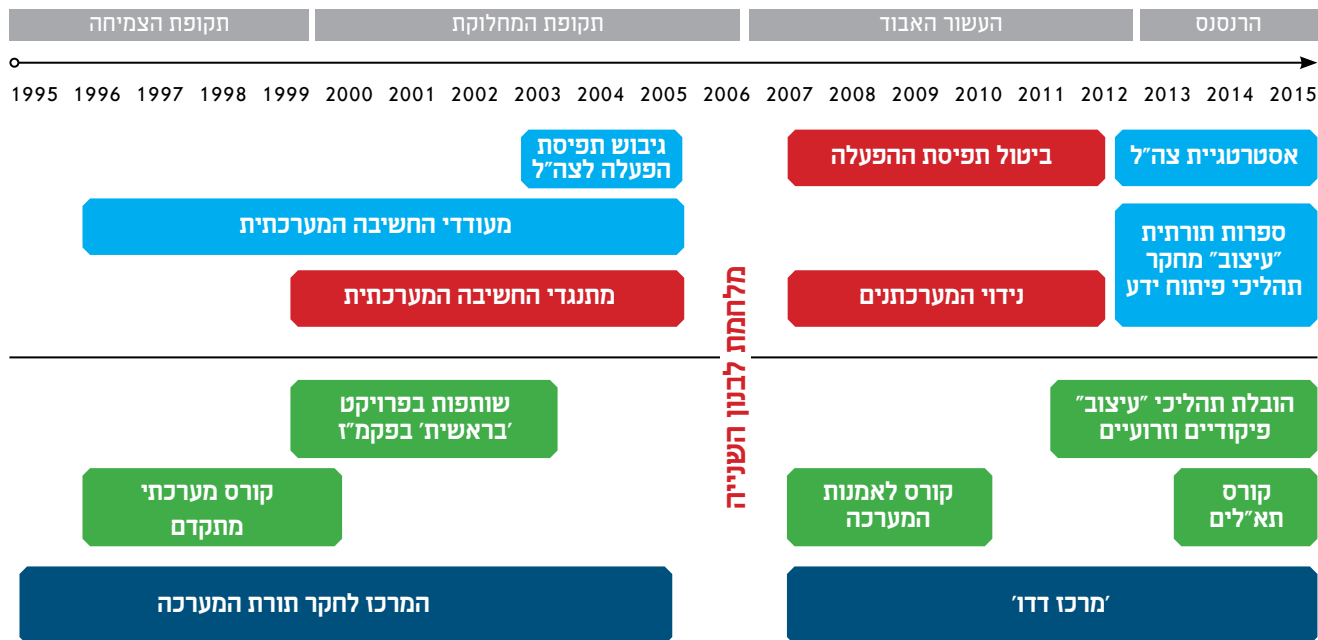
"ההבנה המוקדמת שהייתה לנו על השינוי בסביבה האסטרטגית, בדגש על השינוי בעמדת המתווך המצרי לאחר שינוי השלטון ביולי 2013, צריכה הייתה לסמן לנו כי מנגנוני הסיוע, שעוצבו ב'עמוד ענן' אינם

רלוונטיים, ונדרש לחפש מנגנוני סיוע אלטרנטיביים. הבנה זו לא הופנמה בשיח פיקוד-מטה כללי וכנראה שלא גם בשיח מטה כללי-דרג מדיני".¹

למען הסר ספק, יש להדגיש שאין כאן מטרה – גלויה או סמויה – לכוון לאחידות רעיונית שתוביל לקיפאון מחשבתי ול"שיח של צייתנים". אחת מעוצמותיו של צה"ל היא חירות המחשבה והיצירה ועידוד המחלוקת, שכן ידוע כי "אין סכין מתחדדת אלא בירך חברתה". עם זאת, נדרש לגבש הבנה, שפה ואחדות בתהליכי פיתוח הידע, כדי שהיכולת לייצר הפריה ארגונית, באמצעות תהליך של איפכא מסתברא וחשיבה מאתגרת ופורצת גבולות, תתקיים בסביבה של "מרבצי ידע" משותפים. יש לפתח תשתית לקיומה של שפה שתביא ל"שונות מתוך אחדות".

בתקופה שבה הדבר הקבוע והיציב ביותר הוא השתנות סביבתית מואצת, הופכת למידה אפקטיבית להיות קריטית.

תרשים 1 - צמיחה, דעיכה וצמיחה מחדש של גישת המערכות בצה"ל



כיום, עדיין לא ברור אם מדובר באופנה חולפת, בדומה לרעיונות שהועלו בקורסים לאמנות המערכה שפותחו בצה"ל (ב-1996 וב-2007), אך נדחו כעבור זמן קצר, או שהמיסוד החלקי והבסיסי של הרעיונות, שבא לידי ביטוי בספרות החדשה, יביא למיצוב הקורס, ועמו להטמעת הרעיונות בצה"ל.

בינתיים נראה שהשימוש בחשיבה המערכתית ואימוץ חלק מתורת המערכות בצה"ל, שהוצנעו מאז מלחמת לבנון השנייה ואף הפכו למוקצים, חזרו לתהליכי פיתוח הידע והחשיבה בצה"ל. ניכר שצמחו מחדש השורשים להבנה שבעולם מורכב ורווי מערכות (ושחקנים) יש בכל זאת מקום לאמץ גישות מערכתיות מורכבות, זאת תוך שימוש מותאם, מידתי ובהקשר לעשייה הצבאית. מכאן ההנחה שכל עיסוק בלמידה הארגונית בצה"ל, ללא הבנת ההקשרים, האינטראקציות והתהליכים בין המרכיבים השונים (המפקדות השונות ומרכיביהן) לבין המטה הכללי ומרכיביו - יהיה חסר ולא רלוונטי.

פיתוח הידע בזירה הצפונית (2006-2002) - מבנין תלת קומתי, לשלוש קומות נפרדות

בשנים 2006-2002 התקיימו במטה הכללי ובפיקוד הצפון כמה תהליכי פיתוח ידע לנוכח הרעיון של למידה מערכתית מורכבת. המרכז לחקר תורת המערכה (המלת"ם), שהטמיע בצה"ל את הלמידה המערכתית המורכבת בראשית העשור הקודם, הציע דרכי למידה שהלמו את מורכבות התהליכים, ועמד על המרכיב המשמעותי ביותר בלמידה מערכתית - המוביל כלומד. לפי התפיסה הזאת, על המפקד מוטלת החובה להוביל את תהליך הלמידה ולהיות חלק ממנו. ללא שותפות כזאת לא תתקיים הלמידה של הארגון.⁴

גישת המלת"ם צמחה על קרקע פורייה. רא"ל משה יעלון, הרמטכ"ל באותה העת, הגיע לתפקידו לאחר כהונה כאלוף

שיטתי בין חלקיה תביא לחוסר תפקוד של הארגון. במילים אחרות, סנכרון מערכתי, המושג באמצעות קיום לכידות בין חלקי המערכת הוא צורך אקוטי במלחמה. מידת השגתו קובעת את מידת המועילות של הארגון הצבאי ומשפיעה באופן דרמטי על תוצאות המערכה.

יישום הגישה המערכתית בתחום התכנון המערכתי התפתח בצה"ל החל משנות ה-90 של המאה ה-20, ועבר גלגולים ותהפוכות (ראו תרשים 1). רבים סברו כי העיסוק בתכנון המערכתי הוא אחד הגורמים החשובים לכשלים הצבאיים במלחמת לבנון השנייה. ואולם, הטראומה של צה"ל בעקבות המלחמה, ועמה החזרה ל"מקורות" של עבודת המטה המסורתית, לא הצליחו למחוק ולבטל את השימוש ברעיונות המערכה בצה"ל ואת השפה העשירה שהתפתחה בתחום הזה. מדוע אם כן לא נעלמה גישת המערכות לחלוטין? דומה שסוכני השינוי, המפקדים הבכירים בוגרי הקומ"ם (קורס מערכתי מתקדם לקצינים בדרגות אל"ם ותא"ל, שהתקיים בשנים 1996-1999), שבהם הונחלו הרעיונות האלה לצבא, וכן הצורך האמיתי לגשר בין הממד האסטרטגי והשינויים האזוריים לבין ההיבטים הפיזיים של טקטיקת הפעלת הכוח, הם שהביאו לחזרתה המחודשת.

מעיון במסמכי צה"ל, בעיקר באלה העוסקים בפיתוח ובעיצוב תפיסות, ניתן ללמוד על החזרה ל"אופנת המערכה", ועל ההכרה בתקפות של הכללים שיובאו מתורת המערכות הכללית וחלחלו לצה"ל. אין אלה דיבורים בעלמא ואין המדובר בקבוצת תיאורטיקנים שמחדירים גישות לצה"ל במהלך הכשרת הקצונה הבכירה, אלא בהכרה רשמית, ממסדית, של הצבא בגישת המערכות, ביישומה הצבאי - עולם האמנות האופרטיבית - ובשילובה בתהליכי פיתוח הידע. הפעילות הזאת מבוססת בין היתר על ידע שהתפתח בקורס תא"לים בצה"ל ובמרכז דדו.

► פיקוד המרכז, שבה הוביל תהליכי פיתוח ידע משמעותיים, שהביאו, כך האמין, למוכנותו של צה"ל למבצע חומת מגן.⁵ יעלון ביקש למצב את עצמו כרמטכ"ל שונה מקודמיו. בניגוד לכמה מהם שהתרחקו מליבת העשייה בתחום הלמידה, הוא החליט להוביל את רוב תהליכי פיתוח הידע. לנוכח הבנתו את החשיבות של למידת המנהיג, השקיע יעלון זמן רב בהכנות למפגשי החשיבה ובדיוני החשיבה עצמם.⁶

גישת הרמטכ"ל ללמידה באה לידי ביטוי בסדרת מפגשים שקיים במפקדת פיקוד הצפון במחצית השנייה של 2002. הוא הוביל את דיוני פיתוח הידע שנערכו עם מפקדת הפיקוד, והתנהלותם שיקפה ניסיון להסדרת המתחים ששררו בין המטה הכללי לבין מפקדת פיקוד הצפון, שקיימה תהליך של פיתוח ידע זירתי.

בתקופת יעלון שונה התמהיל בין דיוני הערכת המצב במטכ"ל לבין פורומי החשיבה והעיצוב, והושם הדגש על דיוני החשיבה. יעלון מיסד קבוצות חשיבה שונות, לרבות צוות חשיבה (צוות אלטרנטיבי) שנועד לבחון ולתקף את הרעיונות ואת התוצרים של צוותי החשיבה שהוביל.⁷

במקביל לתהליכי פיתוח הידע במטכ"ל התקיימו בפיקוד הצפון, בהובלתו של האלוף בני גנץ, דיונים שעסקו בפיתוח ידע ובחשיבה מערכתית. גנץ הקים צוותי חשיבה בהשתתפות מטה הפיקוד, מפקדי האוגדות ומפקדי החטיבות. אליהם הצטרף עוזר הרמטכ"ל לענייני חשיבה, ששימש "מְחַבֵּר" בין התהליך המטכ"לי לתהליך הפיקודי. תהליכי פיתוח הידע הפיקודי שולבו במפגשים עם הדרג המטכ"לי ועם הרמטכ"ל, ונעשה מאמץ להביא ליצירת ידע משותף, אשר יוביל לליבון סוגיות מהותיות הנתונות במחלוקת. במהלך סדרת המפגשים הובלטו המתחים והגישות השונות בין המטה הכללי, אשר דגל בהגיון פעולה עקיף, שעיקרו הסרת

איום החזבאללה באמצעות פעולה נגד הסורים, לבין גישת הפיקוד שפיתח תפיסה של פעולה ישירה מול החזבאללה. בתקופתם של יעלון וגנץ התקיימו תהליכי פיתוח הידע במטכ"ל ובמפקדת הפיקוד בהובלת שני המפקדים, תוך קיום שילוביות אישית וארגונית ושיח לליבון מחלוקות עיקריות. עם זאת, מרבית דיוני החשיבה והעיצוב נותרו ברמה של רעיונות מערכתיים, ולא הושלם המעבר בין שלב העיצוב לשלב התכנון המבצעי, בין השפה המופשטת והמומחשת מחדש ובין השפה הצבאית בעולם הפיזי, במציאות החיכוך.⁸

הפער המרכזי בתקופה הזאת בא לידי ביטוי בחוסר ההכרעה בין התפיסות והגישות השונות שהתפתחו במפקדת הפיקוד ובמטה הכללי, וכן בהיעדר קישור בין התפיסות ובין המשמעות האופרטיבית שלהן. לראיה, התפיסה המבצעית של צה"ל, שהתבססה על תוצרים רבים של דיוני החשיבה האלה, אושרה ותוקפה רק במרס 2006. עוזר הרמטכ"ל לחשיבה הסביר שזה היה מהלך מכוון שנועד לשמר גמישות מחשבתית שתפיסק עם המעבר למצב חירום מתוך הקשר למציאות המבצעית המתהווה, ואילו ראש אגף המבצעים טען שיש להכריע כדי לאפשר לפיקוד להכין את תוכניותיו.⁹

באפריל 2005, כחודש לפני חילופי הרמטכ"לים, יצאו הכוחות הסוריים מלבנון, והפיקוד מצא את עצמו מול מציאות חדשה, מתהווה, בחזית הלבנונית. באותה עת תשומת הלב של הרמטכ"ל יעלון הייתה נתונה לתכנון תהליך ההתנתקות ולהיערכות להעברת הפיקוד לדני חלוץ. לפיכך הוא הנחה את אלוף פיקוד הצפון להוביל את תהליך פיתוח הידע לנוכח המציאות החדשה.¹⁰

בקיץ ובסתיו 2005 נערכו חילופי מפקדים בצמרת המטה הכללי ובפיקוד הצפון. ביוני נכנס לתפקיד הרמטכ"ל רא"ל דני חלוץ, ובפיקוד הצפון סיים האלוף בני גנץ את תפקידו, ובמקומו מונה האלוף אודי אדם. למען ההגינות, יש לציין שנדרש זמן כדי למסד תהליכי חשיבה, ונחוץ זמן נוסף כדי להטמיעם בארגון. הן חלוץ כרמטכ"ל והן אדם כאלוף הפיקוד שירתו זמן קצר יחסית בתפקידיהם, ובחינת עשייתם בתחום הלמידה היא מוגבלת.

חלוץ הבהיר מיד עם כניסתו לתפקיד שהוא מצדד בקיומם של פורומי חשיבה ופיתוח ידע,¹¹ אולם, הוא לא ראה עצמו כמוביל הלמידה. חלוץ ראה בפיקודים המרחביים סוכני ידע מטעם הרמטכ"ל, המחוללים ידע זירתי ומפתחים תוכניות אופרטיביות.

בתקופת חלוץ הוקמה מחלקת עיצוב המערכה באגף המבצעים. המחלקה הוקמה ביוזמתו של ראש האגף האלוף גדי איזנקוט, בין היתר בשל הווקום שנוצר בהיעדר "מפקד לומד". מיקומה הארגוני של המחלקה ומעמדה לא היו ברורים, ותוצרי הידע שפותחו בה לא מוצו כלל, בעיקר מכיוון שחלוץ התנתק למעשה מתהליכי פיתוח הידע.¹²

יש לציין שבתקופת כהונתו של חלוץ פיתחה חטיבת המבצעים תוכנית מבצעית למצב האסטרטגי של "משבר בסביבת הסכם". ואולם, החיבור הרופף בין תהליכי

פיתוח הידע לבין התכנון המערכתי, והיעדרו של "המפקד הלומד" מליבת הלמידה גרמו להיווצרותו של מגדל בבל, שבו לא הייתה כל לכידות בין רכיבי המערכת, ולכך שצה"ל נכנס למלחמה ללא תוכניות מוסכמות.

בדומה לרמטכ"ל חלוץ, נראה שגם האלוף אודי אדם ראה את עצמו כמפקד האמור לאשר את תוצרי הידע או לאתגר את מפתחיהם. מיד עם כניסתו לתפקיד החל בתהליך חדש של פיתוח ידע, שעיקריו היו פעולות מוגבלות מול החזבאללה במסגרת "משבר בסביבת הסכם". קצינים רבים שהיו שותפים לתהליך טוענים שאדם המשיך לכאורה בדרך פיתוח הידע שננקטה עד אז, ועשה שימוש בשפת המערכה והעיצוב, אולם ללא מתודולוגיה ברורה, זאת תוך חשיבה תחומה בתבנית מוגדרת (מערכה מוגבלת), ותוך התנגדות לשימוש בשפה המערכתית.¹³

נראה אפוא שהרמטכ"ל חלוץ ואלוף הפיקוד אדם העדיפו - כל אחד מסיבותיו - לעבור היישר לתכנון האופרטיבי. אמנם במרבית הדיונים נעשה שימוש בשפה המערכתית ובמערכת המושגים שירשו מקודמיהם, אולם דומה שנפקדותם מכיסא "הקברניט הלומד", המוביל את תהליכי פיתוח הידע, העידה

בתקופה שבה הדבר הקבוע והיציב ביותר הוא השתנות סביבתית מואצת, הופכת למידה אפקטיבית להיות קריטית



לוחמי גדוד דרקון מפגיזים מטרות חזבאללה מאזור ח'ירבת משמש. במסגרת מבצע "שינוי כיוון". החיבור הרופף בין תהליכי פיתוח הידע לבין התכנון המערכתי, והיעדרו של "המפקד הלומד" מליבת הלמידה גרמו להיווצרותו של מגדל בבל // צילום: חגי הירשפלד

היעדר תפיסת הפעלה מגובשת, קיומן של מחלוקות רבות שלא לובנו ואי הסכמה בנוגע להגיונות פעולה שללו למעשה את קיומן של תוכניות מבצעיות תקפות.¹⁶

פיתוח הידע בזירה הדרומית (2011-2015) - שינויים מעוררי למידה

זירת פיקוד הדרום מורכבת משתי חזיתות מרכזיות - חזית עזה וחזית מצרים. במשך כמה עשורים היו הזיקות בין שתי החזיתות, בין הממשל בעזה ובין שלטונות מצרים, מצומצמות ומתוחמות באופן יחסי. אפשר לראות בתהליך ההתנתקות אבן דרך לשינויים המקומיים והאזוריים שהביאו למצב ביטחוני לא יציב בסיני וליצירת זיקות מבצעיות מורכבות בין שתי הזירות האלה. המצב הזה חייב את פיקוד הדרום לקיים במקביל לניהול הביטחון השוטף ולתכנון האופרטיבי תהליכי פיתוח ידע וחשיבה, כדי לשמר את הרלוונטיות של המענה המבצעי.

תהליך פיתוח הידע בנוגע לרצועת עזה: אוגוסט 2011-מרס 2012

ב-18 באוגוסט 2011 תקפה חוליית טרור שהגיעה מסיני <

היעדר הלכידות בתהליכי פיתוח הידע בקרב חברי הפיקוד הבכיר של צה"ל בתקופה שקדמה למלחמת לבנון השנייה גרמה בין היתר לכך שצה"ל נכנס למלחמה ללא תוכניות אופרטיביות

על חוסר אמונם בתהליכים. נראה שחלוץ היה שבוי בפרדיגמה של הכרעה מן האוויר, ולכן לא ייחס חשיבות רבה ללכידות שבין העיצוב, התפיסות והתכנון האופרטיבי. יתרה מזו, במפגשים המעטים שהתקיימו כשיח בין-מדרגי בין המטכ"ל ובין פיקוד הצפון הרמטכ"ל כלל לא השתתף.¹⁴ בדוח של ועדת וינוגרד צוין שהתפיסה המבצעית שהוביל המטכ"ל - תקיפות מסיביות באש באמצעות חיל האוויר - התבררה כלא מתאימה לנסיבות, לאויב ולזירה. צה"ל ומפקדיו נזקקו לזמן רב מאוד כדי להבין את האמת הזאת וכדי לנסות לגבש תפיסה מבצעית חלופית בהתאם לאילוצים. כשזו נוצרה וגובשה, היא כבר הייתה לא רלוונטית.¹⁵

האלוף אדם קיים תהליך אסטרטגי, אולם ללא מתודולוגיה ברורה ובזמן קצר יחסית. את הווקום שנוצר מילאו אמנם מפקדי אוגדות ומפקדי חטיבות שקיימו תהליכים של פיתוח ידע ופיתחו שפה מערכתית, אולם אלה היו מערכות מקומיות סגורות, וכבאלה יצא לעתים שכרן בהפסדן.

היעדר הלכידות בתהליכי פיתוח הידע בקרב חברי הפיקוד הבכיר של צה"ל בתקופה שקדמה למלחמת לבנון השנייה גרמה בין היתר לכך שצה"ל נכנס למלחמה ללא תוכניות אופרטיביות.

תהליך פיתוח הידע לרצועת עזה : מאי 2013-אוגוסט 2013

האלוף סמי תורג'מן החל למלא את תפקיד מפקד פיקוד הדרום באפריל 2013. במסגרת תהליך הלמידה האישי, שהחל מיד לאחר ההודעה על מינויו הצפוי, הבין תורג'מן שהוא נדרש להוביל תהליך של פיתוח ידע, לבנות תשתית איתנה של הבנה מערכתית, לפני שייגש לבחון את התוכניות האופרטיביות.¹⁹ הוא הוביל תהליך פיתוח ידע שהיה דומה בהיבטים רבים לתהליך שהוביל לפניו האלוף טל רוסו. יש לציין שתורג'מן קבע שפיתוח הידע ייעשה מנקודת ראות מטכ"לית - עבור המטה הכללי ובראיה רחבה ומערכתית.

בדומה לתהליך פיתוח הידע שקיים רוסו השתתפו בתהליך הזה נציגים מאגפי המטה הכללי. גם במקרה הזה יכולת ההשפעה של הנציגים האלה בתוך אגפי המטה הכללי הייתה מוגבלת. פיקוד הדרום הוביל פעם נוספת תהליך של פיתוח ידע רלוונטי, זיהה בצורה טובה את ההשתנות האזורית, אולם, נראה שרוב התובנות לא חלחלו למפקדי האגפים במטה הכללי, ומחלוקות רבות, שנבעו מנקודות מבט שונות, נותרו לא פתורות.

בחינת שני תהליכי פיתוח הידע בפיקוד הדרום מעלה כי היו כמה תחומים משותפים (בעיקר ארגוניים), לצד תפיסות ותובנות שונות (תוצרים):

- מפקדת הפיקוד יזמה והובילה את תהליכי פיתוח הידע.

- הובלת התהליך על-ידי מפקד הפיקוד, בסיועו של מרכז דדו, הביאה לרתימת כלל רכיבי המערכת הפיקודית ולתחושה של עיסוק רלוונטי (אף כי תהליך החשיבה נתפס לעתים כלא פרקטי וכמיותר).

- נציגי המטה הכללי בתהליך לא היו בדרג בכיר (רח"טים כמעט שלא השתתפו), ולא השפיעו על אלופי המטה הכללי. לפיכך לא

הצליחו להביא לשינוי תפיסתי באגפים שמהם הגיעו.

- שני התהליכים נשענו על פרדיגמת מבצעי ההרתעה, ואף אם נבחנה, היא זו שהובילה בסופו של דבר את החשיבה.²⁰

- תוצרי תהליך פיתוח הידע שימשו את הפיקוד להכנת מערכה צבאית (עמוד ענן, צוק איתן), אולם בעת המעבר מתוכנית לפקודה שבו ובלטו הפערים בין הפיקוד לבין המשתתפים בתהליך, וכן בין המטה הכללי לבין אלה שלא היו שותפים לחשיבה.

דיון והמלצות

שינוי באוויר, הזדמנות וסיכונים באופן

במאמר הוצגו דוגמאות לתהליכי למידה בעייתיים שהביאו לתוצאות מבצעיות בעייתיות. הנחת היסוד היא שאין פתרון או פתרונות פשוטים לבעיות סבוכות ומורכבות, ויש להשלים עם קיומם של פערי ידע, הבנה ותפיסת מציאות בין הדרגים השונים. עם זאת, ברור שמערכת שרכיביה רופפים בעת שגרה תתפרק ותחדל מלהתקיים במלחמה.

ואולם דומה שהצבא נמצא בראשית תהליך של שינוי ארגוני ותרבותי בכל הקשור לפיתוח הלמידה והחשיבה המערכתית.

▶ אזרחים וחילים בקרבת מחסום עין נטפים בגבול המערבי. כשנה לפני הפיגוע, בנובמבר 2010, התגבשה בפיקוד הדרום ההבנה שארגוני הטרור בעזה מנצלים את היעדר המשילות המצרית בסיני, ומתכננים פיגוע בגבול המערבי. למרות מאמצי הפיקוד והאוגדה לגבש מענה מבצעי הולם, היקפו של הפיגוע ועוצמתו הפתיעו הן את גורמי הפיקוד והן את המטה הכללי.

הפיגוע סימן נקודת מפנה בפיקוד דרום. מיד אחריו החל הפיקוד לקיים תהליך של עיצוב ופיתוח ידע לחזית עזה וסיני. מפקד הפיקוד האלוף טל רוסו הבין שנדרשת בחינה מחודשת של המערכת האזורית, והנחה את מחלקת המבצעים בפיקוד להתניע תהליך חשיבה פיקודי בתיאום עם מרכז דדו ובהובלתו.¹⁷

בתהליך השתתפו קציני המטה הבכירים בפיקוד הדרום, מפקדי האוגדות (עזה, 80), ראשי זירות ומחלקות במטה הכללי (מאמ"ץ, מאג"ת ומאמ"ן), ונציגים של שירות הביטחון הכללי. בתהליך בלטה ההובלה על-ידי מפקד הפיקוד, ושררה בו אווירה של שיח פתוח ושווה בין כלל המשתתפים. במסגרת התהליך הזה ותהליך נוסף בהובלה מטכ"לית החל

להתפתח ידע חדש, והתפתחה חשיבה רעננה - בין-ארגונית ובין-זרועית - שהביאה לשינוי משמעותי של תפיסת ההפעלה של פיקוד הדרום בעזה ובמרחב הגבול המערבי. ואולם, זה היה פיתוח ידע מוגבל לרמה הפיקודית, שכן המעורבות המטכ"לית כמעט שלא הייתה קיימת. כמה קצינים בדרגות סא"ל ואל"ם מאגפי המטה הכללי השתתפו אמנם בתהליך פיתוח הידע (לא כולם באופן קבוע), אולם ככלל אלה לא הצליחו להעביר את למידתם לבכירים באגפיהם.

כבר בתחילת התהליך התגבשה ההכרה בצורך לבחון ולהחליט בנוגע לעמדת צה"ל

בעניין רצועת עזה והריבון בה, זאת תוך בירור והכרעה בשאלה כיצד צה"ל רוצה לראות את רצועת עזה ואת הריבון בה - האם יש לתבוע מהחמאס לקיים את ריבונותו, או שיש להמשיך להתייחס אליו כאל ארגון טרור, תוך העצמת תפיסת היעדר הריבון בעזה. הרמטכ"ל החליט לקיים משחק מלחמה בזירה הדרומית, וזה נערך בעיצומו של תהליך פיתוח הידע שקיים פיקוד הדרום. לנוכח העובדה שנדרש היה להכריע ולבחור לא את המענה או את התוכניות אלא את דרך ההתבוננות על הַיִשׁוּת העזתית, ניתן למשחק המלחמה השם "שתי הסעפים".

לכאורה זו הייתה הזדמנות לקיים תהליך עיצוב קלסי - ברוח הכוונה והתפיסות החדשות הדוגלות בחשיבה פתוחה וביקורתית, תוך התבוננות פנימית וחיצונית. ואולם, בתהליך הכנת משחק המלחמה, ובניגוד לדעתו של מנחה התהליך, מפקד מרכז דדו, התעקש הרמטכ"ל גנץ לפתוח את משחק המלחמה בסקירה מודיעינית של רח"ט מחקר ובסקירת התוכניות המבצעיות הקיימות ברצועת עזה על-ידי רח"ט מבצעים.¹⁸ בעקבות זאת הדיון היה מתוחם כבר מראשיתו לידע הקיים, ונחסמה כל אפשרות אמיתית לצאת ולהפליג למחוזות חשיבה אחרים.

גורמים המעכבים למידה ארגונית או מכשילים אותה

א. כשלים הנובעים מהתנהגות הבכירים

1. למידה ארגונית ללא מנהיג לומד.
2. מנהיג שהוא "יודע כול".
3. עימות על רקע בעיות של אגו בין מפקדים בכירים.

ב. כשלים פסיכולוגיים הנובעים מטבע האדם

1. חשיבה תחומה בתכנית מוגדרת ולמידה מוטית הנחות יסוד.
2. פחד משינוי, אי אמון וחשדנות.
3. כישלונות בעבר.
4. למידה בהקשר שכבר אינו תקף.
5. קושי במעבר משלב הלמידה לתכנון מבצעי ומן התכנון לקבלת החלטות לביצוע.
6. הבנה שגויה של הסביבה, בעיקר בשל השלכת תפיסות המתכנן על היריב.

ג. כשלים הנובעים מהתרבות הלאומית והארגונית

1. ניהול דיוני למידה במסגרת מוכרת דוגמת הערכת מצב המערכת פריצות דרך רעיוניות ואף מונעת אותן.
2. שוני בין תת תרבויות בארגון מביא לזלזול באחר שאינו מאפשר למידה משותפת.
3. למידה מעמיקה נתפסת כבזבוז זמן.

ד. כשלים הנובעים ממאפיינים ארגוניים

1. נטייה להימנע מהכרעת סוגיות שנויות במחלוקת.
2. תרגול של מפקדה בודדת והחמצת ההזדמנות ללמידה משותפת.
3. השתלטות המטכ"ל על ניהול לחימה בזירה אחת, ללא הטמעת הידע שהצטבר בפיקוד המרחבי.
4. במפקדות הפיקוד אין גופי תכנון ועיצוב קבועים היכולים להיות עמית למידה משמעותי לגופים המטכ"ליים.
5. תחלופה מהירה יחסית בין ממלאי תפקידים.
6. עומס רב על גופי התכנון במטכ"ל העשוי להביא ללמידה מהירה ושטחית.
7. למידה במבנה היררכי היא בהגדרה חסרה ונדרש להשלימה במבנה למידה רשת.
8. חוסר קשב מטכ"לי לזירות משניות, המביא לכך שהידע שמפותח בהן אינו משפיע על התנהלות המטכ"ל.
9. למידת דרג מדיני המתקיימת רק עם הדרג המטכ"לי, ללא שיח ישיר, עתי, עם מפקדות הפיקוד.

לכמה תהליכים יש פוטנציאל להעמיק את הלמידה המשותפת וליצור לכידות ארגונית:

- המפקדים הבכירים, בייחוד גישתו של הרמטכ"ל איזונקוט, ותפיסתו של ראש אגף המבצעים האלוף ניצן אלון, מזהים את הלמידה כצורך חיוני, ומעודדים תהליכי חשיבה ונביעה של ידע מן המפקדות למטה הכללי.
 - הפיקודים משולבים בשיח שבין הדרג המדיני לדרג המטכ"לי ובלמידה ההדדית המתקיימת ביניהם.
 - השתתפות של קצינים בכירים בתהליכי עיצוב בפיקודים. בחלק מגופי המטה הכללי מחלחלת הגישה המשותפת וההכרה בערך הרב הטמון בידע הפיקודי. כיום, ראש מחלקת התכנון בחטיבת המבצעים שותף באופן מלא בתהליכי פיתוח הידע והתכנון בפיקודים, ומהווה את "המחַבֵּר" העיקרי.
 - מיצוב מרכז דדו כגוף מומחה בתחומי הלמידה המערכתית ופיתוח הידע בעת תהליכי העיצוב בפיקודים ובמטה הכללי, זאת לצד תיעוד וחקירת תהליכי פיתוח הידע לשם למידה על תהליכי הלמידה.
 - הטמעת תהליכי הלמידה והעיצוב בספרות התורתית.
 - קיים עיסוק בלמידה מערכתית בקורסי הפיקוד הבכירים (קורס תת-אלופים ומב"ל).
- תהליכים אלה מעידים על היווצרות אווירה מעודדת ומייצרת למידה, ועל הזדמנות אמתית להטמיע שינוי משמעותי בלמידה המערכתית בצה"ל. עם זאת, על הצבא לעשות עוד כבדת דרך משמעותית כדי להשלים תהליכים של למידה משותפת ולשפרם. נראה שהתבוננות על חוסר יכולתו של צה"ל להטמיע שינוי בלמידה המערכתית ולהתמיד בלמידה איכותית לאורך זמן יכולה ללמד על הסיכונים והכשלים שעלולים לעכב את ההתקדמות הזאת, ואף לסכלה.
- הסיכונים העיקריים:
- הרדיפה אחר ההשתנות היא מייגעת - המזרח-התיכון והסביבה האסטרטגית שבה פועלת מדינת ישראל משתנים חדשות לבקרים. ההשתנות המתמדת והניסיונות לקיים מערכת למידה מתמשכת, תוך ניסיון להקדים את השינויים, עלולים להלאות את דרגי הפיקוד, שכן הלמידה תיתפס כחסרת תכלית וכסיזיפית.
 - הימצאות המפקד בין מחויבות לתוכנית למחויבות לתכנון בעקבות ההשתנות המתמדת, עם סיום שלב התכנון, עלולה להוביל לחזרה שוב ושוב לשלב העיצוב. אחת הסכנות היא שמפקד שהוביל תהליך שינוי משמעותי בתוכניות יחוש מחויבות כלפי פקודיו ולכן יוותר על החזרה הנדרשת לשלב העיצוב. בעניין הזה נדרשת איתנות פיקודית מצד המפקדים.
 - קטיעת תהליכים - כאשר לא נשלמת כתיבת ספרות מקצועית מכוונת והכשרת הבכירים אינה רציפה נוצר קושי ליצור שפה משותפת שתעודד חשיבה יצירתית ושנויה במחלוקת. כשם שארגונים נכשלים בגיבוש מנגנוני הגנה מפני כשלים שונים בהתנהלותם, כך קיים סיכון שצה"ל לא יצליח לפתח מנגנוני הגנה שיבטיחו את אריכות ימיו של עידן החשיבה המערכתית.

המלצות - חמש ועוד אחת

כאמור, אין פתרון פשוט לבעיות מורכבות. פתרונות בית-ספר ואמונה שניתן באמצעות כמה הנחיות לתקן בעיות של המערכת סותרים למעשה את כל הנאמר בחיבור הזה, ומהווים סטייה מן ההיגיון של החשיבה המערכתית. ובכל

▶ זאת כמה המלצות.

1. למידה מטכ"לית והובלת הרמטכ"ל כלומד

זהו תנאי שבלעדיו אין למידה אפקטיבית. כמו דברים רבים אחרים בצבא, שום פתרון ארגוני או אישי לא יתחיל ללא דוגמה אישית. נראה שרק מיסוד של תהליך עיצוב מטכ"לי עקבי, בראשות הרמטכ"ל, יביא ללמידה אמתית ולשינוי תרבותי. כך, מסמך אסטרטגיית צה"ל, שפורסם באוגוסט 2015, אינו סתם עוד מסמך צה"לי, שכן הדומיננטיות של הרמטכ"ל בגיבושו בלטה בכל תהליך ההטמעה. הרמטכ"ל הוביל את תהליך הלמידה שקדם לכתיבה, הוא מזוהה עם המסמך, ועל כן חשיבותו ברורה לכל צה"ל.

על המטה הכללי לקיים אפוא למידה רב זירתית לצד העמקה ולמידה זירתית בהובלת הרמטכ"ל. בדיוק כשם שהרמטכ"ל וחברי המטה הכללי מקיימים סדנאות רבות שעניינן בניין הכוח, יש לקיים סדנאות דומות בכל הקשור להפעלת הכוח.

2. צוות למידה מטכ"לי ויצירת "מחברים" ללמידה ולפיתוח ידע בפיקודים

בסיכום תרגיל מטכ"לי הציג תא"ל (מיל) אסף אוריון את תחקיר הלמידה, ועסק בלמידה שבין הפיקוד לבין המטה הכללי. אוריון המליץ לרמטכ"ל למנות צוות יועצים, צוות למידה מטכ"לי.² אין ספק שזהו מהלך מתבקש המגלם בתוכו פוטנציאל של שינוי משמעותי אם יתקיימו כמה תנאים:

א. הרמטכ"ל יוביל את הדיונים ויתווה מדיניות. כאמור, ללא התייצבות הרמטכ"ל כלומד וכמוביל לא יתחולל שינוי מהותי, וחברי הצוות ייתפסו כטרחנים.

ב. חברי הצוות יהיו שותפים בתהליכי העיצוב הפיקודיים. כך הם יצליחו להביא את נקודת הראות המטכ"לית לדיון

הפיקודי, ויביאו את המתחים הפיקודיים לשולחן הרמטכ"ל. למעשה, מסיכומי תהליכי פיתוח הידע בתקופת יעלון ניתן ללמוד שעוזר הרמטכ"ל לענייני חשיבה, עמוס להמן, השתתף בתהליכים המטכ"ליים והפיקודיים, והצליח להציף ולהציג את המתחים השונים.

3. הקמה ומיסוד של צוותי חשיבה ותכנון פיקודיים לעתות שגרה ולעתות חירום

נוסף על ההמלצה להקים צוות חשיבה מטכ"לי, שיקיים

ממשקים עם תהליכי פיתוח הידע הפיקודיים, יש לחזק את צוותי התכנון והחשיבה הפיקודיים, ולא להשאירם ליוזמות מפקדים וליכולתם לרתום אלופים ותת-אלופים שיסייעו להם בחשיבה.

נראה שהמצב כיום הוא שאין באמת חיבור בין התכנון המטכ"לי לתכנון הפיקודי, ותהליכי פיתוח הידע הפיקודיים אינם מתכתבים עם תהליכים מקבילים במטה הכללי. הדבר משול לניסיון לחבר כבל לשקע USB. השלמת הצוותים האלה, לצד צוות חשיבה מטכ"לי, תביא לתיאום טוב יותר בין הדרגים: תרשים 2 מתאר את השונות בין הגופים הגורמת לחוסר היכולת לתקשר ביניהם.

בחוברת "המיקוד המבצעי" עומדים המחברים על הצורך בשתי קבוצות מטה שיפעלו לצד המפקד - המתכננים והשולטים. הם דנים בפרע המבצעי, הנובע מהיעדרם של המתכננים הפועלים לצד מחלקות המבצעים השולטים ומביאים לפעולה אפקטיבית של המפקדות. ואולם, ברמת האוגדה ומעלה, יש כאמור צורך גם בקבוצת החושבים לצד המתכננים והשולטים.

תרשים 3 מתאר את קבוצות המטה האמורות לפעול לצד המפקד. לצד קבוצות השולטים והמתכננים יש להוסיף ולמסד את קבוצת החושבים - תוך שימת דגש על דרג האוגדה ומעלה.

4. מיסוד מנגנון הבניית הסכמות וביורור מחלוקות

תהליכי העיצוב בפיקודים ובמטה הכללי חושפים את המתחים והמחלוקות המהותיים הקיימים בכל אחת מן הזירות ובזירת המלחמה. התחמקות מעיסוק בסוגיות האלה שבעתות שגרה גורמת לעימותים קשים בין המפקדים הבכירים בעתות חירום, שבהן אין אפשרות לנהל דיון שקול וענייני. לפיכך יש

לפתח מנגנון מטכ"לי שבו יתבררו המחלוקות בעתות שגרה מנקודת הראות של זירת המלחמה. כך, למשל, אם קיימת מחלוקת בנוגע ליכולתו של צה"ל לפעול באפקטיביות במתקפה בשתי חזיתות, יש למנות צוות שיבחן את הסוגיה בראייה מטכ"לית, ולאחר שיסיים את עבודתו, לנתחו במסגרת הסדנה המטכ"לית העתית המוצעת לעיל. הדבר נכון גם בשאלות של ההגנה מול ההתקפה, התמרון מול האש וכדומה.

האם ניתן לסכם ולברר מראש כל סוגיה? ברור שלא.

התבוננות על חוסר יכולתו של צה"ל להטמיע שינוי בלמידה המערכתית ולהתמיד בלמידה איכותית לאורך זמן יכולה ללמד על הסיכונים והכשלים שעלולים לעכב את ההתקדמות הזאת, ואף לסכלה

תרשים 2 - חוסר הלימה בין גופי התכנון המטכ"ליים לגופי התכנון בפיקודים המרחביים*

מטה כללי	פיקוד מרחבי
גוף תכנון יעיל וגדול בסדיר ובמילואים על בסיס מחלוקות תכנון	גוף תכנון קטן בסדיר ראש ענף
מקיימים מעט תהליכי חשיבה רב זירתיים לרוב במשחקי מלחמה	מקיימים תהליכי חשיבה הישענות על מרכז דדו

*לגופי התכנון במטה הכללי אין שותף לניהול תהליכים מבצעיים. באותו אופן - פיקוד העוסק בפיתוח ידע עושה זאת כמעט במנותק מן המטה הכללי, ללא מעטפת של חשיבה מטכ"לית

תרשים 3: המפקד וקבוצות המטה



עיתות לסוגיות בהפעלת הכוח; ומפגשים נקודתיים לביורור בין־מדרגי עם דרג מדיני.

היתרונות של פיתוח מנגנון זה: על המטה הכללי לא מוטל עומס רב; נשמרות נקודות הראות השונות של הפיקודים ושל המטכ"ל; חברי הצוות המטכ"לי מסוגלים לאתר נקודות מחלוקת שלגביהן נדרש ליבון בין־מדרגי; חשיפה מידתית של הדרג המדיני לדרגי המערכה תעצים את האמון הבין־מדרגי.

6. הכשרות המפקדים - חשיבה ופיתוח ידע כתרבות ארגונית, לא כאופנה חולפת

בתחילת העבודה צוינו שבני הדרך בהתפתחות החשיבה המערכתית בצה"ל, ונסקרה הכשרת המפקדים הבכירים בשני העשורים האחרונים. קורסים נפתחו ונסגרו כעבור כמה מחזורים. למעשה, הקורסים נתפסו כהבלחות עתיות, כהשתלמות מקצועית, שהיא בגדר "טוב רצוי", אך לא כקורס משמעותי ומחייב. האם יעלה על הדעת לבטל את קורס מפקדי הגדודים בצה"ל? כנראה שלא.

נראה שבעיני חלק מן המפקדים נתפסים הקורסים לבכירים כסוג של בזבוז זמן והפרעה לניהול העבודה השוטפת - הם אינם תנאי לקידום, הם נערכים תוך כדי התפקיד, והם מפריעים לכאורה לעבודה "האמיתית". השינוי התרבותי בצה"ל יכול לנבוע מעצם ההכשרה וההתעקשות עליה כהכרח ארגוני. במילים אחרות, הכשרת הבכירים תביא לשינוי אותה התרבות, שבשמה ההכשרה אינה מתקיימת בצורה רציפה ומאורגנת.

סיכום

החיכון ואי־הוודאות המאפיינים את המערכות, לצד היבטים פסיכולוגיים והטיות החשיבה האנושיות, מייצרים כוחות עצומים, שבכוחם לפרק את הלכידות המערכתית ולפגוע במועילות המבצעית. נראה שרק באמצעות תפיסה הוליסטית, שעיקרה שינוי תרבותי, ניתן יהיה ללכד טוב יותר את המערכת, ולהשיג מועילות מבצעית טובה בניהול המערכה הצבאית הבאה.

יצירת תשתית לקיומה של תרבות למידה, חשיבה ופיתוח ידע היא חובה המוטלת על המפקדים. זו תלויה, כמו כל תחום אחר, במידת מעורבותו של המפקד בתהליכים. מפקדים שהקפידו להגביה עוף מעל צורכי השעה, לא נכנעו לשגרה והמשיכו להוביל תהליכים של פיתוח ידע, הצליחו לעצב את אסטרטגיית הפעולה שלהם ולהקדים את האויב בחשיבה. כדי שהמפקדים האלה לא יהיו איום בודדים, וכתנאי להבטחת קוהרנטיות מערכתית טובה יותר בצה"ל, יש להמשיך להעמיק את העיסוק בשינוי התרבותי הנדרש - בחתך רחב ככל האפשר של הקצונה הבכירה בצה"ל.

בשנה האחרונה, כפי שהוצג בעבודה, יש סימנים המעידים על תחילתו של שינוי תפיסתי בצה"ל. נראה שאת המטה הכללי מאיישים כיום קצינים בכירים המאמינים בחיוניות של תהליכי החשיבה ופיתוח הידע, מכירים בעוצמתם, ומקדישים להם זמן וקשב. יש אפוא להעמיק את שילוב הרכיבים הלומדים בתוך המערכת הצבאית, ולהטמיע את הלמידה הארגונית כגישה ארגונית־תרבותית.

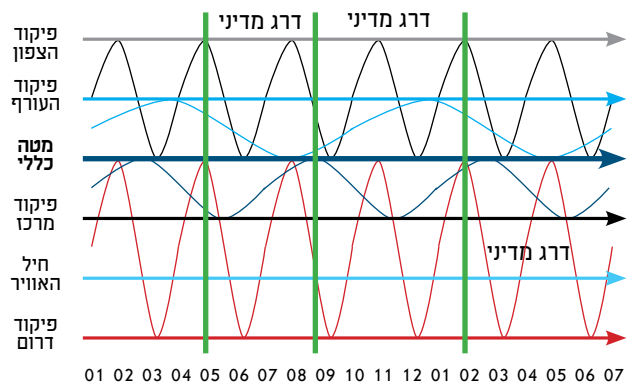
ואולם, יש סיכוי גדול יותר שהתהליך הזה יגרום לכך שאנשים יהיו מוכנים לוותר על אמונותיהם ועל הנחות היסוד שלהם, ולאמץ תפיסות חדשות.

5. מיסוד רעיוני של פורומים שבהם מתקיים שיח בין־מדרגי משולש

יש לשלב את הפיקודים המרחביים במידה הדרושה בשיח המתנהל בין הדרג הצבאי ובין הדרג המדיני. אמנם, חשיפת הפיקודים לשיח הזה גורמת להיווצרות מורכבויות ומתחים ארגוניים, ויכולה לעורר לכאורה מחלוקות בתוך הצבא, אולם עדיף שאלה יפרצו בעתות שגרה ולא בעתות חירום. שילוב הפיקודים המרחביים בשיח המדיני־מטכ"לי יאפשר למידה רב־ממדית ובלתי אמצעית, ועשוי להגביר את האמון של הדרג המדיני במנגנון הצבאי.

תרשים 4 מתאר את שילוב חמש ההמלצות הראשונות - תהליך למידה מטכ"לי סדור, בהובלת הרמטכ"ל, העוסק בפיתוח ידע רב־זירתית; צוות למידה מטכ"לי השותף לתהליכי פיתוח ידע מטכ"ליים לפי הצורך והתדירות שיקבע אמ"ץ; הקמת צוותי תכנון וחשיבה פיקודיים, סדנאות מטכ"לית

תרשים 4 - תיאור סכמתי של תהליך הלמידה המערכתי המוצע



חזבאללה וה"ביצה" הסורית

הבנת תהליך קבלת ההחלטות של ארגון חזבאללה תסייע להבין את החלטותיו של הארגון בעבר, ולהבהיר את השיקולים שלו בדילמות המרכזיות העומדות בפניו בהווה ובעתיד הקרוב בסוריה, בלבנון ומול ישראל



יאיר ליברטל
< מנהל מרכז המחקר והפיתוח של חברת שירותי מידע עסקי. בעל תואר שני בגישור ויישוב סכסוכים מאוניברסיטת תל אביב

מבוא

ניכר שהמאבק העדתי בין הסונים לשיעים בלבנון צף ועולה על פני השטח. המתח העדתי הזה יחד עם המצב הכלכלי הנלווה אליו, יוצרים תנאים שמגבירים את הסיכוי למלחמת אזרחים פנים-לבנונית. הראיה לכך – בשנתיים האחרונות עלה מספרם של סכסוכי דמים שפרצו על רקע עדתי בלבנון; הזירות הבולטות הן טריפולי, צידון וְבִירוּת.

לנוכח ההתפתחויות האלה נאלץ ארגון חזבאללה לקבל החלטות בתחומים שונים. בתחום הצבאי נדרש הארגון להקצות כוחות משמעותיים ללחימה בסוריה ולהגנה על אתרים דתיים, אזרחיים וצבאיים בסוריה ובלבנון. נוסף על כך ממשיך הארגון להתעצם ולהתכונן לעימות הצבאי הבא שלו עם ישראל. מבחינה פוליטית נדרש הארגון לקבוע את מדיניותו לנוכח חוסר היציבות של לבנון ולנוכח התעצמות הכוחות הערביים המתנגדים לו. דוגמה לכך היא ההחלטה שהובילו סעודיה ומדינות המפרץ במרס 2016, אשר אושרה בליגה הערבית, הרואה בחזבאללה ארגון טרור.

ההחלטות המרכזיות שעומדות בפני חזבאללה:

- האם ועד מתי להמשיך את המעורבות הצבאית בסוריה לטובת שמירת ההגמוניה העלווית וההשפעה האיראנית מתוך הבנה של המחירים שמשלם הארגון הן צבאית והן בדעת הקהל.
- האם לחתור לסיום המשבר הפוליטי בלבנון לשם השגת יציבות או לחדד את המאבק העדתי לשם חיזוק ההגמוניה השיעית בלבנון תוך שימוש בעמדות הכוח הפוליטיות והצבאיות שבהן מחזיק הארגון.

בתקופה האחרונה חלו התפתחויות רבות במרחב הסורי ובמרחב הלבנוני לנוכח המערכה העקובה מדם בסוריה, שגבתה על-פי האומדנים האחרונים 500 אלף הרוגים, 1.9 מיליון פצועים ומיליוני פליטים בתוך סוריה ומחוצה לה. לאחרונה ניכרת השפעתה של המעורבות הצבאית הרוסית המסיבית, והכוחות התומכים בבשאר אסד נוחלים הצלחות צבאיות ומצליחים להשיב לעצמם שטחים שאיבדו בשנים האחרונות לכוחות המורדים. במקביל ניכרת השפעת המעצמות האזוריות הן על סוריה והן על לבנון וניכר שהמרחב מהווה זירת התגוששות בין המדינות הסוניות המרכזיות (טורקיה וסעודיה) ואיראן.

לאחרונה החליטה סעודיה להפסיק את הסיוע הצבאי המשמעותי שלה לצבא לבנון לנוכח "חוסר הסולידריות" של המדינה. זוהי רק דוגמה אחת מני רבות להשלכות הדרמטיות של המלחמה בסוריה על לבנון: המעבר המסיבי של פליטים מסוריה ללבנון (כ-1.1 מיליון איש לפי אומדנים אחרונים) יוצר משבר הומניטרי וכלכלי שכן למדינה השסועה אין אמצעים להתמודד עם הגל האדיר הזה, שמהווה כחמישית מאוכלוסיית לבנון ומטיל עליה עול כלכלי אדיר. הזרם הזה אף גורם לשינוי המאזן העדתי במדינה שכן אוכלוסיית הפליטים היא ברובה סונית. בנוסף סובלת המדינה מעלייה בפעולות הטרור של ארגונים סוניים המנסים לפגוע במוקדי כוח שיעיים בלבנון.

לוחמי חזבאללה במהלך מצעד בתחום הצבאי נדרש חזבאללה להקצות כוחות משמעותיים ללחימה בסוריה ולהגנה על אתרים דתיים, אזרחיים וצבאיים בסוריה ובלבנון



הנדרשת להתנגדות לבין מאבק בפלגים לבנוניים אחרים הנדרש לשם החלת שלטון אסלאמי. הארגון בחר להתמודד עם ההתנגשות הזאת באמצעות הבחנה בין מטרות המשנה לטווח הקצר ולטווח הארוך. בטווח הקצר בחר הארגון להתמקד בהתנגדות מתוך תקווה שהישגים מול ישראל יסייעו להשגת הגמוניה בלבנון, אשר תוביל בטווח הארוך להחלת שלטון אסלאמי שיעי בלבנון. כדי לחזק את ההתנגדות - פעל הארגון בטווח הקצר להשגת תמיכה ציבורית רחבה באמצעות פעילויות חברתית בתחומי החינוך, הבריאות והדיוור, זאת במקביל לפעילות פוליטית פורמלית. כך הצליח הארגון במשך שנים רבות למצוא שיווי משקל בתוך מערכת השיקולים הזאת.

מלחמת האזרחים בסוריה העמידה בפני הארגון אתגר חסר תקדים, שכן האידיאולוגיה הדתית שלו, יחד עם השיקולים הגיאופוליטיים שלו ושל איראן, מובילים אותו למסלול התנגשות חזיתי עם גורמים סוניים בסוריה, וכתוצאה מכך - בלבנון. ההתנגשות הזאת מערערת את אותו שיווי משקל פנימי. חזבאללה מנסה להשיב את שיווי המשקל הפנימי בלבנון באמצעות שמירת הרלוונטיות של המאבק בישראל ובאמצעות מיצובו כמי שמגן על לבנון מפני הכוחות הסוניים הג'אדיסטיים, בהם דאעש. כדי לנסות לצפות את התנהגות הארגון חשוב להבין את קשרי הגומלין הנוכחיים בין האג'נדות השונות לנוכח ההתפתחויות האחרונות.

עקרונות הפונדמנטליזם האסלאמי כפי שבאים לידי ביטוי בהתנהלות חזבאללה

נקודת המוצא להבנת הארגון נעוצה בהבנת הפונדמנטליזם האסלאמי שיעי שנמצא בבסיס האידיאולוגיה הדתית של הארגון. הפונדמנטליזם האסלאמי מתבסס על האמונה האסלאמית

● האם לחתור לחיכוך עם ישראל כדי להשיב לארגון את מעמדו כנושא הדגל של ההתנגדות או לשאוף לרגיעה בגזרה הזאת על-מנת לאפשר לארגון להתמקד בזירות בסוריה ובזירות הפנים-לבנוניות.

כדי להיטיב להבין את תהליך קבלת ההחלטות של הארגון יש להבין את האידיאולוגיה שלו ואת השורשים שמהם צמח ולזהות את יחסי הגומלין בין האג'נדות של הארגון, בראש וראשונה האג'נדה הדתית שלו. ההבנה הזאת יכולה לסייע להבין את החלטותיו של הארגון בעבר, ולהבהיר את השיקולים שלו בדילמות המרכזיות העומדות בפניו בהווה ובעתיד הקרוב בסוריה, בלבנון ומול ישראל.

מודל המשלב את האג'נדות של חזבאללה

להלן יוצע מודל המאגד את קשרי הגומלין בין האג'נדות השונות של הארגון לכדי תפיסת עולם דתית-פונדמנטליסטית בעלת מטרות ברורות, אמצעים ושיקולים פרגמטיים בנוגע לאסטרטגיה להגשמת האידיאולוגיה. המודל הזה מבוסס על סקירה ביקורתית של האידיאולוגיה של הארגון, של קבלת ההחלטות שלו, של הרטוריקה שלו ושל האופן שבו השתנו היבטים האלה במשך השנים.

באמצעות המודל ניתן להבין כיצד משתלבות זו בזו האג'נדות הדתית, הצבאית, הפוליטית וחברתית. המודל המוצע מתבסס על ההבנה כי מטרת העל של הארגון היא לאחד את כל העולם המוסלמי לאומה אסלאמית שיעית. כדי להגשים את המטרה הזאת נקט הארגון ברוב שנותיו פעולות המתקיימות בשני מישורים: התנגדות (מקואמה) לשם השמדת מדינת ישראל ופעילות להחלת שלטון אסלאמי שיעי בלבנון. הבעיה העולה מדרך הפעולה הזאת היא התנגשות בין התמיכה הציבורית



של הארגון, שהיה בתחילה "מהפכה אסלאמית בלבנון" השתנה בתחילת שנות ה־90 ל"התנגדות אסלאמית בלבנון". למעשה, ניתן לטעון כי ההתנגדות היא בסיס הקיום של הארגון. המושג הזה השתלב היטב ברטוריקה הדתית של הארגון, ולא סתר את האג'נדות הפוליטיות של הארגון. נראה שחזבאללה השכיל להציג את ההתנגדות לישראל כמטרה לאומית ולא רק אסלאמית. מאז הקמתו של הארגון תופסת ישראל, או "הישות הציונית", מקום מרכזי באידיאולוגיה. יש לציין כי היחס לישראל לא השתנה במהלך השנים, ללא קשר לתמורות פוליטיות ואחרות שעברו על הארגון. ישראל נתפסת כשלוחה של ארצות־הברית במזרח־התיכון, וארצות־הברית נתפסת כמי שמבקשת להכפיף אליה את המדינות באזור ולפלג ביניהן. דוגמה מובהקת לגישה הזאת היא תגובת הארגון לנסיגת צה"ל מלבנון אשר תידון בהמשך.

האג'נדה החברתית של חזבאללה. על־פי דוח של הבנק העולמי מ־2015, כ־27 אחוזים מן הלבנונים חיים מתחת לקו העוני; באזורים שבהם יש ריכוז שיעי גדול, שיעור העוני גבוה יותר. כדי לשפר את מצבם ולזכות בתמיכתם פיתח חזבאללה רשת ענפה של פעילות צדקה ורווחה. הפעילות הזאת, לטענת הארגון, עולה בקנה אחד עם עקרונות אסלאמיים של שמירה על עקרונות הצדק למען החלשים בחברה. השירותים החברתיים כוללים שירותי בריאות – בתי חולים איכותיים ומרפאות, מוסדות חינוך, חלוקת מזון לנזקקים, איסוף אשפה ובינוי. למערך הנרחב הזה יש שתי מטרות. הראשונה – הוא מבטיח בסיס איתן של תמיכה ציבורית רחב שאף מאפשר ברמה האופרטיבית התנהלות נוחה באזורים שבהם יש ריכוזים של אוכלוסייה שיעית. המטרה השנייה – המערך הזה ממחיש את אופיו הדתי של הארגון. למעשה, חזבאללה רואה את עצמו כחזית המאבק בלבנון להשגת זכויות פוליטיות ואזרחיות עבור השיעים. עם זאת, יש לציין כי התפיסה המוסלמית דתית של "מדוכאים" אינה מתמקדת במעמדות מסוימים, כמו מעמד הפועלים בתפיסה המרקסיסטית, אלא באוכלוסיות שסובלות תחת שלטונם של עריצים.

השתלבות פוליטית. בשנים הראשונות לקיומו, התנגד חזבאללה באופן נחרץ לקחת חלק בתהליך הפוליטי בלבנון, והוא התייחס אל ממשלת לבנון כאל כופרים. כפי שנאמר במכתב הפתוח: "איננו רוצים לכפות את האסלאם על אף אדם, כפי שאין לנו מעוניינים שאחרים יכפו עלינו את תפיסותיהם ואת המערכות הפוליטיות שלהם".

המעבר להשתלבות במערכת הפוליטית החל עם הסכם טאיף (1989). בניסיון להפסיק את מלחמת האזרחים שהשתוללה בלבנון באותה תקופה, נפגשו הצדדים השונים בעיר טאיף שבסעודיה. בתחילה התנגד חזבאללה להסכם המתגבש, אולם גישתו השתנתה לאחר שמנהיגי הארגון נפגשו עם ראשי המשטר באיראן שעודדו את חזבאללה לקבל את ההסכם ולהשתלב במערכת הפוליטית. כחלק מהסכם טאיף התחייבו המיליציות השונות למסור את נשקן לידי צבא לבנון מלבד חזבאללה שהורשה לשמור על נשקו בשל התפקיד שהוא ממלא בהתנגדות לישראל. סגן מזכ"ל הארגון נעים

בשילוב פרשנות של כתיב הקודש הנוגעת לתפיסות חברתיות ופוליטיות. הגישה הזאת כוללת את המרכיבים הבאים: א. רצון להשליט את שלטון השריעה; ב. ציפייה לחזרה לימי הזוהר של האומה האסלאמית; ג. מלחמת התרבות עם המערב; ד. ג'אד; ה. הסיום הצפוי: המציאות תשתנה לחלוטין והסדר הקיומי והארצי הנכון ישוב על כנו.

כל אחד מן המרכיבים האלה בנפרד, וכולם יחד, באים לידי ביטוי באידיאולוגיה של הארגון ובאופן הפעולה שלו כפי שאראה באמצעות סקירת האג'נדות השונות שלו.

האג'נדה הדתית של חזבאללה. הפעילות החברתית של מוסא צד, שהיה הדמות השיעית הדתית הבכירה בלבנון בסוף שנות ה־70 של המאה ה־20, נוסף על המהפכה האסלאמית באיראן ב־1979 ופלישת ישראל ללבנון ב־1982 הניחו את התשתית האידיאולוגית להקמת החזבאללה. האידיאולוגיה הדתית של הארגון קשורה באופן הדוק לתפיסת העולם החומייניסטית שהתפתחה באיראן במהלך המהפכה האסלאמית. האידיאולוגיה הזאת מבוססת על התפיסה שיש להשליט שלטון הלכה אסלאמי לשם הגשמת רצון האל בדבר חברה צודקת והוגנת. במכתב הפתוח שפרסם הארגון ב־1985 מפורטות שלוש מטרות מרכזיות: סיום הכיבוש הישראלי בדרום לבנון, השמדת מדינת ישראל והשלטת שלטון אסלאמי בלבנון. ניתן להבין חלקים רבים מן האידיאולוגיה של חזבאללה ומתפיסת העולם של הארגון באותה תקופה מתוך קריאת סעיף 9 של אותו מכתב:

אנחנו אומה אשר נאמנה למסר האסלאם. אנו מעוניינים שכל העשוקים יוכלו ללמוד את המסר האלוהי על מנת שיוכלו להנחיל עקרונות של צדק, שלום ושלווה בעולם. [...] אין לנו עניין שהאסלאם ישלט בכוח. [...] אנו מאמינים באסלאם כאידיאולוגיה, כדוקטרינה, כשיטה פוליטית וכדרך שלטון. אנו קוראים לכולם לאמץ את עקרונותיו. אם ההמונים היו יכולים לבחור בחופשיות את

שיטת השלטון שלהם הם היו בוחרים ללא ספק באסלאם. לפיכך אנו קוראים להשלטת שלטון אסלאמי על בסיס בחירה חופשית. **ההתנגדות לישראל.** חזבאללה מחויב למאבק בישראל עד להכחדתה. על־פי תפיסת הארגון אין לישראל זכות קיום, אין לה זכות לאדמת פלסטין, ושום מוסלמי או ערבי אינו רשאי להכיר בישראל ולתת לה לגיטימיות. המטרה של ההתנגדות על־פי חזבאללה מנוסחת במונחים סמליים כשחרור ירושלים. בהקשר הזה מוזכרת התנהגותם הבוגדנית של היהודים כלפי מוחמד, אשר למרות הזכויות הרבות שהעניק להם, הפרו את החוזה עמו, ולכן הוא נאלץ להילחם בהם. על־פי תפיסת חזבאללה, ישראל היא ישות מתפשטת שמעוניינת לכבוש את כל השטח מן הנילוס עד הפרת – הן מבחינה פוליטית והן מבחינת תרבותית וכלכלית. לפיכך ישראל מהווה איום עצום על נוכחות המוסלמים באזור. בניגוד לגישה כלפי היהודים, שהם "עם הספר" וזכאים לפיכך לזכויות דתיות, חוקיות ותרבותיות, הציונים אינם "אנשי אמונה". המאבק בישראל הלך ותפס מקום חשוב יותר. כך, המוטו

ניכר שהמאבק הערתי בין הסונים לשיעים בלבנון צפף ועולה על פני השטח. המתח הערתי הזה יחד עם המצב הכלכלי הנלווה אליו, יוצרים תנאים שמגבירים את הסיכוי למלחמת אזרחים פנים־לבנונית

שתדע להתמודד עם התוקפנות שמופגנת כלפיה. לשם כך, בחר הארגון לנקוט אג'נדה פתוחה יותר מאשר בעבר וליצור קשרים עם קבוצות עדתיות שונות בלבנון. במסגרת הניסיון להפוך את המאבק בישראל לכלל לבנוני הודיע נצראללה ב־1997 על הקמת "הפלוגות הלבנוניות להתנגדות לכיבוש הישראלי" שנועדו לתת מסגרת לכל לבנוני המעוניין להתנגד לישראל. המבחן לשאלה "מיהו לבנוני אמיתי" בעיני חזבאללה הוא ההשתתפות במאבק ההתנגדות בישראל.

התמורות האלה ניכרות גם בתעמולת הבחירות של הארגון שהשתנתה במהלך השנים. בתחילת שנות ה־80 התייחס הארגון בפרסומיו ל"מהפכה אסלאמית בלבנון", כלומר, שינוי סדרי המשטר הלבנוני. לעומת זאת, כרוז מ־1992 קרא: "ביחד נשחרר, ביחד נבנה" דבר המרמז על הוספת אג'נדות חברתיות לאידיאולוגיה של חזבאללה. כרוז נוסף אשר הופץ ב־1993 - לאחר שהתקבלה החלטת חזבאללה להשתתף בבחירות - פורסם ביום העצמאות של לבנון, דבר המעיד על קבלת הריבונות הלבנונית. הכרוז פנה לכל הלבנונים ובין היתר נכתב בו: "נתנגד על מנת שתהיה לנו עצמאות".

מאפיינים פרגמטיים בהתנהלות הארגון

התנהלות חזבאללה מאז שנות ה־90 מתאפיינת בפרגמטיות בתחומי פעולה רבים. הביטוי המובהק ביותר לכך היה השתלבות הארגון בחיים הפוליטיים בלבנון, אימוץ רעיון הלבנוניזציה ושינוי הרטוריקה מרטוריקה דתית בעיקרה לרטוריקה שיש בה מאפיינים דתיים ולאומיים כאחד. בשנת 2000 קרא נצראללה: "מדינה זו [לבנון] זקוקה לכל מפלגותיה ולכל סיעותיה הדתיות. [...] עלינו לשתף פעולה". במקביל החלה התייחסות רבה וביקורתית ברטוריקה של הארגון לעדתיות (טאיפיה); זו הוזכרה תמיד בהקשר שלילי של פילוג ופיצול.

שימת הדגש על האיחוד הלאומי בולטת במיוחד על רקע הצהרותיו של הארגון בשנותיו הראשונות שבהן יצא נגד עצם זכות הקיום של המדינה הלבנונית במתכונתה הנוכחית, בייחוד נגד השיטה הפוליטית, אשר הנציחה לדעתו, את הקיפוח של העדה השיעית בלבנון שנמשך שנים רבות. בתחילת דרכו הארגון אף התייחס אל המערכת הפוליטית, שהייתה מושתתת לטובת המאורנים, כאל מערכת ג'אהלית (פגאניות טרום אסלאמית). נראה שבמרוצת השנים קיבלה גישתו של מוחמד חוסין פדלאלה, שהיה המנהיג ההלכתי של חזבאללה מאז שנות ה־80 ועד 2010, אשר הבחינה בין חזון ויעדים מעשיים, ביטוי באסטרטגיה של הארגון. מן הסתם נבע הדבר ממורכבות המציאות שעמה התמודד הארגון - קיומם של אינטרסים שונים ומגוונים בלבנון ולחצים מבית ומחוץ (בעיקר של איראן וסוריה) שביניהם היה עליו לאזן.

נראה שבאופן כללי יש לגישה הפרגמטית שלושה מקורות מרכזיים ישירים. הראשון - החלטת איראן בסוף שנות ה־80 ליצור אווירה חדשה בלבנון שתאפשר לארגון להתנהל ללא הפרעה. איראן הייתה מעוניינת שישורר שקט בלבנון כדי שהארגון יוכל להמשיך ולהתעצם ולהיות זמין לאיראנים ליום פקודה. המקור השני - התנגדות סוריה לכינונו של סדר אסלאמי בלבנון. המקור השלישי - הקהילה השיעית בלבנון שהלכה וגדלה במקביל להתרחבותו של מעמד הביניים בתוכה אשר ציפה לתמיכה ארוכת טווח של הארגון במגוון תחומי חיים. ◀



חסן נצראללה. מניתוח הרטוריקה של מנהיגי חזבאללה עולה כי הם נוקטים שתי שפות: שפה דתית אבסולוטית ושפה לוגית פרגמטית

קאסם הסביר את ההסכם ואמר כי השתתפות הארגון בפוליטיקה אינה מעידה על אימוץ השיטה אלא היא אמצעי לשנות אותה, ולפיכך מדובר בהחלטה הגיונית.

בעקבות הסכם טאיף החלה תקופת מדיניות "הפתיחות" של הארגון: המדיניות הזאת, שאומצה החל מ־1991, כללה החלטה עקרונית להשתתף במערכת הפוליטית הלבנונית. נוסף על כך חזבאללה הגדיר עקרונות לדיאלוג עם הנוצרים בלבנון.

ב־1992 נערכו בלבנון בחירות - לראשונה זה עשרים שנים. בחזבאללה התקיים ויכוח נוקב אם להשתתף בבחירות. המתנגד המרכזי להשתתפות בהן היה סובחי טפיילי, שהיה בעבר מנהיג הארגון. לבסוף, לאחר התערבות ההנהגה באיראן, החליט הארגון להשתתף בבחירות. הארגון פרסם את מצע הבחירות שלו שכלל את המרכיבים הבאים: א. שחרור לבנון מהכיבוש הציוני; ב. הפסקת החלוקה העדתית בשיטת הממשל הלבנונית; ג. שינוי חוק הבחירות כדי שישקף יותר את הרכב האוכלוסייה; ד. הבטחת חופש תקשורת ופוליטיקה. בבחירות האלה זכה חזבאללה ב־12 מ־128 המושבים. מאז משתתף חזבאללה במערכות הפוליטיות באופן קבוע. החל מ־2005 הוא משתתף בקואליציה; באותה שנה, למשל, הוא זכה לייצוג של שני שרים בממשלה. יש לציין שבשונה ממפלגות פוליטיות "רגילות", מנהיג הארגון - חסן נצראללה (נסראללה), אינו חלק מנציגי חזבאללה בממשלה ובפרלמנט. משנות האלפיים החל חזבאללה אף לשתף פעולה עם מפלגות שונות בעלות רקע עדתי שונה ובשנים האחרונות הוא דבק בברית עם מישל צ'ון הנוצרי.

לסיכום, החל מתחילת שנות ה־90 של המאה ה־20 אימץ הארגון אג'נדה של לבנוניזציה. מבחינת נצראללה, הכוונה היא ליצור קהילה לבנונית מאוחדת, בעלת ערכים ורגשות משותפים

▶ נוסף על המקורות הישירים הפרגמטיות נובעת גם ממאפיינים של הלך המחשבות של השיעים אשר מצד אחד אינו מתפשר בכל הנוגע ליעדיו הדתיים הסופיים ולחשיבות של החתירה לכך, אך מצד אחר מבין את הצורך בפרגמטיות בהתוויית הדרך להגשמת אותה מטרה. שתיים מן הסיבות המרכזיות לפרגמטיות הזאת הן הדואליות הקיימת בארגון בין אתוס מחייב ובין העיקרון של האיזון וכן האתגרים שעמם התמודדו השיעים בהיותם מיעוט מקופל, דבר שאילץ אותם לפעול בדרך של הסתר (תקיה) ופשרה בענייני היום-יום. יש הסבורים שהפרגמטיות של הארגון היא הוכחה לכך שהוא התמתן ואינו עוד ארגון פונדמנטליסטי. עם זאת, יש תחומים, בהם ההתנגדות לישראל, שבהם ניכרת עמדה בלתי מתפשרת ומקובעת במשך השנים. את המורכבות הזאת אנתח ואיישב באמצעות מודל רעיוני. בבסיס המודל התפיסה שאין כל סתירה בין קיומם של יסודות פרגמטיים בהתנהלות הארגון לבין היותו פונדמנטליסטי. לדעתי, ניתן לזהות את יחסי הכוחות בין האג'נדות השונות של הארגון ולראות בהם מערכת הוליסטית אחת, שלה מטרות ברורות ואג'נדות המשתלבות זו בזו – חלקן פרגמטיות וחלקן לא – המשרתות את מטרות העל הבלתי מתפשרות של הארגון. את הגישה הזאת אציג באמצעות בחינת שלושה היבטים: הגדרת הפונדמנטליזם, הרטוריקה של מנהיגי הארגון ביחס לאג'נדות השונות וההחלטות שקיבל הארגון כשהאג'נדות השונות עמדו במסלול התנגשות פוטנציאלי.

פרגמטיות כאבן יסוד בפונדמנטליזם

הפונדמנטליזם הוא גישה דתית המבוססת על המקורות ומבקשת להשליט

את תפיסותיה על המרחב שבו היא פעילה. ככזאת היא יכולה בהחלט למנף אג'נדה פוליטית במטרה להשליטה על הקו המדיני הפוליטי. בתפיסה הזאת קיים שילוב בין האבסולוטיות של הדת ובין הרלטיביות של האג'נדה הפוליטית. התפיסה הזאת אף מבירה את יחסי הגומלין בין הדת לבין האג'נדה הפוליטית: הדת היא המטרה, האג'נדה הפוליטית היא האמצעי. היינו, האג'נדה הפוליטית היא הדרך המעשית, הפרגמטית, שבה תנועות דתיות פונדמנטליסטיות משתלבות במודל הלאום הרווח כיום ועושות שימוש במנגנוניו כדי להרחיב את בסיס הכוח שלהן ולזכות במשאבים הנדרשים להשלטת רצונן – הן משאבים אנושיים, בהם תומכים בתנועות, והן משאבים לא אנושיים, בהם כסף, מידע והשפעה. לפיכך, ההתפתחות של חזבאללה המתוארת במאמר הזה לא רק שאינה סותרת את הגדרת הפונדמנטליזם אלא אף מתיישבת עמה היטב.

מניתוח של הרטוריקה של מנהיגי הארגון עולות שתי נקודות מרכזיות. הנקודה הראשונה היא שקיימות שתי שפות: שפה דתית אבסולוטית ושפה לוגית פרגמטית. השפה הדתית ניזונה מן המיתוס המוסלמי שיעי, והיא נפוצה בעיקר בכל הנוגע להתייחסות לאויב ולאחר באופן כללי. בשפה הלוגית והפרגמטית נעשה שימוש בעת דיון בנושאים פוליטיים פנים-מדינתיים אשר עולים בקנה אחד עם הרצון של הארגון להגיע להסכמה לאומית

רחבה בנוגע ללגיטימיות של הארגון ולמטרותיו. בנוסף, ניתן ללמוד מנאומים של מנהיגי הארגון כי הוא מתייחס לאג'נדות השונות כאל חלק ממכלול אחד של אידיאולוגיה, מטרות ואמצעים להגשמת המטרות. על-פי התפיסה הזאת, יש יחסים ברורים בין האידיאולוגיה הדתית ומטרות העל הנוגעות למאבק בישראל לבין האג'נדות הפוליטיות, שהן בעיקרן אמצעים ליצירת אקלים נוח לביסוס תמיכה ציבורית רחבה בלבנון ובעולם הערבי, אשר תסייע לארגון להגשים את האידיאולוגיה ומטרות העל שלו.

דוגמה לכך היא נאום קורי העכביש שנשא נצראללה ב-26 במאי 2000 – לאחר נסיגת צה"ל מלבנון – והכה גלים בכל העולם המוסלמי. הנאום הזה מלמד כיצד הארגון משלב בין הרטוריקה הדתית, אשר מבוססת על פיאור האל, אמירת דברי הלל לג'יהאד וזלזול באויב מחד גיסא, והרטוריקה הפוליטית מאידך גיסא, הכוללת ייחוס הניצחון לכלל הלבנונים, הדגשת הסייע של איראן וסוריה והרגעה שחזבאללה אינו מהווה איום על הממשל הלבנוני.

דוגמה לרטוריקה דתית בנאום:

ביום הארבעים לזכר עלי עבדאללה, אדון החללים, האמאם חוסין בן עלי, אנו נפגשים על מנת להזכיר כי הדם גבר על החרב. [...] ראשית וסופית, אנו, עבדי האל, מודיעים קבל עם ועולם כי אלוהים – הוא אשר העניק לנו את הניצחון הזה, הוא הדרין אותנו בדרך ההתנגדות והראה לנו את הדרך הנכונה. [...] אנו מודים לו, מהללים אותו, משבחים אותו, מבקשים את סליחתו, נכנעים לו. [...] אני פונה לכל המוסלמים והערבים: האומה הערבית והעולם הערבי – בושה, תבוסה, השפלה וביזוי הפכו להיסטוריה. הניצחון הניח את היסודות לעידן חדש בהיסטוריה

וסותם את הגולל על עידן היסטורי שהסתיים.

בהתייחסותו של נצראללה אל האג'נדה הדתית-עדתית, בייחוד אל ההתנגדות לאויב, הוא נקט לשון אבסולוטית. למעשה, הוא סיפר את פרק הסיום באותה מיתולוגיה שהחלה בקרב כרבאלא' שבו ספגה העדה השיעית מפלה קשה. כעת, אותה עדה שיעית היא זו שמשיבה את גאוותה לא רק של העדה אלא של העולם המוסלמי כולו. גם מבחינה רטורית נצראללה עושה שימוש בלשון המיתוס – לשונו רוויה בתיאורים ויש בה חזרות רבות. לעומת זאת, בחלקים בנאום שעסקו בנושאי פנים-לבנוניים ובמדינות התומכות הפך השיח לשיח של סיבה ותוצאה והוא מתאפיין בתיאורים יבשים יותר:

מי שרוצה להיות הוגן וצודק בנוגע לעובדות חייב להודות שהאמת קשורה למנהיג הנעלה ח'ומייני שסייע יום וליל למאבק עד לבוא הניצחון. [...] הלבנונים צריכים להכיר בכך שבחירתם צריכה להיות לאומית, ואסור להם להגיע למסקנה שגויה (ולדבוק בגישה) עדתית. [...] לכל הלבנונים אני אומר: עליכם להבין כי הניצחון שייך לכל הלבנונים. דוגמה נוספת לשימוש ברטוריקה דתית היא הנאום שנשא חסן נצראללה ביום אל-קדס, יום שישי האחרון של הרמדאן, ב-2005: "הגאונות של האמאם ח'ומייני הובילה אותו ליצור קשר אינטלקטואלי, אידיאולוגי, פוליטי, רגשי ועממי בין האירוע (הכוונה להתנגדות

חזבאללה מנסה להשיב את שיווי המשקל הפנימי בלבנון באמצעות שמירת הרלוונטיות של המאבק בישראל ובאמצעות מיצובו כמי שמגן על לבנון מפני הכוחות הסוניים הג'יהאדיסטיים

בלבנון בנוגע לזכותו של חזבאללה לשמור את נשקו, ולא למסור אותו לצבא לבנון, תפס תאוצה לאחר מלחמת לבנון השנייה והגיע לשיאו ב־2008. בשנה הזאת פרץ בלבנון משבר פוליטי בשל דרישה לפרק את חזבאללה מנשקו ודרישה לפרק את רשת התקשורת העצמאית של חזבאללה. חזבאללה, שהרגיש מאוים, שיתק את בירות באמצעות שילוב של כוח צבאי וארגון המונים שיצאו אל הרחובות עד שהנושא הורד מסדר היום. במהלך נאום של נצראללה באותה תקופה הוא קבע באופן חד־משמעי: "אני אומר ל[וליד] ג'ונבלאט [מנהיג הדרוזים בלבנון שהוביל את המאבק לפירוק חזבאללה מנשקו] - היד שתיגש לפגוע בהתנגדות ובנשק שלה תיגדע, ישראל ניסתה זאת במלחמת תמוז (מלחמת לבנון השנייה) וידה נגדעה. אנו ממליצים לך לא לנסות אותנו". ניכר שהאג'נדה של חזבאללה בדבר לבנוניזציה הונחה בבת אחת בצד כאשר נשקפה סכנה ליכולת ההתנגדות של הארגון.

עמדת חזבאללה במלחמת האזרחים בסוריה. מלחמת האזרחים בסוריה העמידה במסלול התנגשות ישיר היבטים שונים של תפיסת העולם של חזבאללה שעד אז השכיל הארגון על־פי רוב לאזן. המלחמה שהחלה כמאבק להפלת שלטון עריץ הפכה במשך הזמן למלחמה בעלת מאפיינים עדתיים ברורים. משטרו של אסד נשען על העדה העלווית שהיא פלג של העדה השייעית. מולו ניצבו ארגונים ומדינות סוניות שבראשם סעודיה, מדינות המפרץ וטורקיה. אם הארגון לא היה מתערב במלחמה הוא היה מדגיש את היותו ארגון בעל אוריינטציה לבנונית פנימית אשר רואה את עצמו כמייצג על־עדותי של הלבנונים באשר הם. ואכן, במשך תקופה מסוימת הגיב הארגון בהיסוס לאירועים בסוריה, וניכר היה שהוא נמצא בהתחבטות פנימית. לבסוף, עם התגברות הסכנה לשלטונו של אסד, קיבל חזבאללה החלטה אסטרטגית להגן על המשטר בכל מחיר. הארגון העביר אלפי לוחמים לסוריה והוא מהווה במידה רבה את העוגן שמסייע להישרדות השלטון. בנוסף, הוא החל לשלב מסרים דתיים כדי לשלהב את לוחמיו. לדוגמה, נצראללה הדגיש כמה פעמים כי לוחמיו מגנים על מקדש זינב, המקודש לשיעה, אשר נמצא בדמשק.

בהחלטה הזאת יש אמירה משמעותית: הארגון נתן עדיפות להיבטים עדתיים ולתמיכה בשולחיו מסוריה ומאיראן על פני שיקולים לבנוניים. בתגובה איבד הארגון חלק גדול מן התמיכה הציבורית הפנים־לבנונית של קהילות לא שיעיות.

יָתֵרָה מִזֹּ: לראשונה נהפך הארגון למטרה לתקיפות מצד ארגונים סוניים, ולמעשה מלחמת האזרחים הסורית זלגה אל תוך לבנון. ניכר שהארגון מתקשה להסביר כיצד הוא עומד לצד עריץ הטובח באזרחיו.

מבחינה זו, עמדת הארגון כיום נמצאת במתח עם המיתוס השיעי ששואף להניף את דגל המקופחים "באשר הם". לאחרונה, הקונצנזוס שנוצר נגד דאעש מסייע לחזבאללה לטעון כי הוא מגנה של לבנון. בעניין הזה הארגון חוזר על אותם טיעונים שבאמצעותם הצדיק את המאבק בישראל.

סיכום ומסקנות

נקודת המוצא של חזבאללה היא דתית מבחינה אידיאולוגית, ובמקביל הארגון שואף להשיג לגיטימציה בעולם הערבי מבחינה פסיכולוגית. מבחינה דתית ברצונו להביא לכך שהאומה האסלאמית השיעית תשלוט על כל העולם הערבי, בראש ובראשונה על מרחב ההשפעה הישיר שלו בלבנון ובסוריה. כדי להגשים את המאוויים



צבא לבנון בפעולה. הוויכוח הפנימי בלבנון בנוגע לזכותו של חזבאללה לשמור את נשקו, תפס תאוצה לאחר מלחמת לבנון השנייה

(ישראל) והסיבות הקדושות (הכוונה לאחדות האומה)". במילים אחרות, מטרת ההתנגדות היא יצירת אחדות של האומה תחת שלטון דתי, והתחום הפוליטי משרת את ההתנגדות כחלק מהגשמת היעד של אחדות האומה.

התייחסות מעניינת נוספת לסוגיה היא ריאיון עם מוחמד חוסיין פדלאלה שנערך ב־1988, שבו הוא ענה לשאלה שנשאל על ההשתלבות בחיים הפוליטיים בלבנון:

לדעתי על הארגון להשתלב במערכת הפוליטית בלבנון ולו רק על מנת לייצר לגיטימציה אסלאמית בלבנון. אין הדבר אומר כי אימצנו את הגישה הפרלמנטרית הלבנונית, אולם הפרלמנט מייצר מסגרת שבה אנו יכולים להביע את דעתנו ולשכנע אחרים לאמץ את דעתנו או לכל הפחות להיות יותר סובלניים כלפיהם. השתתפות בחיים הפרלמנטריים בלבנון תסייע לארגון להגשים יעדי ביניים.

סדר עדיפויות בעת קבלת החלטות

ההיבט האחרון שאותו אבחן הוא אופן קבלת ההחלטות של הארגון במקרים שבהם אג'נדות שונות התנגשו זו בזו. בחינה של הבחירות שעשה הארגון תסייע להבין את סדר העדיפויות שלו ואת היחס בין המרכיבים השונים של תפיסת העולם שלו.

נסיגת ישראל מלבנון. הנסיגה הזאת בשנת 2000 הייתה יכולה לאפשר לארגון להתמקד בעשייה הפוליטית, להניח למאבק הצבאי הישיר ולהסתפק בתמיכה מורלית בפלסטינים בלבנון. בפועל הבהיר הארגון כי מבחינתו המאבק בישראל נותר המטרה הראשונה במעלה. לטענתו, ישראל לא השלימה את נסיגתה מלבנון מכיוון שלא נסוגה מחוות שבעא ומכפר רג'ר. כמו כן הארגון דחה את דבריו של ראש ממשלת ישראל אהוד ברק שקרא ללבנון לפתוח בשיחות שלום. וכך אמר חסן נצראללה בנאום "קורי העכביש": "היום אהוד ברק קרא ללבנון לראות בנסיגה מסר של שלום. זוהי הטעיה מכיוון שלא הייתה לה כל בִּרְרָה אלא לסגת". בפועל, הארגון המשיך בפעולות צבאיות בעיקר, בין היתר חטיפות של חיילים ואזרחים במטרה להביא לחילופי אסירים. האירועים האלה מוכיחים כי המאבק בישראל מהווה את סלע קיומו של הארגון, והפעילות הפוליטית אינה יכולה להוות תחליף לכך.

המאבק על מסירת הנשק של חזבאללה. הוויכוח הפנימי

▶ האלה על הארגון לגרום לסילוקה של ישראל, להביא להגמוניה של העדה השיעית בלבנון, להילחם במתנגדיו בסוריה, ולבסוף להשליט את שלטון ההלכה האסלאמי השיעי בלבנון. חזבאללה שאף בתחילת דרכו, כפי שהדבר בא לידי ביטוי במכתב הפתוח, להגשים את כל המטרות הללו במקביל. בהמשך, החל מהסכם טאיף ואילך, בחר חזבאללה להתמקד במאבק בישראל ולא לעסוק במישורין במהפכה האסלאמית בלבנון. לגישה הפרגמטית הזאת היו כמה סיבות. הראשונה – ההבנה שכדי להצליח במאבק בישראל על חזבאללה לקיים בסיס של תמיכה ציבורית רחבה בלבנון. תמיכה כזאת העניקה לו הן רוח גבית מורלית והן חופש פעולה צבאי, וכן אפשרה לו לשמור על נשקו ולנהל את ענייניו בחופשיות. נראה שחזבאללה קיווה כי ניצחון תודעתי על ישראל יביא לכמה תוצאות רצויות, כפי שניתן היה להתרשם מנאום "קורי העכביש": ראשית כול, חיזוק הארגון, אך באופן עמוק יותר, הרמת קרנה של העדה השיעית בלבנון. מֵעֵדָה מדוכאת ומקופחת היא תזכה להכרה כמי שהובילה לסיום ההשפלה של לבנון בידי ישראל, ובמובן רחב יותר להשפלה של הערבים בידי ישראל והמערב. נראה שהתקווה הייתה שההישגים האלה בלבנון יובילו לחיזוק העדה השיעית בה ולהנחת היסודות למשטר אסלאמי במדינה, זאת במקביל לחיזוק השיעים בקרב כלל העולם המוסלמי, ובכך לקידום החזון השיעי המוסלמי. לנוכח התפיסה הזאת, בחר חזבאללה להצניע את תפיסותיו העדתיות ולהדגיש את ההיבטים הכלליים בלבנוניים ואת ההיבטים החברתיים של מאבקו. בזכות כך הוא קיווה להשיג תמיכה ציבורית רחבה בלבנון ומחוצה לה, ואף זכה לכך במשך תקופה ממושכת.

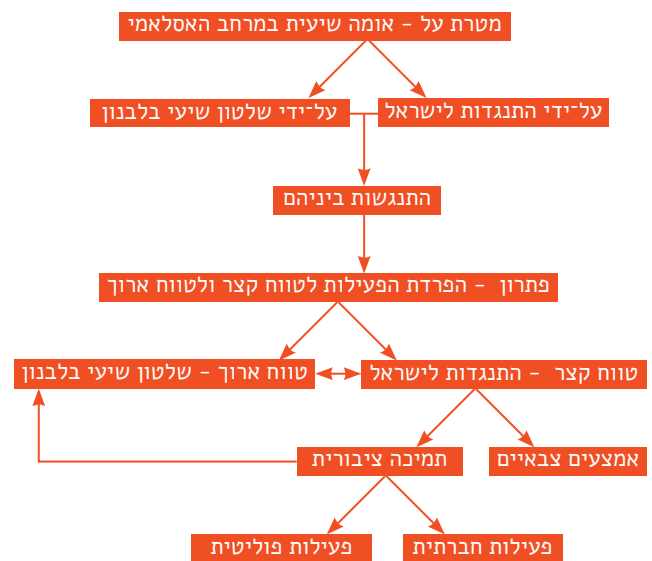
הסבר המודל

מטרת העל של הארגון היא אומה אסלאמית שיעית בכל העולם המוסלמי. כדי להגשים את המטרה הזאת נוקט ארגון פעולות המתקיימות בשני מישורים. המישור הראשון מתבסס על "התנגדות" לשם השמדת מדינת ישראל; המישור השני – פעילות להחלת שלטון אסלאמי שיעי בלבנון. הבעיה העולה מדרך הפעולה הזאת היא ההתנגשות בין התמיכה הציבורית הנדרשת להתנגדות לבין המאבק בפלגים לבנוניים אחרים לשם החלת שלטון אסלאמי. הארגון מתמודד עם ההתנגשות הזאת (כפי שהדגמתי דרך פעולותיו הפוליטיות החל מתחילת שנות ה-90) באמצעות הפרדת מטרות המשנה לכאלה הניתנות ליישום בטווח הקצר ולכאלה הניתנות ליישום רק בטווח הארוך. בטווח הקצר בוחר הארגון להתמקד בהתנגדות מתוך תקווה שהישגים מול ישראל יסייעו להשגת הגמוניה בלבנון שתוביל בטווח הארוך להחלת שלטון אסלאמי שיעי בלבנון וביתר העולם האסלאמי. כדי לחזק את ההתנגדות (ובאמצעותה את התמיכה בארגון ובמטרותיו) פועל הארגון בטווח הקצר להשגת תמיכה ציבורית רחבה באמצעות פעילויות חברתיות בחומי החינוך, הבריאות והדיוור, זאת במקביל לפעילות פוליטית פורמלית.

תמורות במודל לנוכח מלחמת האזרחים בסוריה

מעורבותו של חזבאללה במלחמה בסוריה מאתגרת את הארגון ומאלצת אותו להפנות אמצעים צבאיים רבים לחזית הזאת. בחינת המודל מעלה כי המורכבות שבה הארגון נאלץ לפעול הולכת וגוברת שכן המאבק בסוריה, להבדיל מן המאבק בישראל, אינו מגדיל את התמיכה הציבורית בארגון בשל המאפיין העדתי המובהק של הצדדים הלוחמים. עם זאת, הארגון מבין כי ללא הגמוניה שיעית עלויות בסוריה היכולת שלו להגשים את המטרות לטווח הארוך בלבנון תיפגע באופן אנוש. על הרקע הזה ניתן להבין את הבחירה האסטרטגית של הארגון להשתתף בלחימה מצד אחד, ומצד אחר לנסות למצב את עצמו כמגן של לבנון מפני גורמים ג'אהדיסטיים סוניים, בהם דאעש וג'בהת אל-נסרה המערערים את היציבות בלבנון הן ביטחוניות והן לנוכח גל הפליטים העצום מסוריה. במקביל, ניתן לצפות כי הארגון ינקוט אמצעים נוספים כדי להשיב לעצמו את התמיכה הציבורית שאותה הוא מאבד. בין היתר ניתן לצפות שהוא יגביר את המאמצים שלו במישור החברתי כדי לשמר את מעמדו בקרב השיעים, שכן גם בציבור הזה נמתחת ביקורת על מספרם הרב של הנפגעים בשורות הארגון. דמות מובילה בהקשר הזה היא סובחי טפילי, המזכ"ל לשעבר של הארגון. תרחיש סביר לנוכח תמונת המצב הזאת הוא שאם מלחמת האזרחים בסוריה תסתיים או שהארגון יחליט לצמצם את נוכחותו בסוריה, יפעל חזבאללה להשיב לעצמו את התמיכה הציבורית שאבדה לו באמצעות ייזום מאבק צבאי מול ישראל. הרציונל שהיה תקף לפני המלחמה, אשר ראה במאבק אמצעי להגשמת האידיאולוגיה ולהרחבת התמיכה הציבורית שהארגון שאף לה, יהיה תקף גם לאחר המלחמה בסוריה, וייתכן שאף במשנה־תוקף לנוכח הצורך בהשבת התמיכה הציבורית. עם זאת סביר שהצעד הזה לא יינקט באופן מידי לאחר סיום פעילותו בסוריה, זאת הן כדי לאפשר לארגון להיערך מחדש מבחינה צבאית והן כדי לאפשר לו לפעול מבחינות חברתיות ופוליטיות על־מנת להבטיח את נאמנותה של העדה השיעית לפני עימות נוסף.

המודל הבא מסכם את מערכת הכוחות והיחסים בין האג'ודות השונות לפני המלחמה בסוריה:





ד"ר ענת שטרן < מדריכה אקדמית במכללה לביטחון לאומי

"מבצע יונתן"

בראי המשפט הבין-לאומי

40 שנים אחרי

"מבצע יונתן" הוא דוגמה מובהקת לפער שבין התמודדות ישראל עם ביקורת על פעולותיה נגד הטרור לבין אי היכולת של מועצת הביטחון והאו"ם למצוא נוסחה שתאפשר ליצור איזון בין הזכות להגנה עצמית, הזכות להגדרה עצמית והחוק ההומניטרי

מבוא

ב-27 ביוני 1976 המריאה טיסה 139 של חברת התעופה אייר פרנס מישראל בדרכה לפריז. שני גרמנים ושני פלסטינים שהצטרפו לטיסה במהלך עצירת המטוס באתונה קבעו את גורלה והכניסו אותה לדבריי-הימים של מאבקה של ישראל בטרור הבין-לאומי. וילפריד בזה (Böse) ובריגיטה קוהלמן הגרמנים מארגון תאי המהפכה חברו לג'איל אל-ערג'ה ולעבד אל-לטיף אל-ראזק אל-סמראי הפלסטינים, שהשתייכו לפלג בפיקודו של ודיע חדד בארגון החזית העממית לשחרור פלסטין. ארגון הטרור הזה הוקם על-ידי ג'ורג' חבש וודיע חדאד בדצמבר 1967. תפיסת העולם שלו הייתה מרקסיסטית לניניסטית לאומית, ומטרתו הייתה להיאבק למען שחרור פלסטין כחלק מן המאבק באימפריאליזם. החל משנות ה-60 של המאה ה-20 נהפכה חטיפת מטוסים לשיטה פופולרית שמטרתה הפניית תשומת לב בין-לאומית למאבק הפלסטיני בישראל. בשנות ה-70 הרחיבו הפלסטינים וארגוני

טרור שהזדהו עם המאבק הפלסטיני (שהמפורסמים שבהם היו ארגון הצבא האדום היפני וארגון באדר מיינהוף הגרמני) את מאבקם בישראל אל מעבר לגבולות המזרח-התיכון והחלו לפעול בדרך של טרור בין-לאומי. בגל הטרור הזה, שגאה בשנות ה-70, תקפו פעילי טרור שדות תעופה, חטפו מטוסים ואף ניסו להפילם. הפיגועים כווננו בעיקר נגד יעדים יהודיים וישראלים, אך לא פעם נפלו קורבן להתקפות האלה גם אזרחים ממדינות אחרות.

דקות לאחר ההמראה השתלטו החוטפים על המטוס, שינו את שמו ל"חיפה 1", והורו לקברניט הצרפתי להטיסו לתדלוק בבנגזי שבלובר, ומשם להטיסו לאוגנדה. כחמש עשרה שעות לאחר ההמראה מאתונה נחתה

טיסת אייר פרנס בנמל התעופה הבין-לאומי באנטבה. במטוס היו 248 נוסעים ו-12 אנשי צוות. בהודעתם הראשונה דרשו החוטפים את שחרורם של 53 טרוריסטים, מהם 40 שהיו כלואים בישראל (בין היתר הם דרשו לשחרר את קוזו אוקמוטו שביצע התקפת טרור בנמל התעופה בן-גוריון במאי 1972 ואת חבריהם לארגון בריגיטה שולץ ותומס רויטר שהועמדו לדין באותם ימים בגין ניסיונם הכושל להפיל מטוס אל על בקניה באמצעות טיל נ"ט בראשית 1976). החוטפים ציינו בהודעתם שבחרו לחטוף מטוס צרפתי בשל קשריה הצבאיים של צרפת עם ישראל, שכללו בין היתר את מכירת הכור הגרעיני ומכירת מטוסי קרב מסוג מיראז' לישראל.

לקבלת ההחלטה לצאת למבצע חילוץ החטופים מאנטבה נדרש אומץ רב. ראש הממשלה יצחק רבין, שר הביטחון שמעון פרס והרמטכ"ל מוטה גור הפכו באפשרויות שוב ושוב במשך שבוע. צוותי התכנון, בראשותם של יקותיאל אדם, אהוד ברק ומוקי בצר, הציעו דרכי פעולה שונות, וההחלטה הסופית על מתווה הפשיטה התקבלה זמן קצר לפני הביצוע. ההחלטה לפשוט על אנטבה ולהשתלט על נמל התעופה הייתה החלטה אמיצה במיוחד לנוכח

המרחק, המודיעין החלקי והעובדה שלא היה תקדים לפעולה כזאת. ראש הממשלה רבין ידע שכישלון עלול לעלות בחייהם של החטופים, ובכל זאת הורה על ביצוע הפעולה.¹

ב-4 ביולי בשעות הבוקר המוקדמות פשטו כ-180 אנשי הכוח על נמל התעופה באנטבה. לאחר נחיתתם של מטוסי ההרקולס C-130 התפצל הכוח התוקף לשלושה כוחות משנה. הכוחות השתלטו על נמל התעופה, הרגו את שבעת הטרוריסטים וכעשרים חיילים אוגנדים והשמידו 11 מטוסי מיג שחננו בשדה כדי למנוע אפשרות של הפלת מטוסי התובלה לאחר המראתם. שלושה מבני הערובה נהרגו במהלך הפעולה (דורה בלוק שאושפזה יום קודם לכן נרצחה בבית החולים למחרת היום), סא"ל יונתן נתניהו נורה ונהרג וחייל נוסף, סמל ראשון סורין הרשקו, נפצע קשה. בתוך פחות משעה - 55 דקות ליתר דיוק - המריאו מטוסי התובלה מן הטייסת של יהושע (שיקי) שני כשעל סיפונם 105 החטופים ואנשי הצוות יחד עם הפושטים. המטוסים תדלקו בקניה ומשם טסו לישראל.²

מבצע "כדור הרעם" היה אחד מן המבצעים הנועזים ביותר

שבוצעו עד אז. העולם השתאה לנוכח התעוזה של ישראל שהובילה לחילוצם של החטופים הישראלים תוך סיכון עצום. המבצע ביטא עמידה נחושה מול הטרור הבין-לאומי. שחרורם של האזרחים החטופים נתפס כדבר הנכון לעשות, הוא היה התגלמות הצדק. בעבור הישראלים הוא היה מקור לגאווה לאומית. שלוש שנים לאחר ההפתעה של מלחמת יום הכיפורים התגאתה ישראל שוב ביכולותיה הצבאיות. הסמליות של המבצע נראתה לעין כול: מעורבותם של חוטפים גרמנים ארבע שנים לאחר פעולת הטרור באולימפיאדת מינכן, התעקשותו של מפקד הפעולה הגרמני להפריד את הנוסעים היהודים מיתר החטופים באופן שהזכיר את הסלקציות שעשו הנאצים בשואה, וכמובן תאריך השחרור והיציאה אל החופש שחל

בדיוק ביום העצמאות ה-200 של ארצות-הברית. כל אלה היו חומרים שמהם עשויות אגדות. המבצע היה נועז - מעשה גבורה שהוכיח את יכולותיה הצבאיות של ישראל ואת מחויבותה של מדינת ישראל למלא את ייעודה כמגנה של היהודים (ולא רק הישראלים) באשר הם.

הפשיטה באנטבה הייתה הדבר הנכון לעשותו - היא הייתה פעולה צודקת. ואולם, מבחינת החוק הבין-לאומי ב-1976, על אף נועזותה, הייתה הפעולה של ישראל באנטבה פעולה לא חוקית. בחלוף ארבעים שנים ממבצע יונתן אבקש לדון במאמר הזה בחוק הבין-לאומי, שהיה נהוג ב-1976, ולהצביע על מגבלותיו בכל הקשור להתמודדות עם האיום החדש שהציב הטרור הבין-לאומי בפני העולם. אראה כי מגבלות החוק הבין-לאומי נבעו מן הנסיבות ההיסטוריות שבהן נוצר, ואבחן את המענה שניתן בחוק לאתגר הזה. בנוסף, על בסיס עיון בדיוני האו"ם בסוגיה הזאת אבקש להצביע על הקשר בין החוק הבין-לאומי לפוליטיקה הבין-לאומית ולהראות כיצד השפיעה התרחבותה של תופעת הטרור הבין-לאומי על ההיבטים הפוליטיים והחוקיים, בעיקר לאחר פיגועי 11 בספטמבר 2001 בארצות-הברית.

בשנות ה-70 הרחיבו הפלסטינים וארגוני טרור שהזדהו עם המאבק הפלסטיני את מאבקם בישראל אל מעבר לגבולות המזרח-התיכון והחלו לפעול בדרך של טרור בין-לאומי

קבלת הפנים לחטופי אנטבה
"הפשיטה באנטבה הייתה הדבר
הנכון לעשותו - היא הייתה
פעולה צודקת. ואולם, מבחינת
החוק הבין-לאומי ב-1976, על
אף נועזותה, הייתה הפעולה של
ישראל באנטבה פעולה לא חוקית"
צילום: אבי שמחוני





חיים הרצוג. האשים את האו"ם שלא היה מסוגל בשל תחבולותיהם של הנציגים הערבים לתאם צעדים כדי להילחם ברשע של הטרור העולמי

החוק הבין-לאומי

במהלך ההיסטוריה אימץ החוק הבין-לאומי את התפיסה שלפיה אזרחי המדינה הם שלוחה (extension) של מדינתם. הראשונה שעשתה שימוש בעיקרון הזה הייתה האימפריה הרומית שקבעה את העיקרון המשפטי *Civis Romanus sum* (אני אזרח רומי). המשמעות של האמירה הזאת הייתה שכל אזרח רומי נושא עמו את חוק האימפריה בכל אשר יפנה, ושהוא זכאי להגנת החוק הרומי בכל מקום שבו ישהה.

עיקרון משפטי רלוונטי נוסף לענייננו, המשלים את התפיסה הזאת, הוא המוסכמה שלפיה המדינה אחראית לחיי אזרחיה גם כאשר הם אינם שוהים בגבולותיה. וכך, כאשר אזרח של מדינה מסוימת נמצא בסכנה, מאוים או נפגע, שמורה למדינה הזכות לפעול לפי עקרון ההגנה העצמית ולהגן על אזרחיה גם אם הם אינם נמצאים בתוך גבולות המדינה.³ במהלך ההיסטוריה, בייחוד בעת החדשה, נעשה שימוש בעיקרון של סיוע לאזרחים כהגנה עצמית על-ידי כמה מדינות בנסיבות שונות: ארצות-הברית פעלה לסייע לאזרחיה במקסיקו ב-1912; ברית-המועצות הכניסה כוחות למונגוליה ב-1921; יפן פלשה בשל כך למנצ'וריה ב-1931; בריטניה העבירה כוחות חמושים בתעלת קורפו לשם הגנת אזרחיה ב-1949; בלגיה הנחיתה בשל כך כוחות בקונגו ב-1960; ארצות-הברית הנחיתה כוחות מרינס ברפובליקה הדומיניקנית ב-1965. כך, גם מצרים טענה שהיא מגנה על אזרחיה כאשר אסרה על מעבר של אוניות ישראליות בתעלת סואץ ב-1956, ואילו בריטניה הצדיקה את פעולותיה במבצע מוסקטר בכך שהיא מסייעת לאזרחיה הבריטים המתגוררים בערי התעלה.⁴

על אף שהמשפט הבין-לאומי הנו שדה ידע עצום ונרחב, החלק העוסק בזכות לצאת למלחמה הוא מצומצם למדי. החוק העוסק בזכות הזאת נקרא בלטינית *jus ad bellum* - הזכות למלחמה, ובעברית - דיני הלחימה. המטרה של דיני הלחימה היא לבחון את ההצדקה לצאת למלחמה, כלומר, אם למדינה יש זכות להילחם, או במילים אחרות, האם המלחמה צודקת (Just War). יש להבחין בין דיני הלחימה לדיני המלחמה (*jus in bello*) העוסקים באופן שבו מנוהלת המלחמה, לדוגמה, האם נעשה בה שימוש באמצעי-לחימה מעוררי מחלוקת, האם הצדדים נזהרים מפגיעה באזרחים ובלא מעורבים וכדומה. הדין הבין-לאומי ההומניטרי הוא חלק מדיני המלחמה, שהידועים שבהם הם אמנת האג ואמנת ז'נובה, אך הוא כולל מקבץ רחב של חוקים, אמנות ופסיקה המהווים קורפוס משפטי שלם.

הסעיפים הרלוונטיים בחוק הבין-לאומי לשאלה אם מבצע יונתן הוא מבצע חוקי הם שני סעיפי חוק באמנת האו"ם שנחתמה ב-1945. בסעיף 2 (4) נקבע כי כל מדינות העולם ביחסיהן הבין-לאומיים יימנעו מאיום או משימוש בכוח נגד השלמות הטריטוריאלית או העצמאות הפוליטית של מדינה אחרת וכי לא יפעלו בדרך שאינה עולה בקנה אחד עם מטרת האו"ם.⁶

בסעיף 51 נקבע כי האמנה לא תפגע בשום צורה בזכות המוקנית לכל אדם או קולקטיב לפעול בהגנה עצמית במקרה של התקפה חמושה נגד אחת מן החברות באו"ם כל עוד מועצת הביטחון לא נקטה אמצעים לשימור השלום והביטחון הבין-לאומיים. אמצעים שיינקטו על-ידי החברות למימוש זכותן להגנה עצמית ידווחו באופן מידי למועצת הביטחון, ולא יפגעו

בשום אופן בסמכותה ובאחריותה של מועצת הביטחון לפעול בכל עת ובכל אופן שתמצא לנכון כדי לשמר או להשיב את השלום והביטחון הבין-לאומיים.⁷

בתגובה להתפתחות הטרור הבין-לאומי בשנות ה-70 של המאה ה-20 גיבש האו"ם שתי אמנות בין-לאומיות העוסקות בחטיפת מטוסים: האמנה לדיכוי תפיסה בלתי חוקית של כלי טיס נחתמה בהאג בדצמבר 1970, והאמנה בדבר דיכוי מעשים בלתי חוקיים נגד בטיחות התעופה האזרחית נחתמה במונטריאול בספטמבר 1971. שתי האמנות עוסקות באמצעים שאותם מדינות האו"ם צריכות לנקוט כדי למנוע חטיפות ובסנקציות שיש להפעיל נגד החוטפים כדי לתפוס אותם. האמנות האלה אינן רלוונטיות לענייננו מכיוון שכפי שנראה להלן אוגדה לא פעלה כדי לעצור את חוטפי המטוס הצרפתי.

הדין באו"ם

ב-9 ביולי 1976 - כמה ימים לאחר השחרור - התכנסה מועצת הביטחון של האו"ם לדון בתלונתה של אוגדה על "מעשה

שקיבלה תשובה חלקית בלבד עד כה במחקר על מבצע יונתן. רבע מאה לפני פיגועי 11 בספטמבר נדמה שיש לפחות מידת-מה של אמת בטיעון של המדינות האפריקניות במהלך הדיון במועצת הביטחון על אף שהוצג במסגרת הגנה על שיתוף-הפעולה של אוגנדה עם מבצעי הטרור, ועל כך בהמשך.

תשובתה של ישראל לטיעון של אוגנדה הושמעה על-ידי שגרירה באו"ם חיים הרצוג. בפתח דבריו אמר הרצוג שבעיניו ישראל אינה הצד הנאשם אלא הצד המאשים. הוא תקף בחריפות את מדינות אפריקה, ואת אוגנדה בפרט, על תמיכתן בפעולות טרור. הרצוג אף האשים את האו"ם בכך "שלא היה מסוגל בשל תחבולותיהם של הנציגים הערבים ותומכיהם לתאם צעדים כדי להילחם ברשע של הטרור העולמי. [...] [את האו"ם האשים בכך] שמשלחות לארגון הזה נאלמו דום בנושא אלא הצד המאשים. הוא תקף בחריפות את מדינות [...] בעשותן כך הפכו הן עצמן לשותפות לפשע".¹⁰

הרצוג הפריך אחת לאחת את טענותיה של אוגנדה - זאת תוך התבססות על עדויות החטופים ועל ראיונות שהעניקו לתקשורת. הוא ציין שהטענה של אוגנדה, שלפיה המטוס הורשה לנחות מסיבות הומניטריות של מחסור בדלק, אינה נכונה. מן המידע שנאסף מן החטופים עלה כי פעילי הטרור של ודיע חדאד תכננו מראש לנחות באוגנדה. העובדה הזאת הובהרה כשהתברר כי פעילי טרור נוספים המתינו באנטבה וכי חיילים אוגנדים סייעו לחוטפים. בניגוד לטענתו של נציג אוגנדה, אוגנדה שיתפה פעולה עם הטרוריסטים. כך, לדוגמה, חיילים אוגנדים שמרו לאחר הנחיתה על החטופים במשך עשרים וארבע השעות הראשונות ללא נוכחות של הטרוריסטים עצמם. החיילים האוגנדים שהו בתוך מבנה הטרמינל ולא רק במרחק של 200 מטרים ממנו, ואף ליוו את החטופים כאשר נעו בתוך הטרמינל (למשל ליוו אותם לשירותים). הרצח של דורה בלוך למחרת פעולת החילוץ מעיד אף הוא על שיתוף-פעולה בין שלטונות אוגנדה לבין הטרוריסטים, טען הרצוג. לאחר שהבהיר את נסיבות החטיפה, שהיו שונות בעליל מן הגרסה של אוגנדה להשתלשלות האירועים, העלה הרצוג את הטענות המשפטיות שעיקרם הצדקת פעולתה של ישראל כפעולה של הגנה עצמית שאינה עומדת בסתירה לסעיף 2(4) ונובעת מסעיף 51 שהוצגו לעיל.

הטענות המשפטיות במועצת הביטחון

אמנת האו"ם נחתמה ב-1945 זמן קצר לאחר מלחמת-העולם השנייה. מטרתה העיקרית הייתה למנוע את הישנותן של מלחמות רחבות היקף בין מדינות, כלומר, מניעת מלחמת-עולם שלישית. מנסחי האמנה לא חזו את השינויים שחלו בפוליטיקה העולמית לאחר מלחמת-העולם השנייה, בראש ובראשונה את התפתחות הטרור העולמי. סעיף 51 שתואר לעיל מתייחס אך ורק להתקפה חמושה על-ידי מדינות, ואינו נותן מענה למצב משפטי שבו ההתקפה אינה מבוצעת על-ידי צבאות סדירים, או למצב שההתקפה בוצעה על-ידי ארגון לא מדינתי במסגרת עימות מוגבל. היבטים

התוקפנות (Act of Aggression) של ישראל כלפי אוגנדה. את התלונה הגישה מדינת מאוריציוס ששימשה באותה העת יו"ר הארגון לאחדות אפריקה. שר החוץ של אוגנדה ג'ומה אריס עבדאללה תיאר במועצת הביטחון את מהלך האירועים שהוביל ל"פלישת ישראל" לאוגנדה. עבדאללה טען שאוגנדה אישרה את נחיתת המטוס בשטחה משיקולים הומניטריים. לדבריו, מכיוון שבמטוס נותרה כמות דלק קטנה שאפשרה חמש-עשרה דקות טיסה נוספות בלבד, סירובה לאפשר את נחיתתו היה מוביל למותם של הנוסעים. הוא הוסיף שלאחר נחיתת המטוס "שיתפה אוגנדה פעולה למען שלומם של החטופים. [...] הנשיא אידי אמין ניהל באופן אישי משא-ומתן עדין ומורכב עם החוטפים והוא זה שהוביל להעברתם של החוטפים לבנין הטרמינל". עוד הסביר השר כי היו אלה מאמציו של הנשיא אידי אמין שהובילו לשחרור ארבעים ושבעה מן החטופים ב-30 ביוני ושל כמאה נוספים ב-1 ביולי. השר הוסיף וטען בפני מועצת הביטחון:

אוגנדה העניקה את כל העזרה והכנסת האזרחים האפשרית לכל החטופים. בתגובה למחווה ההומניטרית של אוגנדה פלשה ישראל הציונית - כלי האימפריאליזם - לאוגנדה באופן ברברי ופושע. [...] הפלישה הובילה להריגתם של חיילים אוגנדים, לפיצוץ בניין הטרמינל, לנזק למסלול ההמראה ולהשמדתם של כמה מטוסי קרב.⁸ לטענת עבדאללה, ישראל הפרה את הריבונות של אוגנדה, ולכן עליה לפצות אותה על כל נזקיה במלואם. נציג מאוריציוס באו"ם החרה-החזיק אחרי השר האוגנדי וטען:

ישראל קראה תיגר על הקהילה הבין-לאומית, הונתה את דעת הקהל העולמית והעדיפה לקחת את החוק לידיה בהדגימה

גישה שאין הדעת סובלת שתהיה מקובלת על מדינות העולם. [...] על האו"ם לגנות את ישראל בגין ההפרה המחפירה שביצעה ישראל נגד הרפובליקה של אוגנדה.

טיעון נוסף שהשמיע נציג מאוריציוס במהלך הדיון באו"ם קשר בין האירועים לבין הפוליטיקה הבין-לאומית:

שערו בנפשכם לרגע, דבר שיכול היה בקלות לקרות וייתכן שאף יקרה בעתיד - שמטוס אייר פרנס שנחטף היה טס לא אוגנדה אלא לארצות-הברית, לצרפת, לבלגיה או לבריטניה לדוגמה. האם המדינות האלה היו יושבות בחיבוק ידיים כאשר היו נאלצות להתמודד לא רק עם הפרת ריבונותן אלא גם עם מותם של אזרחיהן ואנשי כוחות הביטחון שלהן? אנו מאמינים שהתשובה לשאלה הזאת היא לא מוחלט, ושהעיתונות במדינות האלה הייתה מאשימה את מדינת ישראל על תוקפנותה ללא יוצא מן הכלל. ואולם מכיוון שמדובר כאן על מדינת עולם שלישי, על מדינה אפריקנית, יש דחיפות להכריז ניצחון, לפאר ולשבח, ואפילו לברך, בניגוד להיגיון ולשכל הישר. נראה כאילו הכנסת חוק הג'ונגל ליחסים הבין-לאומיים זוכה לתשואות, וכך גדל הסיכוי שאנרכיה ומהומה יהפכו לשיטה ביחסים בין האומות. הטיעון של נציג מאוריציוס באו"ם ב-1976 מעורר שאלה



אסון התאומים
 ב־12 בספטמבר
 2001, יום לאחר
 ההתקפה של ארגון
 אל־קאעדה על
 ארצות־הברית,
 התכנסה מועצת
 הביטחון של האו"ם
 וקיבלה את החלטה
 מס' 1368 שלפיה לכל
 מדינה יש את הזכות
 להגנה עצמית על־פי
 אמנת האו"ם

בקונגו, צרפת בסומליה, ארצות־הברית בלחימה בטרור).¹¹ מגוון שאלות המשנה המופיע בספרות המשפטית רחב, אך ניתן לצמצמו לשלוש שאלות מהותיות המסייעות למדינה לעשות שימוש בזכות להגנה עצמית לשם סיוע לאזרחיה הנמצאים במצוקה בעת שהותם במדינה זרה. השאלה הראשונה היא המידיות (אימננטיות) – האם אזרחי המדינה נמצאים בסכנה ממשית ומידית? השאלה השנייה היא האם המדינה שבהם הם שוהים יכולה ומסוגלת (willing and able) לסייע. השאלה השלישית היא מידת המעורבות של מדינה הבאה לעזרת אזרחיה – האם מעשה הסיוע נעשה באופן מידתי? האם הוא מוגבל בזמן ובמקום? האם מטרת הפעולה היא רק לסייע לאזרחים או מעבר לכך?

ב־1976 עדיין לא פותחה מתודת ה־MPT, אולם ניתן לראות שהשגריר הרצוג התייחס בדיוק לרכיבים האלה בתשובתו למועצת הביטחון של האו"ם בנוגע לחוקיות הפעולה לפי עקרונות הדין הבין־לאומי. ראשית, הרצוג הבהיר את מידת הסכנה שמשקפה לאזרחים (בהם נשים וילדים) מהטרוריסטים שאיימו להוציאם להורג אם תנאיהם לא ימולאו. שנית, הדגיש השגריר, אוגנדה לא רק שלא סייעה לאזרחי ישראל החטופים אלא שפעלה תוך הפרה חמורה של אמנת האג מ־1970 בעניין דיכוי תפיסה בלתי חוקית של בלי טיס. בסיום דבריו הסביר הרצוג כי פעולת צה"ל באנטבה

▶ נוספים שאינם מקבלים מענה בסעיף הזה הועלו במהלך השנים בשיח בין מומחים בתחום. כך, לדוגמה, הסעיף אינו נותן מענה לשאלות הבאות: האם התקפה מקדימה (preemptive strike) נכללת בקטגוריה של הגנה עצמית על אף שההתקפה עדיין לא בוצעה? האם מותר למדינה לתקוף ארגון שתקף אותה היושב במדינה שכנה ולפגוע בשלמות הטריטוריאלית של המדינה הזאת? האם התקפת סייבר נחשבת להתקפה לפי סעיף 51? השאלות האלה ואחרות העסיקו מאוד מומחים לדין הבין־לאומי בניסיונם לבחון סוגיות של jus ad bellum – כלומר, האם ניתן להצדיק מלחמה על בסיס חוק שנכתב בעידן שבו מלחמה פירושה היה התנגשות בין צבאות סדירים, והיא הוכרזה אך ורק על־ידי מדינות.

מכיוון שהחוק לא נתן מענה לנסיבות החדשות פותח במהלך השנים חוק נוגה המבוסס על פרשנות בשילוב עם תקדימים של החלטות שהתקבלו על־ידי מדינות. אחד הכלים האנליטיים שהציעו מלומדים משפטיים היה מתודת MPT (Multi Part Test) שמשמעותה בדרך־כלל פירוט החוק לשאלות משנה מרובות רבדים, שהתשובה עליהן יכולה להקל על קבלת ההחלטה בשאלה אם היציאה לפעולה צבאית נכללת בקטגוריה של הגנה עצמית. במהלך השנים נעשה שימוש במתודה הזאת על־ידי מדינות שונות במצבים שונים (לדוגמה, בלגיה

מנותקים מן הפוליטיקה הביין-לאומית. כרבע מאה לאחר הדיון על פשיטת ישראל על אנטבה הפך הטיעון שהעלו מדינות אפריקה ב-1976 למעין נבואה בזעיר אנפין. ב-12 בספטמבר 2001, יום לאחר ההתקפה המחרידה של ארגון אל-קאעדה על ארצות-הברית, התכנסה מועצת הביטחון של האו"ם וקיבלה את החלטה מס' 1368 שלפיה לכל מדינה יש את הזכות להגנה עצמית על-פי אמנת האו"ם; כמו כן גינתה בחריפות את המתקפה. החלטת האו"ם כינתה את הטרור בהתאם לפעולה שבוצעה יום קודם לכן בניו יורק, בוושנינגטון ובפנסילבניה "מעשים של טרור ביין-לאומי", ובכך הגדירה את הטרור בהתאם לפעולה שבוצעה על-ידי אל-קאעדה. זאת אף זאת - ב-28 בספטמבר קיבלה מועצת הביטחון את החלטה מס' 1373 שיצאה נגד מימון הטרור, וב-12 בנובמבר את החלטה מס' 1378 שאפשרה לארצות-הברית לתקוף את אל-קאעדה באפגניסטן.

פיגועי 11 בספטמבר היו נקודת מפנה בחוק הביין-לאומי, ובעקבות הכרזת מועצת הביטחון אף הופעל סעיף 5 לאמנת נאט"ו

(הברית הצפון אטלנטית) מ-1949 שלפיו אם תתרחש התקפה מזוינת על אחת ממדינות הברית (במקרה הזה, ארצות-הברית) היא תיחשב להתקפה נגד כל המדינות החברות בברית, ולכן על כל אחת מן המדינות האלה להצטרף למדינה המותקפת לפעולות של הגנה עצמית לפי סעיף 51 של אמנת האו"ם.¹³ המשתמע מן ההחלטה הזאת, כמו מהחלטתה של מועצת הביטחון מספטמבר 2001, הוא ההבנה שהתקפת טרור ביין-לאומית כפי שבוצעה ב-11 בספטמבר היא התקפה מזוינת - זהו אותו מונח משפטי שבו משתמשים בדיון הביין-לאומי כדי לתאר מלחמה בין מדינות. וכך, על אף הקשיים בהגדרת הטרור, סייעו ההחלטות שהתקבלו בגופים הביין-לאומיים להגדיר טרור דה פקטו באמצעות הפרשנות לחוק הביין-לאומי, זאת בלי לשנות את הניסוח של החוק. האופן הנחרץ והמהיר שבו פעלה

מועצת הביטחון של האו"ם ב-2001 משקף גם את היקף ההתקפה של 11 בספטמבר אך גם את העובדה שהחוק הביין-לאומי עולה בקנה אחד עם הפוליטיקה הביין-לאומית. אותו ארגון שלא הצליח לקבל החלטה חד-משמעית בעקבות מבצע אנטבה ב-1976 לקח על עצמו להוביל את ההתנגדות הביין-לאומית לטרור הביין-לאומי ב-2001 - כאשר הנפגעת הייתה ארצות-הברית.

מבצע אנטבה היה מבצע הרואי שבו מימשה ישראל את זכותה להגן על אזרחיה תוך מימוש עקרונות ההגנה העצמית המותרים לפי סעיף 51 של אמנת האו"ם. הדיון שנערך באו"ם ביולי 1976 שיקף את הפער בין החוק שנחקק בעידן שבו ריבונות ומלחמה היו ענייני של מדינות לאום - לפני עלייתו של הטרור הביין-לאומי כבעיה חוצת ימים ויבשות. בעוד ישראל ממשיכה להתמודד עם ביקורת על פעולותיה נגד הטרור כיום, מועצת הביטחון והאו"ם מחפשים עדיין אחר הנוסחה שתאפשר ליצור איזון בין הזכות להגנה עצמית, הזכות להגדרה עצמית והחוק ההומניטרי.

הייתה מוגבלת בזמן ובמקום, הסתיימה תוך פחות משעה ומטרתה הבלעדית הייתה לחלץ את האזרחים הישראליים מידי החוטפים. כך, למשל, פיצוץ מטוסי המיג והפגיעה במסלולי ההמראה נעשו כדי למנוע פעולת סיכול מצד החוטפים כלפי המחלצים הישראליים. בהתחשב בכך שב-1976 עדיין לא פותחה מתודת ה-MPT מרתק לראות שתשובתו של הרצוג תואמת את אותן שאלות שפיתחו פרשני החוק הביין-לאומי במהלך השנים. הקורלציה בין הקריטריונים המשפטיים לבין תשובתו התקיפה של הרצוג מעידה על יכולתו של החוק הביין-לאומי להתגמש ולהתפתח כך שיתאים את עצמו מתוך מתודה פרשנית לאיומים החדשים שנוצרו במחצית השנייה של המאה ה-20, ובראשם הטרור הביין-לאומי.

הדיון באו"ם נמשך כארבעה ימים. עמדתה של ארצות-הברית הייתה מעניינת במיוחד בעימות. שגריר ארצות-הברית באו"ם ויליאם סקרנטון השמיע תמיכה חזירה בפעולה של ישראל מחד גיסא, אולם חזר והדגיש את החשיבות של שמירה על עקרון הריבונות של אוגנדה מאידך גיסא. בדבריו הגדיר השגריר את הפשיטה כ"נסיבות מיוחדות". מעיון בנימוקיו של השגריר האמריקני ניכרת הזהירות שנאלצה ארצות-הברית לנקוט כדי שלא לעורר את זעמן של המדינות האפריקניות ומדינות ערב בעידן המלחמה הקרה וחרם הנפט על ישראל.

לאחר ארבעה ימים של דיונים החליטה מועצת הביטחון שלא לדון בהצעה של מדינות אפריקה לגנות את ישראל, ובמקום זאת להצביע על הצעה מרוכבת, שניסחו בריטניה וארצות-הברית, שלפיה מועצת הביטחון מגנה חטיפת מטוסים וכל פעולה המאיימת על חייהם של נוסעים ואנשי צוות אזרחיים ואת אובדן החיים במהלך הפעולה, ומאשררת את זכותן של כל המדינות החברות באו"ם לשלמות טריטוריאלית ולריבונות בהתאם לאמנת האו"ם ולחוק הביין-לאומי. ההחלטה לא הצליחה לקבל את תשעת הקולות הדרושים לשם קבלתה כהחלטה של

מועצת הביטחון: שש מדינות הצביעו בעד, שתיים נמנעו ושתיים התנגדו. וכך, הדיון במועצת הביטחון של האו"ם ב-14 ביולי 1976 הסתיים בלא כלום. האו"ם לא קיבל החלטה כלשהי בעקבות חטיפת מטוס אייר פראנס ומבצע החילוץ הישראלי באנטבה.

הלחימה בטרור במאה ה-21

כאמור, מגבלות החוק הביין-לאומי ב-1976 נבעו מכך שנוסח בהקשר היסטורי ספציפי בתום מלחמת-העולם השנייה. מטרתה של אמנת האו"ם הייתה למנוע מלחמות בעתיד, ואילו השחקנים ב-1945 היו מדינות ריבוניות בלבד. כאשר טרוריסטים החלו לתקוף מדינות ריבוניות לא היה לכך מענה מידי בדיון הביין-לאומי. כשניסו באו"ם לפתח חקיקה מתאימה נתקלו בבעיה אינהרנטית במתן מענה לשאלה מהו טרור. מכיוון שבעולם הפוסט קולוניאלי שלאחר מלחמת-העולם השנייה נתפס הטרור כמרכיב בזכותם של עמים להיאבק על הגדרה עצמית ובזכותם לחופש, האו"ם לא יכול היה לקבל הגדרה יחידה שתקבע מהו טרור, שעל בסיסה ניתן לאסור טרור על-פי הדין הביין-לאומי.¹²

ואולם, כאמור, הדין הביין-לאומי והדיונים באו"ם אינם

מעיון בנימוקיו של השגריר האמריקני ניכרת הזהירות שנאלצה ארצות-הברית לנקוט כדי שלא לעורר את זעמן של המדינות האפריקניות ומדינות ערב בעידן המלחמה הקרה וחרם הנפט על ישראל





תא"ל (מיל') ד"ר דב תמרי < מפקד עוצבה ומפקד המכללה לפיקוד ולמטה לשעבר

בין אירוע בודד לרצף

ההתייחסות למאבק מול החזבאללה ומול רצועת עזה ראוי שתהיה במושגים של מלחמות התשה, דבר המחייב עיצוב מחדש של הציפיות של ישראל, הבנה כי כל סיבוב אינו מקרה בפני עצמו

מלחמת לבנון הראשונה
את מלחמות ישראל
הגדולות והמתועשות -
ממלחמת העצמאות ועד
סיום ההשתלטות על
מחצית מלבנון במלחמת
לבנון הראשונה - אפיינה
תפיסה, צבאית במהותה,
שלפיה ראוי שמדינת
ישראל תיזום מלחמות כדי
לשנות את הגיאופוליטיקה
במזרח התיכון, להרחיב
את השטח הישראלי
באופן מהותי, זאת
משיקולים או מצרכים
ביטחוניים, כלכליים
וחברתיים
צילום: אתר צה"ל



מבוא

הניסיון לבחון את מלחמת לבנון השנייה, שהתרחשה לפני עשר שנים, מחייב זהירות. ראשית, בארגונים גדולים כמו צבא יש נטייה לבדוק אם הופקו לקחים מאותה מלחמה שכבר התרחשה. בדרך-כלל הנטייה היא לעסוק בתופעות הפיזיות של הקרבות והמערכות, והדבר מוביל להתמקדות בסביבות הטקטית, המבנית והארגונית.

שנית, יש הסבורים שסיבוב המלחמה הבא, אם יתרחש, יהיה דומה במידה רבה או מעטה לזה הקודם. לבנון נותרה לבנון, והחזבאללה הוא אותו ארגון חתרני כפי שהיה לפני עשור. עלינו להניח כי מה שראוי להשוואה הוא השונה ולא הדומה, שכן המציאות במזרח-התיכון, בעולם כולו וגם בישראל, השתנתה מאוד. לדעתי, יש לבחון דווקא את הצד הישראלי – עד כמה תופעות צבאיות, מדיניות וחברתיות חוזרות ונשנות מקשות על מימוש הפוטנציאל של צה"ל ופוגעות ביכולת העבודה שלו.

מטרת המאמר הזה היא לבחון האם היו ויש כשלים חוזרים ונשנים בתפיסת הביטחון של ישראל, בתפיסות ההתערבות וההפעלה של צה"ל ובדפוסי החשיבה שלו, שבאו לידי ביטוי במלחמת לבנון השנייה. היינו, המטרה היא להתייחס למלחמה ההיא לא כאירוע בודד, אלא לבחון האם התופעות שהתגלו בה הן חלק מרצף הקיים במלחמות של ישראל מול שכנותיה ומול ארגונים לא מדינתיים. בחרתי שלושה נושאים:

- גנאלוגיה של המלחמות.
- יחסי מדינאים-חיילים (היחסים בין ממשלות לבין המטות הכלליים).
- התמרון – מרחב ותנועה.

גנאלוגיה של המלחמות

אני מבקש לעשות באופן שרירותי הבחנה בין שני דורות של מלחמות שבהן השתתפה מדינת ישראל: המלחמות הגדולות

המתועשות – ממלחמת העצמאות ועד סיום ההשתלטות על מחצית מלבנון במלחמת לבנון הראשונה, בספטמבר 1982. את כל המלחמות הן אפיינה תפיסה, צבאית במהותה, שלפיה ראוי שמדינת ישראל תיזום מלחמות כדי לשנות את הגיאופוליטיקה במזרח-התיכון, להרחיב את הטריטוריה הישראלית באופן מהותי, זאת משיקולים או מצרכים ביטחוניים, כלכליים וחברתיים.¹ והיה ולא יתאפשר לישראל לצאת למלחמה יזומה, ומכיוון שלא הצבא הוא המחליט על מלחמה יזומה, ראוי שישראל תגיב על יוזמות מלחמתיות של המדינות השכנות על-ידי מתקפה מקדימה, כיבוש שטחים והשמדת כוחות צבא במדינות האלה. בעקבות ההישגים הצבאיים על ישראל להישאר בשטחים שנכבשו ולהחזיקם כל עוד הדבר אפשרי מבחינות מדינית ובין-לאומית. התפיסה הזאת הייתה קיימת ממלחמת העצמאות, עבור דרך מלחמת ששת הימים ומלחמת יום הכיפורים ועד היום.

הדור השני של המלחמות – דור המלחמות והמערכות הא-

סימטריות נגד ארגונים לא מדינתיים – לא היה תוצאה של משבר מסוים אלא התפתח בהדרגה. תחילתו הייתה בפעולות טרור וחבלה בהיקף קטן שביצעו אש"ף ופתח בתחילת שנות ה-60, בפעולות חדירה וטרור מירדן לאחר מלחמת ששת הימים עד ספטמבר השחור ב-1970, והמשכו במלחמת לבנון, לעתים גם מחוץ לגבולות ישראל בעולם כולו. לשיטת הפעולה של הארגונים האלה יש כמה מאפיינים: התשה מתמשכת ולא מלחמת הכרעה; המטרות לפגיעה הן האוכלוסייה האזרחית; ארגוני הטרור נטמעים במדינה שכנה, או אפילו רחוקה, שבה השלטון המרכזי אינו יכול או אינו רוצה לדכא אותם לחלוטין; התגוננות הארגונים הללו היא באמצעות היטמעות באוכלוסייה – בין מרצון ובין בכפייה; לארגון אין בירה ואין מערכת פלטון מרכזית המייצבות את מבנה הכוח ואת הפעלתו, שפגיעה פיזית של ישראל בהן תוביל להכרעת המערכה; תפיסת הפעולה היא מבוזרת, אין מרכזים הבולטים כמטרות מועדפות. כל סיבוב אלים במיוחד של ארגון אסימטרי מול ישראל, תהיה התוצאה אשר תהיה, מביא לשינוי בתפיסת ההפעלה שלו.²

באשר לצד הישראלי – במהלך המאבק במערכות האסימטריות התפתחו כמה מאפיינים: כיבוש שטח והשמדת כוחות אינם מובילים להשמדת ארגון טרור; השהות הממושכת בגדה המערבית ושנות השהות בלבנון לימדו כי כיבוש שטח והשמדת כוחות לא רק שלא הביאו לצמצום הטרור אלא היו הסיבות להתעצמותו.³ לכן, למרות הצהרות בומבסטיות של שרים וראשי מפלגות בישראל, התברר במקרים של התלקחות ומשבר שהממשלות והמטכ"ל לא שאפו להיכנס ללבנון או לרצועת עזה כדי להישאר. לכל היותר – כוונתם הייתה לצאת מיד כאשר יושג הסכם אמתי או מדומה, המאפשר להצדיק את המערכה ואת תוצאותיה. המצב המתמשך הזה והפגיעה המכוונת בעורף האזרחי, בין באמצעות פיגועי התאבדות ובין באמצעות רקטות וטילים, הובילו להעתקת תפיסת הפעלת הכוח למגננה על העורף לא פחות מאשר למתקפה על מרחב ארגון הטרור.

מאפיין נוסף הוא שעל אף שיחסי הכוחות בין ישראל לארגוני הטרור הם אסימטריים מבחינת היקף הכוחות ומבחינת החימוש, על צה"ל להשקיע כוחות גדולים בהתכוננות למערכה הבאה, וגם בזמן התרחשותה, כולל גיוס מילואים מסיבי.⁴

כל אלה עיצבו סביבה שונה מקודמתה. המושגים המובילים בעידן המלחמות הגדולות, בהם הרתעה, הכרעה וניצחון, שהיו מסד לפעולה וכן לציפיות של המדינאים והציבור כולו או רובו – כמעט שאינם רלוונטיים. יתר על כן, הקשר ההכרחי בין פעולה צבאית לתוצאה מדינית נותר עמום, אם בכלל.

לפיכך, במציאות כיום, ובזו הצפויה בעתיד הנראה לעין, מתקיימת ותתקיים מלחמת התשה חוזרת ונשנית; התוצאות של המלחמה הזאת נמדדות בנקודות, כפי שנעשה בקרבות אגרוף – על אף שאחד המתאגרפים הוא במשקל כבד והשני במשקל קל. נראה שב-2006 היו חסרים לצה"ל היתרונות היחסיים על יריבים מוכרים היטב, שיכולתם להפתיע נותרה אך ורק בסביבה הטקטית, וכמעט שלא בסביבה המערכתית.⁵

יש לבחון את הצד הישראלי – עד כמה תופעות צבאיות, מדיניות וחברתיות חוזרות ונשנות מקשות על מימוש הפוטנציאל של צה"ל ופוגעות ביכולת העבודה שלו



לוחמים במהלך מלחמת סיני
 התכנונים האופרטיביים
 שעיבצ צה"ל במהלך השנים
 מעידים על נטילת יוזמה
 בהיעדר הנחיה מדינית סדורה.
 זו גם הסיבה לכך שצה"ל
 הוביל למלחמת סיני בשנים
 1955-1956 – בניגוד לתפיסת
 הביטחון שניסח בן-גוריון

כך המצב בין הממשלות למטות הכלליים. אין בישראל "מפקד עליון", כמו הנשיא בחליפה בארצות-הברית או הנשיא במדים כמו במצרים. האם אפשר היה לחיות עם מציאות כזאת לאורך השנים? לכאורה אפשר, אבל התנהלות הממשלות מעלה תדיר בעיות קשות, ואלה באו לידי ביטוי במלחמת לבנון השנייה, כמו בקודמותיה ובמערכות שהתקיימו אחריה ברצועת עזה. היעדר הסדרה חוקתית בשל סדרי השלטון בישראל גרם לכך שהיחסים בין הממשלות למטות הכלליים התגבשו בהתאם לדפוסים ולהרגלים שהתהוו, לא הכרח מבורכים.

בממשלות ישראל לא מתפתח ידע אודות הביטחון. הממשלות לא בנויות ולא מאורגנות ללמידה מוסדית. הן נאלצות להסתמך על גופים כפופים להן – לענייננו, צה"ל וגופי ביטחון ממשלתיים אחרים. תפיסות הביטחון כמצפן תודעתי וכמסמך רשמי לא נכתבו, וממילא לא אושרו, ולא ניתן תוקף מחייב על-ידי הממשלות שהן הישות המדינית העליונה.

אפשר להסביר את היעדרה של תפיסת ביטחון כתובה בכך שמטרות מדיניות, האמורות והיכולות לעמוד בבסיס תפיסת ביטחון בכלל, ומטרות מדיניות של מלחמה בפרט, לא הוגדרו על-ידי המדינאים מאז שלהי מלחמת העצמאות ועד היום. לא ניתן לגבש תפיסת ביטחון כאשר התשובות לשאלות "מה רוצים להשיג", "מדוע", "איך" ו"על-ידי מי" אינן קיימות. יש חוקרים המעלים על נס את המסמך של בן-גוריון משלהי 1953 כמעצב תפיסת ביטחון. לא אמעית במנהיגות ובבישוריו של בן-גוריון כראש הממשלה וכשר הביטחון, אבל זה היה מסמך פנימי בין בן-גוריון למטכ"ל ולקצונה הבכירה. ואם

יחסי מדינאים-חיילים - תפקיד הרמטכ"ל

מלחמת לבנון השנייה חשפה תופעה מתמשכת בישראל - יחסי מדינאים-חיילים אינם מוגדרים כהלכה. לתופעה הזאת יש השפעה רבה על המלחמות והמערכות שניהל צה"ל. מתעוררת השאלה: האם התופעה הזאת קבועה? נראה שאלה יחסים לא מוסדרים, לא תמיד ברורים ואין להם מענה ראוי בחקיקה. שורשי הבעיה הופיעו כבר במלחמת העצמאות כאשר ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון לא רצה להסדיר את היחסים עם המטכ"ל - אם מחוסר הבנה ואם בכוונת מכוון.⁶ לפיכך נגרמו נזקים והיו החמצות במהלך מלחמת העצמאות. ביולי 1948 התרחשה מעין שביתה של האלופים במטכ"ל שטענו כי אינם יכולים להמשיך לעבוד עם בן-גוריון.⁷

בתקופה שלאחר מלחמת העצמאות החקיקה בענייני ביטחון לא עסקה ביחסי הצבא עם הממשלה. הפעם הראשונה שבה התקיים דיון ציבורי נוקב הייתה דו"ח ועדת אגרנט, ובעקבותיו נחקק חוק יסוד: הצבא,

1976. החוק אינו מגדיר מי מפקד על צה"ל.⁸ צה"ל כפוף למרות הממשלה באמצעות שליח - שר הביטחון. הרמטכ"ל מוגדר כראש מטה ולא כמפקד. הדרג הפיקודי העליון בצבא הוא ראש המטה הכללי כלשון החוק. לא על הצבא אלא בצבא. האם יש לכך חשיבות? נראה שכן. המושגים כפיפות ומרות הם מושגים רבים. המשמעות של המושג פיקוד היא חפיפה מוחלטת בין אחריות לסמכות וגם אחריות ליצירת מענים לשינויים במציאות שעניינם ביטחון. החשיבה המודרנית בנוגע למושג פיקוד טוענת כי למידה אישית וקבוצתית על הסוגיות הביטחוניות האפשריות או הצפויות היא חלק בלתי נפרד מהמושג פיקוד. לא

דור המלחמות והמערכות הא-סימטריות נגד ארגונים לא מדינתיים לא היה תוצאה של משבר מסוים אלא התפתח בהדרגה

”משאומתן ישיר עם כל יריב ללא תנאים מוקדמים;” אף שעל עד שמצרים וסוריה יסכימו לגבולות בטוחים [לישראל], מוסכמים ומוכרים” (והכוונה של ישראל הייתה לכפויים); ”לא נחליט על עתיד השטחים שנכבשו ב־1967 ובניתיים נתיישב;” לא נשלים עם הפלסטינים עד שלא יכירו בישראל כבמדינת העם היהודי;” ”הממשלה מנחה את צה”ל להעניק לאזרחי ישראל ביטחון“.

הגורם השני – השלטת מערכות של מושגים אוניברסליים וארכאיים, כמו הרתעה, התרעה והכרעה, על הדיון האסטרטגי. התעלמות מתמשכת מן הזיקה הדיאלקטית שבין ידע אסטרטגי ויישום, בין פירוש המציאות ועיצובה, בין המשגה ועשייה.

במהלך 68 שנים של החשיבה והעשייה בתחום הביטחון בישראל אכן הושגו הישגים והמאזן הוא חיובי. ואולם, לא היה נכון להתעלם מבעיות ומחוסרים מהותיים, בייחוד לנוכח היחלשות הדרגתית, ולעתים מהירה, של ההישגים שהושגו מאז מלחמת ששת הימים, במשך כמעט 50 שנים: תפיסת המלחמה במושגים נגטיביים של איום קיומי והסרתו, ולא במושגים של יצירת התנאים ליציבות אסטרטגית דרך ביטחון; אי הסדרת היחסים בין הסמכות הפוליטית והפיקוד הצבאי; חשיבה בינארית ביישום הביטחון: שלום-מלחמה, מתקפה-מגננה, טובים-רעים, מלחמה צודקת-לא צודקת, חזית-עומק; תפיסת הביטחון כמעט אך ורק במושגים טריטוריאליים; התעלמות מדינמיקת השינוי הקבוע במציאות והפרדוקסליות של האסטרטגיה, המלמדת שדווקא הניצחון הצבאי, הנחוץ מאוד, הוא המנציח את הסכסוך ומקרב את המלחמה הבאה, או יוצר ארגון א־סימטרי חדש, מטריד מקודמו. לצה”ל לדורותיו היה חלק לא מבוטל באחריות לחסרונות ולמגבלות הללו, בין היתר משום שהשיח בינו לממשלות הצטמצם לחיפוש מענים צבאיים

למשברים א־דְהוּק ולהיקף המשאבים שצה”ל נזקק להם. קיים אפוא וקום בתחום הביטחון, ולצה”ל לא הייתה בְּרָה אלא למלא אותו כמיטב יכולתו. הממשלות סברו שתפקידן לקבל החלטות חיוניות אבל לא תמיד בדקו מה ההיגיון המניע את המלצות הצבא ומה הידע והמקורות התבוניים שבידיהם שלאורם החליטו. על־פִּירוּב הן קיבלו את התפיסות בנוגע להתערבות צבאית שצה”ל הציע. כך נוצר חוסר איזון מתמשך בין המדינאים לחיילים.¹⁰

במלחמת לבנון השנייה צה”ל לא הציג לממשלה תפיסה המבוססת על ידע אסטרטגי – דבר שהיה עליו לעשות לפני התקרית הקשה של חטיפת החיילים והריגתם. הכוונות של החזבאללה והניסיונות שלו לחטוף חיילים היו ידועים. התגובה שהציע המטכ”ל לממשלה ביום התקרית הקשה הייתה מעין פעולת תגמול שנועדה להביא להחזרת החיילים שנחטפו מצד אחד, ולדכא חלקית את יכולות שיגור הרקטות והטילים שבידי החזבאללה מצד אחר. תוך כמה ימים התברר שהמטרות האלה לא היו ניתנות להשגה בצורת הפעולה שננקטה.

הובא להחלטת הממשלה, ייתכן שניתן לשרים לעיון בלבד. בן־גוריון המעיט בהבאת נושאים ביטחוניים וצבאיים לדיון בממשלה יותר מכל ראשי הממשלות אחריו. כאמור, הוא לא הבין את הצורך בהסדרה חוקתית של היחסים שבין מדינאים לחיילים. ייתכן שלא היה מעוניין בהסדרה כזאת. הסוגיה הזאת לא הוסדרה בישראל עד היום.

במצב הזה אין תְּמָה שצה”ל מילא את הוואקום שנוצר. התכנונים האופרטיביים שעיב צה”ל במהלך השנים מעידים על נטילת יוזמה בהיעדר הנחיה מדינית סדורה. זו גם הסיבה לכך שצה”ל הוביל למלחמה יזומה בשנים 1955–1956 – בניגוד לתפיסת הביטחון שניסח בן־גוריון.⁹

התופעה הזאת משקפת מערכת מושגים שאומצה על־ידי הממסד הביטחוני. בבסיסה נמצאת במובלע הנחה הגורסת כי קיים קשר ליניארי המוביל ממטרות אסטרטגיות למטרות מלחמה ולמטרות במלחמה, וכך הלאה. היררכיה כזאת אינה יכולה להתקיים משום שקביעת מטרות לאומיות נשגבות ומוסכמות על הכול היא מיותרת, למעט לצורכי סוציאליזציה, שכן אלה לא יכולות לבוא במקום חשיבה מוסדרת והחלטות אסטרטגיות בנוגע ליעדים ולשיטות להשגתם בסיטואציות קונקרטריות ובהקשר משתנה.

קיים בלבול בנוגע למושגים ”תפיסת ביטחון“, ”מטרות לאומיות“, ”מטרות קיומיות“, ”מטרות מדיניות“, ”מטרות מלחמה“ ו”מטרות במלחמה“. הניסיון להניח שקיימים קשרי גומלין היררכיים ביניהם גורם בסופו של דבר להורדת הדיון לרמה הטקטית הצבאית הנמוכה, או להעלאתו לספֶּרָה העליונה של הקונסנזוס הלאומי הערטילאי. מושגים – חשובים ונכונים ככל שיהיו – אינם מתחברים מעצמם, ודאי שלא בצורה היררכית ליניארית, אם לא קיים שיח בין גורמי השלטון השונים,

ולא מבורר ביניהם ידע מדיני וצבאי. לפיכך יש חשיבות רבה לקיום שיח אינטלקטואלי קבוע בין גופי ההנהגה הלאומית לבין גופי הפיקוד הצבאיים, הכלליים והזירתיים. מאפייניו של השיח הם גישות ביקורתיות רב־ממדיות ורב־תחומיות (אינטרדיסציפלינריות של השיח), ושבן משתתפים רבים מכל התחומים הרלוונטיים, שלהם יש יכולת לפתח ידע חדש. על הידע הזה לבטא את המתח שבין מיסוד לבין ארעיות, בין שינוי לבין יציבות, בין חשיבה על ההווה ובין המשגה בנוגע לעתיד.

מהם הגורמים לחולשות של תפיסת הביטחון של ישראל ככלי להסדרה יעילה של השיח?

הגורם הראשון – כל איום, חשש וסכנה הוגדרו עד מהרה כאיום קיומי גם כאשר לא הייתה לכך הצדקה. התפיסה הזאת יצרה מעין מיתוס מאחד היוצר קונסנזוס לאומי. כך הוכפף הדיון האסטרטגי למושגים מונוליתיים על־זמניים, שהגיונם עומד בפני עצמו, ולדפּוּסי חשיבה ארכאיים. דוגמאות לכך:

מהות תפקיד הרמטכ"ל

בתחום היחסים שלא הוסדרו בין המדינאים לחיילים יש לרמטכ"ל, לכל רמטכ"ל, משקל מכריע בהתהוות המשבר ובהחלטה על ההתערבות והפעלת הכוח. היו רמטכ"לים שהבינו כי ההבחנה המקובלת בין הדרג המדיני לדרג הצבאי והתיחום המבדיל בין הסמכות והאחריות של כל אחד מהם אינו מוצדק, אינו מועיל וגם המחקר ההיסטורי אינו מאשש אותו. יש חוקרים השוללים את תפיסת היחסים ההיררכית מלמעלה למטה, ושוללים את ההסתתרות מאחורי המושג "דרג מקצועי" לשם תיאור של מעמד הצבא ושל כפיפותו הלא מוגדרת כהלכה לסמכות המדינית. הטענה היא כי טבע המלחמות השתנה, והמציאות נעשתה מורכבת מאוד. העורף נהפך לחזית, התפיסה המקובלת של החזית ככזאת החודרת לתוך מרחב המדינות השכנות השתנתה, ההסדרים המדיניים והצבאיים עם ארגונים לא מדינתיים הם שבריריים ומורכבים, וקיומם מלווה תמיד בטרור. בחברה מפולגת, המתאפיינת יותר מכול באי הסכמה, מתקשות ממשלות ישראל לגבש מדיניות קוהרנטית ברורה. נהפוך הוא – זו מלאכת סתירות פנימיות ואינה יכולה להציג חזון מדיני צרוף. בסביבה כזאת, שבה מלחמות גדולות בנוסח העבר עדיין אפשריות ואילו המלחמות הדומיננטיות הן אסימטריות – בין מדינה לבין ארגונים לא מדינתיים, נדרשים אנשי הצבא, בכירים וזוטרים, ליכולות של משא-ומתן ושל דיפלומטיה. הם נדרשים גם לנהל את חייהם של אזרחים עוינים, על-פי-רוב פלסטינים, ולעתים גם יהודים, לנהל לכללות מקומיות, לממש ולגבות החלטות סותרות של הממשלה ולעמוד באופן ישיר מול התקשורת.

במציאות המתמשכת הזאת, חולשת הממשלות בתחום הביטחון מצד אחד וכניסת צה"ל לוואקום שיצרו אלה מצד אחר, הרמטכ"ל מהווה אישיות פוליטית וצבאית כאחת. הוא איש פוליטי מעצם תפקידו משום שהוא אמור להיות המומחה בתחום הפעלת הכוח להשגת מטרות פוליטיות, ומעורבותו והבנתו בסוגיות הפוליטיות הן חלק מן המענה הצבאי. תפקיד הרמטכ"ל הוא ללמד את המדינאים, שלהם הוא כפוף על-פי החוק. זה לא עניין של אמון אישי אלא של ידע המתפתח בארגון הצבאי. באוטוביוגרפיה שלו, בגובה העיניים,¹³ הזכיר הרמטכ"ל דני חלוץ לא פעם הצעות והמלצות שהגיש לראש הממשלה, ואשר נדחו. ייתכן שהמדינאים לא יכלו לעכל את המשמעות של הצעות והמלצות הרמטכ"ל בשל חוסר ידע ובשל מערכת מושגים מיושנת ולא רלוונטית. דוגמה לכך היא הדיון על המושג ניצחון בדיון בממשלה שהתקיים במהלך המלחמה. הסיכוי ששר יבין בזמן מלחמה שהמושגים שלו אינם רלוונטיים אינו גבוה אם הרמטכ"ל לא נאבק לפני המלחמה ולאורך זמן להניח ולהבהיר מערכת של מושגים אחרים לפני חברי הממשלה. הרמטכ"ל חלוץ סיפר בספרו על שיחה שניהל עם פרופ' רות גביזון¹² (לימים חברה בוועדת וינוגרד לחקירת מלחמת לבנון השנייה). זו הציגה מציאות של וקום שלטוני שאליו נכנסים בית המשפט העליון והתקשורת. "הצבא נאלץ להיכנס לחללים שיוצרת מערכת פוליטית שאינה מקבלת החלטות. [...] תפקיד הרמטכ"ל חורג בהרבה מעבר למעמד הפורמלי-היררכי", טען חלוץ.

התווך שבין הרמטכ"ל לדרג המדיני הוא תמיד עמום, ואין בו הסדרה חוקתית נאותה. ראיית העולם של המדינאים, גם אלה

גדוד חרב עם כוחות שריון והנדסה למ"רגלות ראש הנקרה. במלחמת לבנון השנייה לא הציג צה"ל לממשלה תפיסה המבוססת על ידע אסטרטגי – דבר שהיה עליו לעשות לפני התקרית הקשה של חטיפת החיילים



ששירתו בצה"ל בתפקידים בכירים, משתנית ברגע שהם נכנסים לחיים הפוליטיים; דרך החשיבה שלהם מפסיקה להיות צבאית, וגם ניסיונם הצבאי מתפוגג במהירות. צריך לדעת איך לנהל עמם דיון – אמנות ואומנות בפני עצמן. לכן לא ניתן לקבל אמירה שנשמעה בעבר מפי כמה רמטכ"לים שלפיה "המדינאים יחליטו וצה"ל יבצע". השאלה היא מה היה חלקו של צה"ל בהחלטה. הרמטכ"ל לשעבר יצחק רבין התייחס לכך במרומז:

במשטר מתוקן אין הרמטכ"ל מקבל הכרעות במישור המדיני. כלאחרים – לא הייתה לי כל עמדה כזאת. אולם מפקדו של צה"ל צריך לפתח רגישות גבוהה לכל עניין מדיני. עליו להבין באופן יסודי את הרקמה האזורית והעולמית, שאירועיה משפיעים על מצבה המדיני של ישראל וממילא על היערכותם ועל משימותיהם של כוחותיה המזוינים.¹³

התיאור הזה יכול להסביר את התופעה שבשנים האחרונות התמתנה הנכונות של הרמטכ"לים להתערב ולהפעיל כוח לעומת הרמטכ"לים משנות ה-50 עד שנות ה-80 של המאה ה-20.

בקיץ 2006 הרתיעה העיקרית של הדרג המדיני ושל הצבא הייתה מהכנסת כוחות קרקעיים ללבנון לאחר היציאה מלבנון בשנת 2000. היה ברור שבדי להשיג את דיכוי שיגור הטילים והרקטות ולא לפזר את החזבאללה להחזיר את החטופים יש להכניס במהירות כוחות קרקעיים, אולם התמרון יצא לפועל רק בשלהי המלחמה – כנראה בעקבות לחץ ציבורי.

התמרון במלחמת לבנון השנייה

המושג תמרון המקובל בצה"ל שגוי. נהוג להשתמש במונח תמרון לציון שילוב טקטי של תנועה עם אש המסייעת להתקדמות ולהסתערות. ואולם, התנועה והאש הן שתי יכולות נפרדות, האחדות באותו מקום וזמן. האש, כמו התנועה, היא מרכיב מובנה בתמרון ולא פעילות נפרדת. היא מבוצעת במגוון יכולות על-ידי מערכות נשק ולחימה. לעומת זאת, <

בעקבות מלחמת לבנון השנייה החל בצה"ל ויכוח שהיו לו הדים בתקשורת: האם אפשר להכריע מערכה, או קונפליקט אלים, באמצעות תמרון אווירי שיוותר את היריב חסר יכולת ורצון להמשיך במאבק. דגש הושם על החימוש המדויק מן האוויר שבו השתמש בשפע חיל האוויר במלחמה. למרות ההישגים מן האוויר לא היה בו כדי להפחית את שיגור הרקטות על האוכלוסייה חסרת המיגון. הוויכוח אינו חדש – יש המצדדים בדומיננטיות הפעולה מן האוויר ויש המגנים על חיוניות התמרון ביבשה שאי אפשר בלעדיו. על-פי תפיסת ההפעלה של צה"ל, שפורסמה ב-2005, התמרון היבשתי ככלל יוסיף להיות המרכיב השלטני בלחימה; הכוח האווירי הוא בעל חשיבות עצומה בכל עימות, והוא ישתלב בלחימה בכל הסביבות – האופרטיבית והטקטית כאחת, במלחמה כוללת ובעימות מוגבל, אי-סימטרי.

לוויכוח הזה הייתה בעיה מתודולוגית קשה שעיקרה אותו – הרצון להגיע לאמתות יסוד צבאיות קבועות שינחו לאורך ימים כל עימות, בהווה ובעתיד, למשל, "אפשר-אי אפשר", "נכון-לא נכון", "יענה על המטרה-לא יענה על המטרה". בחינת תכנוני המערכות בצה"ל בעבר מצביעה על כך שההיגיון שהנחה אותם היה מבוסס על מבנה הכוחות ודרכי הפעלתם. המבנה הוא שהכתיב את ההיגיון, וזו בעיה מתמדת, שכן ההיגיון הנובע מן ההקשר המתהווה לא צריך לנבוע מן המבנה, אולי להתרחק ממנו מצד אחד, אולם המבנה הוא היש הצבאי להפעלה במערכה מצד אחר.

הוויכוח על הכרעה מן האוויר חסר את יסודות התפיסה האופרטיבית, הגורסת כי כל מערכה היא ייחודית, ואילו הכוח בנוי ברובו בצורה גנרית, וזהו מתח שחייבים להבינו ולהתכונן אליו מראש. ייחודיות המערכה מזמינה פתרונות שאינם כפופים בהכרח למבנה הכוח הכללי, ואופיים נובע מן ההקשר ומן התכלית הצבאית והמדינית. השאלה היא – כיצד לגשר על ההיגיון המכתיב דרכי פעולה, הגלומות במבנה הכוח הצבאי, לבין ההקשר והייחודיות, המחייבים לעתים לפרוץ את ההיגיון הפרדיגמטי

השולט, שמקורו במבנה הכוח ובמודלים של הפעולה.¹⁵ בלבנון בקיץ 2006 מודל הפעולה נבע ממבנה הכוח האווירי ומיכולותיו הגנריות, וייתכן שלכן הועדף התמרון האווירי במלחמה עד שהתברר שאין בו די.

עדיין ראוי לשאול האם למערכה אווירית ולתמרון אווירי יש פוטנציאל לפתור משבר ללא ההכרח לפעול באמצעות כוחות על הקרקע החוצים גבול בין מדינות, או קו התוחם ישות לא מדינית. אני סבור שהוויכוח האמור מיותר. כל מלחמה, כל מערכה וכל התערבות צבאית הן ייחודיות. הן מותנות בהבנת המציאות המתהווה, בהקשר, במגבלות המדיניות והתברתיות וביכולות של הכוח האווירי ושל הכוח היבשתי. דוגמה להכרעה מן האוויר היא המערכה האווירית מוקד ב-5 ביוני 1967.

בתקופת ההמתנה במאי 1967, כשרוב צה"ל היה מגויס ותצורת הפריסה הייתה מגננתית, היה ברור כי צפויה מלחמה. הנעלמים היחידים היו מי יפתח במלחמה ומתי. בעקבות המצב שנוצר העלו

▶ התמרון¹⁶ בסביבה המערכתית מקיף את כל המערכה – מקו ההתחלה ומהמטרה שהוגדרה עד להשגת התוצאה המבוקשת. לענייננו, התמרון מייצג היגיון המעצב מערכה צבאית, שגובש לכלל רעיון הממומש לצורה של כוח צבאי: מבנה, ארגון, פריסתו, צורות תפקודו ותפיסת הפיקוד על הכוחות המוציאים אל הפועל את התמרון.

נראה שמלחמת לבנון השנייה החלה כתמרון אווירי שהיה דומה לפעולת תגמול גדולה. מרגע שהתברר שחיל האוויר אינו יכול לדכא את שיגור הרקטות והטיילים לממדים נסבלים החלה זחילה מקו הגבול אל דרום לבנון. עד מהרה נוצר מצב לא רצוי. לארגונים כמו החזבאללה והחמאס יש יכולת היטמעות טובה מאוד בשטח האורבני וגם בטבע. השיטה שלהם היא פעולה בקבוצות קטנות יחסית, היחשפות לזמן קצר בעת שיגור טילים ורקטות, והתגוננות בשטח בנוי – התבצרות במבנים והמתנה לכוחות צה"ל הנעים מולם. במצב הממושך הזה היה לחזבאללה יתרון טקטי על צה"ל.

כשנה לפני המלחמה נערכה במכון לחקר תורת המערכה התנסות, היינו, פעולה חשיבתית של קבוצה שאינה תרגיל ואינה תכנון, אלא חקירה ובחינה, התנסות על אפשרות של התלקחות בין ישראל לחזבאללה בלבנון. תמונת המצב בנוגע להיערכות החזבאללה וליכולותיו הייתה מבוססת על ההערכה של המודיעין באותה עת. המסקנה העיקרית של ההתנסות

הייתה: לאנשי החזבאללה יש יתרון בשל היותם בלתי נראים מצד אחד וסטטיים במידה רבה מצד אחר. לכן, במקרה של התלקחות, ומעבר לפעולות של חיל האוויר הכרחי לגרום ליחידות החזבאללה לנוע – ולמרחקים ניכרים. כך הם יהיו גלויים וחשופים למטוסי חיל האוויר ולציידים מטרות של הכוחות הקרקעיים. סברנו שניתן יהיה להשיג זאת באמצעות כניסה מסיבית לשטחים שמעבר לנהר הליטני, בדרך האוויר ובדרך היבשה כאחת, עם כוחות מיוחדים, כוחות משוריינים וחי"ר משורייני, ולא לפץ את אנשי חמש החטיבות הקדמיות של החזבאללה ואת לוחמיהם שבעורף לנוע כדי להתמודד עם כוחות צה"ל שבמרחב

הפעילות של החזבאללה. מהלך כזה בשלב הראשון של המערכה היה מחייב את לוחמי החזבאללה לנוע, ולמרחק לא קטן, שבו היו לצה"ל ולחיל האוויר יכולות של גילוי ופגיעה. המהלך היה בתחום יכולת הפעולה של צה"ל.

הכרעה מן האוויר או מן היבשה

מלחמת לבנון השנייה החלה בפעולה אווירית כוללת ועמוקה. נראה שבמטכ"ל סברו שהפעולה תוכל להביא לתוצאות האסטרטגיות המבוקשות. ביוני 2006, כחודש לפני חטיפת החיילים, ביצע צה"ל את תרגיל "שילוב זרועות", שבו תורגל תרחיש דומה של חטיפת חיילים. התרגיל דימה כניסה קרקעית לדרום לבנון. השאלה – האם הבחנה באפשרות לתמרון משולב עמוק יחסית, אווירי ויבשתי, הוצגה בפני הממשלה כתפיסת הפעלה מול החזבאללה בשנים שחלפו מאז היציאה מלבנון ועד התקרית בקיץ 2006.



חיל האוויר פועל במלחמת לבנון השנייה
מלחמת לבנון השנייה החלה בפעולה אווירית כוללת ועמוקה. נראה שבמטב"ל סברו שהפעולה תוכל להביא לתוצאות האסטרטגיות המבוקשות צילום: אתר חיל האוויר

ראש אג"ם האלוף עזר ויצמן ומפקד חיל האוויר האלוף מוטי הוד רעיון שהיה חדש בחשיבה האסטרטגית והאופרטיבית בצה"ל: הנחתת מכה אווירית בלבד. השניים המליצו בפני ראש הממשלה ושר הביטחון לוי אשכול, וכן בפני הרמטכ"ל יצחק רבין, לפתוח במתקפה אווירית על חיל האוויר המצרי, שהישגיה יורגשו כבר לאחר שעה. חיל האוויר המצרי, כך הם הבטיחו, יושמד ביום אחד. הצעתם הייתה להפעיל רק את תוכנית מוקד, שהייתה המערכה המוצלחת ביותר במלחמת ששת הימים, וההערכות של מתכנניה התממשו מעל המצופה. ב-27 במאי הציג ויצמן פעם נוספת לרמטכ"ל, לראש אמ"ן ולאיש הקשר של משרד החוץ במטב"ל, שלמה ארגוב, לפנות לראש הממשלה ולשריו ולומר להם: אם אין נכונות למתקפה יזומה בהיקף מלא על הצבא המצרי, על הממשלה לאשר לצאת למבצע נגד חיל האוויר המצרי, ובמקום להמשיך במתקפה על הקרקע - לחכות לתגובתה של מצרים. הרמטכ"ל רבין העיד בספרו כי ראה בהצעתו של ויצמן לא יותר מהרע במיעוטו.¹⁶

ההצעה נבעה מן ההבנות הבאות: לאחר השמדת חיל האוויר המצרי יהיו כוחות הקרקע המצריים בסיני חסרי ישע ולא יוכלו לתקוף; כוח ישראלי לא יחצה את הגבול ולא יישאר בטריטוריה שכנה; המצרים לא יוכלו למנוע שיטת בִּמְצָרֵי אֵילֵת; ויש סבירות שהמשבר יחלוף בלי שהגייסות יחצו את הגבול. הרעיון לא נפסל, אולם גם לא נידון ונותר ללא המשך. מתעוררת השאלה: מדוע בתנאים שהתהוו אז לא נשקלה ההצעה הזאת ברצינות. במבט לאחור נראה שהייתה זו הזדמנות יחידה וחד־פעמית לישראל ולצה"ל לפתור משבר חמור באמצעות כוח אווירי בלבד. הזדמנות כזאת מעולם לא חזרה מאז. לשאלה יש שתי תשובות אפשריות: הראשונה - הדרג הבכיר בצה"ל באותה עת לא פיתח הבנה אופרטיבית מעמיקה של מערכות אוויריות. למרות העדיפות הגבוהה שנתנו המטב"ל ושרי הביטחון לרכש האווירי, ייתכן שהסיבה הייתה החיץ הבלתי נראה בין קציני היבשה לקציני האוויר. תשובה אפשרית שנייה היא הפרדיגמה שבה החזיק צה"ל מאז תחילת שנות ה-50: את ההכרעה במלחמה חייבים להשיג על הקרקע באמצעות כיבוש שטחים והשמדת כוחות; תכלית המלחמות היא להשיג טריטוריות חדשות ולהחזיק בהן. מטוס אינו יכול להחזיק טריטוריה שבמחלוקת. לפי הדעה שרווחה במטב"ל, טריטוריה היא גם קלף מיקוח פוליטי, אף שתוצאות מלחמת סיני לא איששו את ההשקפה הזאת. קשה לתאר איך היה מתפתח המזרח־התיכון אילו ב-1967 היה מוצא אל הפועל הרעיון האמור על ניהול מערכה אווירית בלבד שהיה בה כדי לסיים את המשבר ביתרון צבאי ומדיני כאחד.

השאלה החיונית כיום היא האם מערכה אווירית יכולה לענות על משבר עם ישות לא מדינתית, שכנה או רחוקה, בדומה למציאות בלבנון? עדויות ליכולות הגבוהות הטמונות בחיל האוויר ולתוצאות המוגבלות שהושגו היו שני מבצעים קצרים: מבצע דין וחשבון ב-1993 ומבצע ענבי זעם ב-1996. כל אחד מהם נמשך שבוע עד שבועיים, ובסופם הושגו הסדרים לא ישירים עם ארגון החזבאללה, שהיו שבריריים וזמניים.

אי אפשר למצות את הדיון על מערכה אווירית מברעת, שחזר ועלה במערכות מול רצועת עזה, ללא דיון על תפיסות הפעלה של לוחמות ושילובן בשיח האופרטיבי. אפשר להצביע על גישות מתחרות ולדוגמה:¹⁷

● גישה אחת מתבססת על מבנה הכוח או היערכותו; הגישה

- השנייה נוטה להגדרה דרך היגיון מערכתי או מיצוב.¹⁸ גישה אחרת תופסת את האסטרטגיה שאותה נוקטים כ"יש" כגלויה; לעומתה גישה המבינה את האסטרטגיה כמתהווה, אפילו סמויה.
 - יש גישה החותרת להכרעה באמצעות השמדה; השנייה חותרת למהלומה באמצעות נטרול יכולת היריב לתפקד כמערכת.
 - גישה הבונה על יישום תוכנית קיימת או על מודל פעולה שאותו כופים על המציאות המתהווה; לעומתה גישה החוקרת נטיות ומגמות המופיעות במציאות שאותן ניתן למנף לשינוי המציאות.
 - גישה הבונה על מסה; השנייה בונה על תנועה. אמנות המערכה אינה מצדדת באחת מן התפיסות אלא חותרת אל שילוב מְאֻמָּץ המסדיר את המתח ביניהן כדי לעצב מערכות תמרון.
- המסקנה המתבקשת היא כי בסביבת החשיבה האופרטיבית התמרון כמושג של מרחב, של מהירות, של תחרות עם יריב, שמגבלותיו עולות על יכולותיו, לא היה מפותח ושגור במטב"ל של 2006, זאת על אף שאמנות המערכה כהגות וכפרקטיקה כבר הייתה ידועה לקצינים בכירים רבים בצה"ל.

סיכום

ההתייחסות למאבק מול החזבאללה ומול רצועת עזה ראוי שתהיה במושגים של מלחמות התשה, דבר המחייב עיצוב מחדש של הציפיות של ישראל, הבנה כי כל סיבוב אינו מקרה בפני עצמו אלא חלק מרצף האמור להוביל להשגת יתרונות על־ידי ישראל. יתר על כן, בעתיד הקרוב לא נראה שהממשלות יתעמקו בתופעת מלחמת ההתשה והמתחייב ממנה - לא רק צבאית אלא גם פוליטית.

יחסי הממשלות עם צה"ל יותירו את הצבא/המטב"ל כדומיננטי יותר ויותר כמעצב הידע הצבאי והשלכותיו המדיניות. איזון בין שתי הישויות החשובות האלה חיוני, אולם ספק אם יושג תמרון כרכיב חיוני באמנות המערכה חייב להוות תחום למידה ויישום בהווה של צה"ל.





ע ל מלחמת לבנון השנייה (להלן: המלחמה) ועל תקופת ההכלה שקדמה לה נמתחה ביקורת נוקבת על-ידי הציבור הישראלי. אלה נותחו לעומק על-ידי ועדת וינוגרד שהוקמה לאחר המלחמה במטרה לבחון את כשליה.

מטרת המאמר הזה היא לבדוק האם האופן שבו ניהלה ישראל את המלחמה נגד החזבאללה ולבנון עלה בקנה אחד עם תפיסת הביטחון של ישראל כמו כן מבקש המאמר לענות על השאלות האם יש לשנות את התפיסה בהתאם לתוצאות המלחמה בהתאם וכיצד לעשות זאת.

כידוע, לישראל אין תפיסת ביטחון כתובה ומאושרת. בשנים האחרונות נעשו כמה וכמה ניסיונות לגבש תפיסה כזאת, בין היתר על-ידי מכון ראות,² המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), פרופ' יצחק בן ישראל⁴ ופרופ' עוזי ארד,⁵ שידם את הקמת הפורום לאסטרטגיית-העל למדינת ישראל - כל אחד מהם בחר את הרמה שבה הוא עוסק ואת רוחב הגזרה. זאת נוסף על ועדה בראשותו של דן מרידור, שישבה על המדוכה ב-2006. המאמר מתייחס לטיוטה של תפיסת הביטחון שהפיץ המטה לביטחון לאומי לגורמי הביטחון השונים כפי שהיא באה לידי ביטוי בכתב-העת **עשתונות**.⁶

מסמך תפיסת הביטחון שהפיץ המטה לביטחון לאומי (המל"ל) ב-2012 לא היה קיים כמובן ב-2006, אבל עקרונות תפיסת הביטחון שהוא מתאר היו בהחלט רלוונטיים גם אז. המאמר בוחן את המלחמה לנוכח העקרונות המרכזיים האלה בתפיסת הביטחון לצורך הדיון בתפיסת הביטחון, ולא כביקורת על ממלאי התפקידים השונים במלחמה.



אל"ם גור ליש < ראש חטיבת תפיסת הביטחון במטה לביטחון לאומי

עיקרי תפיסת הביטחון

על-פי טיוטת המסמך **תפיסת הביטחון** שהפיץ המל"ל, ישראל נמצאת באחד משני מצבי יסוד ביטחוניים - שגרה וחירום:⁷ בשגרה - מנסה ישראל להאריך, עד כמה שניתן ונכון (אך לא בכל מחיר), את תקופת השגרה, תוך שימור רמת אלימות נסבלת נגדה, ולהכין את התנאים לניצחון חד למקרה של מלחמה. [...] בחירום - מנסה ישראל להשיג ניצחון חד וברור, תוך פרק זמן קצר (ימים, או תוך שבועות בודדים כאשר ההגנה אפקטיבית), תוך פגיעה מרבית באויב והקטנת הנזק לעורף הישראלי, כך שתגיע לסיום העימות בתנאים שיתמכו בתקופת שגרה ארוכה ויציבה אחריו".⁸

ההבחנה הברורה ביותר בין חירום לשגרה נקבעת על-פי השאלה האם ישראל מעוניינת בהימשכותו של המצב או בקיצורו? אם ישראל מנסה לשמר את המצב (ואפילו לשפר אותו במעט) - זוהי שגרה. אם המצב לחלוטין אינו קביל על ישראל והיא מנסה לקצר - זוהי עת חירום.

מצב השגרה אינו מצב של רגיעה, נהפוך הוא - בדרך-כלל השגרה בישראל כוללת גילויים של אלימות נגד ישראל, אולם רמת האלימות היא כזאת שישראל מעדיפה לספוג את רמת האלימות הנמוכה (הגם שהיא מעוניינת להפחית אותה) ובלבד שלא תידרש לצאת למלחמה (או עימות בעצימות גבוהה).

ישראל מתמודדת לעתים עם מצב שבו הופכת השגרה לבלתי נסבלת, למשל, כשאירועי הטרור מתרבים עד שהיא אינה מעוניינת להכילו עוד, ואז נעשה ניסיון לשנותו. על-פי <

האם הניסיון של צה"ל ממלחמת לבנון השנייה מצריך עדכון משמעותי בתפיסת הביטחון של ישראל, כפי שהיא באה לידי ביטוי היום בטיוטת המטה לביטחון לאומי

לוחמים במהלך מלחמת סיני
ישראל מתמודדת לעתים
עם מצב שבו הופכת השגרה
לבלתי נסבלת. כשאירועי
הטרור מתרבים עד שהיא אינה
מעוניינת להכילו עוד - נעשה
ניסיון לשנות את המצב



מלחמת לבנון השנייה והתקופה שקדמה לה

מקרה מבחן של תפיסת הביטחון של ישראל



את העובדה שלא התקיימו דיוני עומק מספקים לבחינת האסטרטגיה הזאת).¹⁴ התפיסה של המל"ל היא שאסטרטגיית הכלה (ואף הבלגה) בתקופת שגרה היא הגיונית וסבירה משום שנקיטתה מובילה לדחיית המלחמה, והיא מאפשרת לישראל לקדם יעדי על נוספים שלה. ואכן מבחינה אזורית, השנים שקדמו למלחמת לבנון השנייה היו שקטות יחסית ונוחות לתושבי הצפון. ואולם, לישראל יש יעד נוסף בתקופת שגרה מעבר לניסיון להאריך אותן. היעד הזה הוא "להכין את התנאים לניצחון חד במקרה של מלחמה". מתעוררת השאלה: האם ניצלה ישראל את השנים שקדמו למלחמת לבנון כדי להכין את התנאים לניצחון?

ועדת וינוגרד הצביעה על כמה נשלים בהכנת צה"ל למלחמה. המאמר הזה, העוסק ברמה האסטרטגית של המלחמה, אינו מתייחס לבעיות שהציפה הוועדה בנושאים טקטיים ואופרטיביים. ניתן למנות שלושה סוגים של קשיים אסטרטגיים: שינויים והתפתחות בתפיסת הפעולה של צה"ל אשר גרמו לאי ודאות לגביה (התיאוריה של המלחמה); קושי בהתאמת התוכניות למצב המשתנה בלבנון; קושי בשיח בין הדרג המדיני (שהתחלף) לדרג הצבאי.

ללא קשר לאירועים בלבנון התקיים בצה"ל בתחילת שנות האלפיים תהליך לא פשוט של שינוי בפרדיגמה של המלחמה. השינוי נבע מכמה גורמים, שבהם לא אעסוק במאמר הזה, אבל התוצאה הסופית שלו ב-2006 הייתה מבוכה קונצפטואלית. רעיונות שונים, בהם מערכה מבוססת על אפקטים, המהפכה בעניינים צבאיים (RMA) וגישות למלחמה בעצימות נמוכה, התפתחו בצה"ל. הרעיונות עוררו ויכוח פנימי בצה"ל, שלא הוכרע, והובילו לכך שרעיון מרכזי כמו הכרעה הוצב בהקשר חדש ולא ברור. לצה"ל לא הייתה תשובה תפיסתית מאושרת ומוטמעת לשאלות הבאות: כיצד ניתן להכריע גוף כמו החזבאללה בלבנון? האם ניתן להכריע אותו? ומהם נכון לנסות להכריע אותו? צה"ל נכנס למלחמת לבנון השנייה

כאשר התוכנית האופרטיבית התקפה שלו הייתה משנת 2002, ולא רלוונטית למצב בשטח. שתי תוכניות נוספות הועלו אך עדיין לא התגבשו לכדי תוכנית מבצעית מאושרת - "מי מרום" ו"שוברת הקרח". התוכנית של 2002, שהייתה התוכנית האחרונה שאושרה, גובשה בהתאם למציאות שבה סוריה הייתה כוח מרכזי בלבנון, והמצב בשטח היה שונה לחלוטין לאחר נסיגת כוחות סוריה ב-2005. התוכנית שגובשה ב-2002 התבססה על פעולה קרקעית שתשולב עם מהלך התקיפה האווירי. שר הביטחון אז שאול מופז קבע את מטרת התוכנית: "להסיר (ולא רק לצמצם) את האיום הרקטי, בדגש על הרק"ק ארוך הטווח, תוך פגיעה קשה בחזבאללה, ומבלי להגיע להידרדרות כוללת"¹⁵. התוכנית לא ביררה את השאלה כיצד ניתן להסיר את איום הרק"ק של החזבאללה בלי להידרדר למלחמה כוללת, וייתכן שהסתמכה על כך שהכוחות הסוריים

▶ ההגדרה לעיל, הפעולה שמטרתה היא שינוי המצב מעבירה את ישראל למצב חירום (כאמור, ייתכן שעל-פי הגדרת צה"ל, הפעולה תהיה מסוג חירום או מלחמה).

"ההיגיון של תקופת השגרה - בשגרה מתנהלת ישראל במתח שבין שני ערכים - מחד גיסא, רצונה להבטיח את שלום אזרחיה, בכל זמן ומקום, ומאידך גיסא, ההכרח שלא להימצא לאורך זמן במצב מלחמה, כדי שניתן יהיה לפתח את החברה והמשק. כפועל יוצא ממתח זה מוכנה ישראל לסבול רמת אלימות מסוימת לאורך תקופת השגרה. מוכנות זו אינה מבטאת התנהלות ביטחונית רשלנית (או רפיון ידיים)".⁹

פרק השגרה - תקופת הכלה

על-פי דוח ועדת וינוגרד, בתקופה שבין נסיגת צה"ל מלבנון לבין פרוץ מלחמת לבנון השנייה יישמה ישראל אסטרטגיה של הכלה.¹⁰ הוועדה מנתה כמה גורמים שהניעו את ישראל ליישם אסטרטגיה של הכלה שעמדה בניגוד גמור להצהרות שהצהירה עם הנסיגה:

"הנסיגה החד-צדדית לוותה בהכרזה ישראלית חד-משמעית לפיה ישראל תגיב בעוצמה ובנחישות על כל הפרה של ריבונותה. על דעת הכול - מצדדי הנסיגה ומתנגדיה כאחד - היה מוסכם כי יש להגיב על פגיעה אפשרית בריבונותה של ישראל לאורך הגבול הלבנוני באופן מידי ובחוזקה. [...]

יציאת צה"ל מלבנון לא גרמה לחזבאללה לשנות מתפיסתו הבסיסית. למרות שחיקה מסוימת בלגיטימציה שלו להמשך הלחימה נגד ישראל סירב הארגון - גם משיקולים פנים לבנוניים - להתפרק מנשקו ולהפסיק את המאבק המזוין נגד ישראל. בהתאם, המשיך חזבאללה לבצע מדי פעם פיגועים נגד כוחות צה"ל לאורך הגבול תוך שהוא נאחז בעילות שונות, ביניהן שחרור חוות שבעא ושחרור אסירים לבנוניים שבידי ישראל.¹¹ אם הייתה תקווה מצד ישראל שיציאת צה"ל מלבנון תשמוט את הגיון ההתנגדות מתחת רגלי החזבאללה הרי שהתקווה הזאת נכזבה. החזבאללה המשיך בהתנגדות מוחשית ואלימה נגד ישראל.

ואולם, רמת האלימות של העימות לאחר נסיגת כוחות צה"ל הייתה נמוכה באופן משמעותי מזו שהייתה לפני יציאת צה"ל מלבנון. בשנים שקדמו ליציאת צה"ל מלבנון התרחשו כ-50 אירועים ביטחוניים מדי חודש, והמספר הזה גדל מאוד בחודשים שלפני הנסיגה. לאחר הנסיגה ירד מספר האירועים האלימים לכמה בודדים מדי חודש. נסיגת צה"ל מלבנון הובילה בהחלט לירידה משמעותית ברמת האלימות בגבול הצפון אבל לא להפסקתה המוחלטת. זאת ועוד, כפי שציינה ועדת וינוגרד, החזבאללה חיזק את היערכותו בדרום לבנון ופיתח מרכיבים הגנתיים והתקפיים כדי להרתיע את ישראל. לא פעם נמתח ביקורת על אסטרטגיית הכלה שיישמו ממשלות ישראל עד מלחמת לבנון השנייה. ייתכן שזו הייתה גם הכוונה של דוח וינוגרד (אם כי הוא אינו קובע במפורש שאסטרטגיית הכלה הייתה שגויה. הדוח כן מדגיש

כשפרצה המלחמה לא היו לצה"ל תוכניות מבצעיות רלוונטיות ומאושרות. לא הוכנו התנאים להגיע לניצחון חד וברור כפי שמציעה תפיסת הביטחון

המדיני (ראש הממשלה ושר הביטחון), לא הושלם השיח בין הדרג המדיני לדרג הצבאי בנוגע לתוכניות המלחמה במקרה של הסלמה ניכרת בלבנון. בדיונים שקדמו למלחמה עלה שוב ושוב הרצון להימנע מהסלמה - גישת ההכלה, שכאמור, עולה בקנה אחד עם תפיסת הביטחון הכללית של ישראל. ואולם לא הושלם הדיון בשאלות מה יעשה צה"ל במקרה שהמצב יסלים לכדי מלחמה, מה יהיו יעדי ישראל וכיצד ינסה צה"ל להשיגם. בתחילת מרס 2006 התקיימו כמה התייעצויות מדיניות ביטחוניות בנוגע לשאלה כיצד תגיב ישראל במקרה של חטיפת חיילים על-ידי החזבאללה, ובמהלכן קבע אהוד אולמרט, שהיה באותה עת ממלא מקום ראש הממשלה: "אנחנו צריכים להיות מוכנים עם דפוסי תגובה שמותאמים לסוג הגירוי שיתקיים. אני מקווה שמישהו מכין את התוכניות האלה". הרמטכ"ל דן חלוץ השיב: "הן קיימות".¹⁹ התוכניות לא הוצגו, וממילא לא התקיים דיון בשאלה כיצד ניתן להשיג את היעדים וגם לא התקיים דיון בחלופות השונות שפותחו באותה עת בצה"ל. על אי ההתאמה בין המציאות האופרטיבית למטרות הדרג המדיני ניתן ללמוד מסיכום אולמרט להתייעצות ביטחונית לפני נסיעתו לחו"ל:

"האם היינו יכולים להגיע למצב שבסיומו צבא לבנון יהיה פרוס בדרום, חזבאללה ייסוג לאחור ויפורק מנשקו, למעשה זו תהיה השלמה של החלטת מועצת הביטחון 1559. [...] אם יש דבר שהתוצאה שלו יכולה להיות הסרת האיום של [...] חזבאללה [...] זה מעניין אותנו מאוד".²⁰

לא לובנה הזיקה בין מצב הסיום המדיני-אסטרטגי הרצוי האמור ובין ההישג הצפוי הריאלי של התוכניות המבצעיות שוברת הקרח ומי מרום. לפיכך, גם ללא בחינה של הרמה האופרטיבית והרמה הטקטית ניתן לראות שישראל הגיעה לא מוכנה מבחינה אסטרטגית למלחמה. התכליות האסטרטגיות האפשריות למלחמה לא נידונו באופן עמוק בין הדרג המדיני והדרג הצבאי, ולכן כשפרצה המלחמה לא היו לצה"ל תוכניות מבצעיות רלוונטיות ומאושרות. לא הוכנו התנאים להגיע לניצחון חד וברור כפי שמציעה תפיסת הביטחון.

פרק החירום - המלחמה

במסמך עיקרי תפיסת הביטחון שפרסם המל"ל נכתב: "בחירום - מנסה ישראל להשיג ניצחון חד וברור, תוך פרק זמן קצר (ימים), או תוך שבועות בודדים כאשר ההגנה אפקטיבית), תוך פגיעה מרבית באויב והקטנת הנזק לעורף הישראלי, כך שתגיע לסיום העימות בתנאים שיתמכו בתקופת שגרה ארוכה ויציבה אחריו. [...]"

המלחמה משרתת שני יעדים: האחד, יעד מידי, שתפקידו להסיר את האלימות הנוכחית או להפסיקה, וכן יעד ארוך טווח, שתפקידו ליצור תנאים לתקופת שגרה ארוכה ושקטה, ככל הניתן, לאחריה.²¹

התפיסה רואה במלחמה את הכלי הכמעט בלתי נמנע לעיצוב תקופות השגרה. בשנים האחרונות הקדיש צה"ל זמן רב לדיונים בנוגע לאופי ההכרעה במלחמה, אולם על-פי הניתוח הזה, די בכך שהמהלך הצבאי יביא לסיום סבב המלחמה, ויוביל לתקופת שגרה ארוכה ושקטה יחסית.

רבות נכתב על תהליך קבלת ההחלטות בעת היציאה למלחמה ובמהלכה. ועדת וינוגרד לא מצאה לנכון לשפוט את עצם ההחלטה לצאת למלחמה בעקבות חטיפת החיילים, <



כוחות צה"ל במלחמת לבנון השנייה. צה"ל נכנס למלחמה כאשר התוכנית האופרטיבית התקפה שלו הייתה משנת 2002, והייתה לא רלוונטית

בלבנון ירסנו את החזבאללה - כוחות שכמובן לא היו שם ב-2006.

עוד לפני יציאת סוריה מלבנון החלה להתגבש בצה"ל תוכנית אופרטיבית מבוססת על גישת האפקטים, שעיקרה הפעלת מנופים עקיפים על החזבאללה, גם ללא מהלך קרקעי. הגישה הזאת אף תורגלה ביוני 2004 בתרגיל מטכ"לי. בעקבות התרגיל הנחה אלוף פיקוד הצפון באותה עת בני גנץ להמשיך לפתח בפיקוד תוכנית על סמך הגישה הזאת ובצירוף "צורות תמרון נוספות" ומדרגות הסלמה.¹⁶

בנובמבר 2005 - לאחר סיום ההתנתקות מרצועת עזה - הופצה בצה"ל הוראת תכנון מטכ"לית חדשה לפיקוד צפון - מי מרום. התוכנית הזאת התבססה על הנחת עבודה שלפיה לא ניתן להכריע את המערכה נגד החזבאללה באמצעות פעולת אש-מנגד בלבד. היא קבעה אפוא פתיחה במהלכי אש-מנגד להכנת מהלך של תמרון קרקעי רחב בדרום לבנון באמצעות כוחות סדירים ומילואים. הרעיון המרכזי של תוכנית מי מרום אושר על-ידי הרמטכ"ל במאי 2006. התוכנית תורגלה ביוני 2006 בפיקוד צפון במסגרת תרגיל מטכ"לי, והייתה אמורה לקבל את אישור הרמטכ"ל לאחר ביצוע תרגיל נוסף לבחינתה - באוקטובר 2006. ואולם, המלחמה נפתחה קודם לכן.¹⁷ במקביל לתהליך בפיקוד צפון פיתח המטכ"ל תוכנית נוספת - שוברת הקרח - שמטרתה הייתה לייצב בלבנון מצב חדש באמצעות פעולה רבת עוצמה באש-מנגד בשילוב מהלך קרקעי מוגבל ובחינת התנאים להגעה להפסקת-אש. במסגרת הפסקת-האש תיעשה הערכה אם הושגו יעדי המלחמה, ואם לא - תיבחן האפשרות להרחיב את המהלך הקרקעי.¹⁸

בנוסף, במיוחד לנוכח חילופי ממלאי התפקידים בדרג

שאנחנו מורתעים מקטיושות שיופנו לעורף הישראלי, אז אנחנו צפויים לעוד חטיפה ועוד חטיפה ועוד חטיפה, עד שהם ייצרו את המאזן הכמותי אולי בעיניהם, שיביא למילוי דרישותיהם. מן הדברים האלה אפשר להבין שהרמטכ"ל ראה בפעולת ישראל תגובה למציאות בלתי אפשרית שנוצרה".

המצב בעייתי יותר בנוגע ליעד של הגעה לסיום המלחמה. מתעוררת השאלה: מה הייתה הגישה הבסיסית של ישראל לסיום המלחמה? ישראל לבטח לא ניסתה לכבוש את לבנון או להכריע באופן ישיר את החזבאללה. נהפוך הוא, הרמטכ"ל סבר שלא יהיה צורך במהלך קרקעי משמעותי.²⁶ ואולם, גם התבססות על מנוף בין-לאומי שיופעל על הצדדים לנוכח הפגיעה בתשתיות לאומיות של לבנון לא מומש משום שהדרג המדיני לא אישר תקיפת מטרות תשתית לבנוניות כפי שהמליץ הרמטכ"ל.²⁷ למרות חשיבות הנושא בעיני הרמטכ"ל לא נעשה בירור הדדי מדוע הוטלה ההגבלה ואיך היא משפיעה על התוכנית.

אם הייתה תקווה בקרב מקבלי ההחלטות בישראל שלנוכח הפגיעה המשמעותית בלבנון ובחזבאללה יבקש האחרון הפסקת-אש מיוזמתו – היא התבדתה. יתר על כן, החזבאללה טען לאחר המלחמה שעצם העובדה ששרד והמשיך בירי לעבר ישראל היא ניצחון "אלוהי" עבורו. במצב כזה לא היה סביר שהחזבאללה ייזום הפסקת-אש (אם כי הוא היה מוכן להפסקת-אש כמעט בכל עת, אבל בתנאים).

לחלופין ניתן להניח שנצראללה נגרר למלחמה בטעות (הוא טען כי "אם הייתי חושב ב-11 ביולי ששביית החיילים תביא למלחמה כזאת בהחלט לא הייתי מבצע אותה")²⁸. לכן את היעד הראשון של המלחמה – להגיע לסיומה – יכלה ישראל להשיג בכל רגע נתון אם הייתה מפסיקה את פעולותיה ההתקפיות. ספק אם המצב הזה

היה מובן למקבלי ההחלטות בישראל.

בדיון שערכה הממשלה ערב המלחמה שאלה שרת החוץ את הרמטכ"ל "מהו ניצחון?". הרמטכ"ל ענה:

"אכן אין פה ניצחון, אין פה נוק אאוטים. לדעתי, מה שאנחנו צריכים לעשות זה להגיב תגובה מספיק חריפה, שתקרא את הגורמים הבין-לאומיים להיכנס לתוך העסק, להתערב בנקודת ההתערבות הנכונה, בשביל להביא ללחץ על מי שצריך. [...] אני אינני סבור שיש מהלך צבאי שמביא חזרה חטופים מלבנון. [...] אחד הדברים שאני מחפש עבור מדינת ישראל זה למנוע את החטיפה הבאה, או להקטין את הסיכוי שתתרחש החטיפה הבאה."²⁹

הדברים האלה מלמדים שהרמטכ"ל ביסס את סיום האלימות על התערבות בין-לאומית ושמסגרת הזמנים הייתה לא ברורה מבחינתו.

ייתכן שיש לחפש את מנגנון הסיום שחיפשה ישראל ביעד השני של המלחמה – הכנת תקופת השגרה שאחריה. מקבלי ההחלטות בישראל לא הבחינו כנראה בין שני היעדים האלה, ולא עמדו על כך שהם יעדים נפרדים ושאת הראשון שבהם ניתן להשיג בכל רגע נתון באמצעות הפסקת המלחמה בצורה יזומה על-ידי ישראל.

▶ אולם היא בהחלט העירה על תהליך קבלת ההחלטות שקדם ליציאה למלחמה.²² המאמר הזה אינו בוחן את קבלת ההחלטות אלא מנסה להשוות את מהלך המלחמה לתפיסת הביטחון של ישראל. לשם כך אנסה ללמוד על סמך הפעילות בפועל של מכל ישראל מה היעד שניסו מקבלי ההחלטות להשיג.

להלן אבקש לבחון את השאלות הבאות: האם עמדה מלחמת לבנון השנייה ביעדים התפיסתיים, היינו, האם מטרתה הייתה לתת מענה למציאות בלתי נסבלת? האם המלחמה הייתה אפקטיבית לצורך סיום סבב האלימות בהישגים האופטימיים ובמחירים סבירים? האם הכינה תנאים טובים לתקופת השגרה שבאה אחריה? האם הייתה קצרה והפחיתה את הנזק לעורף? המלחמה החלה בעקבות חטיפת החיילים על-ידי החזבאללה. לפחות על-פי ההתבטאויות הפומביות של נצראללה הוא לא תכנן לפתוח במלחמה כאשר הורה לארגונו לבצע את החטיפה ביולי 2006. החזבאללה ניסה לבצע כמה ניסיונות חטיפה במשך השנים שלאחר הנסיגה מלבנון. היעד המוצהר של הארגון היה שחרור אסירי החזבאללה (ולבנון) מידי ישראל.²³ מבחינת נצראללה, החטיפה ב-12 ביולי 2006 הייתה המשך של המאבק של הארגון בישראל, ולא פתיחת פרק חדש במאבק הזה.

הבסיס לקבלת ההחלטות של ישראל עם הכניסה למלחמה היה ההבנה שהחזבאללה חרג מתחום ההכלה שאותו ניסתה ישראל לשמר מאז הנסיגה מלבנון. ישראל החליטה על ביצוע פעולה צבאית משמעותית נגד החזבאללה. ניתן להניח שאם ישראל לא הייתה מגיבה בעוצמה רבה, למשל, כפי שהגיבה לאחר חטיפת החיילים באוקטובר 2000. מלחמת לבנון השנייה לא הייתה נפתחת ב-12 ביולי 2006. על-פי הניתוח הזה, ישראל היא שהחליטה לצאת למלחמה לנוכח המצב שנוצר, והיה בלתי ניתן להכלה מבחינתה.

בישראל קיימת רגישות רבה למושג מלחמת ברָרה, ואולם בלי להיכנס לשאלה המוסרית (ואולי פוליטית), אפשר לראות בהחלטת ממשלת אולמרט להגיב באופן חמור על חטיפת החיילים החלטה על יציאה למלחמה, ואפשר היה גם להחליט אחרת (למשל, כפי שהחליט ברק לאחר החטיפה באוקטובר 2000. המאמר אינו עוסק בשאלה האם מקבלי ההחלטות הבינו בערב 12 ביולי 2006 שהם יוצאים למלחמה, או בסיבות להחלטתם המסוימת (וינוגרד עסק רבות בשאלה הזאת), אלא בוחן את סבירות החלטה מול תפיסת הביטחון, שלפיה אם המצב הנו בלתי נסבל (מבחינה סובייקטיבית) מחויבת פעולה משמעותית החורגת מתחום השגרה כדי לשנותו, כפי שגם מראה המחקר בנושא אופי העימות המוגבל והמתמשך.²⁴ על-פי תפיסת הביטחון, כאשר המציאות בשגרה הופכת לבלתי מקובלת מבחינתה, יוצאת ישראל למלחמה שמטרתה להגיע לשגרה אפשרית עבורה. מן הבחינה הזאת החלטה לצאת למלחמת לבנון מתאימה לתפיסת הביטחון.

בדיון שנערך בממשלה ערב המלחמה אמר הרמטכ"ל:

"[זה] תהליך שצריך באיזה שהוא אופן לעצור אותו. כי אם אנחנו ניתן לו להמשיך ולהתקיים תחת איזה רעיון מסדר,

מה היה אפוא היעד לטווח הארוך של ישראל במלחמה? בנאום לכנסת פירט ראש הממשלה את היעדים:³⁰

- החזרת בני הערובה אהוד (אודי) גולדווסר ואלדד רגב.
- הפסקת־אש מוחלטת.
- פריסת צבא לבנון בכל דרום לבנון.

הוצאת החזבאללה מן האזור תוך מימוש החלטת האו"ם מס' 1559.

- הסרת איום הטילים והרקטות מעל תושבי ישראל.

סביר להניח, שהיעד המוצהר של החזרת החטופים היה הצהרתי, ובכל מקרה לא הייתה אפשרות צבאית לממש אותו. היעד השני - הפסקת־אש מוחלטת - מתייחס למלחמה עצמה (אם כי מתעלם מכך שהפסקת־האש הייתה תלויה כמעט לחלוטין בישראל). יתר היעדים מתייחסים לתקופת השגרה שתיווצר לאחר המלחמה. ישראל יצאה אפוא למלחמה נגד החזבאללה מכיוון שמציאות החטיפות הייתה בלתי נסבלת מבחינתה. המצב אפשר כנראה חזרה להפסקת־אש על־פי החלטת ישראל, אולם קודם לכן המלחמה הייתה צריכה ליצור תנאים שיאפשרו השגת מציאות ביטחונית שונה בצפון - "מציאות משופרת", כפי שניסח ראש הממשלה.

ועדת וינוגרד תיארה דיונים שעסקו בכלים האופרטיביים שאותם יש להפעיל לצורך מימוש היעד מרחיק הלכת - הוצאת החזבאללה מדרום לבנון ופריסת צבא לבנון במקומו. ואולם הדיונים האלה לא הגיעו לכלל הכרעה. העובדה שביציאה למלחמה, וגם במשך כל תקופת "הדשדוש", לא הייתה בישראל הבנה שמהלך קרקעי רחב להוצאת החזבאללה מדרום לבנון הנו תנאי הכרחי לפריסת כוח בין־לאומי אפקטיבי במקום החזבאללה מלמדת שלא נעשה קישור ישיר בין כיבוש דרום לבנון והוצאת החזבאללה ממנו (מאיר דגן ראש המוסד הציג ניתוח כזה אבל דעתו לא התקבלה).³²

נראה שהיעד המרכזי שאותו ניסה צה"ל

להשיג היה פגיעה בחזבאללה והרתעתו בעתיד. דווקא היעד הזה - כשבוחנים אותו לאחר עשר השנים השקטות ביותר לאורך הגבול עם לבנון - הושג בצורה מרשימה ביותר. אין פירוש הדבר שזו הייתה התוכנית של צה"ל אבל מבחינת התוצאה הסופית, היעד של השגת תקופת שגרה שקטה הושג הרבה מעבר לציפיות.

ואולם, ההרתעה בין ישראל לחזבאללה היא הדדית, ולכן לא הושג היעד של הרחבת חופש הפעולה שעליו דיבר אולמרט: "ישראל לא תסכים לחיות בצל איום הטילים או הרקטות נגד תושביה". ישראל לא הגיעה ליעד הזה משום שלא השיגה עליונות צבאית במידה המאפשרת לה חופש פעולה מלא בלבנון ללא צורך להתייחס לאיום האש של החזבאללה. המאמר לא בוחן את ההשפעות של המצב הזה על מעמדה האסטרטגי של ישראל באזור. יש הסבורים כי חוסר ההצלחה בתחום האופרטיבי בלבנון החליש את מעמדה האסטרטגי של ישראל באזור.

בחינת המלחמה מבחינת משכה והפגיעה בעורף הישראלי היא פשוטה יחסית. ועדת וינוגרד קבעה באופן ברור שתקופת "הדשדוש" רק האריכה את המלחמה והובילה לפגיעה מיותרת בעורף. ישראל יכלה להגיע להישגי המלחמה גם ללא התארכות המלחמה, או לחלופין - אם הייתה מיישמת את המהלך הקרקעי

מוקדם יותר.³³

בבחינה רטרופספקטיבית של היציאה למלחמה ואופן המימוש שלה מול תפיסת הביטחון ניתן לטעון שההחלטה על יציאה למלחמה כדי לשנות את המציאות שנוצרה שלפיה החזבאללה חוטף חיילים או מנסה לחטוף חיילים על הגבול הייתה הגיונית ועל־פי תפיסת הביטחון.

לעומת זאת, המלחמה עצמה לא נוהלה על־פי תפיסת הביטחון. מקבלי החלטות לא הגדירו באופן מלא את יעדי המלחמה לטווח הארוך, ולמצער לא התכוונו ברצינות להחלטות שהתקבלו. לא ננקטו המהלכים שנדרשו כדי להוציא את החזבאללה מדרום לבנון (אם אמנם הייתה כוונה כזאת); לחלופין המלחמה התארכה מעבר לנדרש אם היעד היה ליצור הרתעה כלפי החזבאללה, כפי שאכן אירע בפועל.

יש להדגיש במיוחד שישראל לא ניצלה את העובדה שהמלחמה נכפתה על החזבאללה בניגוד לאינטרס של הארגון, ושלמעשה החזבאללה היה מעוניין במשך כל המלחמה להגיע להפסקת־אש כדי לקצר אותה. כך ניתן היה להפחית את הפגיעה בעורף.

המאמר לא עסק בהיבט האופרטיבי שבו מצאה ועדת

וינוגרד כשלים בהפעלת הכוח ובמוכנות הטכנית, אשר שהצטרפו לכאוס ברמה האסטרטגית.

הבסיס לקבלת ההחלטות של ישראל עם הכניסה למלחמה היה ההבנה שהחזבאללה חרג מתחום ההכלה שאותו ניסתה ישראל לשמר מאז הנסיגה מלבנון

סיכום

התקופה שקדמה למלחמת לבנון והמלחמה עצמה מדגימות היטב את תפיסת הביטחון של ישראל - כפי שעולה ממסמך המ"ל. בתקופה שקדמה למלחמה התהווה מצב שגרה שכלל רמת אלימות מסוימת בגבול הצפון. מדיניות ההכלה של ממשלות ישראל עלתה בקנה אחד עם תפיסת הביטחון. רצונו של נצראללה לגרור את ישראל לחילופי אסירים הביא אותו לנסות לשנות את חוקי המשחק כך

שתיווצר מציאות שתהיה בלתי נסבלת בעיני ממשלת ישראל. ההחלטה לצאת למלחמת לבנון השנייה הייתה יכולה להיות סבירה לנוכח המצב הזה - אם הייתה מתקבלת באופן מושכל.

המלחמה עצמה לא נוהלה על־פי תפיסת הביטחון. את היעד הראשון - הפסקת המלחמה - ניתן היה להשיג כנראה בכל רגע במשך המלחמה על־ידי הפסקת פעילות צה"ל ויציאה מלבנון. ישראל לא ניצלה את המצב הזה ולא קיצרה את המלחמה כדי להפחית את המחיר של העורף. מנגד המלחמה אכן הביאה לתקופת שגרה שקטה ביותר אי פעם בגבול הצפון, ולכן היא הייתה אפקטיבית מבחינת תפיסת הביטחון של ישראל. ואולם גם בעניין הזה היעד הושג באופן אקראי לא בעקבות תכנון מוקדם. יתרה מזו, דווקא היעדים שעליהם הוחלט והוצהר לא הושגו, וגם לא היה סיכוי להשיגם באמצעות האופרציה הצבאית שתוכננה ומומשה.

ואולם, ממלחמת לבנון, למרות כשליה האופרטיביים והניהול האסטרטגי הבעייתי שלה, לא ניתן לגזור צורך בעדכון משמעותי בתפיסת הביטחון כפי שהיא באה לידי ביטוי היום בטיוות המ"ל. עם זאת, המלחמה נתנה דחיפה משמעותית להבנת החשיבות של רגל ההגנה (או רגל ההתגוננות) שאותה הכניסה לשיח על תפיסת הביטחון ועדת מרידור.





תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל < מפקד מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית

כישלון צבאי והצלחה מדינית ביטחונית ראייה בדיעבד

על הקשר בין אפקטיביות צבאית בזמן אמת לבין
המצב הביטחוני לאחר שנים והסכנה לצה"ל עקב אי
ההבחנה בין השניים

לוחמי צה"ל בפעולה לשלוש המערכות של צה"ל ברצועת עזה ולפרשנות של הצלחתן יש השפעה רבה על תפיסת ההצלחה של מלחמת לבנון השנייה // צילום: דו"צ



מבוא

עשר שנים חלפו מאז מלחמת לבנון השנייה, וככל שהזמן עובר, נדמה שהיא הייתה יותר ויותר מוצלחת. הטענה של המאמר הזה היא שהמלחמה הייתה כושלת לפי כמה אמות מידה מקובלות במקצוע הצבאי, בדיוק כפי שנטען מיד אחריה. ההצלחה המיוחסת לה - שיפור המצב הביטחוני-מדיני - נובעת בעיקר מגורמים שאינם קשורים לפעולה הצבאית הכושלת הזאת.¹

הסיבה המרכזית לקשר הישיר שנעשה בין הכישלון הצבאי לבין השיפור במצב הביטחוני בראייה לאחור הוא ייחוס המצב בלבנון בעשור מאז הסתיימה המלחמה להרתעה המתבססת על תוצאות של מרכיבים מסוימים בפעולה הצבאית במלחמה. יצירת הקשר הזה נובעת לדעתי משתי בעיות:

- א. נקודת מבט צרה יחסית של צה"ל, המעניקה משקל רב מדי להרתעה של האויב מפני פעולת צה"ל ומשקל נמוך מדי למגוון שיקולים אחרים של היריב.
- ב. ניתוח התנהגות האויב כמערכת פשוטה יחסית, ולא כמערכת מורכבת שגבולותיה משתנים ושיקוליה דינמיים. יצירת קשר כזה לא הייתה מטרידה כל-כך אלמלא היו

לכך השלכות מרחיקות לכת על תפקודו של צה"ל. אין כוונת הדברים לקבוע אם "דוקטרינת הדאחיה" - תפיסה הגורסת זריעת הרס רב באזור עירוני שבו מרוכזים מפקדות האויב ומגורי משפחות מפקדיו הבכירים - נכונה או לא. כמו כן אין כוונה לדון בהיבטים כלשהם בבניין הכוח של צה"ל שעשה כברת דרך משמעותית מאז המלחמה. כוונת הדברים היא לדון בעניין עמוק הרבה יותר - תפיסתו של צה"ל את מהות תפקודו כארגון צבאי. זאת משום שקיימת בעיה: פעולה צבאית כושלת למדי יצרה, לפי תפיסת צה"ל, הרתעה משמעותית שהובילה לעשור של שקט; לעומת זאת, הצלחה צבאית על-פי אמת מידה עולמית, כמו מלחמת ששת הימים (שאמורה הייתה להביא לשיא את ההרתעה של ישראל), הובילה מיד למלחמת התשה ארוכה, ושש שנים לאחר מכן למלחמת יום הכיפורים. בעקבות זאת מתעוררות כמה שאלות:

מהי משמעות הדבר בנוגע למקצוע הצבאי - שכישלון בו הוא ניצחון? מהי אמת המידה לתפקוד מקצועי ומנהיגותי המצופה מקציני בצה"ל - תפקוד מגומגם וסיפור ניצחון שייבנה אחריו,



מסוימות, הן שקט והן אלימות עשויים להיות פונקציות של שיקולים, שאינם קשורים למהלכי צה"ל, אלא לתופעות אחרות, שאינן קשורות לישראל, אלא לשחקנים אחרים ואף לתופעות מסדר שני.²

במילים אחרות, האמונה בהרתעה מניחה קשר חד־חד ערכי בין פעולה צבאית (של צה"ל) בתגובה על מעשה של היריב (החזבאללה, החמאס) לבין הימנעותו של היריב בהווה ממעשה דומה. הטיעון הלוגי הוא: פעולת צה"ל יצרה שקט; אם יש שקט, הוא תוצאה ישירה ובלעדית של פעולת צה"ל. הטיעון הסיבתי החמור הזה מניח במקרה הזה את שיקול הכדאיות כשיקול העיקרי של היריב. פעולתו ההיסטורית של צה"ל הגדירה את המחיר שישראל תגבה בעתיד על פעולה נגדה שתוגדר על־ידיה כדומה.

הטיעון הזה מניח שהמחיר שצה"ל צפוי לגבות על פעולה דומה הוא השיקול המרכזי בהחלטתו של היריב שלא לפעול כן. ואולם, מכיוון שברור שהיריב מודרך על־ידי מכלול של שיקולים, שלא כולם בהכרח רציונליים (רווח והפסד חומריים) והמשתנים ללא הרף, אין סיבה להניח כמובן מאליו שהמחיר שצה"ל מאיים לגבות הוא השיקול הבלעדי או אף החשוב ביותר. כפי שמוצג בתרשים, אם בחשיבה המקובלת בצה"ל, הסיבה המרכזית לשקט המתמשך היא ההרתעה שנוצרה בעקבות מלחמת לבנון השנייה (בצד הימני), ייתכן מאוד שהמצב בפועל הוא מה שמשורטט בצד השמאלי. כאמור, את הקשר בין הרתעה לשקט צריך להוכיח, לא להניח. מכיוון שהוכחה כזאת מורכבת מאוד ליישום (וראו כישלון ההנחה הזאת בעבר הרחוק – מלחמת ששת הימים, ובעבר הקרוב – מבצע עופרת יצוקה ומבצע עמוד

ענן), אטען כי ראייה לאחור של המלחמה המוצלחת בזכות ההרתעה היא מסוכנת.

בעיה נלווית הקשורה באופן הדוק לדומיננטיות ההרתעה טמונה בטענה ההולכת ומתבססת כשלטת כי את תוצאות מלחמה בוחנים שנים אחריה. גבי סיבויני, ראש תוכנית המחקר צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי, כתב:

"שנתיים וחצי לאחר מלחמת לבנון השנייה, ולמרות כשלים בפעולתו של צה"ל, הושגו הישגים רבים. גם הישגי מבצע "עופרת יצוקה" צריכים להימדד לאורך זמן. יש להפסיק למדוד את הצלחת המבצע על בסיס אירועים חולפים. ניתוח זה צריך להיעשות מתוך פרספקטיבה ארוכת טווח ותוך הבנה כי רק בעתיד אפשר יהיה להיווכח אם שופר מצבה האסטרטגי של ישראל בעקבות המבצע הזה".³

ההצעה הזאת בעייתית ביותר שכן התשובה לשאלה האם שופר מצבה הביטחוני של ישראל בעקבות מבצע כלשהו קשורה, בראייה לטווח ארוך, למגוון גורמים אחרים שאינם קשורים בפעולה הצבאית ונתונה למגוון פרשנויות. לדוגמה, האם מלחמת ששת הימים שיפרה בראייה ארוכת טווח את מצבה הביטחוני של ישראל? התשובה העקרונית היא כמובן שהמלחמה הרחיקה את האיום היבשתי בדרום, במזרח ובצפון. אך מה הייתה התשובה כשפרצה מלחמת ההתשה? כשפרצה מלחמת יום

שליפו לא משנה איך פועלים בשדה הקרב אלא איך התוצאות יפורשו לאחר שנים?

כיצד ניתן לקבוע מדד למקצועיות צבאית אם הפרשנות בנוגע להצלחה תלויה במצבו של האויב (פיזית ומורלית)? (ראו הצלחת או כישלון ההרתעה בעזה בעשור האחרון).

השקט המתמשך שיש בגבול הלבנון כמובן מבורך, אולם, העניין שמטריד בהתייחסות למלחמה כפי שהוזכרה לעיל הוא המסרים הסמויים אך המשמעותיים מאוד שייחוס השקט הזה לפעולת צה"ל במלחמה היא יעשו לצה"ל בעתיד. הבעיה עלולה להחריף כאשר הקצינים שהשתתפו במלחמה ובעבודה הרבה לתיקון המצב בעקבות הלקחים יפרשו מצה"ל, והפיקוד הצעיר, זה שלא היה בתהליך – יישאר עם סיפור הניצחון.

המאמר ימשיך בדיון עקרוני בבעייתיות של ההרתעה, ולאחר מכן יציג את ההשתנות של תפיסת הצלחת המלחמה במהלך עשר השנים שחלפו מאז סיומה. הטענה שלי היא שאפשר לזהות תהליך עקבי של שיפור בדימוי הצלחת המלחמה. ניתן להצביע באופן מובהק על נקודות הזמן שבהן חלו השינויים בתפיסה שלוש המערכות של צה"ל ברצועת עזה. למערכות האלה ולפרשנות של הצלחתן יש השפעה רבה על תפיסת ההצלחה של מלחמת לבנון השנייה. ההשפעה הזאת מעמעמת את הסיבות האחרות שבעטיין פועל החזבאללה כפי שהוא פועל, בעיקר בנוגע למעורבותו בסוריה ולמגבלותיו כשותף במערכת השלטון המוסדית של לבנון. בסיום אציג את דעתי בנוגע לגישה נכונה ומאוזנת יותר להערכת תוצאות המלחמה.

התפיסה של הרתעה כשיקול המרכזי של האויב והבעיה הטמונה בה

הרתעה מתפתחת בתודעת האויב לאחר עימות או תקופות שקט, והיא תופעה אנושית מוכרת. אין ספק שהיו מרכיבים בפעולת ישראל שיצרו הרתעה: היציאה למבצע רחב בעקבות הפיגוע והחטיפה חרגה מציפיות האויב; הרס הדאחיה המחיש את עוצמת האש האווירית של ישראל; הפגיעה ברקטות ארוכות הטווח המחישה את יכולות המודיעין הישראלי; היציאה לתמרון המחישה את הנכונות לספוג חללים. כל מרכיבי ההרתעה האלה נכונים, אולם השאלה היא איזו השפעה יש להרתעה הזאת בכלל השיקולים של החזבאללה בנוגע לשקט בגבול ולתגובה המוגבלת שלו לפעולות צה"ל נגדו. הדיון בנושא הזה בצה"ל שטחי, ומאפשר לצה"ל להניח הנחות רבות שמביאות למסקנות השגויות שצוינו לעיל ולסכנה הגדולה של טשטוש ההבדל בין כישלון להצלחה צבאיים. אדמסקי וביידץ כתבו בעניין הזה:

לרוב, קשר סיבתי בין "מצבי הסיום" של המערכה לבין הצלחת ההרתעה הוא משוער אינטואיטיבית יותר משהוא מוכח שיטתית. גם במציאות, לעתים, ההתאמה בין השימוש בכוח של צה"ל לבין ההתנהגות הרצויה של היריב נתפסת כסיביתית. שקט נתפס, בדרך כלל, כאישור לאפקטיביות של ההרתעה, ומנגד, אלימות נתפסת כתוצאה ישירה של כישלון בהפעלת הכוח. אולם, יש להוכיח את הקשר הסיבתי הזה, ולא להניחו. בניסיונות

המחוג להיסטוריה באוניברסיטה העברית, אשר בחן לעומק את תוצאות מלחמת לבנון השנייה. לדבריו, תשעת החודשים מאז המלחמה הם תקופת השקט הארוכה ביותר שהייתה לישראל בגבול הצפון מאז 1968. הוא קובע שהמטרה לשנות באופן בסיסי את המצב בצפון - הושגה. במשך השנים 2000-2006 הייתה מתרחשת תקרית בכל שלושה או ארבעה חודשים בממוצע, ומאז יישום החלטה 1701 נשמר השקט.⁵

התקופה השנייה החלה בתחילת 2009, לאחר מבצע עופרת יצוקה, ונמשכה עד 2012. בתקופה הזאת חזר הביטחון העצמי לכוחות היבשה של צה"ל עקב המבצע (לאחר שנתיים של "חזרה ליסודות" בהנהגת הרמטכ"ל גבי אשכנזי), פותח דפוס פעולה חדש-ישן - מבצעי הרתעה - שנתן צידוק לתוצאות מוגבלות ("חזרתו של מושג ה'הרתעה' ללקסיקון הצבאי של דרג הפיקוד האופרטיבי מהווה תקדים היסטורי"⁶), ובעיקר, בתגובה לחידוש הירי מעזה מיד לאחר מבצע עופרת יצוקה - פרשנות מחודשת למלחמת לבנון השנייה: בלבנון עדיין שקט, כלומר, משהו בכל זאת עבד שם, ואם לא הכרענו - אז כנראה הרתענו. ביטוי לכך יש בדברים שאמר דני חלוץ בריאיון בערוץ 2 על מבצע עופרת יצוקה:

אני לא רוצה לשפוט את עופרת יצוקה. הצבא עשה את כל מה שעשה על פי מצוות הדרג המדיני. אבל העובדה שיום אחרי שהכרזנו על סיום עופרת יצוקה המשיכו לירות רקטות - אגב, בניגוד למה שקרה בלבנון - שמה סימן שאלה על העיתוי שבו הפסקנו את הלחימה בעזה. [...] לאחר סיומה של מלחמת לבנון לא נורתה אף רקטה מצד חזבאללה לכיוונה של ישראל.⁷ במאמר "על הכשלונות וההישגים במלחמה" (הסדר לדעתי חשוב) שפורסם באוקטובר 2009 מנה חלוץ בפירוט את הכשלים והבעיות במלחמה אבל ציין:

בחינת הישגי המלחמה אל מול מטרותיה מובילה לכמה מסקנות: הרתעה שהרתיעה ישראל במרחב התחזקה. מאז מלחמת לבנון השנייה פעולות מבצעיות מסוימות שיוחסו לנו על ידי מקורות זרים נותרו ללא מענה מן הצד היריב ולא בכדי. הטרור של חזבאללה מתחומה הריבוני של לבנון פסק בשלוש השנים האחרונות. חזבאללה ספג מכה חסרת תקדים. כ-700 מאנשיו נהרגו, כאלף נפצעו בחודש אחד של פעולה.⁸ קצת פחות מארבע שנים לאחר המלחמה כתב האלוף גדי איזנקוט, מפקד פיקוד הצפון באותה עת:

מה השתנה מקיץ 2006 עד חורף 2010? נראה לי, שהנקודה החשובה היא, שארגון חזבאללה עבר חוויה קשה מאוד. מאז הקמתו הוא ספג מכות פזורות, אבל מכה קשה כפי שהוכה במלחמת לבנון השנייה היתה חדשה בעבורו. [...] לסיום: אני מקווה שההרתעה של ישראל תפעל לאורך שנים ותביא לידי מציאות ביטחונית נוחה, שתאפשר למדינה לפרוח, לשגשג ולהגיע להחלטות הנכונות בעבורה לא תחת לחץ של אירועים. זאת בצד ההבנה בצה"ל, שתפנית עלולה להתרחש מהר מאוד. בשיח הביטחוני של צה"ל יש מושג הקרוי "זמן יקר".⁹

בהרצאה שנתן אולמרט ב-12 ביולי 2012 - שש שנים לאחר המלחמה וארבעה חודשים לפני מבצע עמוד ענן הוא אמר: "כשאנחנו מתבוננים במרחק של שש שנים על תוצאות מלחמת לבנון השנייה, אנו רואים בקריית שמונה ילדים הלומדים <

הכיפורים? כשהתחילו הפלסטינים להתקומם באיו"ש ובעזה? ייתכן שההצעה הזאת קשורה לכך שאי ההבחנה בין פעולות צבאיות ותוצאותיהן בשדה הקרב לבין תוצאותיהן הביטחונית-מדיניות, חוזרת ונשנית.

לדוגמה, לא מצליחים לעשות הבחנה בין ההצלחה של צבא ארצות-הברית לכבוש את עיראק ב-2003 לבין הכישלון בבניית מנגנון מדינה דמוקרטית בעיראק לאחר מכן. כמו כן לא נעשית הבחנה בין הכרעת אש"ף על-ידי צה"ל במלחמת לבנון הראשונה לבין ההחלטה להישאר בלבנון והשהייה בה במשך 18 שנים. אם הכול מתערבב עם הכול - מה אפשר ללמוד לצורך הפעלת כוח צבאי? (חוץ מכך שרצוי שצבא יופעל ליעדים מדיניים נכונים ושהמדינה תכנן מה היא רוצה לעשות אם הצבא עמד ביעדים שהציבה). האם המסר הנובע מהפרשנות של מלחמת לבנון השנייה הוא כי עדיף למזער סיכונים מאשר לחתור להצלחה? האם צה"ל אימץ את תפיסת הניצחון כאי-הפסד, שיוחסה בעבר לחזבאללה?

התפתחות תפיסת הצלחת המלחמה והקשר בין ההצלחה הזאת לבין הרתעה

התקופה הראשונה - השנים 2006-2008. בתקופה הזאת שררו בישראל תחושות קשות ואווירה כבדה בעקבות שלל הבעיות שהתגלו בפעולת צה"ל ובתפקוד העורף, מחאת המילואים, מחאת המשפחות השכולות, ההתפטרות של הרמטכ"ל דני חלוץ ושל אלוף פיקוד הצפון אודי אדם, הדחת גל הירש וועדת וינוגרד. בדו"ח הוועדה נכתב: "בסופם של 34 ימי לחימה לא הייתה הכרעה לטובת צה"ל, אף לא 'בנקודות'. ירי החזבאללה על העורף הישראלי הופסק רק בשל הפסקת האש. ישראל לא ניצחה במלחמה".⁴

בחשיבה בצה"ל



כל אלה הם מרכיבים של תקופה שבה התקיים קונצנזוס יחסי בצה"ל עצמו בנוגע לכישלון התפקוד במלחמה ובנוגע לתוצאותיה המוגבלות. לקונסנזוס הזה לא היה שותף ראש הממשלה במלחמה ואחריה אהוד אולמרט. בנואמו בכנסת מיד לאחר פרסום דו"ח ועדת וינוגרד אמר תוך התבססות על פרשנויותיהם של העיתונאי האמריקני תומס פרידמן ושל ההיסטוריון הצבאי מרטין ון קרפלד: כן, למשל, שמעתי את דבריו של פרופ' מרטין ון קרפלד

היה השגת הרתעה ישראלית. בשנה האחרונה רואים את עומק הריסון וההרתעה שחמאס שרוי בו.¹⁴

מפקד חיל האוויר האלוף אמיר אשל אמר בדצמבר 2012: לגבי 'עמוד ענן', אנחנו מפיקים לקחים. זה מבצע שיש מה ללמוד ממנו גם על מערכות אחרות ואני חושב שניקה את הדברים ונלמד. חיל האוויר פעל בהצלחה ולא הציג את כל היכולות שלו. הרתעה היא מושג קשה לברור וניתן לבחון אותו קדימה. הפעילות ב'עמוד ענן' הביאה הישגים והם תמרו אזהרה למי שינסה לפעול.¹⁵

מבצע צוק איתן (יולי-אוגוסט 2014) הוגדר מראש כמבצע שההיגיון המנחה אותו היה הרתעה. השקט היחסי השורר אחריו מיוחס גם הוא לא מעט להרתעה שנוצרה עקב המבצע ופחות מדי לשיקולים אחרים של החמאס. לאחר המבצע אמר שר הביטחון משה יעלון (בוגי):

הכרעה מבחינתי זה להביא את הצד השני להפסקת אש לפי תנאיך. אני מכיר את הגעגועים לניצחון מלחמת ששת הימים, אבל הניצחון אז לא הביא לשקט אלא למלחמת התשה. המלחמה הייתה לא סיפקה הרתעה לאורך זמן, לעומת מלחמת לבנון השנייה - במבחן הזמן היא הביאה לשמונה שנות הרתעה.¹⁶

בפרספקטיבת זמן ארוכה יותר, של כעשור לאחר סיום המלחמה - ניתן לקבוע בדיעבד כי המלחמה השיגה הרתעה חסרת תקדים מול החזבאללה - שנמנע מכל שיגור רקטות לעבר ישראל ומכל פעולה התקפית על הגבול מאז סיום המלחמה. המלחמה הביאה תקופת שקט ביטחוני שלא היה כדוגמתו לפחות 30 שנה בצפון מדינת ישראל.¹⁷

יש לציין כי בתקופה האמורה נמתחה גם ביקורת על דפוס הפעולה המתפתח ומתעצב של צה"ל. לדוגמה, מאמרם של תא"ל תמיר ידעי וסא"ל ערן אורטל "פרדיגמת סבבי ההרתעה - דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום".¹⁸

התקופה הרביעית - השנים 2014-2016 (מתום מבצע צוק איתן [יולי-אוגוסט 2014] עד היום). במקביל להתחזקות התפיסה כי בראייה לאחור המלחמה הייתה הצלחה המבוססת על הרתעה שנוצרה בעימות עצמו, יש גם התפתחות בהבנת מגבלותיה ומקומה היחסי הנכון במערכת השיקולים של היריב - בין אם החמאס ובין אם החזבאללה.

בכנס לזכרו של רא"ל (מיל') אמנון ליפקין שחק שהתקיים בינואר 2014 אמר סגן הרמטכ"ל האלוף (אז) גדי איזנקוט: בעשור האחרון ניצב צה"ל בפני ארבע מערכות עיקריות ומלחמה, כשהעליונות הצבאית שמורה כמובן לישראל. העדיפות הישראלית מול חמאס, חזבאללה או ארגונים פלסטיניים היא חד משמעית. אין יוכוח על הבדלי העוצמה, ובכל זאת בכל אחת מהמערכות שנכנסנו אליהן זו יוזמה שבאה מהצד השני, מה שמצביע על המושג החמקמק שנקרא הרתעה.¹⁹

בריאיון סיום תפקיד כרח"ט מחקר בינואר 2015 השיב תא"ל איתי ברון לשאלתו של יואב לימור "אז מתי יהיה העימות הבא בעזה?"

אם מקבלים את התזה שלי, אז אין לזה תשובה. הרי חמאס היה גם מורתע ביולי 2014, ובכל זאת פרץ עימות. זה יכול לקרות

בכיתה א', שמעולם לא ישבו במקלטים. מצב כזה לא קרה בצפון מדינת ישראל עד שנת 2006, אפילו לאנשים שהיו אז כבר הורים לחיילים, שבמשך עשרות שנים שקדמו לכך היו יושבים לעיתים תכופות במקלטים. אין ספק שהמאמץ שהשקענו בלבנון בקיץ 2006, [מאמץ שהיה מאופק יחסית לדרישות או לציפיות שהיו לאחזים להכנסת כוחות צה"ל בכל הגזרות ובהיקפים נרחבים, הביא ליצירת הרתעה שלא הייתה קיימת מאז ומעולם בגבול הלבנוני, אולי למעט השנים שקדמו למלחמת ששת הימים...]

התקשורת איבדה את שיווי המשקל המאוזן שלה וניסתה להוכיח, יחד עם גורמים פוליטיים אינטרסנטיים, שמדינת ישראל נכשלה במלחמת לבנון השנייה. גישה זו עודדה את מנהיגי חזבאללה לחשוב שאם הישראלים עצמם אומרים שהם הובסו במלחמה, למה הם צריכים לחשוב שהמצב הפוך? למרות זאת, הם לא חדלו מלחשוש מפני ידה הארוכה של מדינת ישראל, ובמשך שש שנים שעברו מאז סיום המלחמה לא פעלו נגדנו. גם כאשר שלוש פעמים נורו רקטות משטח לבנון - ואנחנו יודעים בדיוק שמי שירה אותן אין לו שום קשר לחזבאללה - התגובה האינסטינקטיבית של מנהיגות הארגון הייתה, "תודיעו לישראלים שלא אנחנו ירינו", מתוך תקווה שישראל לא תגיב נגד חזבאללה. נוכח כל זאת, המסקנה היא שהצלחנו ליצור הרתעה משמעותית מאוד בעקבות המערכה בלבנון בשנת 2006.¹⁰

התקופה השלישית - השנים 2014-2012

התקופה החלה במבצע עמוד ענן (נובמבר 2012) והסתיימה במבצע צוק איתן (יולי-אוגוסט 2014). הפעולה האווירית המפתיעה בתחילת מבצע עמוד ענן וסיומה של המערכה לאחר כמה יממות של מערכה אווירית חיזקו את התחושה, שהחלה להתפתח בתקופה הקודמת, כי הפעולה בדאחיה בתחילת מלחמת לבנון השנייה היא הגורם המרכזי להרתעה העומדת בבסיס תקופת השקט הממושכת.

האלוף (מיל') גיורא איילנד אמר בכנס של המרכז למחקרי ביטחון לאומי שעסק במבצע עמוד ענן:

במלחמת לבנון השנייה, עם כל השגיאות והמחדלים שאפיינו אותה, הייתה גם פעולה אחת יעילה במיוחד - התקיפה המסיבית של מפקדות חזבאללה בביירות, דבר שיצר את "אפקט הדאחיה". הרתעתו של חזבאללה מאז הושגה במידה רבה בשל אותו הרס בבירת לבנון.¹¹

ביולי 2013 - שבע שנים לאחר המלחמה ושש שנים לאחר הנאום שנשא בכנסת לאחר פרסום דו"ח ועדת וינוגרד - אולמרט כבר טען: "אני שמח וגאה לבוא לגליל אחרי שבע השנים השקטות ביותר והטובות ביותר שהיו לגליל מאז שקמה מדינת ישראל. [...] שום מלחמה בישראל לא הסתיימה עם תוצאות כל כך משמעותיות".¹³

את הביטוי לדומיננטיות של נושא ההרתעה לאחר מבצע עמוד ענן אפשר לראות בכל הרמות. כך מצוטטים דבריו של מפקד החטיבה הדרומית באוגדת עזה, אל"ם עמוס הכהן, באתר צה"ל באינטרנט: "אחד מיעדיו המרכזיים של מבצע עמוד ענן

לוחמי צה"ל במהלך אימון
 בחינת הישגי המלחמה אל
 מול מטרותיה מובילה לכאורה
 למסקנה שההרתעה שהרתיעה
 ישראל במרחב התחזקה
 צילום: עודד בליטי



חשובה, אך לעתים השיקולים של היריב (החמאס והחזבאללה) בהקשר של פתיחת עימות מול ישראל רחבים יותר ממנה. העיתונאים אמיר בוחבוט ואמיר תיבון דיווחו על דבריו של שר הביטחון יעלון במסגרת כנס הביטחון הלאומי של מכון פישר למחקר אסטרטגי אוויר וחלל, שהתקיים במאי 2015: הנבוט של 'צוק איתן' עדיין מונף באוויר וצריך לשמר אותו. [...] באשר לחזית הצפונית [...] כשמדובר בחזבאללה, הנושא אינו מושפער רק משיקולי הרתעה, [...] העניין הוא גם מדיני ואזורי. אם לא הייתה הרתעה, ואם לא היה מחיר לפרובוקציות חזבאללה היה יורה כל יום, וזה לא קורה. בתקופה האחרונה עמדנו בלא מעט מבחנים בהתמודדות אתו, ובהם הוא נתן לנו להבין שפניו אינן להסלמה. חלק חשוב מזה הוא הרתעה.²³ הרמטכ"ל רא"ל גדי איזנקוט אמר בכנס המכון למחקרי ביטחון לאומי שנערך בינואר 2016: צה"ל נתפס בעיניהם כצבא חזק ובלתי צפוי, וזהו ההסבר לעשור השקט שעברנו. אנחנו לא בונים על ההרתעה הזו. זה אמנם מחזיק מעמד בלבנון, אבל מאלף ואחד שיקולים זה עלול להשתנות כבר מחר, וצה"ל ערוך לכך.²⁴ הדוגמאות האחרונות מציגות התייחסות ביקורתית יותר של

שוב, בגלל אוסף של נסיבות. המודיעין לא באמת יכול להגיד מתי זה יקרה, וצריך להיערך שזה יקרה.²⁰ את הניצנים לערעור על דומיננטיות ההרתעה כהסבר המרכזי לשקט בצפון ובדרום ניתן לראות גם במסמך שפרסם בפברואר 2015 האלוף יאיר נווה "הרתעה נגד שחקנים לא מדינתיים - מחשבות בעקבות 'צוק איתן'" ובו כתב בהקשר לחזבאללה: בעקבות הניסיון במלחמת לבנון השנייה ולאור המעקב אחר סבבי הלחימה בעזה, סביר, כי לרשותו יכולת להעריך את עוצמת הפגיעה בו ובממרכיו וכי הנהגתו מבינה את המשמעות של פגיעה זו. חזבאללה בחר להגיב לתקיפת פעילים שלו עם הגנרל האיראני ברמת הגולן, כדי לשקם את ההרתעה מול ישראל, שבראיתו נשחקה, וכדי לעצב מחדש התרעה הדדית - כזו שהובילה לשקט וליציבות בגבול ישראל-לבנון במשך שבע שנים - מאז מלחמת לבנון השנייה, אם כי באורח מידתי. אם בכל זאת יחליט חזבאללה ליזום עימות צבאי רחב מול ישראל, תהיה זו עדות לכך שהוא מוכן לספוג פגיעה עמוקה ומקיפה בנכסיו, על מנת לקדם הישגים בזירה אחרת או לרצות את איראן.²² המסמך הזה מעיד על ההבנה ההולכת ומתפתחת כי ההרתעה



הרמטכ"ל גדי איזנאקוט: "צה"ל נתפס בעיני חזבאללה כצבא חזק ובלתי צפוי, וזהו ההסבר לעשור השקט שעברנו"

▶ ממלאי התפקידים הבכירים במערכת הביטחון לעניין מקומה של הרתעת מלחמת לבנון השנייה במסגרת שיקולי החזבאללה לא ליזום עימות ולפעול באופן מוגבל יחסית בתגובה לפעולותיה של ישראל מאז המלחמה.

סיכום והמלצות

צה"ל נדרש להיות גוף מקצועי שלהצלחתו בעימות מן הסוג הזה יש שתי אמות מידה. אמת המידה הראשונה היא עמידה ביעדי המלחמה שהגדיר הדרג המדיני; אמת המידה השנייה – השגת היעדים האלה צריכה להתבצע תוך הכרעת היריב ברמה הטקטית וברמה האופרטיבית (לצורך הדוגמה – צבא החזבאללה). למשל, ההישגים של צה"ל במלחמת לבנון הראשונה מול אש"ף (אם כי היו בעיות שונות בפעולת צה"ל), הארגון שצה"ל נלחם נגדו, עלה על ספינות ויצא לגלות. הדרך שהובילה לכך הייתה מתקפה אגרסיבית שהכריעה אותו תוך פגיעה משמעותית בסורים שהתערבו בלחימה. כדי ללמוד על הפעולה הצבאית, תוך שימת דגש על הרמות הטקטית והאופרטיבית, יש לעשות הבחנה בין השהייה בלבנון, שנמשכה שמונה-עשרה שנים ונתפסת כבעייתית, ובין פעולת צה"ל לפנייה במלחמת שלום הגליל. באותה אופן יש לנתח בזהירות את הקשר בין פעולת צה"ל הכושלת במלחמת לבנון השנייה לבין השקט והתגובה המוגבלת של החזבאללה אחריה.

הקשר הזה יכול להוביל מסקנה כי כישלון מביא הצלחה (ייתכן בכלל שזו הדרך הנכונה כפי שהוצגה בסרט 'העכבר ששאג' בכיכובו של פיטר סלרס. בסרט מסופר על האסטרטגיה שנקטה הדוכסות הדמיונית גרנד פנוויק כדי לצאת מהמשבר הכלכלי שאליו נקלעה. הדוכסות הכריזה מלחמה על ארצות הברית בידיעה שתפסיד במלחמה, זאת במטרה לקבל מהאמריקנים חבילת שיקום). המסקנה יכולה להיות שלא באמת משנה מה נעשה בקרב אלא מה נספר לאחר מכן, שכן השגת ניצחון (השגת היעדים המדיניים שהוגדרו למערכה – הגדרה נכונה אך טכנית בראיית האתוס הרצוי לצה"ל) יכולה להתממש גם ללא מאמץ מיוחד. (בעניין הזה כתב לאחרונה פרופ' יחזקאל דרור: "אפשר לקבוע יעדים קלים להשגה ובכך להבטיח מראש 'ניצחון מוחץ'").²⁵

אז מה נדרש לעשות בעניין? את המלצתי אחלק לשתי רמות: התפקוד הצבאי בעימותים ושמירת השקט לאחר העימות.

מבצע צוק איתן הוגדר מראש כמבצע שההיגיון המנחה אותו היה הרתעה. השקט היחסי השורר אחריו מיוחס גם הוא לא מעט להרתעה ופחות מדי לשיקולים אחרים של החמאס

שמירת השקט לאחר עימות ודחיית העימות הבא. בעניין הזה רצוי שצה"ל יאמץ גישה רחבה יותר מזו שהוצגה במאמר כמאפיינת אותו, אשר תכלול נוסף על הרתעה עוד מרכיבים, בהם יצירת/הגברת אילוצים בין-לאומיים על הפעלת כוח הצד היריב (החזבאללה או החמאס) והעלאת מחיר ההפסד בעתיד (נושא שעלה לדיון לאחר מבצע צוק איתן בהקשר של רצועת עזה). הניתוח הנדרש כאן על-ידי ישראל הוא ניתוח מערכתי מתמשך שיזהה שינויים במערכת השיקולים של היריב, וינסה לפצות על ירידה במרכיבים מסוימים התורמים לשמירת השקט ולדחיית העימות באמצעות הגברת אחרים.

צה"ל כארגון מקצועי אינו צריך להתגאות בתוצאותיה של מלחמת לבנון השנייה ובשקט שהביאה בראייה של עשור לאחור. האמירה המפוכחת מבוססת הביקורת העצמית של צה"ל צריכה להיות: השקט בגבול לבנון הוא ברכה למדינת ישראל, אך בראייה מקצועית לא ניתן להוכיח כי קיים בהכרח קשר בינו לבין תוצאותיה המוגבלות של מלחמת לבנון השנייה. יש לייחס את השקט הזה גם לגורמים אחרים שאינם קשורים בה. ראייה כזאת תסייע לצה"ל להתכונן טוב יותר לאתגרי העתיד.

האלוף גיא צור, "יבשה באופק" – גיבוש תפיסת תמרון יבשתי²⁷; מאמרם של תא"ל יעקב בנג'ו ואל"ם (מיל') גיורא סגל "המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך האסטרטגי"²⁸. לעתים נראה כי הכתיבה הביקורתית הזאת מיטשטשת בתוך תחושת שביעות הרצון הכללית שתוארה בהרחבה. דווקא בדעות המציגות את מלחמת לבנון השנייה ולרוב גם את המבצעים ברצועת עזה לאחר מכן כשרשרת של פעולות בעייתיות טמונים זרעי ההשתפרות המשמעותיים של צה"ל.

תודות למעירים ולמאירים: פרופ' אלון קדיש, האלוף (מיל') גרשון הכהן, תא"ל יעקב בנג'ו, תא"ל מוטי ברוך, ד"ר נמרוד הגלעדי, תא"ל אבי גיל, תא"ל ניב עשור, אל"ם ערן אורטל; חוקרי מרכז דדו – ניב פרידמן, אליעזר ברמן, שמואל שמואל ורס"ן מתניה צחי.





סא"ל ב' < רע"ן בלהק מודיעין חיל האוויר

להלח"ם* בשגרה כמו במלחמה

הצעה לשילוביות רב זרועית שעשויה להשפיע על תפקודו המודיעיני של חיל האוויר, ותהווה בנוסף פיילוט אפשרי למימוש במקומות אחרים בצבא המתמודדים עם בעיות של סמכות ואחריות בעולם רב זרועי

*להתארגן ולחקור מודיעין





מטוס הרון 1
 במערך הבש"מ (כלי טיס
 מאויש מרחוק. בעבר נקרא
 כשב"מ) קיימת טייסת
 שאנשיה הם ממערכים מחוץ
 לחיל האוויר

לעצמו מסגרות ארגוניות (מדורים וענפים) העוסקות במרכיבים מסוימים של אותן משימות ומביאות את המידע הדרוש לחיל בעתות שגרה לשם הכנתו ללחימה. מתעוררת השאלה: על מי מוטלת האחריות המודיעינית למשימה שעליה אחראי חיל האוויר - על להק המודיעין של החיל, המחויב לספק לחיל את המודיעין למשימותיו, או על חטיבת המחקר האחראית בראי הצבא על המודיעין למשימות האלה?

מסגרת ארגונית רב־זרועית משולבת

במקרה שלהלן נראה שכל העמקה בסוגיית האחריות המודיעינית לא תקדם אותנו. כאמור, בעתות שגרה מוטלת רוב האחריות על אמ"ן בעוד שבלחימה האחריות עוברת לחיל האוויר; המעבר הזה טומן בחובו עיוותים רבים. העברת המשימות לאחריות מודיעינית מלאה של חיל האוויר גם בעתות שגרה עלולה לפגוע במענה המקצועי הניתן להן לנוכח העובדה שלהק המודיעין אינו מותאם להכיל קשת רחבה כל־כך של משימות במגוון זירות. עם זאת, השארת המשימות בחטיבת המחקר פוגעת ביכולתו של חיל האוויר להתחבר למשימות באופן מיטבי כבר בעתות שגרה, ויוצרת כאמור עיוותים בהתנהלות בין שגרה ללחימה. לכל גוף יש יתרון יחסי, והוא תורם לקידום המשימה בדרכו

די לשפר את האפקטיביות המבצעית של משימות התקיפה של המטה הכללי יש לאחד מסגרות מודיעין, הפועלות כיום במקביל באמ"ן ובלהק מודיעין אוויר, לכדי מסגרת ארגונית אחת ומשולבת התומכת את המשימה ממקום אחד על כלל מרכיביה בשגרה - זאת בדיוק כשם שאנחנו פועלים כיום בעת מלחמה. שילוביות ארגונית בין־זרועית כבר אמרנו?

כשהאחריות מטושטשת

המאמר עוסק במשימות המטכ"ליות שלהן אחראי חיל האוויר ושאותן הוא מוביל, ולא במשימות שבהן משתתף חיל האוויר לצד הפיקודים המרחביים והאוגדות. למרבית המשימות, הוגדר מוביל מודיעיני שאינו חיל האוויר אלא חטיבת המחקר באמ"ן, זאת מתוך הבנה שיש לה יתרון יחסי במחקר הנדרש למשימות האלה על פני גופי מודיעין אחרים. כאן מתחילה הבעיה. חיל האוויר נשען על להק המודיעין⁶ שלו המספק לו את צרכיו למשימותיו בעתות שגרה ובעתות לחימה. עם זאת, חלק גדול ממשימותיו מנוהל מודיעינית בחטיבת המחקר, ולחיל האוויר אין שליטה ממשית וישירה על הנעשה בהן. בלחימה

קיים מכלול המרכז את כלל גורמי המודיעין בתהליכי עבודה סדורים ובו מתגברים על הזהות הארגונית של בעל התפקיד (אמ"ן או חיל האוויר) ומציבים את המשימה במרכז. לעומת זאת, בעתות שגרה לא קיים מנגנון כזה, ולכן חיל האוויר הקים

תרשים 1: מרכיבי המענה המודיעיני למשימה מבצעית.

תמ"א ומחקר
 (תמונת מצב אויב)

מל"מ
 (עזרים,
 מערכות,
 פקודות)

מרכיבי המודיעין למשימה מבצעית

מוכנות אופרטיבית
 (כשירות אימונים, תו"ל)

מטרות
 (ייצור, הפללה, תחזוקה)

מבנה ארגוני הממקם את המשימה במרכז יאפשר לגשר בין הגישות השונות ולעצב גישה אחת שקולה ומלאה יותר המוכוונת בראש ובראשונה למשימה, ורק לאחר מכן לדיסציפלינות המרכיבות אותה.

נפליג במחשבה שיצרנו מסגרת ארגונית משולבת רב-זרועית המספקת מענה מודיעיני אחיד ושיטתי לכלל משימות חיל האוויר, כשבליבה, חיילים ומפקדים "ירוקים" ו"כחולים" הפועלים זה לצד זה תחת אותו ציר פיקוד. כעת יש להחליט למי כפופה המסגרת הזאת - לאמ"ן או לחיל האוויר? כאן מתחילה דילמה יסודית ביצירת שילוביות ארגונית בין-זרועית, שכן בבסיסה היא מניחה ששני הזרועות/אגפים מעורבים ותורמים למשימה כל אחד בדרכו. השאלה הנשאלת היא: למי יש להכפיף את המסגרת הזאת?

ברור שנדרשת בעניין הזה החלטה בינארית (מפקד יש רק אחד) אם כי לא ניתן להתעלם מן הצורך של הגוף השני, יהיה אשר יהיה, להיות מעורב ומשפיע על המתרחש במסגרת הארגונית המשולבת. הגדרה שבה החיילים "ירוקים" יהיו כפופים למפקדים "ירוקים" וחיילים "כחולים" יהיו כפופים למפקדים "כחולים" מעקרת את כל ההיגיון בהקמת מסגרת משולבת הפועלת תחת ציר פיקודי אחד ("ירוק" או "כחול").

לפיכך, נכון לבחור באחד משני פתרונות אפשריים. הפתרון הראשון - הכפפת המסגרת לאמ"ן (חטיבת המחקר) לנוכח העובדה שיש יתרון יחסי לעריכת מחקר מודיעיני רחב ומרכזי באגף המודיעין וכנראה מרבית האנשים במסגרת הארגונית יהיו שייכים לאמ"ן. הפתרון השני - הכפפת המסגרת הארגונית לחיל האוויר לנוכח העובדה שהמסגרת נועדה לשרת את משימות חיל האוויר והיא תעסוק בעיקר בהיבטים אופרטיביים ולא אסטרטגיים שבהם יש יתרון יחסי למודיעין חיל האוויר. בכל פתרון שלא ייבחר יוגדרו חמישה עקרונות שיאפשרו לגוף שאינו מפקד באופן ישיר על המסגרת להשפיע ולהיות מעורב

תרשים 3: דוגמה למבנה ארגוני עקרוני לאחר ביצוע שילוביות ארגונית

מבנה ארגוני סכמתי אחרי שילוביות ארגונית



הייחודית. במצב מורכב כזה - שבו ברור שבלחימה עובדים יחד "הירוקים" ו"הכחולים" ממקום אחד, עם אותם אמצעים ולאור אותה משימה בדיוק - מוטב לשקול פתרון ארגוני המשלב כבר בעתות שגרה בין ממלאי התפקיד המשימתיים. מדובר במסגרת ארגונית רב-זרועית ומשולבת, שבה נמצאים חיילים "ירוקים" לצד "כחולים" תחת ציר פיקוד אחד וברור כשהגורם המקשר ביניהם הוא המשימה.

הפתרון המוצע מחבר את דרגי העבודה המשימתיים במדורים ובענפים משולבים כשכלל רמ"ד האחראי על משימה מודיעינית יש את היכולת לספק את המענה המלא עבורה - החל במחקר האויב, עבור דרך ייצור המטרות וכלה במוכנות ובכשירות האופרטיבית של האנשים, המערכות, התו"ל והאימונים התומכים במשימה. תחת פיקודו של הרמ"ד יימצאו חיילים מאמ"ן ומלמד"ן הפועלים כתף אל כתף כדי למלא את אותה משימה, מאותו מקום ובאותם האמצעים. הרעיון הוא לייצר מדורים העוסקים מצד אחד במשימות ממוקדות ומצד אחר - בכלל המרכיבים של המשימה. כך גם ברמת הענפים המשימתיים שייטנו מענה מלא למשימות שבאחריותם. למעשה, תיווצר כאן מסגרת מחלקתית זירתית, הבנויה מענפים וממדורים משימתיים של אותה זירה, אשר תשלב את המאמצים הנעשים כיום בנפרד באמ"ן ובלמד"ן תחת קורת גג אחת ומפקד אחד.

נדמה שמדובר בפתרון פשוט והגיוני, אך המציאות מראה שהדרך לספק מענה מודיעיני למשימה נתונה שונה באופן שבו הוא ניתן באמ"ן ובאופן שבו הוא ניתן בחיל האוויר. באמ"ן מבחינים על-פירוב בין מחקר אויב (תמ"א - תמונת מצב אויב) לייצור המטרות (תמ"ם - תמונת מצב מטרות) ואילו בלמד"ן מבחינים על-פירוב בין מחקר האויב וייצור המטרות לבין המודיעין המבצעי התומך את המשימה (מל"ם). הגישות השונות אינן תורמות לשיתוף הפעולה הנדרש מן הגורמים האלה בלחימה במתן מענה מודיעיני אחיד לכלל משימות חיל האוויר.

תרשים 2: דוגמה למבנה ארגוני עקרוני לפני שילוביות ארגונית

מבנה ארגוני סכמתי לפני שילוביות ארגונית



▶ בתהליכי העבודה השוטפים:

1. מפקד המסגרת, או לפחות עוזרו הבכיר, יהיה מתוך הגוף שאינו המפקד הישיר (אם תוכנן המסגרת לאמ"ן יהיה מפקדה או לפחות עוזרו הבכיר מחיל האוויר ולהיפך).
 2. כל איש מפקד מדרג מסוים (רמ"ד, למשל) יהיה בהסכמתם של שני הגופים ובאישורם.
 3. תוכניות עבודה, הערכות מודיעין ועבודות מטה משמעותיות יהיו באישורם של שני הגופים.
 4. הגוף המפקד על המסגרת יהיה מחויב לקחת חלק בדיונים שוטפים המתקיימים בגוף השני לשם שימור הרצף המודיעיני הנדרש (דיונים שבועיים, פורומים קבועים וכדומה).
 5. ייכתב MOU (Memorandum of Understanding) - מזכר הבנות המתאר את הנחות היסוד לאורו מתקיים שיתוף הפעולה בין הגופים) המגדיר את המחויבויות האלה בין הגופים, ועל-פיו תפעל המסגרת המשולבת. ה-MOU הזה יתוקף מעת לעת ויוחאם לאתגרים המתהווים.
- ניתן להעריך, כי מבנה ארגוני משולב, יניב התפתחויות וזיקות חדשות שאינן קיימות היום בין הארגונים המשתלבים למשל בתהליכי הסמכה ופיתוח כוח אדם משותפים, הכוונה משותפת של בניין הכוח, ופיתוח או קידום תפישות עבודה ולחימה חדשות. סביר אף שבמרוצת הזמן, ייווצר מבנה ארגוני אחר המטשטש עוד יותר את הגבולות וההבדלים בין הארגונים, ומתאים עצמו בקלות יחסית לצרכים המשתנים.

בכל סיכוי יש גם סיכון

שילוביות ארגונית מיעלת את תהליכי העבודה, ומאפשרת לחסוך במשאבים, או לפחות להשיג תוצאה טובה יותר עם אותם המשאבים. ואולם, לצד היתרונות האלה יש גם סיכונים. ההגדרה שיש גוף אחד מוביל ושאליו מוכפפים כלל המשאבים כולל אלה מהזרוע שאינה מובילה, עלול לגרום למתחים בניהוג המסגרת המשולבת, בעיקר בין דרגי הפיקוד הבכירים. חיבור שוטף וראייה משותפת של הדרך עשויים למנוע מתחים כאלה ולאפשר למסגרת להתקדם לאור מטרה אחת. בנוסף, מפגש התרבויות בין הזרועות, בניהול ובתהליכי העבודה, עלול לגרום למתחים ולאי בהירות דווקא בדרגי העבודה. הפתרון הטבעי לכך הוא הזמן - במשך הזמן תעוצב תרבות ארגונית חדשה, שאינה דומה לאף אחת מן הזרועות, אך היא יונקת את היתרונות מכאן ומכאן, ומייצרת שלם הגדול מסכום חלקיו. אתגר נוסף הוא בפיקוד הזוטר. רמ"ד צפוי לפקד במסגרת כזאת על אנשים משתי הזרועות, ועליו לוודא כי לא קיימת אפליה וכי היחס אליהן שווה. יש לוודא שתנאי השירות, ובכלל זה דרגות השכר המוגדרות, שווים לכולם כדי להימנע ממתחים בקרב החיילים הממלאים משימות דומות.

איחוד כלל מרכיבי המשימה למדור ולענף אחד עלול לפגוע במקצועיות הדיסציפלינרית המרכיבה את המשימה ומבוצעת כיום בנפרד (למשל, ייצור המטרות ומל"ם משימתי). בנוסף עלולה להיווצר שונות בין משימות באותן הדיסציפלינות (כמו טכניקות שונות לייצור מטרות במשימות דומות). כדי לצמצם את הסיכונים האלה נדרשים המפקדים לתהליכי ניהול, בקרה ולמידה בכל דיסציפלינה, בתוך המדורים והענפים וחשוב יותר - ביניהם. כדי להתגבר על הסיכונים ולנצל את הסיכויים יש לוודא שקיימים התנאים הפיזיים ליצירת שילוביות ארגונית, בהם: משימה משותפת, מקום עבודה אחד לכולם ואמצעים זהים להשגת

ת המאמר אני כותב מנקודת המבט של מי שהחל את דרכו באמ"ן ופיקד על מסגרת ארגונית משולבת כשתחת פיקודו חיילים וקצינים מאמ"ן ומחיל האוויר. זה חמש עשרה שנים אני משרת בחיל האוויר. את השילוביות הארגונית בין חיל האוויר לאמ"ן חוויתי על בשרי, והיא מהווה עבורי דוגמה להצלחה. הדברים הנאמרים במאמר הם על דעתי בלבד, ואינם מייצגים בהכרח דעה של ארגון זה או אחר.

כיום, האופן שבו ניתן המענה המודיעיני בעתות שגרה למשימות המטכ"ליות של חיל האוויר בזירות השונות, בייחוד בזירה הצפונית, לדוגמה בתחום האש¹, הפו"ש², העליונות³ והאמנעה⁴, שונה מהותית מן האופן שבו ניתן אותו המענה בלחימה. בעת לחימה מרוכזים כלל גורמי המודיעין (לרבות נציגי יחידות האיסוף) העוסקים במשימה במכלול מרכזי אחד, ופועלים יחד תחת ציר פיקוד אחד כשהמשימה במרכז. ממלאי התפקידים מאגף המודיעין פועלים לצד ממלאי התפקידים מחיל האוויר, כשמפקד אחד ("ירוק" או "כחול") מפקד עליהם ללא עוררין. לעומת זאת, בעתות שגרה עוסק כל אחד מאותם גורמים במרכיב אחר של המשימה (ייצור המטרות, מחקר, מל"ם⁵, מוכנות אופרטיבית ועוד) במקומות שונים בחטיבת המחקר שבאמ"ן ובלהק המודיעין שבחיל האוויר, ותחת מפקדים שונים.

המשמעות של התארגנות כזאת, מלבד הפגיעה בעקרון הפו"ש הצה"לי של אחדות הפיקוד, היא סרבול בתהליכי העבודה בעתות שגרה, קושי לקבל החלטות ולהוביל את המשימה כמקשה אחת לכדי בשלות מודיעינית-מבצעית ובזבוז זמן רב לשם תיאום בין הגופים השונים. מובן שלכל גוף מודיעיני העוסק במרכיב זה או אחר של המשימה חסרה התמונה המלאה המאפשרת לראות את המשימה על כלל מרכיביה ולמקד או לתעדף את העשייה למרכיב הדורש זאת.

מכיוון שחיל האוויר הוא כיום מפעיל האש המרכזי במימוש התוכניות המבצעיות של הצבא, מוטב שהמודיעין שתומך את משימותיו יהיה מלא ומגובש כדי שיוכל לספק את הנדרש למשימות השונות והמתפתחות בחיל. חיל האוויר מקבל עליו אחריות מבצעית למשימות, אך אינו יכול להגדיר את האחריות המודיעינית לאותן המשימות (זו מוגדרת על-פירוב על-ידי אגף המבצעים). לפיכך קיים מתח ברור בין הרצון ליצור מענה מודיעיני בחיל האוויר לכלל משימותיו לבין האחריות המוגדרת של אמ"ן לאותן המשימות.

המאמר מציע פתרון לבעיה - הרעיון המרכזי הוא יצירת מסגרת משולבת רב-זרועית המציבה במרכז את המשימה על כלל מרכיביה ומאפשרת לדרגי העבודה לפעול ברצף ותחת מפקד אחד בעתות שגרה בדיוק כמו בעתות מלחמה. הפתרון המוצע מתייחס לאופן שבו נכון לספק מענה מודיעיני מלא למשימה נתונה וכן לאופן שבו נכון לפקד על מסגרת משימתית משולבת, בעיקר בדרגי הפיקוד הבכירים.

הגדרה תואמת למצב שגרה.

בצבא ארצות-הברית הוגדרה השילוביות: "פריסה של כוחות משתי זרועות לפחות לפעולה מתואמת להשגת מטרות משותפות"⁹. העיסוק בשילוביות בצבא האמריקני בא לידי ביטוי במישורים נוספים מלבד לחימה. בטכנולוגיה - קישוריות ורשתיות המאפשרת שליטה ותקשורת בין זרועות הצבא השונות. בבניין הכוח - בהגדלת הגמישות והרב תכליתיות של כוחות שיתאימו עצמם במהירות למשימות משתנות. ייעוד המטות המשולבים - לנוכח המבנה הרב זרועי של הכוחות המזוינים (ארבע זרועות - חיל האוויר, צבא היבשה, מרינס וצי) נועדה השילוביות להפחית את הסקטוריאליזם של הזרועות במטרה לייעל את תהליכי העבודה ולמנוע כפילויות. ניתן לתאר את השילוביות כמדרגה הרביעית והגבוהה ביותר באינטראקציה בין גופים. המדרגה הראשונה היא תיאום המחייב הכרה בסיסית הדדית של הגופים זה את זה והתורם לייעילות העבודה. המדרגה השנייה היא סנכרון המצריך הכרה טובה יותר ומאפשר גם השפעה הדדית. המדרגה השלישית היא שיתוף-פעולה שהיא למעשה מעבר מהיכרות לחברות, ומגדילה את האפקטיביות בעשייה. והמדרגה הרביעית היא שילוביות, מעין מעבר מחברות למשפחה, למבנה אורגני ואחיד, והיא מאפשרת הגדלת הרלוונטיות של העשייה לצד יתר היתרונות של המדרגות הקודמות.

השילוביות נתפסת ככזאת המביאה מגוון דיסציפלינות למקום משותף אחד ויש בה יכולת ליצור יש מאין באמצעות הפריה הדדית של הגורמים המשתלבים. נוצרים בה חשיבה חדשה, יכולת חדשה וידע חדש המבוססים על היתרונות היחסיים ועל נקודות המבט של המשתתפים, ולכן הם צפויים להיות רלוונטיים יותר למציאות המשתנית. מטרת השילוביות אינה לוותר על הזהות השונה של המשתתפים. להיפך, בעצם שונותם הם מחזקים את הכלל. ואולם, עליהם להשתנות ולהתאים את עצמם למכלול המשולב שנוצר.¹⁰ על אף שאין הגדרה מדויקת לשילוביות הארגונית שבה אני דן במאמר, ובוודאי שלא לתחום עתות השגרה שבו עוסק המאמר, אנסה להגדיר אותה כמבנה ארגוני מעורב, הכולל נציגים משתי זרועות או יותר, הפועלים לביצוע משימה מוגדרת, במקום אחד ובאמצעים משותפים תחת ציר פיקוד משימתי אחד.

סיכום

בתקופה הנוכחית בצבא, שבה כמעט כל אחד מן העובדים נדרש לייעל את עבודתו, והיכולת למלא משימה מכל סוג שהוא באופן עצמאי הולכת ופוחתת, עלינו להעז ליזום ולבחון פתרונות יצירתיים וארגוניים שיאפשרו שילוב זרועות אמיתי גם במחיר של פגיעה בהומוגניות ובמבנה הארגוני האחיד והטהור תחת זרוע אחת או אגף אחד.

מכיוון שמשמיותו המטב"ליות של חיל האוויר הולכות ומתרחבות בשנים האחרונות (הן במספר הזירות והן במורכבות המשימות), עולה החשיבות של ההתייעלות המודיעינית התומכת משימות אלה. הבעיות שמהן סובל המודיעין במענה למשימות הן בבחינת תקרת זכוכית המזכרת זה שנים ומתעצמת בשנים האחרונות לנוכח הצמצום במשאבים והעלייה במורכבות המודיעינית המשימתית. הפתרון המוצע במאמר אינו מקומי אלא ישפיע על תפקודו של חיל האוויר בזירה הצפונית, ויהווה גם פיילוט אפשרי למימוש בזירות אחרות ובמקומות אחרים בצבא המתמודדים עם בעיות עקרוניות דומות.

המשימה. לצד זאת יש לוודא שקיימים גם התנאים המנטליים הנדרשים והקשורים ליחסי עבודה תקינים בין המפקדים ובדרגי העבודה, היעדר "אגו" הפוגע במוטיבציה ליצור שילוביות, והאומץ של המפקדים להעז ליצור מענה ייחודי לבעיה מורכבת.

דוגמאות לשילוביות בין-זרועית בצה"ל

על אף הצורך העולה בשילוביות בין-זרועית בעיסוקים השונים בצה"ל, קשה למצוא היום דוגמאות למסגרות רב זרועיות משולבות ארגונית. עם זאת, יש כמה פריצות דרך שניתן לראותן כתקדימיות, וחלקן עשויות עוד להתפתח לרמה של שילוביות ארגונית.

כך, למשל, במערך האלינט" של צה"ל אירעה ב-2001 המפיכה ארגונית. בסוף שנות ה-80 של המאה ה-20, על רקע הלקחים ממלחמת יום הכיפורים, שבה חיל האוויר סבר שלא קיבל את המודיעין הנדרש למשימותיו, הוקם בחיל גוף אלינט עצמאי לצד מערך אלינט הולך ומתפתח הקיים באמ"ן. עד 2001 התקיימו המערכים האלה במקביל, השקיעו כספים באותן מערכות ופיתחו במקביל תפיסות דומות כשלכל אחד יתרון יחסי (לאמ"ן בעתות שגרה ולחיל האוויר בעתות לחימה), ולשניהם הייתה יכולת מוגבלת לעמוד במשימותיהם (לכל אחד היה חסר מרכיב שיש לשני). רק ב-2001 - לאחר אישור של סגן הרמטכ"ל (שהבין כי מדובר בצעד תקדימי) ודיוני עבודה רבים שנועדו לגשר בין פערי התרבויות והתפיסות בין שני הגופים - הוקם מערך האלינט האחוד. זהו מערך הפועל עד היום באופן משולב ורב זרועי, ושבו חיילים מאמ"ן ומחיל האוויר מקבלים את אותן ההכשרות לאותם התפקידים, מקבלים את אותה המשכורת וכפופים לאותו המפקד; רק צבע המדים שלהם שונה (וגם זה כתוצאה "מהגרלה" בסיום הקורס). כמובן שעבורם שגרה היא כמו לחימה. כך הם חיים ולזה הם מתאמנים.

בבסיס חיל האוויר בנבטים מוקם בימים אלה מרכז אחוד המשלב בין אנשי חיל האוויר לאנשי אמ"ן שיפעלו יחדיו - תחת מפקד אחד לביצוע כמה משימות המשרתות גורמים רבים בצה"ל.

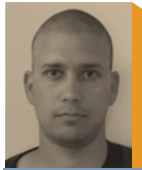
במערך הכטמ"מ (כלי טיס מאויש מרחוק. בעבר נקרא כטב"מ) קיימת טייסת שאנשיה הם ממערכים מחוץ לחיל האוויר. הטייסת נמצאת בתוך בסיס חיל האוויר, ופועלת לצדן של טייסות "כחולות" לביצוע משימות דומות, ונעשה בה שימוש באותם האמצעים. השילוב הזה מבטיח שהמענה למשימות היבשתיות יהיה מלא ובהתאם לצרכים.

ביחידת המנת"ב (מרכז ניטור תמונה בליסטית) הפועל בבסיס חיל אוויר, ואחראי לגיבוש תמונת שיגורים בליסטיים בזמן אמת, משולבים אנשים ממערכים אחרים כחלק מעבודת החמ"ל במטרה להעביר את התוצרים באופן מידי לאוכלוסייה. שילוביות בין-זרועית כזאת משפרת את התוצר המבצעי, ומייעלת את תהליכי העבודה לאור המשימה. הדוגמאות המובאו לעיל, הגם שאינן רבות, מוכיחות שניתן לפרוץ את הסדר הארגוני והזרועי ולשלב ידיים במיוחד ביחידות מבצעיות התלויות במספר גורמים כדי למלא את ייעודן. בכלל המקרים הללו, השילוביות הארגונית מאפשרת להשיג פתרון ארגוני בחזקת win-win במציאות בה לרוב מרגישים מצב של lose-lose.

קצת על שילוביות

השילוביות (Jointness) בצה"ל הוגדרה למצב לחימה המבוצעת על-ידי כוח המורכב מיסודות מוצקים או מסופחים משני מערכים זרועיים או יותר והפועלים תחת פיקודו של מפקד אחד.⁸ לא נמצאה





סא"ל עידן מורג < מפקד גדוד 75 לשעבר.
מפקד צוות במכללה לפיקוד טקטי

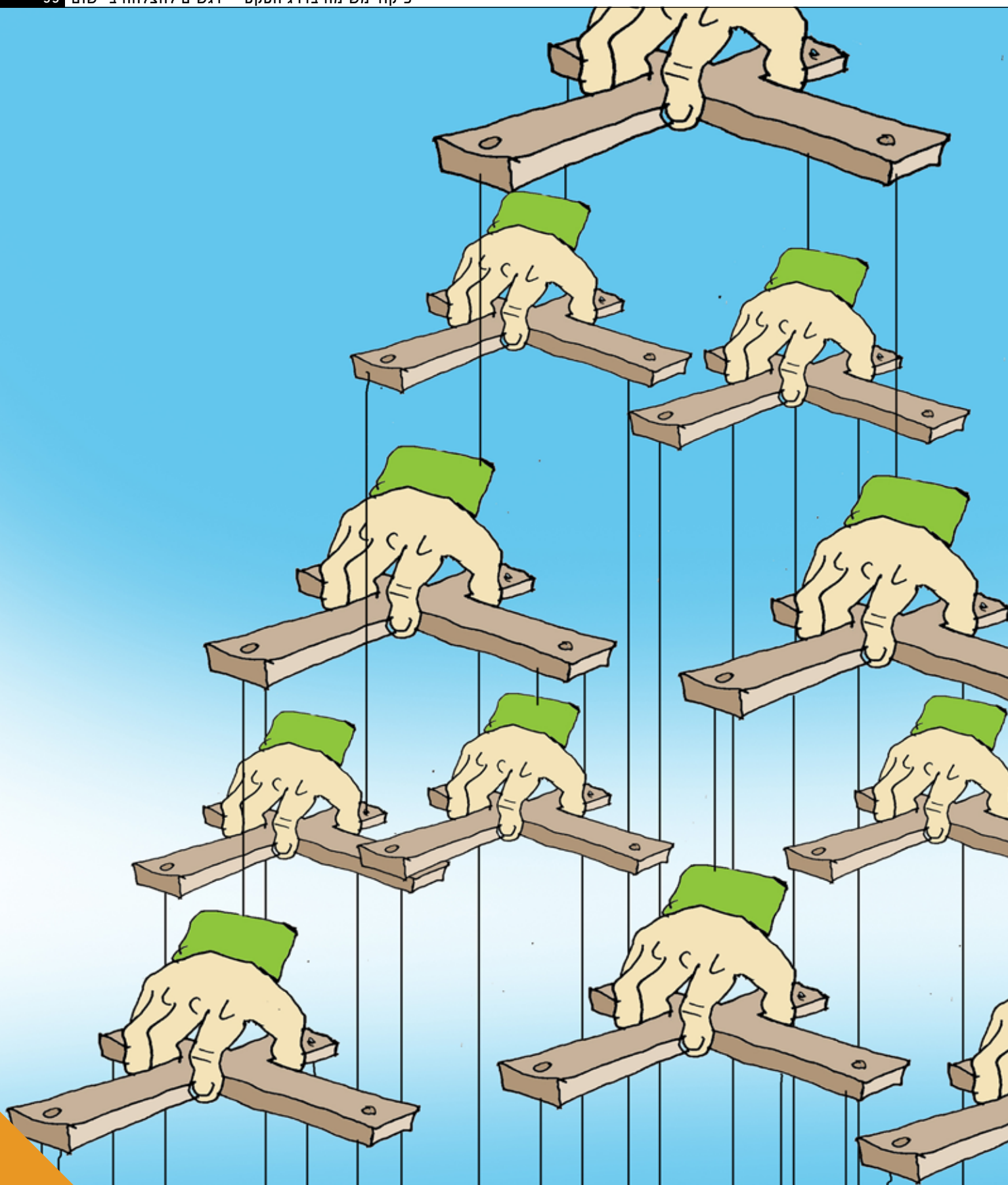
פיקוד משימה

בדרג הטקטי

דגשים להצלחה ביישום

אם יודגשו למפקדים דרכי הבקרה והדיווח, והחשיבות של קבלת השונות כתנאי בסיסי; ואם ייעשה תיאום ציפיות בין מפקדים לפקודים; אזי ניתן יהיה לשפר את יישום שיטת פיקוד המשימה בצה"ל





במשימה לאור המטרה, ליזום, לקחת אחריות רחבה ולנצל את חופש הפעולה שניתן לו.⁸ בקורס לפיקוד ומטה אלון (קורס פו"ם המיועד לקצינים הלוחמים) השיעור מתבסס להערכתו על הנלמד בהכשרות הראשוניות, ובשיעור מצוין רק כי המפקד קובע את התכלית ואת אילוצי הביצוע והפקוד מגדיר את ה"איך".⁹

מתעוררת השאלה: אם יש הגדרה תורתית מחייבת המתעדפת את פיקוד המשימה ויש שיעורים המלמדים אותה – מדוע היישום הוא חלקי? שמיר מציע בספרו כמה הסברים אפשריים – החל משינוי במעמדו של צה"ל בציבור הישראלי ובסובלנות כלפי הטעויות שלו, עבור דרך הכשרה מקצועית לוקה בחסר, וכלה במערכות פיקוד ושליטה מקוונות.¹⁰ הן שמיר והן קצינים בכירים רואים במשימות הבט"ש המבוצעות על ידי המפקדים גורם מרכזי למימוש חלקי בלבד, ואף לאי מימוש של פיקוד המשימה.

לדעתי, ייתכן שהגורמים המתוארים לעיל – משימות בט"ש, מערכות שו"ב מקוונות ועוד – מציבים אתגרים למימוש תפיסת פיקוד המשימה. ואולם, הסיכוי הטוב ביותר להטמעת התפיסה הזאת אינו טמון בניסיונות להתמודד עם האתגרים האלה. ראשית, מכיוון שמניסיוני הפיקודי ומשיחות עם עמיתים ומפקדים למדתי שברוב גזרות הבט"ש ניתן היום חופש פעולה גדול מאוד למפקדים. לטעמי, אבד הכלח על אמירות בדבר פיקוד פרטני המאפיין את הבט"ש, והן יותר תירוצים להיעדר עשייה מאשר המצב בשטח. שנית, מערכות הפו"ש המקוונות הן

אקסיומה בשדה הקרב המודרני גם, ואולי בעיקר, הודות לתועלת המבצעית העצומה שלהן. המערכות האלה ימשיכו לשרת את צה"ל במשך שנים רבות, ועלינו למצוא דרך להתגבר על האתגרים שהן מציבות למימוש תפיסת פיקוד המשימה. לדעתי, הפער המרכזי ביישום פיקוד המשימה נובע מהמשגה שגויה ומלימוד לא ממוקד. אין ספק שרמה מקצועית ובסיס תו"ל משותף בשילוב עם אמינות ואמון הדדי הם תנאי סף למימוש תפיסת פיקוד המשימה. עם זאת, אני סבור שעלינו לחדד ולהסביר למפקדים ולפקודים בצורה טובה יותר את המצופה מהם.

הדרישה המרכזית המועלית לרוב כאשר עוסקים בפיקוד משימה היא הנכונות של המפקד לקבל שגיאות. זוהי אמירה נכונה והכרחית, אולם בדרך-כלל היא אינה ממומשת באופן מלא. קבלת השגיאות מתורגמת על-פני-רוב להתייחסות לביצוע, לניהול הקרב. כלומר, היישום מתמקד בשאלה כיצד נגיב לשגיאות ולכשלים של המפקדים בביצוע המשימה. אולם, מה לגבי השלב הקודם – שלב התכנון או נוהל הקרב? בשלב הזה גם טמונה מרבית הביקורת על אי יישום פיקוד המשימה. המענה לשלב התכנון אינו קבלת שגיאות אלא קבלת שונות. המפקד נדרש לקבל ולאשר תוכנית אחרת מזו שהוא הגה בעצמו. אין זה משנה אם מדובר בשבוע אימון צוות, בתוכנית למעצר באיו"ש או בתוכנית מבצעית אחרת (לא פעם קל יותר למפקדים לאשר תוכנית מבצעית שונה מאשר אימון שונה). יש לדרוש מן המפקדים להיות מוכנים לכך ולמחיר שיש לשלם. באופן כללי המפקד יוצא מנקודת הנחה שהתוכנית שהוא היה מתכנן עדיפה על זו המוצגת לו. עליו

וְשָׁמַת עֲלֵהֶם שָׂרֵי אֲלֵפִים שָׂרֵי מֵאוֹת שָׂרֵי חֲמִשִּׁים וְשָׂרֵי עֶשְׂרֹת. וְשָׁפְטוּ אֶת-הָעָם בְּכָל-עֵת וְהָיָה כָּל-הַדָּבָר הַגָּדֹל יָבִיאוּ אֵלֶיךָ וְכָל-הַדָּבָר הַקָּטָן יִשְׁפָּטוּ-הֶם.¹ בפסוקים האלה מסביר יתרו למשה חתנו את מגבלת מוטת השליטה שלו כמפקד ואת ההכרח לבנות מערכת פיקוד ושליטה כדי שיצליח לתפקד. במהלך השנים גובשו כמה תפיסות פיקוד ושליטה. השתיים הבולטות הן פיקוד משימה ופיקוח פרטני. מאז הקמת צה"ל השיטה המועדפת הייתה שיטת פיקוד המשימה, כנראה הודות לשורשיה בפלמ"ח ובמחתרות. ב־2013 אף נקבע באופן רשמי כי זו "גישת הפיקוד המועדפת בצה"ל".² על אף שעברו שנים רבות קבע ד"ר איתן שמיר בספרו פיקוד משימה כי צה"ל (וצבאות זרים נוספים) לא הצליח להטמיע באופן מלא את שיטת פיקוד המשימה.³ הספר נכתב בעקבות מחקר מעמיק, ומוצגות בו הסיבות להטמעה החלקית – אם בכלל – של פיקוד משימה.

במאמר הזה אתמקד בנקודות שאותן יש לחדד בהכשרת המפקדים כדרך לשפר את התדירות והאופן של הפעלת שיטת הפיקוד הזאת. לידל הארט דיבר על החשיבות של הכשרה נכונה: "לא זו בלבד שהלימוד והעיון הם המפתחות להצלחה, אלא שללימוד מועיל מסוגל רק מוח שעוד לא נכנס לתלם ההרגל ועדיין יש לו יכולת של מחשבה חסרת כבלים".⁴

בדיון בנושא הזה עולה בראש ובראשונה השאלה: מהי שיטת פיקוד המשימה. במאמר הזה לא אפרט בנוגע להיווצרותה ולמורשתה של השיטה, ואציין רק שהיא נוצרה כחלק מן התובנות של הפרוסים ממלחמות נפוליאון, ושהיא נועדה לתת מענה לאופיו הבלתי צפוי של קרב התמרון המודרני. על-פי תורת צה"ל, פיקוד משימה היא תפיסת פו"ש שלפיה המפקד הממונה קובע את תכלית המשימה ומכתיב את מעטפת האילוצים שבה אמור המפקד הכפוף לפעול. על המפקד הממונה להימנע מלהכתיב את שיטת הביצוע.⁵ בתורה של זרוע היבשה גם מפורטת הדרישה מן הפקודים להגדיר את "הרעיון המבצעי ושיטת הפעולה למימוש המשימה – איך להשיג" – ובנקיטת יוזמה להשגת משימתו.⁶

כיום בהכשרות הקצונה – מרמת מפקד מחלקה עד רמת מפקד גדוד – מועברים שיעורים ומתנהלות שיחות בנושא תורת פיקוד המשימה, אופן יישומה והדגשים להצלחתה. בשיעור המועבר לצוערים בבית-הספר לקצינים בבה"ד 1 וכן בשיעור המועבר לחניכי המכללה לפיקוד טקטי מפרטים לחניכים את התנאים הבסיסיים לפיקוד משימה: בסיס תו"ל משותף; אחדות בתהליכי החשיבה; אמינות ואמון הדדי; נכונות ליזום ולקחת אחריות על-ידי הפקוד; נכונות הממונה לקחת סיכונים ולקבל שגיאות וכישלונות; אומץ להודות בשגיאות וללמוד מהן.⁷ בנוסף מוגדרים עקרונות שעל המפקדים והפקודים ליישם – כל אחד ברמתו – כדי להצליח ליישם פיקוד משימה. המפקד נדרש להגדיר בצורה ברורה את המטרות ואת המשימות; להטיל על פקודו מינימום של מגבלות, תנאים ואילוצים; לתת אמון בפקודו; ולשמור על שרשרת הפיקוד. הפקוד נדרש לדבוק

על-פי תורת צה"ל, פיקוד משימה היא תפיסת פו"ש שלפיה המפקד הממונה קובע את תכלית המשימה ומכתיב את מעטפת האילוצים שבה אמור המפקד הכפוף לפעול

יחידת פלמ"ח בדרך לפעולה
מאז הקמת צה"ל השיטה המועדפת
הייתה שיטת פיקוד המשימה,
נראה הודות לשורשיו בפלמ"ח
ובמחתרות



מעקב מתמיד עד כדי תחושת נרדפות אצל הפקוד. מכיוון שפיקוד משימה אין משמעותו אנרכיה, ואחריותו של המפקד מחייבת אותו לשלוט בנעשה, הבקרה היא הכרחית. יש ללמד אפוא את המפקדים ואת הפקודים כיצד לפעול במתח שבין שליטה נכונה לבין התערבות גסה בפעולות הפקודים. המפקדים נדרשים לשני תהליכים משלימים: התמודדות אישית עם מצבים של אי ודאות בתוספת של מנגנוני בקרה עתיים סבירים. לרוב המפקדים ברור שבשעת קרב הם נותנים פקודות ברשת הקשר ולא מתקיים תהליך של הצגת תוכניות ואישורן. כך יש לפעול גם בכל המצבים האחרים - אימונים, בט"ש או כל משימה אחרת. גם

הפקודים נדרשים לשני תהליכים משלימים - קבלת הבקרה כחלק מפיקוד משימה ולא כאבן בוחן בלעדית לפיקוד פרטני, ובנוסף עליהם להיות אחראים לעדכון המפקד ולמסירת דיווחים לו. העברת העדכון ביוזמת הפקוד מחזקת את האמון שהוא זוכה לו מן המפקד וגם מונעת תחושה של חוסר שליטה של המפקד המובילה להעצמת הבקרה עד לזרא.

לסיכום, תפיסת פיקוד משימה היא תפיסת הפו"ש שנקבעה כעדיפה על צה"ל. היא נלמדת על-ידי הקצינים בכל הרמות ככזאת שיש ליישמה ברוב המשימות. למרות זאת, האופן והתדירות של השימוש בה אינם עומדים בציפיות. אני סבור שאם יודגשו למפקדים הנקודות המשמעותיות - דרכי הבקרה והדיווח והחשיבות של קבלת השונות כתנאי בסיסי, ואם ייעשה תיאום ציפיות בין מפקדים לפקודים, אזי ניתן יהיה לשפר את יישום שיטת פיקוד המשימה בצה"ל.

מתעוררת השאלה: אם יש הגדרה תורתית מחייבת המתעדפת את פיקוד המשימה ויש שיעורים המלמדים אותה - מדוע היישום הוא חלקי?

לבחון שהתוכנית סבירה מבחינה מקצועית ולהסכים לה על אף שהוא מעריך כי ייתכן שהתוצאות יהיו שונות מאלה שהיו מושגות בהתאם לתוכנית שלו.

גם מבחינה סמנטית יש פער בתחום הזה. המפקדים קוראים את פקודיהם אליהם לאישור תוכניות ולא להצגתן. ההבדל בין שני הדברים אינו רק במילים. בהגדרת המפגש כהצגת התוכנית מקופלת הנחת יסוד שהתוכנית היא טובה והיא תצא לפועל, והמפקד מגיע כדי להכיר אותה ולסייע לפקודו על סמך ניסיונו ומקצועיותו. מפגש כזה הוא מחייב הן עבור המפקד והן עבור הפקוד. מחד גיסא, המפקד צריך לסמוך על פקודו שהתוכנית

נכונה ולא להתערב יותר מכפי שהכרחי, ומאידך גיסא, עליו לחנוך את הפקוד ולתרום לשיפור התוכנית. קו דק מפריד בין חניכה וסיוע לבין הכתבת התוכנית, אך המפקדים נדרשים להקפיד עליו. עם זאת, הפקוד נדרש כמובן לתכנן תוכנית איכותית ומקצועית כדי שהמפקד יוכל לקבלה. יתרה מזו, הפקוד צריך להיות פתוח לחניכה ולהערות של המפקד, ולא לראות בהן ביטוי של פיקוד פרטני. יש ללמד את הפקודים ולהטמיע בהם שאין בהערות של המפקדים על התוכנית כדי להגדיר את השיטה שבה פועל המפקד כפיקוד פרטני, אלא הן מחויבות גם בפיקוד המשימה.

עניין נוסף שחסר באופן שבו נלמדת היום תפיסת פיקוד המשימה הוא הבקרה והדיווח. תהליך הבקרה מובנה בעצם הפיקוד. הצורך המתמיד בוודאות מעצים את הצורך של המפקד לדעת מה קורה תחתיו. התוצאה לא פעם היא





תלם חזן < סמח"ט צנחנים, מפקד צוות במלט"ק לשעבר

כי בתחבולות תעשה לך מלחמה

במקרים רבים המשמעות של תחבולה היא שינוי הכללים הברורים. מכיוון שהאויב יודע שאתה פועל על-פי הכללים, התחבולה לעתים היא לשנותם. לנוכח כל הדברים האלה, הכותב ממליץ לקבוע את עקרון התחבולה כערך המוביל בצה"ל

היצירה יהודה המכבי
נערך לפני צבא ניקנור,
כבר בתנ"ך יש התייחסויות
לעקרון התחבולה
גוסטב דורה 1866



נמצאים בכל מקום ובכל זמן. במאמר הזה אעסוק בנושא התחבולה בלבד.

כבר בתנ"ך יש התייחסויות לעקרון התחבולה: מלחמת דן (המלחמה שבה ברית של ארבעה מלכים לחמו נגד עמים ששכנו בארץ-ישראל. במהלך המלחמה נשבה לוט, בן אחיו של אברהם, וכששמע על כך אברהם, הוא גייס כוח של 318 לוחמים כדי ללחום בהם, ורדף אחריהם עד דן בצפון), מלחמת דבורה וברק בן אבינועם נגד יבין מלך חצור, כיבוש עי על-ידי יהושע, מלחמת גדעון במדיינים. ההתייחסות היא במפורש לעקרון התחבולה, ולא לעקרונות מלחמה אחרים המוזכרים בצה"ל. הדבר מעיד על חשיבותה הרבה של התחבולה. בספר משלי יש כמה התייחסויות לתחבולה, למשל: "מְחַשְׁבוֹת, בְּעֵצָה תִּבְנוּ; וּבְתַחְבֻּלוֹת, עֲשֵׂה מְלַחְמָה" (משלי, כ: 18); "כִּי בְתַחְבֻּלוֹת, תַּעֲשֶׂה לְךָ מְלַחְמָה; וּתְשׁוּעָה, בְּרַב יוֹעֵץ" (משלי, כד: 6); "בְּאֵין תַּחְבֻּלוֹת, יִפְלֶעֱס; וּתְשׁוּעָה, בְּרַב יוֹעֵץ" (משלי, יא: 14). את הפסוק האחרון פירש הרלב"ג: "מפני היעדר לקיחת תחבולות במלחמה יפול עם ביד שונאיהם, ואולם ברוב יועץ לקחת תחבולות יושע עם מאויביו במלחמה".

בהגות הצבאית הקלסית נכתב רבות על התחבולה כעל עיקרון יסודי של המלחמה.

מאמרו "התחבולה והתרגולת הטקטית" ציין זאב איתן: "ינצח לא רק מי שיש לו יותר נשק, יותר חיילים, או חיילים טובים יותר, אלא גם זה שתחבולתו, הטקטיקה שלו, עולה על זו של היריב". לדבריו, מכיוון שאין שני קרבות זהים, "אין להמליץ על חזרה מדויקת על מהלכי הקרב הראשונים, אלא על שינוי כלשהו של הטקטיקה. [...] כל לחימה דומה בעתיד תחייב מציאת תחבולה שונה. [...] התרגולת הטקטית עונה על מצבים חוזרים ונשנים בכל קרב מסוג מסוים. [...] אינו דומה קצין, הלומד היטב תרגולות שהוכנו עבורו על-ידי אחרים ומבצען במציאות, לקצין האמון על חשיבה מקורית".¹

בהיותי מפקד גדוד נשאלתי לא פעם אם ייתכן מצב שבו תושבי היישוב יעבד (המונה כ-14,400 נפשות) יחליטו לתקוף את היישוב מבוא דותן (המונה כ-330 נפשות); ואם המצב ייתכן, הוסיפו השואלים, מה מונע מהם לעשות זאת.

במענה לשאלה אמרתי כי יש שני גורמים לכך שהאפשרות הזאת לא תתממש: הרתעה ותחבולה. הרתעה - אסטרטגיה של יצירת פחד ושבירת הרצון של האויב ושל המוטיבציה שלו להילחם; תחבולה - יצירת תחושה בקרב האויב שאנחנו



נקודות תורפה, ולאחר מכן ניצולן. כלומר, התחבולה היא תהליך מבצעי שמכוון לנקודת התורפה של האויב. נקודת תורפה יכולה להיות בהיערכות האויב, באופן פעולתו, במוכנותו או בכוננותו. התחבולה נועדה לפגוע בנקודת התורפה של האויב ולהביא להכרעתו. התחבולה היא מהותו של הרעיון המבצעי, ולא מרכיב נוסף לאחר התכנון המקורי.

מושגים בתחבולה

- **מקור עוצמה** - גורם בגוף צבאי שנטרולו יגרום להעמדת הגוף במצב של חוסר אונים שיוביל להכרעה, היינו, לאיבוד רצון הלחימה.
- **נכסים חיוניים** - נכסים שעליהם מבוססים מקורות העוצמה, ולכן נטרול של נכס חיוני יגרום לנטרולו של מקור העוצמה ולהכרעה.
- **נקודת תורפה** - פגם בהגנה על נכס חיוני שניצולו או יצירתו באמצעות הונאה, הטעיה או תכסיס מאפשרים את נטרולו של נכס חיוני או של מקור העוצמה, זאת במינימום של שחיקה והתשה.
- **מצב הכרעה** - מצב פיזי שבו צד אינו עוד למנוע נטרול של נכס חיוני או את נטרול מקור העוצמה שלו, דבר שיעמידו במצב של חוסר אונים ויוביל אותו לויתור על רצון הלחימה, היינו, להכרעה.

ניתוח קרבות כמקרי מבחן

להלן אציג כמה קרבות שבהם אנתח בקצרה את עקרונות המלחמה כפי שבאו לידי ביטוי בקרב, ואתאר כיצד עקרונות המלחמה דה פקטו אפשרו את מימוש עקרון התחבולה והובילו לניצחון.

הקרב לכיבוש העיר עי

הקרב לכיבוש העיר עי⁶ נערך במאה ה־13 לפנה"ס בין צבא הנוודים של בני ישראל, בפיקודו של יהושע בן נון, לבין צבא מבוסס של עיר כנענית מבוצרת. ניתוח הקרב ממחיש בצורה בולטת את מרכיביה העיקריים של הלחימה התחבולנית.

ניתוח התחבולה שעליה ביסס יהושע את ניצחונו על הכנענים:

1. תפיסת כוחות היריב כמערכת שאותה צריך למוטט באמצעות הפעלה חכמה של הכוח לאחר שנכשל ניסיון קודם לניצחון בלחימה חזיתית לא חכמה.
2. זיהוי נכון של מקור העוצמה המערכתית ושל נכסים חיוניים. מקור העוצמה - חומת העיר; נכס חיוני - שער העיר.
3. זיהוי נקודת התורפה הראשית - אופוריה ושאננות של תושבי העיר עי - שניצולה מאפשר לנטרל נכס חיוני.
4. הבנת הצורך ליזום מהלך להבאת נקודת התורפה לידי ביטוי מעשי: תקיפה חזיתית חוזרת שמטרתה להטעות את הכנענים.
5. הבנת היתרון שמאפשר לנצל את נקודת התורפה העיקרית: השליטה בשטח שמחוץ לחומה אשר נוצל להסתרת האורב.

מהלך הקרב - תוכנית תחבולנית

בעקבות הקרב הראשון עמד יהושע על כך שלתושבי עי יש רוח לחימה. התברר לו שכדי לנצל הצלחה הם מוכנים לרדוף אחר אויב נס, ולוותר על הביטחון שהקנו להם חומות העיר. השטח המועדף

סון טסו: "כל מלחמה עומדת על ההטעיה. לפיכך, כשיש בכוחנו להתקיף, עלינו להראות כאילו אין בכוחנו לעשות כן; כשאנו משתמשים בחילוחינו עלינו להראות כיושבים בחיבוק ידיים; כשאנו קרובים, עלינו להביא את האויב לידי אמונה שאנו רחוקים; כשאנו רחוקים, עלינו להביאו לידי אמונה שאנו קרובים. צודקהו בפתיונות. העמד פנים כאילו תוהו ואיסדרים במחנך, ואז תמגרהו"².

לידל הארט: "רשמיו של המפקד העליון קובעים את גורל המלחמה יותר ממצבם הממשי של הגייסות"³. קלאוזביץ: "הרצון להפתיע הוא יסודי בכל מבצע צבאי כאמצעי להשגת עליונות"⁴.

כיום ממוקם בצה"ל עקרון התחבולה במקום הרביעי בסולם העקרונות (שלושת העקרונות הראשונים: דבקות במשימה לאור המטרה; מיצוי הכוח; יוזמה והתקפיות (אמנם אין חשיבות לסדר ביניהם, למעט עקרון הדבקות במשימה, אך אני מבקש להראות במאמר שעקרון התחבולה צריך לעלות למקום גבוה יותר בסולם עקרונות המלחמה, ולהופיע לאחר עקרון הדבקות במשימה). עקרונות המלחמה הם הבסיס לתורת הלחימה וליתר תחומי הפעילות הצבאית, ובאמצעות מערכת כללים - תו"ל - מיושמים עקרונות המלחמה בכל אחד ממבטי הלחימה. באמצעות עקרונות המלחמה ניתן לבחון יעילות החלטות, רעיונות ואירועים צבאיים - הן לצורך קבלת החלטה מבצעית והן לצורך הפקת לקחים מקצועיים בעתיד.

טענתי היא שניתן להגדיר את כלל עקרונות המלחמה כעקרונות תחבולניים. כלומר, העקרונות האחרים נועדו לממש את עקרון התחבולה. להלן אציג שלושה קרבות שבהם אתאר כיצד עקרונות המלחמה הנוספים אפשרו לעקרון התחבולה לבוא לידי מימוש.

נקיטת תחבולה ברמה הטקטית

בחג החנוכה אנחנו למדים על המכבים שניצחו את היוונים - מעטים מול רבים. מתעוררת השאלה: מה גרם לכך שהיהודים ניצחו למרות הנחיתות במספר הלוחמים ובאמצעי הלחימה? גם בימינו, צה"ל הוא צבא קטן. צה"ל נדרש במשך כל שנותיו להילחם מול צבאות רבים. הניצחונות במלחמות ישראל בכל התקופות הושגו הודות לרוח הלחימה ולתחבולה. מפקדים רבים בצה"ל נחשבו למצטיינים בעקבות יוזמה, הגיית תוכניות תחבולניות וביצוען (כמובן שיחד עם ערכים נוספים); בלטו בהם אריאל שרון ומאיר הר ציון.

המפקדים והחיילים בצה"ל חייבים לחשוב באופן תחבולני כאשר הם מבצעים מהלכים מבצעיים כדי לנצח ולהיות מובילים. על אף שעל-פי הספרות המקצועית של צה"ל, רעיון מבצעי המגלם את עקרון התחבולה לא ייכתב ברמת המ"פ, והוא בגדר רשות אף ברמת המג"ד, טענתי היא שיש לנקוט תחבולה - רעיון וביצוע - בכל רמות הלחימה החל מרמת המ"פ⁵.

טענתי היא אפוא שעקרון התחבולה הוא לב התוכנית, והוא שמוביל לניצחון. לכן, בכל הרמות הטקטיות צריך לבטא בכתב את התכנון התחבולני כדי להטמיע דפוסי חשיבה תחבולניים בקרב כל הדרגים.

עקרון התחבולה

התחבולה היא מעשה שיוזם המפקד כדי ליצור לעצמו יתרון מבצעי באמצעות ניצול נקודות התורפה של האויב, או יצירת



לוחמי יחידת "גבעתי" במהלך מלחמת העצמאות
 בקרב על "הצומת" בולטים מימוש עקרונות כמו דבקות במשימה ורוח לחימה של לוחמי הפלוגה ומפקדיה. כל אלה שירתו את עקרון התחבולה בתוכנית אשר בא לידי ביטוי במהלך הקרב. צילום: לע"מ

צריך להפעיל בתיאום ובסנכרון גבוהים. אחת הבעיות העיקריות הייתה תזמון יציאתו של האורב מן המארב והחדירה לעיר. אלה היו תלויים בתגובה של אנשי העיר עי במהלך הקרב, ולכן לא ניתן היה להכתיב למפקד האורב מראש את שעת החדירה אליה. הפתרון לכך היה הבנה טובה של מפקדי המשנה את הרעיון התחבולני שהגה המפקד יהושע ואת השיטה שבחר ליישומה. מפקד הכוח האורב - בהבינו את תפקידו במערכת הלחימה של יהושע ואת התוצאות שנדרש להשיג - יכול היה ליזום ולהחליט על אחריותו האישית שלוש החלטות משמעותיות ביותר:

- המועד המתאים לחדירה לתוך העיר (כשאנשי עיר כבר רחוקים מכדי לשוב ולהגן עליה).
- המועד המתאים לשרפת העיר.
- המועד המתאים לעזיבת העיר כדי להספיק ולהגיע בזמן להתקפה הבוזזמנית על אנשי עיר - מן העורף ומן החזית. ניתן לראות אפוא שהדבקות במשימה לנוכח המטרה הייתה הגורם שאפשר ליהושע להוציא אל הפועל את תוכניתו התחבולנית.

עקרון היוזמה וההתקפיות

הבנת המטרה מאפשרת לכל דרג צבאי ליזום את משימתו הספציפית. העקרון הזה מלמד כי במסגרת ביצוע המשימה יש לאתר את האויב ולנסות ליצור עמו מגע כדי להלום בו. על המפקד לפעול בכל דרך אפשרית ולנצל כל הזדמנות כדי לבצע את המשימה המוטלת עליו. לשם כך עליו לנסות תמיד לכתר את האויב ביוזמתו. היוזמה בעיקרון הזה משמשת להגדרת שני מושגים:

- יוזמה אישית - התכונה הנדרשת מכל החיילים והמפקדים לבצע כל משימה המוטלת עליהם (בהתאם למטרה) תוך קבלת החלטות לפי שיקול דעתם ועל אחריותם. העיקרון מחייב כל מפקד וחייל לגלות נכונות קבועה ליזום ולישול אחריות. ◀

על אנשי עיר לחימה היה שטח מישורי סמוך לעירם, שהייתה גבוהה מסביבותיה. הם העריכו שלחימה חזיתית תאלץ את בני ישראל להתקדם במעלה השטח הררי, וכך תקשה עליהם ותגבה מהם אבדות רבות.

לוחמת מצור לא באה בחשבון מבחינתו של יהושע, שכן בידי לא היו אמצעי לחימה להפלת חומות של עיר בצורה, ואם היה מוטל מצור על עיר - היו תושבי העיר הסמוכה בית אל נחלצים לעזרת עיר ותוקפים את הצרים עליה.

שערי העיר היו הנכס החיוני עבור אנשי עיר לשליטה על מקור העוצמה. רק שליטה על השערים אפשרה את ההגנה על העיר. אם השערים היו נפרצים, לא הייתה כל תועלת בחומה, שכן האויב היה יכול להיכנס דרך השער. נקודת התורפה של אנשי עיר הייתה האופוריה שלהם, שנבעה מניצחונם בקרב הראשון, ונכונותם להתרחק מן העיר לצורך מרדף. לפיכך תוכננה תוכנית תחבולנית, שנועדה למשוך את תושבי עיר הרחק מעירם, ואז להשמיד את העיר עצמה וללכוד אותם בתנועת מלקחיים. הכוח העיקרי נועד לביים נסיגה בעקבות התקפה של בני ישראל, כדי למשוך את אנשי עיר לרדוף אחריהם. האורב התמקם מראש במקום שממנו יוכל לפלוש לעיר בלי לעורר את תשומת הלב של תושבי עיר בשעה שהם יתרחקו מעירם.

כוח משני של האורב התמקם כך שיוכל לסייע לכל כוח בהתאם לצורך. מטרת הצעד הזה הייתה להפחית את הסיכון בנסיגה של בני ישראל - אם יצליחו אנשי עיר יותר מדי, יוכל הכוח המשני של האורב להתערב בקרב. כאשר תושמד העיר ייצור הדבר הלם תודעתי אצל אנשי עיר, ויפגע בכוחם להילחם.

ניתוח עקרונות המלחמה כמשרתי עקרון התחבולה

עקרון הדבקות במשימה לנוכח המטרה

הצבא שהשתתף בקרב מנה עשרות אלפי חיילים שנפרסו בשטח הררי שהשתרע על כמה עשרות קמ"ר. את מאמצי המשנה שלו היה

צפונית לה הציב יהושע כוח אורב נוסף בין שניהם. בכך התאפשרה התערבות הכוח האורב המשני לטובת הכוח האורב הראשי ולטובת הכוח העיקרי, זאת בהתאם למצב הקרב ולדרישותיו. מיקומו של הכוח הזה היה אופטימלי לעתודה: הוא היה מספיק קרוב לשני הכוחות כך שיוכל לפנות לאן שיירש ללא שיהוי.

התכנון המוקדם הזה הוא דוגמה טובה של הקצאת כוח עתודה כראוי: כוח משני, גדול דיו כדי להשפיע (5,000 לוחמים - כמעט כפול מן הכוח שתקף את עי בפעם הראשונה), שהיה ממוקם באופן שהקנה לו גמישות מקסימלית ויכולת השפעה על מהלך הקרב בכל גזרה.

בנוסף יהושע ניצל כראוי הן את המרחב הפתוח שעמד לרשותו מזרחית לעי והן את אופיו המדרוני של השטח לבריחה, שמשכה את אנשי עי למרדף גדול אשר הרחיק אותם מעירם.

עקרון הפשטות

קרב העי הוא דוגמה ליישום נכון של עקרון הפשטות. תוכנית המבצע ברמת המפקד (יהושע) הייתה מורכבת וכללה תנאים רבים. לעומת זאת, תפקידיהם של מפקדי המשנה היו פשוטים: לחדור לשטח בלילה הקודם ולהסתתר במארב; לתקוף ולברוח כדי לגרום לרדיפה; לצאת מן המארב, לחדור לעיר כדי לשרוף אותה; לצאת מן העיר לאחר שִׁרְפָה ולרדוף אחר לוחמי עי כדי ללפות אותם מן העורף לצורך ניהול קרב השמדה.

בשל הבהירות של תפקידיהם יכלו מפקדי המשנה לבצעם באופן עצמאי למרות מורכבותה של התוכנית הכללית, זאת תוך גילוי יוזמה ולקיחת אחריות אישית להחלטות חדשות.

סיכום קרב עי

קרב העי הוא דוגמה למקרה שבו עקרונות המלחמה שירתו את עקרון התחבולה. כאשר מביאים בחשבון שאמצעי הקשר בעת העתיקה היו מוגבלים מאוד, יש להניח שהבנה טובה של המטרה (התוכנית של יהושע, יעדו, הרעיון התחבולני שלו, שיטתו והתפקידים של מפקדי הכוחות המשניים) והדבקות בה הם שאפשרו למפקד הכוח האורב ליזום ולהחליט באופן עצמאי ועל אחריותו האישית, זאת בהתחשב בתמונת הקרב, כולל העיתוי של כל שלב.

התחבולה היא שאפשרה ליהושע בן נון ולבני ישראל לנצח בקרב עי. התחבולה סיפקה את הפתרון הטקטי לבעיה, כביכול לא פתירה, כיצד לכבוש עיר בצורה כאשר לא הייתה אפשרות של הטלת מצור (בשל הסיכוי להתערבותם של אנשי בית אל שחשף את הצרים על העיר להתקפה) ולנוכח העובדה שבאותה תקופה לא היו קיימים אמצעי פריצה מתאימים. באמצעות התחבולה נטרל יהושע לחלוטין את מקור העוצמה של אנשי עי - העמדת הפנים של נסיגה משכה אותם אל מחוץ לעיר, וכך מנעה מהם לנצל את מקור העוצמה שלהם.

● יוזמה מבצעית - הדרישה מכל מפקד להכתיב את אופי הלחימה ואת מאפייני שדה הקרב כדי לשלול מן האויב את היכולת הזאת.

בקרב עי ניתן לראות כי יוזמת המפקדים - יהושע כמנהיג וכמוביל וכן מפקדי המשנה - פעלו תוך יוזמה מבצעית. ניתן לראות שוב שעקרון היוזמה וההתקפיות נועדו לשרת את עקרון התחבולה.

התחבולה היא מהותה של היוזמה המבצעית, שכן בלעדיה כדי לזהות את מקור העוצמה, הנכסים החיוניים ונקודות התורפה, לא ניתן להגיע כלל לרעיון מבצעי תחבולני.

עקרון הרציפות וההמשכיות

הרציפות באה לידי ביטוי ברצף הלוגי של הפעולות של בני ישראל:

החדרת הכוח האורב למקום המסתור בלילה שלפני הקרב.

תקיפה חזיתית על-ידי הכוח העיקרי ומנוקה כדי לגרום ללוחמי עי לרדוף אחר בני ישראל, וכך להרחיקם מן העיר.

ניצול התרחקותם של לוחמי עי מן העיר לחדירה של הכוח האורב אליה כדי לשרוף אותה.

ניצול הִשְׁרָפָה כדי לסמן ליהושע להיות מוכן לבצע את קרב המלקחיים.

רדיפה של הכוח האורב אחר אנשי עי כדי לתקוף אותם מן העורף במתואם עם תקיפתם מן החזית על-ידי הכוח העיקרי.

ההמשכיות באה לידי ביטוי הן בפעולת הכוח האורב והן בפעולת הכוח העיקרי. הכוח העיקרי החליף את מצב הלחימה - מתקיפה לנסיגה, ושוב לתקיפה - בבת אחת.

לאחר ש"רפו ידיהם" של אנשי עי לא עצרו בני ישראל לנוח על אף שהיו לאחר נסיגה ממושכת ומתישה, ולכן לא התאפשר ללוחמי עי לתקן את תורפתם, להעריך מחדש את מצבם, ולארגן את כוחם בהתאם למצב המשתנה. לפיכך הם נרדפו עד שהושמדו.

עקרון האבטחה

בני ישראל פעלו כך שהאויב לא אבטח את עירו, והדבר סייע למימוש התוכנית התחבולנית. כשאנשי עי רדפו אחר בני ישראל הם הפקירו את העיר ולא נקטו כל אמצעי לאבטחתה. כמו כן הם לא נקטו כל אמצעי לאבטחת הכוח הרודף. בעקבות זאת אירע "התרחיש הגרוע ביותר", ולאנשי עי לא הייתה אפשרות להתגונן מפניו, והם הושמדו. לעומת זאת, יהושע התכונן להפרעות אפשריות לריכוז המאמץ, ומיקם את העתודה שלו כך שתוכל לסייע בכל תרחיש, ולאבטח כל מאמץ מפני תגובה של אנשי עי. באמצעות האבטחה הזאת התאפשר חופש פעולה מרבי לכוחות של בני ישראל שיכלו לדבוק במשימתם משום שלא היו צריכים לדאוג מכך שיופתעו.

עקרון העתודה והעומק

לאחר שהציב את הכוח האורב ממערב לעיר ואת כלל הכוח

זיהו הזדמנות, ובחרו לצאת להתקפה על המחנה היווני.

פשטות

האופן שבו בחר יהודה המכבי להתקדם לעבר אמאוס אפשר לו להימנע ממגע עם גורגיאס בדרך אל היעד, ובכך הצליח להימנע משחיקת הכוח ומנמיגות ההתקפה עוד לפני שהחלה. כל אלה נועדו לממש את עקרון התחבולה שבאה לידי ביטוי בכמה דרכים בתוכנית של המכבים. הראשונה – התחמקות מן הכוח המיומן והדרוך של גורגיאס. הדרך השנייה – תקיפת המחנה השאנן של היוונים שישב לכאורה לבטח בעורף; הפעולה הזאת הפתיעה את היוונים. הדרך השלישית – הכוחות פעלו עם שחר, כשהמגן פחות דרוך, כשהשמט מסנוורת את עיניו.

סיכום הניתוח

גם בקרב הזה שירתו עקרונות המלחמה את התוכנית התחבולנית. התחבולה היא שאפשרה ליהודה המכבי ולצבאו לנצח בקרב, זאת על אף שהם היו מעטים מול רבים – הן בסד"כ והן באמצעי לחימה. מניתוח פעולותיו של יהודה המכבי עולה שהתוכנית הייתה מבוססת על עקרון התחבולה, ושיתר העקרונות נועדו לשרת את הרעיון התחבולני. יהודה המכבי ניצח בקרב בעיקר הודות לרעיון התחבולני.

הקרב על משלטי הצומת - מלחמת העצמאות

במלחמת העצמאות נערך הקרב על מוצבי הצומת במהלך מבצע יואב לכיבוש הנגב. מטרת המבצע הייתה לפרוץ את הדרך אל הנגב שכותר עליידי המצרים בקו אל-מג'דל-בית ג'וברין. לאחר שנכשל ניסיון ההבקעה לנגב בגזרה המזרחית דרך עיראק אל-מנשיה הוחלט לשנות את התוכנית ולנסות להבקיע דרך מרחב משלטי הצומת (צומת גבעתי כיום – דרומית לג'וליס).

המשימה הוטלה על גדוד 51 של חטיבת גבעתי. נוהל הקרב ארך כיממה, וזו נוצלה לסיורים לצורכי מודיעין, טיווח כלי הנשק ותדריכים. הגדוד קיבל את המשימה לאחר שנכשל בכיבוש גבעה 69 כמה ימים קודם לכן, ולפיכך המג"ד שם דגש מיוחד על רוח הלחימה. הושג תצלום אווירי עדכני שבו נראה כי במרחב המשלטים נמצאות כשתי פלוגות מצריות. ואולם, דרג הפיקוד גרס שמדובר בסד"כ מצומצם יותר של כשתי מחלקות מצריות בלבד.

תיאור הקרב

תוכנית ההתקפה כללה שני מאמצים – מאמץ עיקרי לכיבוש המשלטים 100, 103 ו-113 עליידי פלוגות ג'וד' ומאמץ משני לכיבוש המשלט הדרומי והצפוני עליידי פלוגה ב'. בליל 17/16 באוקטובר 1948 פתחו כוחותינו בהרעשה ארטילרית של משלטי הצומת בעת ובעונה אחת עם יציאת הכוחות לעבר יעדיהם. הכוחות המתקדמים הורידו כוחות חסימה והטעיה. החסימות הוצבו מזרחית לצומת ומערבית לו, ואילו כוח ההטעיה התקדם למרחב מצפון – כיוון ההגעה הצפוי. כוח המסייעת שכלל מקלעים ומרגמות התמקם במוצב 105 <

מניתוח פעולותיו של יהושע עולה שהערכת המצב בבסיסה הייתה תחבולנית, וכל העקרונות נועדו לשרת את הרעיון התחבולני שבעיקר בזכותו ניצח יהושע בקרב.

קרב אמאוס - יהודה המכבי

קרב אמאוס היה השלישי בסדרת הקרבות בין המכבים לצבאות היוונים. הקרב הזה נחשב לאחד מניצחונותיו המזהירים של יהודה המכבי בתקופת מרד החשמונאים. בשנת 166 לפנה"ס התקדם צבא יווני שמנה כ-10,000 לוחמים לעבר ממלכת יהודה כדי להילחם בכוחותיו של יהודה המכבי. הצבא הזה תוגבר בכ-10,000 לוחמים נוספים מקרב המתייוונים ותומכי היוונים מאדום. מפקדי הכוח היווני היו ניקנור וגורגיאס. לרשותו של יהודה המכבי עמדו כ-6,000 לוחמים קלים וניידים. מחנהו של הכוח היווני הוקם באמאוס (אזור עמק איילון בסמוך ללטרון). מקום המחנה נקבע בשל חשיבותו הטופוגרפית – המרחב הזה חלש, אז כמו היום, על הדרך לירושלים. בנוסף, האזור היה סמוך למודיעין, מעוזם של המכבים.

תוכניתו התחבולנית של יהודה המכבי

כוונתו של יהודה המכבי בקרב הזה הייתה להתקדם בחשאי בלילה, זאת תוך התחמקות מן הכוח היווני שהוביל גורגיאס, ולתקוף עם שחר את מחנה אמאוס מכיוון מזרח כדי שהשמש תסנוור את הכוח היווני המגן. תוכניתו של יהודה המכבי אכן התממשה. במהלך הלילה נעו שני הצבאות במרחק לא רב זה מזה. הצבא היווני נע מזרחה לעבר מצפה, ואילו המכבים נעו במקביל מערבה לעבר אמאוס.

ניתוח עקרונות המלחמה כמשרתי עקרון התחבולה

רוח הלחימה

מחנה המכבים מוקם בחשאי במצפה (כנראה באזור נבי סמואל). לקראת הקרב ערכו המכבים עצרת תפילה המונית במצפה, צמו במשך יממה וקיימו טקסים דתיים שונים שנועדו לרומם את רוח הלוחמים לקראת הקרב הקשה הצפוי להם ולהגביר את נכונותם להילחם. מנגד, צבאו של גורגיאס לא ניסה לבצע התקפת-נגד כדי להשיב את המצב לקדמותו, אלא איבד את אמונו ביכולותיו ונסוג לשפלה.

אבטחה

לאחר כמה שעות הבחין גורגיאס בעשן העולה באמאוס, והחל להתקדם במהירות לעבר המחנה. צבאו של יהודה המכבי הקפיד על המשמעת, ובמקום לעסוק בבזיזת המחנה היווני, כפי שהיה נהוג באותה התקופה, הוא השקיע את כל זמנו ומרצו בהיערכות בהגנה נגד התקפת-נגד אפשרית של גורגיאס ופקודיו. בהגיעו אל המחנה נגלו לעיניו של גורגיאס לא רק ההרס והחורבן, אלא גם כוחות המורדים שהיו ערוכים מולם לקרב. כל אלה הביאו לפגיעה קשה במורל של הכוח היווני, והוא נפוץ לכל עבר.

היוזמה וההתקפיות

על אף שהמכבים היו בנחיתות מספרית ביחס ליוונים, הם

מצפון למשלטים. פלוגה ד' יצאה באיגוף מערבי לכיבוש מוצב 103, ולאחר מכן שימשה עתודה לפלוגה ג'. פלוגה ב' יצאה באיגוף דרום-מערבי עמוק לכיבוש משלטי הצומת הדרומי והצפוני. הפלוגה מיקמה מחלקה בחסימה דרומה ששימשה גם עתודה פלוגתית. גם בקרב הזה, לצד קשיים רבים ולא מעט טעויות שנעשו בלחימתה של פלוגה ב', בולטים מימוש עקרונות כמו דבקות במשימה ורוח לחימה של לוחמי הפלוגה ומפקדיה, שגילו הקרבה בלתי רגילה. היכולת להחזיק מעמד מול לחץ בלתי פוסק של המצרים במצב שבו רוב מפקדי הפלוגה פצועים וכשתמונת המצב הכללית אינה ברורה לכוח, היא דוגמה מופת לעקרונות המלחמה הללו.

כל אלה שירתו את עקרון התחבולה בתוכנית אשר בא לידי ביטוי במהלך הקרב בכמה אופנים: ההתקפה נקבעה ללילה כדי לאפשר התקרבות בחשאי בלי להיחשף, וכן הופעל מאמץ הטעיה שנועד לרתק את המצרים לכיוון ההתקפה הצפוי מבחינתם בעוד ההתקפה נפתחה ממערב ומדרום.

עידוד היוזמה והיצירתיות וכן יכולת של הכלת טעויות (כמובן לא כאלה הנובעות מרשלנות).
 7. הטמעת המונח – "הצגת תוכניות" ולא אישור תוכניות ואופן הביצוע.
 8. "חץ כחול על חץ אדום" – לבחון את התחבולה בכל תוכנית – של אימונים, של בט"ש ושל מלחמה. בכל תוכנית לקבוע מפקד/חייל שינתח את מהלכי האויב ויציב בפועל חץ אדום – מול החץ הכחול של התוכנית. כך ניתן יהיה לבחון את התוכנית ואת התחבולה שבבסיסה. אם החצים חופפים יש לבחון את התוכנית ולחזק את התחבולה, או להגות תחבולה אחרת.
 9. בכל נוהל קרב ובהצגת התוכנית יש לשים דגש על נושא התחבולה בתוכנית – תכנון וביצוע (כמו הסעיף בפקודת המבצע). בספרות הצה"ל יש צורך להתייחס לאופן ניתוח התחבולה ובחירתה, למשל, לקביעת שיטת הניתוח של נקודות התורפה של האויב ולחיפוש אחר האופן המתאים לפגוע בה.
 10. להוסיף בפקודת המבצע סעיף תחבולה (גם ברמת המ"פ).

סיכום

עיון בתיאורי קרבות מעלה כי במקרים רבים אין המדובר רק במבחן כוח של לחימה חזיתית אלא בנקיטת תחבולות מגוונות כדי להכריע את האויב. גם בימינו התחבולה היא עיקרון מלחמה מוביל בצבאות רבים, במיוחד בצה"ל. מניתוח הקרבות במאמר עולה שתחבולה מאפשרת להכריע קרבות גם כאשר תנאי הפתיחה שלהם גרועים, ולמעשה היא משמשת מכפיל כוח. לפיכך הצעתי היא להפוך את התחבולה לעיקרון "ראשון בין שווים".
 בצה"ל, הנלחם מעטים מול רבים, ושוב מיוחס ערך עליון לחיי אדם, יש לתחבולה חשיבות של ערך מוביל והיא תפצה על

יש ללמד את החיילים והמפקדים את נושא התחבולה עוד בטירונות ובכל פעולה/תרגיל/משימה וכן בקורסי הפיקוד

הנחיתות המספרית.

יש ללמד את החיילים והמפקדים את נושא התחבולה עוד בטירונות ובכל פעולה/תרגיל/משימה וכן בקורסי הפיקוד. עקרון התחבולה הוא מרכזי שכן ניתן לעשות בו שימוש לא רק בתחום הצבאי אלא בתחומים שונים ומגוונים, בין היתר, משחקים, ספורט, משפטים ועסקים בין אנשים וחברות. ברמה הטקטית – לעולם תסתיים הלחימה התחבולנית בהסתערות שהיא חלק מן התחבולה ותנאי להצלחתה. כדי לתחבל צריך להיות איש מקצוע הבקיא בתורת הלחימה של צה"ל וכן בזו של האויב, זאת כדי שהתחבולה בתוכנית תהיה מתאימה בעת התכנון וכן כאשר מוכנסים שינויים בתוכנית ומבוצעת הערכת מצב לקראת בניית תוכנית חדשה. מרכיב חשוב ומרכזי של התחבולה הוא לפצות על נחיתות מספרית כדי לאפשר ניצחון על יריב שנהנה מעדיפות. במקרים רבים המשמעות של תחבולה היא שינוי הכללים הברורים. מכיוון שהאויב יודע שאתה פועל עליפי הכללים, התחבולה לעתים היא לשנותם. לנוכח כל הדברים האלה, אני ממליץ לקבוע את עקרון התחבולה כערך המוביל בצה"ל.

המלצות

איך גורמים לחיילים ולמפקדים לחשוב על תחבולה?

- לימוד וניתוח קרבות בעבר ובהווה של צה"ל ושל צבאות אחרים כחלק מתוכנית ההכשרה, זאת תוך שימת דגש על התחבולה בקרבות האלה.
 - הרצאות מפקדים על הדרך שבה הוגים תחבולות ועל ביצוען.
 - קביעת סעיף המחייב חשיבה תחבולנית בפקודות המבצע.
 - קביעת מדד תחבולנות בחוות דעת של מפקדים, כלומר, בחינת היכולת של המפקדים לחשיבה יצירתית בביצוע תפקידים (בימי שגרה, באימונים ובמבצעים).
 - מתן תגמול לחיילים ולמפקדים יוזמים החושבים מחוץ לקופסה.
- איך מייצרים צורת חשיבה תחבולנית?**
1. לקבוע איפכא מסתברא – למנות בכל שבוע משהו מן היחידה שתפקידו למצוא את נקודות התורפה בתוכנית של המפקד. הדבר יאלץ את המפקד לחשוב באופן יצירתי ומאתגר.
 2. לכלול את עקרון התחבולנות בערכי/ עקרונות היחידה.
 3. לשאול בשלב תוכניות לפעולות ולתרגילים האם כלולה תחבולה בתוכנית.
 4. יש לנקוט תחבולה רק לאחר לימוד מקצועי ומעמיק של עקרון התחבולה על-ידי לימוד קרבות ואירועים תחבולניים.
 5. יש ללמוד וללמד את התהליך של הגיית תוכנית ותכנונה הן מול צבא סדיר והן מול צבא ולא סדיר (קיים שוני בהיבטים מסוימים המשפיעים על הגיית התחבולה, בהם: קצב אירועים, סדרי כוחות ואויב המוטמע באוכלוסייה).
 6. פיתוח ולימוד חשיבה יצירתית/מחוץ לקופסה – סדנאות, סימולציות ומשחקי ספורט תחבולניים, בהם משחקים שמטרתם גִבַת הדגל של היריב.
- שימוש רב בפיקוד משימה – מתן חופש פעולה למפקדים,



פיתוח מתמיד של יכולות מבצעיות מבוססות מידע

מימוש שבעה עקרונות ליבה כלליים יביא, להערכת הכותבים, להפחתה משמעותית בהיקף המשאבים המוקצים לבדיקות ולמבצוע תהליכי זרימת מידע וליתרונות נוספים בתחומי האחזקה ובניין הכוח



אל"ם יריב חסר < חיל האוויר, להק ציוד - רמ"ח הנדסת מערכות רס"ן שי גנדלסמן < חיל האוויר, להק ציוד - מחלקת הנדסת מערכות/ענף הנדסת C4, רמ"ד שילובים ותהליכים

רקע

בשנים האחרונות עוסק צה"ל בעצימות גוברת באינטגרציה של תהליכי זרימת מידע ובמקביל בפיתוח של מערכות לייצור מידע, לעיבודו ולשיתופו בין כלל הפלטפורמות, החימושים והסנסורים בשדה הקרב. רמת הקישוריות בין מערכות המידע השונות בסביבה המבצעית גדלה בהתמדה. הקישוריות הזאת מהווה בסיס איתן ליכולות מבצעיות מרכזיות בהפעלה השוטפת של הצבא ולתפקודו בעתות חירום.

תחקירי הלחימה של צה"ל בעשור האחרון מדגישים את המשמעות המבצעית של יכולות החלפת מידע ונתונים בין מגוון מערכות נשק. בפרט ניתן לזהות את הפוטנציאל הגלום בטכנולוגיות המתפתחות ובלוחמה מבוססת רשת למימוש תהליכי קבלת החלטות מקושרות וליישומי בינה רשתית. יכולות רשתיות מתקדמות מן הסוג הזה יכולות להביא ליעול משמעותי במגוון משימות, בהן טיפול במטרות עם זמן חיות קצר או הערכת נזקי קרב.

כתוצאה מכך עוסק צה"ל יותר ויותר במערכות מידע ובפיתוח תהליכי זרימת מידע ממוכנים. פיתוח תהליך זרימת מידע הוא פרויקט הנדסי רב-מערכתי (System of Systems). מימושו מחייב עריכת בדיקות אינטגרציה מורכבות לפני התקנתו בסביבה המבצעית. היקף משאבי הארגון המוקצים לבדיקות האלה, לצד דרישה הולכת וגוברת להפחית את זמני הסבב למסירת יכולות מבצעיות חדשות, והמאמץ האדיר המושקע בפיתוח מרכיבי הקישוריות השונים מחייבים אותנו לבצע שינויים והתאמות.

מהו תהליך זרימת מידע?

השימוש במונחים כלליים (למשל, תהליך זרימת מידע) עלול לערפל את הקשר ביניהם לבין האתגרים המעשיים של חיי היום-יום. לפיכך, נגדיר תחילה את מונחי היסוד שבהם נעשה שימוש. לצורך פשטות הדיון נתחיל דווקא מן הסוף: מטרתו העיקרית של מאמץ הפיתוח היא יצירת יכולות מבצעיות חדשות. יכולת מבצעית מושגת בין היתר באמצעות מימוש תהליך מבצעי תומך ותרגולו. מימוש התהליך המבצעי נסמך על תהליכי זרימת מידע המהווים את התשתית לקיומו. להלן ההגדרות של המונחים האלה:

1. יכולת מבצעית - אפשרות לעמוד בהישג מבצעי נדרש בעל משמעות פיזית או מודיעינית. היכולת מתבססת על אוסף מרכיבים, בהם אמצעים, תו"ל, הכשרה ואימונים.
2. תהליך מבצעי - פעולות המבוצעות על-ידי גורמים מתאימים בסדר מוגדר והעברת המידע הנדרש ביניהם למימוש



► היכולת המבצעית.

3. תהליך זרימת מידע - מימוש טכני של התהליך המבצעי. תהליך זרימת מידע הוא אוסף ישויות המידע וסדר העברתן בין מערכות המידע והתקשורת הנדרשים למימוש התהליך המבצעי. ההגדרות האלה מבהירות הן את תחומי השיח בהקשרי תהליך זרימת המידע (ביחסי הגומלין בין מערכות המידע והתקשורת) והן את חשיבותו בהשגת היכולת המבצעית (תהליך זרימת המידע מהווה למעשה תשתית להשגת היכולת המבצעית).

כדי לחדד את ההקשר המעשי נביא דוגמה מייצגת לכל אחד מן המושגים מעולם השליטה האווירית:

1. יכולת מבצעית - יצירה וניהול של תמונת המצב במרחב האווירי של מדינת ישראל (תמונה אווירית).

2. תהליך מבצעי - דיווח על נתוני

המיקום של מטוסי קרב לבקר (תהליך מבצעי אחד מני רבים הנדרשים למימוש היכולת המבצעית).

3. תהליך זרימת מידע - איור 1 מציג באופן מופשט את תרשים המערכות (System View) של תהליך העברת נתוני המיקום העצמי ממטוס קרב לתמונה האווירית המוצגת לצרכן המבצעי.

אבולוציה של תהליכי פיתוח ואינטגרציה

פיתוח מודרני של מערכות מידע מבצעיות בצה"ל החל לפני כשניים-שלושה עשורים. ככלל, הפיתוח התבסס אז על תִּכְנֵן מונוליטי למערכות, כלומר, מערכת עצמאית ללא תכנון ממשקים עתידי למערכות נוספות. מערכות מידע מן הסוג הזה היו נפוצות עד לפני כעשרים שנים. במרוצת השנים התגבשה ההבנה כי התמורות בשדה הקרב מחייבות ביצוע שינויים והתאמות במערכות במהלך מחזור החיים שלהן (כגון כיוול פרמטרים, הוספת יכולות, שיפורי ממשק ותיקוני תקלות). בשלב הזה החלו לפתח מערכות המקיימות קשרי גומלין עם מערכות

נוספות בסביבתן וגם מתפתחות במהלך חייהן (ההתפתחות הזאת נוגעת הן להיבטים הפנימיים של המערכת והן לממשקים השונים שלה לסביבתה). כתוצאה מכך החלו להיווצר אינטגרציות בין מערכות מידע שונות לכדי תהליך זרימת מידע קוהרנטי. עלי־פי־רוב, האינטגרציות האלה התקיימו במופעי הבדיקות בין שתי מערכות המחליפות ביניהן מידע מוסכם ומוגדר מראש. בהמשך החלו להתקיים מופעים מהותיים וגדולים של אינטגרציות רב־מערכתיות הכוללות מגוון מערכות בפיתוח ומערכות השתתפות פעילה גם מצד המשתמשים.

מורכבות הממשקים לצד הטיפול והתיאום במופעי האינטגרציות האלה הובילו להקמת גופי ביצוע ייעודיים ואף גופי מטה לניהולם. לפני כעשור גובשה בחיל האוויר שיטת למימוש בניין כוח בעולם תהליכי זרימת המידע. שיטת ה־BL (Base Line) הייתה למעשה פרויקט מוכוון תכולה (פרויקט שמטרתו העיקרית היא השגת היכולות המבצעיות המוגדרות).

בכל BL הוגדרו תהליכי זרימת המידע הנדרשים למימוש. כל עיכוב או שינוי תכולה במערכות שותפות גרמו לעיכוב במועד סיום ה־BL. מצב זה גרם לחוסר יעילות מובהק בפיתוח ובאינטגרציה, ובא לידי ביטוי בפיגורים בלוחות הזמנים, בגרסאות תיקון רבות וביעילות נמוכה במבצע תהליכי זרימת מידע - כל אלה עד כדי פגיעה בתהליכי זרימת מידע קיימים ברשת המבצעית.

בשנים האחרונות החל חיל האוויר, ובעקבותיו צה"ל כולו, להתייחס לתהליך זרימת מידע כאל פרויקט עצמאי העומד בזכות עצמו, וניהולו מבוצע על־פי המתודה המקובלת בניהול פרויקט. במשולב עם הגישה הזאת התגבשה תפיסה חדשה לפיתוח בעולם תהליכי זרימת המידע - תפיסת

הפעילות. התפיסה הזאת מנסה לתת מענה טוב יותר למורכבות הגבוהה של עולם התוכן ולכמות הצימודים הגדולה בין מערכות לתהליכי זרימת מידע. פעימה היא פרויקט מוכוון לו"ז (ולא מוכוון תכולה) המתקיים במופעים קבועים וידועים מראש מדי תקופה. במסגרת כל פעימה נבדקים ומתוקפים תהליכי זרימת מידע חדשים וגרסאות מערכת חדשות לפני התקנתן בסביבה המבצעית, זאת כדי לוודא את תקינותן וכן אי־פגיעה ביכולות מבצעיות קיימות. הסכרון המובנה בתפיסת הפעילות מאפשר לייצל את מאמצי הפיתוח והבדיקות, מדגיש את חשיבות יכולות בדיקת התהליך ומקל על ההטמעה המורכבת בסביבה המבצעית.

עם זאת, מימוש התפיסה כרוך בביצוע שינוי תרבותי מהותי ומתמשך - שינוי שמטבעו זר לארגון, אשר ממוקד בפיתוח מערכות (ולא בפיתוח תהליכי זרימת מידע), בין אם בתוך צה"ל ובין אם ברכש הפיתוח מבחוץ. כמו כן, המבנה והגישה ההיררכית של צה"ל מקשים לראות את מארג הרשת השלם ואת השלכותיו בכל צומת החלטה במהלך פיתוח הפרויקט.

לאחרונה מחלחלת ההבנה כי תפיסת הפעילות אינה יכולה לתמוך בהתפתחות הנדרשת בממד הרשת בטווח הארוך. הסיבות לכך מגוונות:

1. מורכבות הולכת וגדלה של תהליכי הזרימה - קצב הדרישה המבצעית לשינוי בתהליכי מידע קיימים ויצירת תהליכים חדשים הולך וגדל. בנוסף, הקשר בין יצרן המידע לצרכן המידע הולך ונחלש כך שהוא יכול להשתנות גם באופן בלתי צפוי או מוצהר.

2. משאבי פיתוח גדלים - פרויקטים רבים משקיעים חלק ניכר ממשאבי הפיתוח בהתאמות לנכסים קיימים ובהשבחתם (רשתות נתונים, ממשקים למערכות מידע ואמל"ח, רכיבי קישוריות ועוד). לפיכך, מרכיב בניין הכוח האפקטיבי בפרויקט הולך ונשחק. מצב זה מקשה על היכולת למסור תהליך זרימת מידע בקבועי זמן וברמת בשלות רלוונטיים לפעימה.

3. גידול בהיקפי בדיקה - עם כל פעימה נמסרות (ולבסוף

צה"ל נדרש לחשיבה מחודשת וערכנית בנוגע לתפיסת הפיתוח הקיימת, לארכיטקטורת המערכות ולקישוריות ביניהן, ועליו לפעול כדי להתאים אותן למגמות הקיימות בעולם בתחום הזה ולשינויים בצרכים המבצעיים, למגמות הקיימות בעולם בתחום הזה ולצרכים של צה"ל המתפתח

אילוסטרציה: שדה קרב במהלך מלחמה מימוש התהליך המבצעי נסמך על תהליכי זרימת מידע המהווים את התשתית לקיומו



1. מחיר השגיאה - המודל העסקי הנפוץ בחברות המידע בעולם האזרחי מבוסס על מתן שירות לקהילה גדולה של משתמשים (משתמשים ולא לקוחות) הצורכים את השירות ללא עלות. לפיכך, פגיעה בזמינות ובאמינות של השירות לא גורמת על-פי-רוב לנזק משמעותי לארגון. לעומת זאת, המחיר של העברת נ"צ שגוי למערכת יירוט עלול לגבות חיי אדם (גם אם תהיה זו תקלה חד-פעמית).

מורכבות ומערכות מורשת (legacy systems) - מערכות המידע בעולם האזרחי מתמקדות בדרך-כלל במתן שירות ייעודי בעולם תוכן צר. המיקוד הזה מאפשר לפתח ולמסור מערכות פשוטות יחסית בזמני סבב קצרים. לעומת זאת, צה"ל מבצע מגוון גדול של משימות מורכבות - החל מתמרון יבשתי וכלה בהגנת שמי המדינה. כפועל יוצא, צה"ל נסמך על מערכות מידע מורכבות, המפותחות בזמני סבב ארוכים, ועל-פי-רוב, מסובכות להטמעה. המציאות הזאת יוצרת תלות גבוהה במערכות מורשת המקשה על מאמצי פיתוח בעתיד.

3. בדיקתיות - העולם האזרחי מתאפיין בהשקעת משאבים רבים הן באמצעי הבדיקה והן בבדיקת המערכות ותהליכי זרימת המידע בהן. ההשקעה הזאת גדולה באופן משמעותי מן המקובל בצה"ל.

ממובצעות) יכולות רשתיות נוספות לסביבה המבצעית. כתוצאה מכך, היקף הבדיקות הנדרשות לביצוע בפעילות עוקבות הולך וגדל בהתמדה, וזאת כדי להבטיח שהיכולות המבצעיות הקיימות לא ייפגעו.

השלב הבא - פיתוח מתמיד

ברצוננו להציע תפיסה חדשה, המבוססת בחלקה על המתרחש בעולם האזרחי. לאחרונה, מתאפיין העולם האזרחי בפיתוח מתמשך (continuous development) ומבוזר (distributed development) של מערכות מורכבות המתממשקות זו עם זו ומחוללות תהליכי זרימת מידע מורכבים יחסית. זאת, תוך הפחתת הסנכרון של מאמצי הפיתוח והיקף מופעי האינטגרציה הרב-מערכתיים. בכך למעשה מתאפשרים עדכון ושיפור מתמידים של תהליכים קיימים וכן מתאפשרת יצירה של תהליכי זרימת מידע חדשים.

בתפיסת הפעילות יש נקודות תורפה, ועם זאת היא מאפשרת התמודדות טובה עם הקשיים הקיימים בצה"ל ועם אתגרי העתיד. יש להדגיש כי על אף נקודות הדמיון הרבות בין צה"ל לבין העולם האזרחי אי אפשר להתעלם מן ההבדלים המהותיים ביניהם. ארגון אזרחי שונה מצה"ל בכמה מאפיינים בסיסיים:

כל עוד הממשק מוגדר ונשמר.

3. זמינות ורציפות - יש לצמצם ככל שניתן את התלות בין תפקוד המערכת בפרט, ותהליך זרימת המידע בכלל, לבין סביבת הפעולה (סוגי השרתים, מערכות ההפעלה, רשתות הנתונים ועוד). תָּכֵן המערכת ותהליך זרימת המידע צריכים לאפשר רציפות תפקודית מלאה למשתמש בין אם באמצעות גיבוי בזמן אמת ליכולת המבצעית (active-active) ובין אם באמצעות הקמת אתר הפעלה חלופי בקבועי זמן מבצעיים.

4. בדיקות אוטומטיות - פישוט ארכיטקטורת המערכות והקטנת הצימוד ביניהן יאפשרו תהליכי בדיקות פשוטים יותר. המצב הזה יעודד פיתוח יכולות אוטומטיות לבדיקות הן ברמת המערכת הבודדת (מאגר או יישום) והן ברמת תהליך זרימת המידע המלא. מימוש היכולות האלה מחייב היערכות מוקדמת עוד בשלב פיתוח התהליך והקמת תשתית בדיקות תומכת. יכולות בדיקה אוטומטיות חשובות לקיצור משך סבבי הפיתוח, והן משמשות אבן יסוד במימוש נכון של גישות מתקדמות כגון פיתוח מתמיד או שילוב מתמיד.

5. תקינה - כדי לפשט את הממשקים בין המערכות, בתוך המערכות ומול רשתות שונות נדרשת הגדרת תקינה מחייבת וגיבוש שפה משותפת במערכות עצמן וביניהן. התקינה הזאת תכווין את גופי הפיתוח ברמת התפיסה (מוכוונת שירותים, מונחית אובייקטים, מבוססת רכיבים ועוד) וברמת שיטות העבודה והתשתיות הטכנולוגיות למימושן (ESB, שירותי רשת, מחשוב ענן ועוד). תקינה מן הסוג הזה נדרשת להיות פשוטה להבנה וליישום ולהתבסס ככל הניתן על הדברים המקובלים בעולם האזרחי, וכפועל יוצא - להתעדכן מעט לעת.

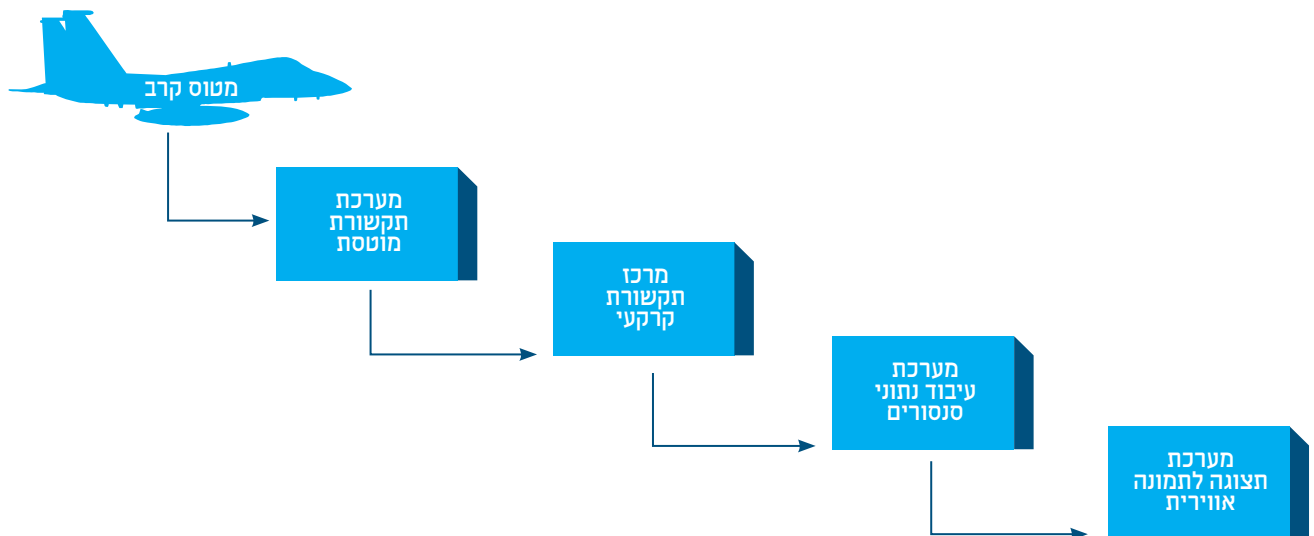
6. אכיפה - כשלב אחרון, ובמקביל לתהליכים אזרחיים דומים, נכון להגדיר תהליכי אכיפה "רזים" אשר יבטיחו את העמידה בעקרונות הללו. מנגנוני האכיפה האלה יעדכנו את העקרונות באופן עֵתי, ויעניקו תווי תקן מתאימים למערכות השונות במשך כל תהליך הפיתוח ובכל גופי הפיתוח.

▶ עם זאת ניתן לגבש כמה עקרונות מנחים מרכזיים לתפיסת פיתוח רלוונטית לעידן הנוכחי. מימוש העקרונות האלה יוביל לשינוי הדרגתי בתפיסת הפעילות הקיימת, ובהמשך אף יוכל לייתר לחלוטין את הצורך בה, זאת בהתאם לקצב הטמעת העקרונות ובכפוף לבחינת הסיכונים לפגיעה בסביבה המבצעית. להלן יוצגו העקרונות המנחים.

1. פירוק המונולית - ארכיטקטורת המערכות צריכה להבחין בין רובד המידע הגולמי (אגירתו וניהולו) לבין הרובד היישומי (עיבוד המידע לביצוע משימה ייעודית):

- מאגרים - רובד המידע יתבסס על אוסף מאגרי מידע עצמאיים, משותפי הקשר, ללא צורך בשכפול המידע ובעיבודו הפנימי. המאגרים האלה יחשפו באופן ישיר וללא התניות את המידע הגולמי לשימושן של המערכות האחרות.
- יישומים - הרובד היישומי יתבסס על אוסף יישומים ייעודיים הניזונים מן המידע הגולמי במאגרים העצמאיים. היישומים האלה ימומשו תוך מזעור הצימודים הפנימיים (למשל, בארכיטקטורת Microservices). באופן הזה תתאפשר החלפת רכיבים פנימיים במערכת (מאגר או יישום) ברכיבים אחרים (לאו דווקא מאותו היצרן) בעלי ממשק ברור ומוגדר ליתר מרכיבי המערכת. יתר על כן, היישומים האלה יתוכננו בארכיטקטורה פנימית גמישה המפרידה בין מרכיבי קלט/פלט פשוטים ככל הניתן לבין רכיבי הלוגיקה והעיבוד המורכבים יותר המהווים את ליבת היישום.

2. צימוד רופף (loose coupling) בין מערכות - כל מערכת (מאגר או יישום) תתבסס על ארכיטקטורה פתוחה המוכרת ליתר המערכות והמפתחים. תָּכֵן (design) מן הסוג הזה יאפשר ביצוע שינויי ממשק ללא השפעה מהותית על כלל המערכות. יש להבטיח כי המערכת בכללותה תספק את מרב האמצעים לחשיפה ולהעברה של המידע המגיע אליה והמיוצר בה למערכות אחרות. במקביל, על המערכת להיות מסוגלת לקבל את המידע הדרוש לה ממגוון מקורות וללא קשר למקור המידע



דוגמה להליך זרימת מידע. באיור מוצגות כלל המערכות המשרתות את תהליך העברת נתוני מיקום עצים ממטוס לתמונה השמיים המוצגת על הקרקע



בשנים האחרונות עוסק צה"ל בעצימות גוברת באינטגרציה של תהליכי זרימת מידע ובמקביל בפיתוח של מערכות לייצור מידע, לעיבודו ולשיתופו בין כלל הפלטפורמות, החימושים והסנסורים בשדה הקרב

פיתוח תהליכי זרימת מידע הנו תחום עיסוק מורכב הן במישור הטכנולוגי והן במישור הניהולי. בעשור האחרון ניתן להבחין בשיפור מהותי ביכולות של צה"ל בתחום הזה - החל ברמת התפיסה וכלה ברמת התשתית הטכנולוגית. עם זאת, הצרכים ההולכים וגדלים, בעיקר קצב השינוי בהם לצד היקף היכולות המבצעיות הקיימות, שאותן עלינו לתקף, מחייבים אותנו לשנות את תפיסת העבודה הקיימת.

במאמר הוצגו שבעה עקרונות ליבה כלליים שמימושם יביא, להערכתנו, להפחתה משמעותית בהיקף המשאבים המוקצים לבדיקות ולמבצוע תהליכי זרימת מידע (לצד יתרונות נוספים בתחומי האחזקה ובניין הכוח). יש לציין כי המכלול הזה של עקרונות מנחים אינו בהכרח מלא, או מדויק, אלא יריית פתיחה לדיון ולשיח מעמיקים, שאולם יש לדעתנו לקיים במתואם ובמשותף עם כלל גופי בניין הכוח, הפיתוח והטכנולוגיה במערכת הביטחון.

לדעתנו, עם פתיחת שיח משמעותי וכולל בנושא יזוהה הצורך בשינוי משמעותי ועמוק, שיהיה, לפחות בחלקו, בעל המאפיינים שתוארו לעיל. בעקבות כך תידרש מערכת הביטחון לבחון את תהליך ביצוע השינוי באופן שיאפשר את המשך בניין הכוח תוך התאמתו לצורכי העתיד ולאתגרינו. בשל קוצר היריעה לא נידונו במאמר השינויים האלה ותהליכי הטמעתם.



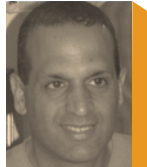
7. פיתוח איטרטיבי - זמני סבב ארוכים בפיתוח מערכות מהווים צוואר בקבוק כאשר נדרש מענה לצורך המבצעי ולתפיסות הלחימה המשתנות בצה"ל. כדי להתמודד עם הפער הזה יש להבטיח גיבוש פרויקטים באופן איטרטיבי, כלומר, פיתוח בסיסי וחלקי מאוד באופן מהיר, העברתו לגורם המבצעי, קבלת משוב והנחיות להמשך, הרחבת הפיתוח וחוזר חלילה.

יש להבהיר, כי מימוש עקרונות אלה הנו תהליך ארוך ומורכב מבחינות טכנולוגיות וניהוליות, ולכן השינויים האלה מחייבים הקצאת משאבים ייעודיים הן ברמת המערכת הבודדת ותהליך זרימת המידע והן בפעילויות רחב.

בפרספקטיבה רחבה ניתן להבחין כבר היום במקומות שונים בארגון שבהם יש התקדמות בכיוונים שנמנו לעיל. עם זאת, שינוי התפיסה בארגון ככלל ומימוש מתואם של העקרונות האלה יצריך השקעת מאמצים נוספים.

סיכום

במאמר זה נסקרו המאפיינים ונקודות התורפה של תפיסת פיתוח המערכות ותהליכי זרימת המידע הקיימת כיום - זאת מול הצרכים, המאפיינים והאתגרים של שדה הקרב העתידי והעידן המודרני.



סא"ל אילן רפאלי < רע"ן תפיסות באט"ל

מבוא

רבות נכתב על המנהיגות. ספרים, מאמרים, פתגמים, תפיסות, מערכי שיעור ועוד. משחר ההיסטוריה ועד היום שואל את עצמו האדם כיצד יגרום לאנשים ללכת אחריו או מדוע וכיצד יש כאלו שעולה בידם לסחוף אחריהם אנשים ויש כאלו שלא. רבות נכתב על מנהיגות הקצין בשדה ובמטה וכמעט שלא נכתב על הנגד כמפקד.

בצה"ל משרתים נגדים רבים במספר רב של מקצועות בתחומי הלוגיסטיקה, הרפואה, האחזקה, התזונה, השלישות, התקשוב, הנהיגה, ההדרכה ועוד. הנגדים מהווים כמעט מחצית ממשרתי הקבע ובגלל תרומתם ומומחיתם הם מהווים נדבך מרכזי וחשוב במערך הסדיר של צה"ל.

הנגד, חוגר שדרגתו מסמל ועד רב נגד, נתפס במשך שנים רבות כמעין רב אומן, מומחה בתחום המקצועי. הציפייה מהנגד נגעה לרוב רק למיציא יכולתו המקצועית ומילוי אחריותו בתחום הזה. על פי רוב פיקוד על נגדים לא נכלל בתחום אחריותו בתחום אחריותו. ביטוי רשמי לתפיסה הזו פורסם בעקד' הקצין, המפקד, הנגד, המש"ק ועובד הצבא' המגדיר את מהות הנגד כאיש צבא שמעמדו מתבסס על מומחיותו המקצועית, על הידע ועל הניסיון המקצועי שצבר מעיסוקו בתחום המסוים שעליו הוא מופקד. אולם, נראה כי בשנים האחרונות, עקב תמורות שונות וביניהן קיצוץ המשאבים, מסתמן שינוי משמעותי ברף הציפיות מהנגד הן בהיבט המקצועי והן בהיבט הפיקודי. הנגד נדרש עתה לכישורים רבים יותר וליכולות גבוהות יותר. במקומות רבים הוא נדרש עתה להיות מפקד ולהפגין כישור מנהיגות. נשאלת השאלה האם בד בבד עם הגידול בדרישות מהנגד המערכת הצבאית מעניקה לאוכלוסיית הנגדים את הכלים לעמידה בהן ולהצלחה בתפקודים המצופים מהם.

מאמר זה יעסוק בשאלת תפיסת מנהיגות הנגד כמפקד במערך המנהלתי ובאתגרי המרכזיים של מנהיגותו, וימליץ על דרכי פעולה לפיתוח מנהיגות בקרב נגדים.

תפיסת מנהיגות הנגד

בצה"ל מושרשת התפיסה כי הקצונה היא ליבת הארגון הצבאי. אולם ההערכה הרבה לחשיבותה של הקצונה כמעט שאינה מאפשרת להבחין בתרומתן של זהויות אחרות, בעיקר בתחומי הפיקוד והמנהיגות. ייתכן כי כפועל יוצא מכך לא

קיימת תפיסה מוסדרת ומוסכמת של מנהיגות הנגדים ויש גישות שונות באשר לעצם הרעיון של 'מנהיגות הנגד'. תפיסה זו שונה במידה ניכרת מהתפיסה הקיימת בחלק מהצבאות המודרניים, כדוגמת צבא ארה"ב, שם המש"ק והנגד, שלא עברו הכשרה לקצונה, נחשבים כשדרה פיקודית משמעותית וחשובה לא פחות משדרת הקצונה.

שינויים בסביבה ובצרכים המבצעיים והארגוניים הביאו להתפתחות הדרישה מהנגד לפקד ולהפגין יכולת מנהיגות. דוגמה לשינוי מבצעי מעין זה היא התפתחות האיומים על העורף. על מנת להבטיח רציפות תפקוד בעת חרום נדרשים עתה הנגדים להיות מסוגלים להנהיג ולפקד על החיילים שביחידתם גם תחת תקיפות באש. דוגמה לשינוי ארגוני היא צמצום תקנים של קצינים בשל התייעלות ארגונית. המחסור בקצינים והורדת תקני קצינים יצרו מציאות בה נגדים נדרשים לפקד על חיילים. הדרישות החדשות אכן ברורות אולם בניגוד לקצין שעובר רצף של הכשרות פיקודיות, הנגד המפקד אינו עובר הכשרה סדורה לפיקוד. למרות זאת הוא נדרש להתמודדות מורכבת עם פקודים כאשר מקור הכוח המרכזי במימוש סמכותו הינו מקצועיותו והניסיון אותו רכש בתפקיד.

שר הביטחון משה יעלון, אמר בהיותו רמטכ"ל: "מנהיגות אינה ניתנת לא בהצבה לתפקיד פיקודי ולא בהענקת דרגה או במעבר של קורס. מנהיגות נרכשת, נבנית ומתגבשת בהתמדה ולאורך זמן". נוכח הגישה שמנהיגות הינה נרכשת ונלמדת ואינה רק תכונה מולדת, ונוכח הצורך המתפתח שסקרנו בתפקוד הנגד כמפקד ומנהיג, החלו גופים שונים בצה"ל להקנות לנגדים שלהם הכשרה פיקודית. אולם, עדיין רובם אינו זוכה לכל הכשרה בתחומי הפיקוד והמנהיגות.

אתגרי המנהיגות של המפקד במערך המנהלתי ובתוך זה הנגד המפקד

מכיוון שאנו עוסקים בנגד כמפקד הרי כלל אתגרי המנהיגות עומדים לפתחו. הפרסום של חטיבת תוה"ד אודות תפיסת המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל מגדיר את המנהיגות במובנה הרחב כיכולת לספק תכלית, כיוון והניעה (מוטיבציה) ליחידה הצבאית כמכלול ולכל אחד ממרכיביה, על ידי השפעה קבועה ומתמשכת, תוך הובלה, נקיטת יוזמה, מתן דוגמה אישית, יצירת הזדהות ועמידה במגוון אילוצים, קשיים ומשברים עד כדי סיכון החיים ואף הקרבתם - עד לניצחון (בקרוב) או עמידה במשימה. בקצרה, המנהיגות היא יכולת המפקד להוביל את

אילוסטרציה
בשנים האחרונות,
עקב תמורות שונות
וביניהן קיצוץ
המשאבים, מסתמן
שינוי משמעותי
ברף הציפיות מהנגד
הן בהיבט המקצועי
והן בהיבט הפיקודי

מנהיגות נגדים

כיום נדרש מהנגדים להיות גם מפקדים -
לצורך זה נדרש צה"ל לפתח עבורם תפיסת
מנהיגות ברורה ומערך הכשרות סדור



ובתפוקות מכומתות; פיקוד על מסגרת המורכבת מאוכלוסיות מגוונות; הכנת המסגרת לחירום והצורך בפעולה תחת סיכון חיים כאשר המשרתים הינם בתפקיד עורפי; התנהלות וייצור פתרונות איכותיים במציאות של משאבים מוגבלים; הבנת עולמות תוכן ושיטות ניהול אזרחיות רלוונטיות.

דרכי פעולה לפיתוח מנהיגות בקרב נגדים

כדי שהנגד יוכל לעמוד באתגרי המנהיגות האוניברסליים ובאתגרי המנהיגות הייחודיים למערך ולסוג המסגרת בה הוא משרת, וכדי שיוכל לעמוד במשימות ובמצופה ממנו כמפקד, נדרשת המערכת הצבאית ובמסגרתה מפקדיו (מהישיר ועד הבכיר ביותר) של הנגד ליצור בעבורו תהליך של פיתוח מנהיגות.

ראש לכל יש לפתח תפיסה. המערכת הצבאית נדרשת להתמודד בצורה ישירה עם העמימות בנוגע לתפיסת תפקיד הנגד ונדרשת להחליט כיצד היא תופסת את תפקיד הנגד בצה"ל ואת הנדרש ממנו. העיסוק בפיקוד ובמנהיגות של הנגדים הוא חשוב והוא קשור במידה רבה לאפקטיביות הארגונית של הצבא. על כן יש צורך בפיתוח תפיסה מטכ"לית וכןגזרת ממנה תפיסה זרועית/אגפית/חילית של מנהיגות הנגד.

מאחר שקיימת תשתית לכך בדמות תפיסת המנהיגות הצבאית, הרי אפשר לפתח ממנה את תפיסת מנהיגות הנגד תוך הסתכלות על חמשת הגורמים המונחים בבסיס יכולת המנהיגות. כתיבת תפיסה סדורה למנהיגות הנגד תשמש בסיס איתן לפיתוח הכשרות בתחום הזה. מכאן אנו עוברים לנושא השני הנדרש מהמערכת הצבאית והמפקדים – הכשרת הנגד לפיקוד. במסמך תפיסת המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל של חטיבת תוה"ד מוגדרים עקרונות היסוד לכל תהליך של פיתוח מנהיגות בצה"ל. עיון בעקרונות אלו מעלה מהר מאוד את המילה "הכשרה". לא ניתן להתחמק מכך שבכדי שנגד יוכל להיות מפקד ומנהיג הוא נדרש בהכשרה פיקודית והכשרה לפיתוח המנהיגות. אותה הכשרה לפיתוח מנהיגות

צריכה להביא לידי ביטוי את חמשת הגורמים המונחים בבסיס יכולת המנהיגות ואלו הם: מכלול תכונות אישיות ואופי; ידע צבאי הניכר ביכולת מקצועית; כישורים קוגניטיביים, שכליים ורגשיים; איתנות פיזית ונפשית והתנהגות מקצועית-אתית. אותה הכשרה לפיתוח מנהיגות אינה עומדת בפני עצמה ונדרשת לבוא בזיקה לרצף הכשרות שלם.

מה נדרש מהנגד עצמו? כמוכן שאין די בכך שהנגד המפקד יעבור הכשרה "להסמכתו" לפיקוד וחזקה עליו כי, בדומה לקצין וכל מפקד בצבא, ייצור לו דפוסי פעולה לבנייתו האישית והעצמית כמפקד ומנהיג. דפוסי הפעולה אלו הם:

- הקפדה על דוגמה אישית – דוגמה אישית היא יסוד מוסד של המנהיגות.
- חתירה למקצועיות – מפקד מקצועי הוא מנהיג טוב יותר וכך גם הוא נתפס.
- למידה מתוך חיקוי – התבוננות בלתי אמצעית בהתנהגות

פקודיו להישג הנדרש, נוכח ועל אף כל קושי.

במקום אחר באותו הפרסום נאמר כי מנהיגות בשדה הקרב אינה (ולא צריכה להיות) שונה מהותית בעורף המנהלי; הדרישות מהמנהיג הצבאי זהות, ללא קשר למקום ולנסיבות התפקוד. אולם, במסמך נאמר גם כי הקשרי הפעילויות השונים גוזרים הבדלים במאפייני המנהיגות ובאופן המימוש. המציאות מפגישה אותנו עם הבדלים בסביבת הפעילות היוצרים שינויים באתגרי המנהיגות של המפקד במערך המנהלתי ביחס למערך המבצעי. דוגמאות לכך הן: מורכבות המשימה המנהלית; סביבה טכנולוגית מתפתחת; מאפייני הפקודים; חובת הסיוע למערך המבצעי והצורך להשפיע עליו; פרופסיה ומקצועות ייחודיים וגנריים המצריכים הכשרה וחניכה.

האתגרים הללו אינם אחידים והם משתנים בהתאם לסביבות הפעילות השונות: בשדה, במטה או ביחידות המנהליות. תפיסת המנהיגות במערך הלוגיסטי מפרטת את מאפייני המשימה הלוגיסטית בכל אחד מחתכים אלו תוך אפיון האתגרים הנגזרים.

בסביבת השדה המשימה המנהלית היא בסמיכות למערך הלוחם, מה שמחייב לעיתים חשיפה לסיכון פיזי (בעיקר במצבי החירום והמלחמה), טוטאליות אישית, זמינות ועבודה בעצימות גבוהה. בסביבה זו המפקד המנהלתי נדרש לתת מענה ושירות לפרט וליחידה בנושאים בסיסיים ומורכבים המשתנים בין שגרה וחירום. המענה המנהלתי בסביבה זו הוא פעמים רבות בעל השלכות על רוח הלחימה, על כשירות היחידה ומוכנותה, על רציפות והמשכיות בלחימה ואף על חי אדם. האתגרים המרכזיים בסביבה זאת הם: הבנת המשימה המנהלית בהקשר המבצעי; יכולת להביע עמדה מקצועית והשפעה על החלטות מבצעיות ועל הרמה הממונה; פיתוח זהות מקצועית אישית לפקודים; הכנת המסגרת המקצועית לחירום ומלחמה. בסביבת המטה המשימה המנהלית היא מורכבת, היא דורשת, כשמה, עבודת מטה רוחבית ואנכית, היא פועלת תחת מגבלות משאבים רבות יחסית והיא בעלת השפעה

ארוכת טווח ורחבת היקף. האתגרים המרכזיים בסביבה זאת הם: היכולת לשמר את "הרוח" ומשמעות העשייה על אף המרחק מה"שטח"; היכולת לנהל משימות רבות במקביל תוך ריבוי שותפים, וצורך בעמידה בלוחות זמנים, בתכולות ובתקציב; יצירת השפעה רוחבית ואנכית; הובלת תהליכים ארוכי טווח מחד גיסא, ומתן שירות מהיר ואיכותי ככל הניתן ליחידות מאידך גיסא.

בסביבת היחידות המנהליות המשימה המנהלית דורשת שילוב יכולות משתי הסביבות – שדה ומטה. היחידה המנהלית מעניקה מענה ושירות מנהלתי בתחומה ליחידות במרחב גיאוגרפי נתון או מעבר לכך, ולעיתים משולבים בכך היבטים לאומיים. לאור זאת, המשרתים בה נדרשים להתמקצעות בתחומם תוך הבנת צרכי היחידות. האתגרים המרכזיים בסביבה זאת הם: היכולת לשמר את "הרוח" ומשמעות העשייה על אף המרחק מה"שטח"; עמידה ביעדים מוגדרים, בנורמות שירות מוגדרות

ומסורתיים הקשורים בחברה, באזרחות ובמדינה. ● מנהיגות מתוך ניסיון חיים - יצירת חיבור לפקוד דרך ניסיון החיים המבוסס מצד אחד, על סיפור החיים האישי שעשוי ליצור הזדהות עד כדי סיפור קולקטיבי ומצד שני, על הניסיון המקצועי שהתפתח מתוך למידה מקצועית בתוך הצבא לאורך השנים.

סיכום

לצד התפיסה הרווחת הרואה בנגד איש מקצוע ורב אומן הרי כיום הציפייה מהנגד היא שיהיה גם מפקד ומנהיג ויש אפילו שיגידו שמצופה שיהיה מפקד קודם להיותו איש מקצוע. לצד ההכרח בכתיבת תפיסת מנהיגות הנגד ותחת הנחת היסוד שמנהיגות אינה מולדת, היא נלמדת ונרכשת, קיימת חשיבות רבה בפיתוח הכשרה לפיתוח מנהיגות. בשונה מקצינים, המוכשרים לפיקוד לאורך רצף הכשרות הקצונה תוך קבלת כלים מנהיגותיים והנעתיים, הגורמים להם לבנות רציונל פיקודי ברור, לנגדים אין הכשרה סדורה. הכשרה זו היא קריטית כיום יותר מתמיד, בשל רף הציפיות העולה מהנגד בהיבטים הפיקודיים, בעיקר בשל שינויים מבצעיים וארגוניים מתפתחים. נכון היה, שהכשרה זו תפסיק להיות יוזמה פרטית של זרוע/אגף/חיל/פיקוד/יחידה יחידה ויש צורך שהמערכת הצבאית תגדיר את העוגנים הפיקודיים ברצף הכשרות הנגד אם באמצעות הכשרות מוגדרות וקבועות לכלל אוכלוסיות הנגדים במקום אחד תחת השגחה מקצועית אחת ואם באמצעות "ביזור" הסמכות לאגפים/חילות/זרועות תוך הגדרת נושאי ליבה מחייבים להכשרה והגדרת הכשרת הנגדים לפיקוד כנושא מחייב. עד אז, היוזמות המקומיות המצויות כיום באגפים, בזרועות, בחילות, בפיקודים וביחידות הן יוזמות ברוכות ומצילות.

לצד החשיבות בפיתוח הכשרה, מצופה מהנגד ללמוד להיות

מנהיג. מאמר זה מוכיח את הצורך ונותן כלים לפיתוח מנהיגות באופן עצמאי.

בניגוד לקצין שמחליף תפקיד כל שנתיים שלוש, הנגד נמצא ביחידה זמן ממושך וכיום משך השירות שלו ארוך יותר לאור מודל הקבע החדש, כך שפיתוח מנהיגות בקרב הנגד אם בהתערבות מערכתית/ממסדית ואם בעבודה עצמית, הינה "ריצה למרחקים ארוכים" והזדמנות "לקטיפת פירות" לטווח הרחוק.

הנגד מהווה מצד אחד מוקד ידע משמעותי של זיכרון היסטורי אישי ומקצועי ומצד שני גם גורם משמעותי לפיתוח אחרים בארגון הצבאי.

אם תשכיל המערכת להכשיר את הנגד לפיקודיות ומנהיגות ובאם יממש הנגד את אחריותו האישית להתפתחות מנהיגותית, הרי שבכך יוצדק מקור שמו של הנגד, המוכר מן המילה המקראית נָגִיד, שפירושה שליט/רועה/מנהיג: "כעת מחר אשלה אליך איש מארץ בנימין ומשחתו לנגיד על עמי ישראל והושיע את עמי מיד פלישתים כי ראיתי את עמי כי באה צעקתו אלי" (שמואל א', ט': 16), וכן מן הארמית של התלמוד שם מופיע: "נגודא" אשר משמעה ההולך בראש, מדריך ומנחה.



משה יעלון. אמר בהיותו רמטכ"ל: "מנהיגות נרכשת, נבנית ומתגבשת בהתמדה ולאורך זמן"

מפקדים וחיקוייה המבוקר והמודע.

● למידה מתוך קריאה עיונית - למידה מהיסטוריה צבאית הנוגעת למנהיגים צבאיים, הביוגרפיה שלהם ודפוסי פעולתם ולמידת תאוריות מתחום הפסיכולוגיה והסוציולוגיה.

● רתימת המונהגים לתכלית הפעולה - הסברים והעברת מסרים בכדי לחבר ולרתום את הפקודים לתכלית וחשיבות העשייה.

● דאגה לפרט - דאגה לצרכים הפיסיים והנפשיים.

● תניכה - הדרכה וליווי רציף של הפקוד בביצוע תפקידו,

תוך מתן משוב והערות בונות.

● טיפוח העזרה ההדדית במסגרת - פעילות לגיבוש ולכידות.

● הקפדה על סטנדרטיים גבוהים וחתירה אליהם תוך שמירה על יחס הוגן.

● חיזוק הרוח במסגרת ועידוד יוזמה ויצירתיות.

● חינוך וחיבור לערכים - חיזוק החיבור למסורות של העם והצבא, חיזוק החיבור לאדמה ואהבת המולדת ע"י הכרת הארץ וההיסטוריה של העם, הצבא ומורשתו, חיזוק תחושת השליחות, חיבור של הפקודים לערכים חברתיים רחבים ולערכים שורשיים





סרן (בדימוס) דוד השביט < מ"פ הובלה לשעבר

פרובוקציה צבאית, לכאורה, במלחמת סיני

מקרה בוחן

תבונתו של גמאל עבד אל-נאצר שלא ליפול בפח הפרובוקציה שטמנה לו ישראל הביאה בסופה של המלחמה לכך שיקבל את כל שהפסיד בה ומעמד של מנהיג נערץ בעולם השלישי

ניקולו מקיאווולי.
 "אין ספק שנסיכים נעשים
 דגולים ובעלי עוצמה
 כשהם גוברים על קשיים
 ועל התנגדות; [...] על
 כן יש רבים הסבורים
 שנסיך נבון, כשניתנת לו
 הזדמנות, חייב להתסיס
 בתחבולות איבה כלשהי
 נגדו, כך שהצלחתו לגבור
 על אותה איבה תוסיף
 לגדולתו"
ציור מאת סנטי דה טיטו
 1603-1536



שהתכוון ממילא לעשותו, אולי בנסיבות מעט יותר נוחות. מהות הפרובוקציה היא החשאיות שבה ואי הידיעה של נשוא הפרובוקציה כי מתמרנים אותו למצב שלכאורה הוא רוצה להימצא בו, אולם למעשה טומן בחובו סכנות. דבורה הנביאה היטיבה לתאר פרובוקציה כשהסבירה לברק בן אבינועם (כאשר הם התכוונו למרד נגד יבין מלך חצור) את המהלך המתגרה שעליו לבצע ואת צעד הגומלין שיבצע שר הצבא סיסרא בתגובה כשיתכוון לדכא מרד "זוטא" ואת מיקומו - מהלך שיביא על צבאו ועליו את סופו: "לֹךְ וּמְשַׁכֵּת בְּהַר תְּבוֹר, וְלִקְחָתָ עִמָּךְ עֶשְׂרֵת אֲלָפִים אִישׁ [...] וּמְשַׁכְתִּי אֵלֶיךָ אֶל-נַחַל קִישׁוֹן אֶת-סִסְרָא שֶׁר-צָבָא יְבִין, וְאֶת-רִכְבּוֹ, וְאֶת-הַמוֹנֵה, וְנִתְּתִיהוּ בְיָדְךָ" (שופטים ד: 6-7).

כדי ליזום פרובוקציה יצירתית יש לתכנן מהלך יוצא דופן, המבוסס על חשיבה מחוץ לקופסה, והמותנה בהכרה טובה הן של הזירה הטופוגרפית, שיטות הפעולה וטיבו של האויב (הכרת הפסיכולוגיה שלו) והן של היכולות שלנו. סון טסו, הוגה דעות צבאי סיני שחי במאה ה-6 לפנה"ס, פירט את עיקריה של הפרובוקציה וסיכולה:

מ צביאים שואפים להשיג יתרון כלשהו על יריביהם לפני צאתם לקרב כדי שבקרב עצמו יבוא היתרון הזה לידי ביטוי ויביא לניצחונם ולניצחון צבאם. הדבר נכון במיוחד כאשר המצביא נמצא בתחילה בנחיתות כמותית או בנחיתות איכותית וצפוי לנחול מפלה, ולכן תהיה זו על-פירוב דרכו של הנחות או החלש. הדרכים לרכישת יתרון צבאי הן שונות: הפתעה, התגרות, הטעיה ופרובוקציה, וכמובן, שילוב של שתי דרכים או יותר. במאמר הזה אתמקד בדרך הפרובוקציה.

הפרובוקציה

פרובוקציה במובן הצבאי ובמובן המדיני היא מהלך שמבצע אחד היריבים במטרה לגרות את האויב לבצע צעד תגובה, לכאורה הגיוני, שיקנה לו יתרון. אולם למעשה זהו צעד שגוי שיגרום לתבוסתו בקרב או לאיבוד יתרונות משמעותיים, והוא לא היה מבוצע אלמלא המהלך הפרובוקטיבי. זאת להבדיל מהתגרות, שתכליתה לגרות או לגרום את היריב לעשות מעשה



► "כה אמר סון צ'ו: [...] לפיכך התנהגותו הטובה ביותר של מצביא היא סיכול תוכניות האויב. [...] המנצח הוא זה אשר יודע מתי להילחם ומתי לא להילחם. [...] המנצח הוא זה אשר, בהיותו מוכן בעצמו, ממתין כדי לתקוף את האויב כשהוא לא מוכן. [...] ומכאן האמירה: אם אתה מכיר את האויב ואת עצמך, אל לך לחשוש מהתוצאה של מאות קרבות. אם אתה מכיר את עצמך אך לא מכיר את האויב, על כל ניצחון שהושג תחווה גם תבוסה".¹

גם ניקולו מקיאוולי, מדינאי איטלקי איש הרנסנס (הידוע לשמצה בעצותיו הציניות), ייעץ לקוראיו להשתמש בפרובוקציות מדי פעם: "אין ספק שנסכים נעשים דגולים ובעלי עוצמה כשהם גוברים על קשיים ועל התנגדות; [...] על כן יש רבים הסבורים שנסך נבון, כשניתנת לו הזדמנות, חייב להתסיס בתחבולות איבה כלשהי נגדו; כך שהצלחתו לגבור על אותה איבה תוסיף לגדולתו".²

לפרובוקציה יש פן נוסף אחר במצב שבו יש יותר משני שחקנים. כלומר, בעולמנו המורכב והמסובך יש גורמים שונים למיניהם, הפועלים באותו מרחב-זמן, ולכל אחד מהם יש אינטרסים משלו. שחקן מתוחכם יגרום לשחקנים האחרים לפעול באופן המקדם את מטרותיו שלו באמצעות פעולות מסוימות שאינן מעוררות חשד, אולם יגרמו לנשוא הפרובוקציה לבצע בסוף פעולות המנוגדות לאינטרסים שלו.

מלחמת סיני

ניצחונה של ישראל במלחמת סיני (29 באוקטובר - 5 בנובמבר 1956) נבע בין היתר מכך שנעשה בה שימוש בפרובוקציה. את מלחמת סיני יש לראות כחלק ממבצע מוסקטר, מלחמה שבה השתתפו שתי המעצמות - בריטניה וצרפת - וישראל נגד מצרים. לכל אחת מן המשתתפות היה אינטרס שונה להכות במצרים, ובתזמון מעניין נוצרה קואליציה חד-פעמית.

הפרובוקציה עם תחילת המבצע

רקע: הלאמת תעלת סואץ; מעורבות מצרים באלג'יריה; חסימת מצרי טיראן והתעלה בפני כלי שיט ישראליים; פעולות חבלה וטרור על-ידי שליחי המודיעין המצרי (פדאיון) מעזה.

נשוא הפרובוקציה: מצרים.

האינטרסים של נשוא הפרובוקציה: הפגנת עצמאות כלפי המעצמות הקולוניאליסטיות; הגנה על מרחב תעלת סואץ, חצי האי סיני ומצרי טיראן; הקמת הסכר הגבוה באסואן (לכך יוקדשו רווחי תעלה סואץ שהולאמה).

יוזמות הפרובוקציה: בריטניה, צרפת וישראל.

האינטרסים של יוזמות הפרובוקציה. האינטרסים של בריטניה וצרפת: כיבוש אזור התעלה (במשתמע - הפלת שלטון נאצר), הפסקת התמיכה במורדים האלג'יריים; האינטרסים של ישראל: פתיחת מצרי טיראן ותעלת סואץ בפני כלי שיט ישראליים; הפסקת פעולות טרור מרצועת עזה; הידוק הקשרים המדיניים עם מעצמות המערב).

המהלך הפרובוקטיבי: הצנחת גדוד לוחמים ישראלי ליד מעבר המתלה (משמעות הדבר: איום על ניתוק תעלת סואץ בתגובה על

שלילת זכות השיט של ישראל.³)

תוצאות מיוחלות: העברת כוחות מצריים לחצי-האי סיני תוך היחלשות היערכותה באזור תעלת סואץ; הגדלת סיבוייהן של בריטניה וצרפת להשתלט על מתחם התעלה במהלך צבאי פתאומי ומהיר.⁴

התוצאה: מנוגדת לזו המיוחלת; מצרים לא שינתה את היערכותה באזור התעלה, בריטניה וצרפת התמהמהו ונכשלו בכיבוש מתחם תעלת סואץ, ומצרים זכתה בניצחון מדיני משמעותי. עם זאת, ישראל כבשה את מרבית סיני והשיגה את רוב מטרותיה: מפרץ אילת שוחרר לשיט ולטיס, פסק הטרור מעזה והודקו הקשרים עם מדינות אסיה ואפריקה. כמו כן הושג שיתוף-פעולה עם צרפת בנושא הגרעין.

צרפת התמודדה בשנים ההן עם המרד הערבי באלג'יריה. היא ראתה באלג'יריה חבל ארץ בלתי נפרד מצרפת (שבמקרה הים מפריד ביניהן כשם שהוא מפריד בין צרפת לקורסיקה ובין איטליה לסיציליה וסרדיניה), ולא מדינה זרה הנמצאת תחת שלטון קולוניאלי, שמטרתה הייתה לנצל את משאביה. הוכחה לכך היו מאות אלפי מתיישבים צרפתים שהתגוררו באלג'יריה, אשר ראו בה את ביתם ובו-בזמן היו אזרחים צרפתים נאמנים. על כן הם ראו במרד הערבי מרידה מקומית, ולא מלחמת עצמאות של העם האלג'ירי. אל מתיכתה של מצרים - בראשות גמאל עבד אל-נאצר - במורדים הם התייחסו כהתערבות בענייניה הפנימיים של צרפת.

יתר על כן, צרפת הייתה בעלת שליטה בחברת תעלת סואץ שאותה הלאים נאצר ב-26 ביולי 1956, צעד שגרם לה נזקים כלכליים ניכרים בעליל. השתלטות צבאית על תעלת סואץ יכולה הייתה להיחשב לפעולת עונשין נגד מצרים, להרתיע אותה מהמשך המעורבות באלג'יריה וכן לפצות את צרפת על הנזקים שנגרמו לה.

בריטניה שלטה בעבר באזור תעלת סואץ, שכן היא ראתה בתעלה עורק חיים חיוני בין המזרח הרחוק, ובראשו הודו, שבה ראתה יהלום בכתר האימפריה הבריטית, לבין המטרופולין - בריטניה. באותם הימים הייתה המלחמה הקרה בעיצומה, ובריטניה חששה מכך שברית-המועצות או בעלות-בריתה ישתלטו על התעלה, או למזער, יתנכלו לאוניות העוברות בנתיב התחבורה. נוסף על ערכה האסטרטגי של התעלה היה לה, כאמור, ערך כלכלי ניכר. בריטניה חתמה ב-1936 עם מצרים על הסכם המתיר נוכחות של הצבא הבריטי. אחד הסעיפים בהסכם היה שלאחר 20 שנים היא תפנה את אזור התעלה.⁵ לא ידוע אם התכוונה למלא אחר ההסכם, אולם מצרים הפעילה לחץ מדיני, והממשל הבריטי נענה ללחץ והסכים לפינוי אזור התעלה. זמן קצר לאחר מכן הולאמה חברת תעלת סואץ, ועל הפגיעה האסטרטגית נוספה פגיעה כלכלית. יתר על כן, בריטניה לא ראתה בעין יפה את מעורבותה של מצרים בעיראק ובירדן, שהיו בנות חסותה.

בריטניה לא הייתה מוכנה לקבל את הפגיעות האלה בכבודה, והחליטה להפוך את הקערה על פיה. מבחינה צבאית לא הייתה זו לכאורה בעיה גדולה: האי קפריסין, הסמוך לתעלה, היה עדיין תחת שליטת בריטניה, כך שהיא ובעלת-בריתה צרפת יכלו לרכז

פרובוקציה במובן הצבאי ובמובן המדיני היא מהלך שמבצע אחד היריבים במטרה לגרות את האויב לבצע צעד תגובה, שיקנה לו יתרון

צה"ל בסיני במהלך המלחמה
כל סיבה כשלעצמה לא היוותה עילה מספקת ליציאה למלחמה, אולם המכלול הוא שקבע והוביל את המהלכים ליציאה למלחמת סיני



בלתי נמנע.

כל סיבה כשלעצמה לא היוותה עילה מספקת למלחמה, אולם המכלול הוא שקבע והוביל את המהלכים. את הקברניטים הישראלים הנחו שלושה שיקולים משמעותיים נוספים. הראשון – אם סיבוב שני הוא בלתי נמנע, אזי יש לצאת למלחמה לפני שצבא מצרים (ובמקביל צבא סוריה) יטמיע את תורת המלחמה הסובייטית ויקלוט את הנשק המתקדם שסופק לו. השיקול השני – תפיסתו של בן-גוריון שלפיה אין לצאת למלחמה ללא תמיכתה של אחת המעצמות לפחות. השיקול השלישי – ישראל שאפה לבסס ולהעצים את יכולת ההרתעה שלה באמצעות רכישת יכולת גרעינית. האפשרות להשיג את היכולת הזאת הייתה שווה כל מאמץ ומחיר מדיני.

מובן שהיו גם שיקולים נגד פתיחה במלחמה. הראשון – החשש מהרחבת הקרע בין ישראל למדינות ערב, דבר שיפגע בסיכויים לפתור את הסכסוך הממושך בדרכי שלום ויציג את ישראל כמדינה תוקפנית שאופיה אימפריאליסטי; במילים אחרות, נטע רז במרחב הערבי-מוסלמי ללא נטייה להשתלב בו. השיקול השני – ההוצאות הכבדות הכרוכות במלחמה יחמירו את מצבה הכלכלי של המדינה הצעירה, הנתונה ממילא במשבר. השיקול השלישי – מלחמה במתווה המסתמן תביא לזיהוי ישראל עם המעצמות הקולוניאליות, דבר שירחיק אותה עוד יותר ממדינות העולם השלישי וגוש המדינות הבלתי מזדהות ויגביר את בידודה בעתיד.¹²

בסוף 1956 נוצר מעין חלון הזדמנויות כאשר שתי מעצמות העל היו עסוקות בעיקר בענייניהן הפנימיים. ברית-המועצות עסקה בדיכוי התנגדויות במדינות הנתונות למרותה בגוש המזרחי, שהובילו אף להתקוממות עממית בהונגריה, וארצות-הברית הייתה עסוקה במערכת בחירות כלליות. לתוך החלל המדיני שהתהווה נכנסו בריטניה וצרפת במגמה להחזיר לקדמותן את המצב בתעלה. הן יזמו בהתחלה את ארגון המדינות המשתמשות בתעלה, שניסה לבוא בדברים עם עבד אל-נאצר. השיחות האלה נכשלו, ושתי המעצמות פנו לאופציה הצבאית. כאמור, מטרותן

שם מטוסים, אוניות וכוח יבשתי, והיה ביכולתן לתקוף במפתיע ובתוך זמן קצר את מוצא התעלה בפורט סעיד. מלבד זאת החזיקה בריטניה כוחות בטריטוריות סמוכות: לוב, מלטה ועדן.

לישראל היה אינטרס שונה להכות במצרים עקב כמה פעולות שנקטה מצרים נגדה, שעליהן, לדעת הקברניטים, היה צריך להגיב בחומרה:⁷

- חסימת תעלת סואץ בפני כלי שיט ישראליים למרות החלטת מועצת הביטחון.⁸
- חסימת מצרי טיראן בפני כלי שיט וטיס ישראליים – צעד שנחשב עילה למלחמה (קזוס בלי).
- פעולות חבלה וריגול שביצעו אנשי הפדאיון בתוך המדינה, חלקן בשליחות המודיעין המצרי.
- הקמת ברית צבאית משותפת בין מצרים ומדינות ערב ופיקוד צבאי משותף בין מצרים לסוריה.
- כניסת צבא עיראק, שלא חתמה על הסכם שביתת-נשק עם ישראל, לממלכת ירדן.
- כמו כן היו נסיבות מדיניות נוספות:
- החרם הערבי הכלכלי המתמשך שהסב נזקים כבדים למשק הישראלי הצעיר.
- כישלון מדיניות פעולות הגמול.
- עסקת הנשק המצרית-צ'כית. מבחינה כלכלית ישראל לא יכלה להצטרף למרוץ חימוש, שהיה צורך את רוב משאביה או את כולם, גם אם היו נמצאים ספקים שימכרו לה כלי נשק מודרניים.¹⁰ כך ישראל מצאה את עצמה בנחיתות מבחינה כמותית (משכבר הימים) ומבחינה איכותית.
- פינוי הכוח הבריטי מתעלת סואץ – צעד שהתפרש כהסרת החיץ בין הצבאות היריבים.

● משטר שביתת-הנשק הנמשך ללא קיום שיחות שלום, שהפך למעשה למלחמה לא רשמית בעצימות נמוכה, זאת בניגוד להבנות שהושגו בשיחות להפסקת-אש בסוף מלחמת העצמאות;¹¹ הדבר הוביל למסקנה שסיבוב שני הוא

כוח הצנחנים של צה"ל ממערב למתלה במלחמת סיני
 נשיא מצרים דאז, הוטעה בתחילה כאשר לא הבין שישראל עומדת להתקיפו, אולם בהמשך גילה שהצניחה במתלה היא פרובוקציה
 צילום: אברהם ורד



התעופה שלה והרסו את מטוסי חיל האוויר המצרי. מצרים גם לא נענתה לפרובוקציה של ישראל ולא שיגרה כוחות לחצי-האי סיני. לצעד הזה היו שתי תוצאות מנוגדות: מחד גיסא, ישראל כבשה תוך כמה ימים את כל מרחב חצי-האי סיני כולל רצועת עזה, למעט פס ברוחב 10 מייל ממזרח לתעלה, בהתאם לאולטימטום המוזכר. מאידך גיסא, כוח המעצמות התמהמה ולא פתח במתקפה מתוך ציפייה שמצרים תדלל כבר את כוחותיה. גם כשיצאו לבסוף להתקפה, נתקלו בהתנגדות עזה ולא הצליחו לכבוש אלא את הערים במבוא התעלה (פורט סעיד, פורט תאופיק וקנטרה). בינתיים התעשתו מעצמות-העל ארצות-הברית וברית-המועצות, ותבעו להפסיק מיד את המבצע, ולאחר זמן דרשו מן המשתתפות להסיג את כוחותיהן לחלוטין ממצרים.¹⁴

סיכום

עבד אל-נאצר הוטעה בתחילה כאשר לא הבין שישראל עומדת להתקיפו, אולם בהמשך גילה תבונה בזהותו שהצניחה במתלה היא פרובוקציה. הוא גילה נחישות רבה בסירובו להיענות או להתפתות לפרובוקציה.¹⁵ אמנם הוא שילם מחיר מסוים באפשרו לישראל לכבוש את חצי-האי סיני, אולם השכיל לקבל את השטח הזה בחזרה בדרכים מדיניות.¹⁶ עם זאת, הוא יצא כשידו על העליונה משום שנתפס כמי שהתמודד בהצלחה נגד המעצמות הקולוניאליות וסירב לקבל את תכתיביהן. יתרה מזו, הוא קבע, מעשית ופורמלית, שכל שטחה של מצרים (ובמשתמע, של כל מדינה שהייתה בעבר תחת כיבוש) הוא בריבונותה הבלעדית, ושלאף גורם לא יכולה להיות טענת ריבונות או בעלות על חלק ממנה ועל הרווחים הנובעים מכך. הקביעה הזאת זכתה להכרה הן על-ידי מעצמות-העל והן על-ידי דעת הקהל העולמית. בכך עבד אל-נאצר רכש בצדק את מעמדו כאחד ממנהיגי העולם השלישי בכלל, ושל העולם הערבי בפרט.

לעניות דעתי, אם בריטניה וצרפת היו מזדרזות ונלחמות בנחישות רבה יותר כמתוכנן ומצליחות לכבוש את כל אזור התעלה בפרק זמן קצר, לא היו מעצמות-העל כופות עליהן את רצונן לסגת ולפנות את האזור. כידוע, אין דבר המצליח יותר מההצלחה, וגם היפוכו של הדבר נכון.

▶ הייתה להשתלט מחדש על אזור תעלת סואץ במבצע מלחמתי. למימוש המטרה הזאת היה עליהן להשיג תחילה שני יעדי משנה: הכרה בין-לאומית בצדקת הפעילות המלחמתית, שבבירור אינה פעולת הגנה מובהקת, וכן, החזרת הכוחות המצריים שעברו מחצי-האי סיני לאזור התעלה למקומם, זאת כדי להפחית את ההתנגדות הצבאית של מצרים להשתלטות.

בשלב הזה נכנסה ישראל לתמונה. ההנחה הייתה, שאם ישראל תפתח בפעולה צבאית בסמוך לתעלת סואץ, שתיראה כעוד אחת מפעולות הגמול הרבות שישראל ביצעה, יוכלו המעצמות לטעון שהתנגשות מלחמתית בין צבאות ישראל ומצרים מסכנת את השיט בתעלה, ולכן על הצדדים היריבים להרחיק את כוחותיהם מנתיב השיט. אם הצדדים, או אחד מהם (וברור שהכוונה היא למצרים), לא יצייתו להנחיה הזאת, חובתן וזכותן של המעצמות הן לכפות את מרותן ואף בכוח, כדי להגן על האוניות המשייטות ועל צוותיהן, ומכאן הלגיטימיות לפעולה כוחנית/התקפית. הדעת גם נתנה שאם ישראל תתקוף במרחב חצי-האי סיני, תחיש מצרים כוחות מאזור התעלה לעזרת הכוחות המותקפים.

במפגש פסגה שנערך ב-22-24 באוקטובר 1956 בפרוור סוור (Sèvres) שעל-ידי פריז בין המשתתפות¹⁷ סוכם על התוכנית: המבצע יחל בפעולה צבאית של ישראל; צרפת תשתתף בהגנה על חופי ישראל ושמיה; בריטניה וצרפת ישמידו את חיל האוויר המצרי עם תחילת המבצע, ולמחרת התקיפה של ישראל יתקפו בריטניה וצרפת את מצרים. בנוסף, צרפת תספק לישראל כור אטומי ותסייע בבנייתו. ישראל התחייבה לבצע את הפעולה הפרובוקטיבית שתתניע את המהלך הצבאי לכיבוש אזור תעלת סואץ (מבצע מוסקטר), וכן התחייבה לכן שבמקביל למתקפת המעצמות בתעלה היא תקוף את מערך הכוחות המצריים בחצי-האי סיני ותכבוש את שארם אל-שיח.¹⁸

ב-29 באוקטובר 1956 החל המבצע הישראלי: מטוסים ניתקו את קווי הטלפון בין סיני למפקדות בקהיר, וגדוד צנחנים הוצנח ליד מעבר המתלה - ב-30 ק"מ מזרחית לתעלה. מיד לאחר מכן פרסמו בריטניה וצרפת אולטימטום לצדדים היריבים בתביעה להרחיק את כוחותיהם 10 מייל משני צדי התעלה. מצרים סירבה לציית לאולטימטום הזה, ובתגובה הפציצו המעצמות את שדות





סרן ישי קימלמן < קצין בחטיבה האסטרטגית באג"ת

כשהנכבש מסרב להיפרד מהכובש

כיצד קרה שהיפנים חפצו בהמשך נוכחותם של מי שהיו
אך זמן קצר קודם לכן אויביהם המרים?





נוחות אמריקניים באוקינאוה, יפן.
 ביפן נוצרה מציאות יוצאת דופן שבה לשני הצדדים היה אינטרס בקיומה של נוכחות צבאית אמריקנית משמעותית במדינה

בעוד שכל מדינה כבושה שואפת להיפטר מהר ככל האפשר מהכוח הכובש, אולם נוצרה מציאות יוצאת דופן שבה לשני הצדדים היה אינטרס בקיומה של נוכחות צבאית אמריקנית משמעותית במדינה. היפנים היו מעוניינים בכך משום שבמלחמת העולם השנייה ספגה מדינתם מכה כה קשה עד כי היא לא הייתה מסוגלת לדאוג לאינטרסים הלאומיים שלה. האמריקנים היו מעוניינים בכך כדי לבלום את התפשטות הקומוניזם במזרח אסיה ובשל קרבתה של יפן לבר"מ, שהייתה היריב העיקרי של ארה"ב במחצית השנייה של המאה ה־20.

מבוא

לאחר הטלתן של פצצות האטום על הירושימה ועל נגסאקי באוגוסט 1945 נכנעה יפן ללא תנאי, והשליטה בה עברה לידי כוח כיבוש אמריקני בפיקודו של גנרל דאגלס מקארתור. הליברליזציה והדמוקרטיזציה המהירות שעברה יפן במסגרת תהליך השיקום שיזם מקארתור איפשרו לסיים את משטר הכיבוש האמריקני כבר ב־1952, במקרה דנן במדינה נותרו רבבות חיילים אמריקנים בבסיסים רבים, ובהמשך אף תוגבר הכוח האמריקני במידה ניכרת.



מפה 1: מפת המזרח הרחוק. במהלך מלחמת קוריאה ב-1950, הייתה יפן עורף אסטרטגי ולוגיסטי לכוחות האמריקניים שלחמו

רקע היסטורי

לאחר שיפן נכנעה כפה עליה הממשל הצבאי האמריקני חוקה. זו נועדה להבטיח שיפן תהפוך לדמוקרטיה ולא תשוב להיות דיקטטורה צבאית שמסכנת את כל שכנותיה. נוסף על כך נועדה החוקה להחיש את שיקומה הכלכלי של המדינה. בחוקה החדשה נאסר על יפן להפעיל כוחות צבא מחוץ לשטח המדינה. ב-1952 חתמה יפן על הסכם לשיתוף פעולה ולהגנה הדדית עם ארה"ב. אף שההסכם הזה - כמו החוקה - היה כפוי, היה ליפן עניין רב בו שכן במסגרתו נטלה על עצמה ארה"ב התחייבות להגן עליה מפני כל איום חיצוני. כתוצאה מכך יכלה יפן להתמקד בפיתוח כלכלתה בלי שנאלצה להשקיע משאבים רבים במערכת צבאית להגנתה.¹

נוכחותם של כוחות ביפן הפכה להיות חשובה במיוחד לאמריקנים עם פריצתה של מלחמת קוריאה ב-1950. במהלך אותה המלחמה הייתה יפן עורף אסטרטגי ולוגיסטי לכוחות האמריקניים שלחמו בקוריאה.

ב-1954 הוקם מחדש צבא יפן, אך המנדט שלו היה אך ורק להגן על ביטחון הפנים. כאמור, נאסר עליו לפעול מחוץ לגבולות המדינה. נוסף על כך המשיכה ארה"ב ליטול על עצמה אחריות מלאה להגנה על המדינה, וכתוצאה מכך הייתה ההוצאה של

הנוכחות האמריקנית ביפן החלה עוד לפני שפרצה המלחמה הקרה, אולם היא הפכה לקריטית בעקבותיה

היפנים על ביטחון נמוכה מאוד, והצבא נאלץ להסתפק בצידוד דל ומיושן.

בשנות ה-70 וה-80 התחזקה מאוד כלכלתה של יפן, עד כי היו מומחים שטענו כי היא עומדת לעבור את כלכלת ארה"ב. בעקבות עוצמתה הכלכלית הגוברת והתגברות העוינות ביפן לנוכחות האמריקנית הסכימה ארה"ב להחזיר ליפן את הריבונות בכל האיים שנותרו בשליטתה מאז המלחמה. העברת הריבונות הוצאה אל הפועל במאי 1972, ובמקביל נחתמו הסכמים להסדרת נוכחותם של הבסיסים האמריקניים במדינה.² בנובמבר 1978 חתמו שתי המדינות על "הסכם הקווים המנחים לשיתוף פעולה בהגנה". ההסכם הזה מפרט את התנאים לשיתוף פעולה בין המדינות במקרה של התקפה על יפן, והוא משמש בסיס ליחסים הביטחוניים ביניהן עד היום.³

התגבשות התפיסה האמריקנית

המסקירה ההיסטורית עולה כי הנוכחות האמריקנית ביפן החלה עוד לפני שפרצה המלחמה הקרה, אולם היא הפכה לקריטית בעקבותיה. בעקבות מלחמת העולם השנייה נותרו בעולם רק שתי מעצמות גדולות - ארה"ב וברית המועצות. זו האחרונה עשתה מאמץ מוגבר להפיץ את שיטת המשטר שלה ולהרחיב

70 שנים לסיום מלחמת העולם השנייה מבט מבייג'ין

מבוא

ב־3 בספטמבר 2015 התקיים בבייג'ין, בירת סין, מצעד צבאי לציון 70 שנים לסיום מלחמת העולם השנייה והניצחון על יפן. היה זה אירוע שתוכנן היטב ובוצע בדקדקנות עד לפרטי פרטים בהשתתפות צבאות זרים ממדינות שונות ובנוכחות קהל מוזמנים שנבחר בקפידה. במצעד הוצגה לראווה עוצמתם של הכוחות המזוינים של סין, והוקרן הרושם של נאמנותם המוחלטת של החיילים לנשיאה הנוכחי של סין, שי ג'ינפינג, שהוא גם המזכיר הכללי של המפלגה הקומוניסטית השולטת במדינה.

במקביל ובמסגרת חגיגות הניצחון על יפן, התקיים בבייג'ין, לראשונה, הכנס הבין-לאומי ה־41 להיסטוריה צבאית. נושא הכנס היה: "מלחמת העולם השנייה והשפעתה על התפתחות הלוחמה במאה ה־20". כאשר קיבלנו אנו, בעמותה הישראלית להיסטוריה צבאית, החברים בעמותה הבין-לאומית, הזמנה לכנס, תמהנו לא מעט על בחירת הנושא. הרי במלחמת העולם השנייה הנהיג את סין צ'יאנג קאי שק, שפעל ככל יכולתו כדי לחסל את המפלגה הקומוניסטית הסינית. אבל מהר מאוד התבררה הסיבה לקיום הכנס במועד הזה דווקא בבייג'ין. הנהגת סין הנוכחית מעוניינת להציג את השקפתה בנוגע למלחמת העולם השנייה ובנוגע לחלקה של סין במלחמה הזאת. להלן עיקריה של נקודת המבט הסינית שאותה הציגו כמה קצינים בכירים, חוקרים ומלומדים סינים שהשתתפו באירוע:

מלחמת 14 השנים

מלחמת העולם השנייה נקראת בסין גם המלחמה הבין-לאומית למיגור הפשיזם. המלחמה נגעה לגורל האנושות כולה. הייתה זו מלחמה משולבת, שכן את הציר גרמניה-איטליה ייפן לא ניצחה מדינה בודדת, אלא ברית אנטי פשיסטית, שבה היה לסין תפקיד מרכזי ואף מכריע: למנוע את שילוב עוצמתה הצבאית של מדינות הציר. היא הייתה שדה הקרב העיקרי במזרח.

14 שנות העמידה נגד התוקפנות של יפן נחלקות לשני שלבים: הראשון התאפיין בעמידה מקומית נגד היפנים והשני - בעמידה לאומית נגדם. בשנים 1931-1937 ניהלו כוחותיה הצבאיים של סין ותושביה התנגדות מקומית במקומות רבים ברחבי סין נגד הפלישה היפנית. הפלישה הזאת הייתה יריית הפתיחה במלחמת העולם נגד הפשיזם. התקופה הזאת הייתה

▶ את תחומי השפעתה. כדי לבלום את המאמץ הסובייטי הכריז נשיא ארה"ב הארי טרומן במרס 1947 על "דוקטרינת הבלמה"⁴. על פי הדוקטרינה הזאת התחייבה ארה"ב לבוא לעזרתה של כל מדינה שתעמוד בפני איום חיצוני או פנימי של כוחות קומוניסטיים. הבסיס לדוקטרינה הזאת היה החשש מפני אפקט הדומינו - שנפילת מדינה אחת לידי הקומוניסטים תגרור אחריה נפילת מדינות נוספות. יישום הדוקטרינה הזאת חייב את ארה"ב לפרוס את כוחותיה בכל העולם.

במחצית השנייה של שנות ה־40 ריכזה ארה"ב את עיקר המאמץ שלה בגרמניה, ובמקביל הקטינה את כוחותיה שביפן ואת נוכחותה הימית בסביבתה.⁵ אולם לאחר השלמת המהפכה הקומוניסטית בסין והצלחת הניסוי הגרעיני של ברה"מ ב־1949, גדלה מאוד חשיבותה של יפן בעיני ארה"ב בשל קרבתה הן לברה"מ והן לסין. מלחמת קוריאה, שפרצה ביוני 1950, המחישה לאמריקנים שהם לא טעו: בסיסהם ביפן היו העורף הלוגיסטי לכוחותיהם בקוריאה (ראו מפה 1). במהלך המלחמה הצהיר מקארטור כי יפן היא הנכס האסטרטגי החשוב ביותר של ארה"ב באסיה.

ההיבט הגיאואסטרטגי

הנשיא דווייט אייזנהאואר (1953-1961) ייחס חשיבות רבה לחיזוק הברית עם יפן ולביסוס הנוכחות הצבאית בשטחה - בעיקר באי אוקינאווה שמיקומו בין טיוואן, הפיליפינים, קוריאה וסין מקנה לו חשיבות אסטרטגית רבה (ראו מפה 2). האי גם קרוב לחצי האי הודו-סין, הכולל, בין היתר, את בורמה, את קמבודיה ואת תאילנד - שלוש מדינות שגם עליהן רצתה ארה"ב להגן מפני הסובייטים. קרבתו לטייוואן הפכו אותו לבסיס הגנה קריטי על האי שבו ראו הסינים חלק ממדינתם. בנאום שנשא ב־26 בדצמבר 1953 הדגיש אייזנהאואר שמיקומה של יפן הופך אותה לחיונית להבטחת העוצמה האמריקנית.⁶

אייזנהאואר חשש מפני השתלטות הקומוניסטים במדינות קטנות רבות באזור - מה שיטה בסופו של דבר את מאזן הכוחות העולמי לטובת הסובייטים והסינים, שבאותה העת עדיין ראו בהם האמריקנים מקשה אחת. יפן הייתה בעיניו בסיס איתן ומעוז צבאי קדמי מול ניסיון ההתפשטות של הקומוניסטים בעידודן של ברה"מ ושל סין.⁷

עדות מובהקת לחשיבותה של יפן גם לאחר סיום מלחמת קוריאה ניתן ללמוד ממברק שנשלח משגרירות ארה"ב ביפן למחלקת המדינה האמריקנית שבו הודגשה חיוניותה של האחיזה האמריקנית ביפן הן מההיבט הלוגיסטי והן מההיבט האסטרטגי. במברק נאמר שהאחיזה הזאת מאפשרת לארה"ב להגיב במהירות על בעיות המתפתחות באזור ולכן חיוני לטפח את הברית עם יפן ולהשאיר את הכוחות האמריקניים בשטחה.⁸ המסקנות האלה באו לידי ביטוי גם בהחלטות של המועצה האמריקנית לביטחון לאומי. באלה הודגש שהבסיסים האמריקניים והמתקנים הלוגיסטיים שבשטחה של יפן (ראו מפה 3) הם מרכיב הכרחי להגנה אפקטיבית - צבאית וכלכלית - על המזרח הרחוק ועל מערב האוקיינוס השקט מפני תוקפנות קומוניסטית.⁹

ניתן אפוא לראות כיצד מאפייניו הגיאואסטרטגיים של המרחב היו הגורם העיקרי בהיערכות הצבאית של האמריקנים. במקביל, ההיערכות הזאת של האמריקנים עיצבה במידה רבה את המרחב שבו הם פעלו. ▶

עם גרמניה ועם איטליה ובכך תאפשר להן להביס את גרמניה לפני שיתפנו להילחם נגד היפנים. במחיר של הקרבה לאומית אדירה סייעה סין לזירה האירופית ברמה האסטרטגית ותרמה בכך רבות לניצחון הסופי במלחמה העולם נגד הפשיזם. במלחמת העולם נגד הפשיזם הייתה אפוא סין הראשונה שלחמה, והיא עשתה זאת במשך זמן רב יותר מאשר כל שאר בעלות הברית. בשל כך היא גם ספגה הרס כבד מאוד. סין לא רק נטלה על עצמה את התפקיד ההיסטורי של הצלת הארץ ולחימה לשחרור לאומי, אלא גם השתתפה באחריות הכוללת להצלת המין האנושי ולהגנה על השלום.

סיכום, ניתוח והערכה

במשך תקופה ארוכה נמנעה המפלגה הקומוניסטית של סין מלעסוק במלחמת העולם השנייה בפורומים בין-לאומיים. לכן ניתן לראות בכנס שהיא אירחה ושבזו היא השתתפה שינוי גישה מבורך. עם זאת החוקרים הסינים עדיין נמנעים מלעסוק בבעיה העיקרית, והיא מלחמתה של המפלגה הקומוניסטית הסינית במרבית התקופה בעיקר נגד הממשלה השלטת הלגיטימית של הקומוניסטנג.

אמנם נכון שסין לחמה נגד יפן כמעט 15 שנים - שנים רבות לפני שפרצה המלחמה באירופה - והיא באמת הייתה שדה הקרב העיקרי באסיה במלחמה הזאת, והעם הסיני אכן סבל רבות באותה המלחמה, אבל:

בתקופה הזאת מי שסייעו להקמתו של צבא סין, עד 1938, היו הגרמנים.

הסינים כלל לא הזכירו את הסיוע האמריקני במהלך המלחמה, שכלל את הקמת חיל האוויר הסיני ואת מינויו של גנרל ג'וזף סטילוול האמריקני לראש המטה הכללי של צבא סין.

מלחמת הגרילה של הקומוניסטים הסינים כוונה בעיקר נגד צבא סין של הקומוניסטנג ורק מיעוטה כוון נגד היפנים.

הסינים ממשיכים לטעון שהסכם ריבנטרופ-מולוטוב היה הכרח לא יגונה כדי לדחות את המלחמה עם גרמניה (ואילו האמת היא שזו הייתה שותפות של שני דיקטטורים).

יפן נמנעה מלתקוף את רוסיה בעקבות הסכם אי-התקפה שעליו חתמו שתי המדינות ומשום שזיכרון התבוסה שלה היה עדיין טרי. לא הסינים מנעו התקפה של יפן על ברה"מ.

ולבסוף, הסינים רומזים רמז עבה כפיל שיפן לא נבנעה בשל הטלת פצצות האטום על הירושימה ועל נגסאקי, אלא בשל המאמץ של כלל מדינות העולם שלחמו נגדה - מאמץ שבו מילאה סין (ובמיוחד המפלגה הקומוניסטית) תפקיד מרכזי. בכך מנסים הסינים לגמד את חלקה של ארה"ב בניצחון על יפן, להאדיר את חלקה של סין בניצחון הזה ובתוך כך להעלים את חלקם של הצבא הסיני הסדיר במלחמה, של תנועת הקומוניסטנג ושל צ'יאנג קאי שק ולהבליט את חלקה של המפלגה הקומוניסטית הסינית.



כוחות צבאיים יפניים בסין במהלך מלחמת העולם השנייה. סין סיפקה תמיכה אסטרטגית לבעלות הברית בכך שמנעה מהיפנים לתקוף את ברית המועצות ממזרח ושהכילה את המתקפה היפנית באוקיינוס השקט

לא רק תחילת המלחמה של סין בפשיזם אלא המבוא למלחמת העולם נגדו.

ביולי 1937 החלה יפן בפלישה טוטלית לסין, וזו הייתה יריית הפתיחה לפרוץ מלחמת העולם השנייה במלוא עוצמתה.

בהתבסס על שיתוף הפעולה שנחתם בין תנועת הקומוניסטנג (בראשותו של צ'יאנג קאי שק), ששלטה אז בסין, למפלגה הקומוניסטית הסינית (בראשותו של מאוצה דונג) החלה סין במלחמה לאומית כוללת נגד התוקפנות היפנית ובכך פתחה את הקרב הראשון בעולם בהיקף רחב נגד הפשיזם. שיתוף הפעולה הזה הועיד לצבא הסיני הסדיר של הקומוניסטנג את המלחמה הסדורה כנגד היפנים, ואילו התנועה הקומוניסטית נטלה על עצמה לנהל מלחמת גרילה נגדם. התיאום היה בהכוונת המבצעים ברמה האסטרטגית בלבד ולא בשיתוף פעולה טקטי או אופרטיבי.

באותה התקופה נשאה סין לבדה בעול המלחמה נגד הפשיזם - עד להתקפה היפנית על פרל הרבור בדצמבר 1941 - ובכך הייתה לאבן הפינה נגד התוקפנות במלחמת העולם. סין סיפקה במהלך המלחמה תמיכה אסטרטגית לבעלות הברית בכך שמנעה מהיפנים לתקוף את ברה"מ ממזרח ובכך שהכילה את המתקפה היפנית באוקיינוס השקט.

אומנם המלחמה נגד הפשיזם הייתה משולבת, אולם בריטניה, ארה"ב וברה"מ החליטו לדבוק באסטרטגיה של "גרמניה תחילה". הן בנו על כך שסין תמנע מיפן לשלב כוחות



אל"ם (מיל') בני מיכלסון
 יו"ר העמותה הישראלית
 להיסטוריה צבאית; רמ"ח
 היסטוריה של צה"ל לשעבר

טורקיה, פקיסטן ואיראן. באופן פורמלי ארה"ב לא הייתה חלק מהברית הזאת, אף שהיא עמדה מאחוריה). תכליתן של הבריתות האלה הייתה לכונן חגורות מרחביות לבלימת התפשטותו של הקומוניזם.¹¹

רצונה של ארה"ב להגן על בעלות בריתה באסיה הגדיל את החשיבות של נוכחותה ביפן. החשיבות הזאת הומחשה במלחמת קוריאה שבה הפכה יפן לבסיס הלוגיסטיקה המרכזי של הכוחות האמריקניים. ללא הנוכחות הזאת הייתה ארה"ב מתקשה מאוד לתת מענה מרחבי לאתגר שהציבה בפניה ברה"מ, ובריתות ההגנה שעליה חתמה היו מאבדות מערכן.

ההיבט הפנים-יפני והשפעתו על מדיניות ארה"ב

בחסות המטרייה הצבאית האמריקנית יכלה יפן להשקיע את כל משאביה בחיזוק כלכלתה ולהסתפק בהשקעות מינימליות בכוחותיה המזוינים. ואכן השתקמותה הכלכלית של יפן היא סיפור הצלחה יוצא דופן. בשנות ה-70 וה-80 היא הפכה למעצמה כלכלית עולמית, וכפי שכבר צוין, היו אף פרשנים שחזו כי תהיה חזקה מזו.

בדעת הקהל האמריקנית החלו להישמע הסתייגויות מכך שארה"ב צריכה לממן את הגנתה של יפן העשירה, אבל האמת היא שהממשל לא רצה לשנות את המציאות הזאת. מדינות אסיה עדיין היו בטראומה מהאימפריאליזם היפני, והאמריקנים חששו שיפן חמושה תפחיד את שכנותיה ותערער את כל מערכות הבריתות שהיא בנתה. באמצעות הנוכחות הצבאית המסיבית שלה ביפן הרגיעה אפוא ארה"ב גם את חששותיה של יפן מפני שכנותיה הקומוניסטיות רבות העוצמה וגם את חששותיהן של מדינות האזור מפני יפן.

הנוכחות האמריקנית גם סייעה לרסן גורמי שמאל חתרניים בתוך יפן. כאשר התחזק כוחם של אלה, והיה חשש שהם יצליחו לתפוס את השלטון או לפחות להשפיע עליו להתקרב למוסקבה, לחצו האמריקנים

על השלטון להרחיק אותם מכל מוקדי הכוח וההשפעה. אולם ההישג הגדול ביותר של הנוכחות האמריקנית ביפן היה שהיפנים לא היו מוכנים לוותר עליה. מדינות אחרות היו מוכנות להסתפק בהתחייבות אמריקנית להגן עליהן במקרה הצורך, אך לא יפן. היא לא הייתה מוכנה לוותר על הנוכחות האמריקנית המסיבית בשטחה.

ראש הממשלה נובוסוקה קישי (כיהן בשנים 1957-1960) ציין שאין זה ריאליסטי לצפות שיפן תנקוט מדיניות ניטרלית, שכן המצב שנוצר לאחר המלחמה אינו מאפשר לה לשמור על ביטחונה ללא בעלות ברית.¹² הוא טען כי במצב העניינים העולמי (כפי ששרר בתקופת שלטונו) יפן אינה יכולה להישאר מדינה חופשית ודמוקרטית באמצעות אימוצה של מדיניות ניטרלית, וכי למעשה אין ליפן פריבילגיה להתנתק מהצבא האמריקני.¹³ בכך הוא הביא לידי ביטוי את הערכתו שארצו לא תוכל להתמודד בכוחות עצמה עם האיום הקומוניסטי. נוסף על כך, הבסיסים הצבאיים של ארה"ב היו מרכיב חשוב בכלכלת

מטרת הנוכחות הצבאית הפיזית של האמריקנים ביפן הייתה למצות את העוצמה הצבאית האמריקנית במקרה הצורך ובה בעת למנוע ולסכל איומים רלוונטיים. הנוכחות הצבאית האמריקנית ביפן לא רק הבטיחה את הישארותה של יפן במסגרת המערב ומנעה את זליגתה לצד הקומוניסטי, אלא אף איפשרה לארה"ב להקרין את עוצמתה על שטחים נרחבים במזרח הרחוק ולפעול בהם באפקטיביות רבה במקרה של איום צבאי - סובייטי או סיני. לרשות האמריקנים אומנם עמד הצי השביעי, אך יעילותו הייתה נפגעת מאוד ללא בסיסים ביפן (ראו מפות 2 ו-4). צי זקוק לנמלים ולמפקדות יבשיות. האי גואם הוא אומנם שטח חסות אמריקני, ובו בסיסי צבא חשובים, אך הוא רחוק מדי מהזירה. נוכחותם של האמריקנים ביפן הקנתה לארה"ב חופש פעולה בעיצוב מדיניות החוץ שלה באזור. חופש הפעולה הזה בא לידי ביטוי - כפי שכבר הוזכר - במלחמת קוריאה, אך גם בתחומים נוספים: ארה"ב הציבה ביפן בסיסי מודיעין ומכ"ם, ומיפן המריאו מטוסי הביון מדגם יו-2 למשימות ריגול. במלחמת וייטנאם הייתה יפן העורך הלוגיסטי של צבא ארה"ב, ומבסיסי אוויר ביפן, ובמיוחד באוקינאוואה, המריאו המפציצים האסטרטגיים מדגם ב-52.¹⁰

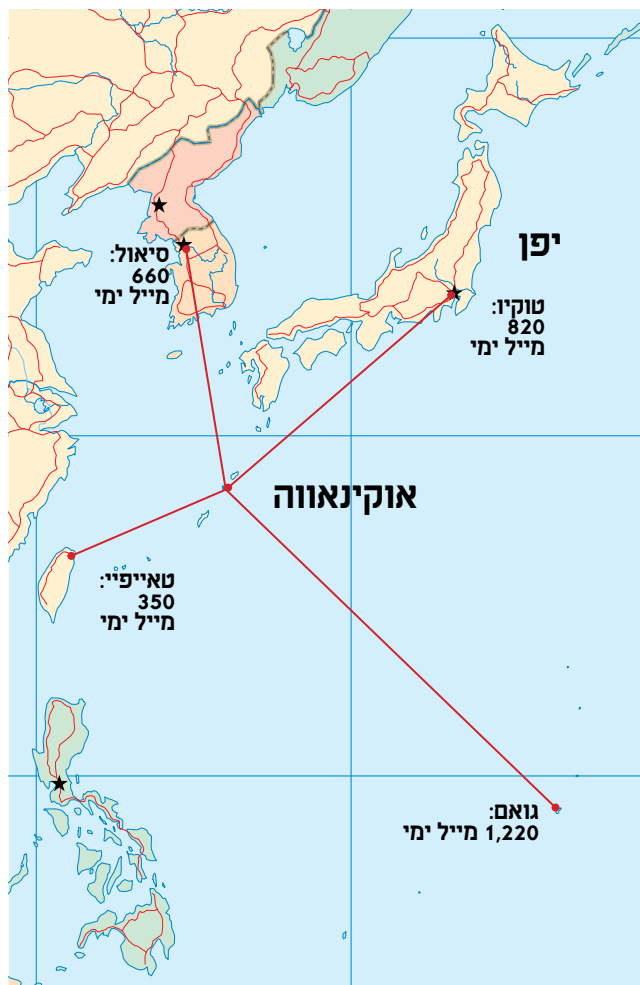
כאמור, החשש העיקרי של האמריקנים היה מפני השתלטותה של ברה"מ על יפן. ב-1945 השתלטה ברה"מ על חלקו הדרומי של האי סחלין, שהיה עד אז בשליטת יפן, וכן על האיים הקוריליים. בין האי סחלין להוקאידו (הצפוני מבין ארבעת האיים הגדולים של יפן) מפריד מצר לה פרוז שרוחבו 40 ק"מ בלבד. בין האי הקורילי המערבי ביותר לבין הוקאידו מפרידים קילומטרים ספורים. נוסף על כך נשקפה ליפן סכנה גם מהכוחות הרוסיים שבמחוז פרימורסקי שבמזרח הרחוק הרוסי, שבירתו היא ולדיווסטוק. המחוז הזה משתרע לאורך חופו המערבי של ים יפן - מול האי היפני הוקאידו ומול חלקו הצפוני של האי המרכזי של יפן, הונשו (ראו מפה 1). ללא הגנה אמריקנית בהחלט ניתן היה להעלות

על הדעת השתלטות סובייטית על יפן. העובדה היא שעד היום לא ויתרה רוסיה על כיבושיה ביפן: דרום האי סחלין והאיים הקוריליים.

את ההרתעה השיגו האמריקנים בעיקר הודות לבסיסי האוויר הגדולים מיסאוואה וקדנה ובזכות נמל יוקוסוקה, שהוא הבסיס הימי האמריקני הגדול ביותר מחוץ לארה"ב. מהנמל הזה יוצאים גם היום פטרולים של הצי השביעי האמריקני שכולל, בין היתר, נושאות מטוסים וצוללות גרעיניות. הנוכחות של צבא ארה"ב ביפן העניקה אפוא לאמריקנים עומק אסטרטגי. יפן הייתה למעשה התשתית הפיזית שאיפשרה לצבא ארה"ב ליישם את תורת הביטחון שגיבש הממשל (הדרג האזרחי).

את הנוכחות האמריקנית ביפן השלימה מערכת של בריתות הגנה דו-צדדיות (עם יפן, הפיליפינים, דרום קוריאה וטייוואן) ורב-צדדיות: CEATO (שכללה 9 מדינות: ארה"ב, אוסטרליה, צרפת, בריטניה, ניוזילנד, פקיסטן, הפיליפינים, תאילנד ודרום וייטנאם) וברית בגדאד (שכללה 5 מדינות: בריטניה, עיראק,

מאפייניו הגיאוגרפי אסטרטגיים של המרחב היו הגורם העיקרי בהערכות הצבאית של האמריקנים. במקביל, ההיערכות הזאת של האמריקנים עיצבה במידה רבה את המרחב שבו הם פעלו



מפה 2: מיקומה של אוקינאווה. מבסיסי אוויר ביפן, ובמיוחד באוקינאווה, המריאו המפציצים האסטרטגיים מדגם ב־52



מפה 3: הבסיסים האמריקניים ביפן. המתקנים הלוגיסטיים שבשטחה של יפן הם מרכיב הכרחי להגנה אפקטיבית



כוחות אמריקניים באוקינאווה, יפן. ההישג הגדול ביותר של הנוכחות האמריקנית ביפן היה שהיפנים לא היו מוכנים לוותר עליה

יפן - במיוחד לפני שזו עשתה את הזינוק הכלכלי הגדול. הבסיסים האלה היו צרכנים גדולים של מוצרים יפניים וגם העסיקו יפנים רבים.

סיכום

העובדה שמדינה נכבשת (יפן) מעוניינת כבר 70 שנה בהישארות הכוח הכובש (ארה"ב) בתחומה אינה טריוויאלית ומחייבת ביאור. גם נכונות האמריקנים להשאיר כוחות צבא גדולים ביפן במשך עשורים רבים מצריכה הסברים.

ההסבר להתנהלות התמוהה לכאורה של שתי המדינות נעוץ במציאות שנוצרה לאחר מלחמת העולם השנייה. בעקבות אותה המלחמה פתחה ברה"מ במאמץ מוגבר להרחיב את תחומי ההשפעה שלה, וארה"ב גמרה אומר לבלום אותה. האמריקנים ראו בנוכחותם הצבאית ביפן אמצעי הכרחי לבלום את התפשטות הקומוניזם באותה הזירה. התפיסה הזאת של האמריקנים הוכיחה את עצמה במלחמת קוריאה: באותה המלחמה שימשה יפן עורף לוגיסטי ואסטרטגי לכוחות האמריקניים שלחמו בקוריאה.

הנוכחות האמריקנית ביפן גם איפשרה ליפנים לוותר על הקמת צבא משמעותי משלהם. זה הרגיע את שכנותיה של יפן, שעדיין חששו ממנה בעקבות ניסיון המר במלחמת העולם השנייה, ואיפשר לאמריקנים לכונן סדרה של בריתות נגד ברה"מ וסין. ספק רב אם האמריקנים היו מצליחים לרתום את שכנותיה של יפן, אם הן היו רואות שיפן חוזרת להיות מעצמה צבאית. נוסף על כך ריסנה הנוכחות האמריקנית זרמים קומוניסטיים בתוך יפן ששאפו שארצם תצטרף לגוש הסובייטי.

ואשר ליפנים - הם ראו בנוכחות האמריקנית הן ערובה להמשך עצמאותם בסביבה רוויית איומים והן יתרון כלכלי משמעותי. כך הפך האירוח הכפוי של צבא ארה"ב לאירוח מרצון. התוצאה הייתה היווצרות של זהות אינטרסים.





ד"ר בני גשור < חוקר היסטוריה עצמאי

אורחים לרגע, אבל רגע חשוב

אלפי מתנדבים בעלי ניסיון צבאי ומומחים בתחומים צבאיים
נדרשים הגיעו מקצות העולם להילחם במלחמת העצמאות. הם היו
נכס מיוחד לצבא הישראלי הצעיר

כיבוש באשיט
במבצע ברק
לוחמים מחטיבת
גבעתי לאחר כיבוש
באשיט



ב

בקשיים²; בין היתר, היו מקרים שבהם מתנדבים היו צריכים לשלם מכיסם את הוצאות הדרך. תלונות אחרות היו בנוגע לתנאים הקשים ששררו במחנות האימונים.³ למרות זאת בלטו המתנדבים האלה בעת האימונים, בעיני המדריכים בני הארץ, ברצון ובמשמעת שהפגינו. עם זאת, בעיני החיילים המעטים שהיו בעלי ניסיון ביחידות שדה, נראו האימונים ברמה נמוכה "כמו כיתה א'", בין היתר משום שהאימונים היו מוגבלים עקב מספרם המועט של כלי הנשק והיעדר תחמושת. וכך סיכם את שהותם דב יסקי, המלווה מטעם ה"הגנה": "הקבוצה הראשונה דומה לקבוצת חיילים אנגלים. האנשים רוטנים ורוגנים בכל הזדמנות שניתנת להם אבל בשעת האימונים ממלאים כל הוראה במלואה".⁴

הקנדים בארץ-ישראל

מצרפת הפליגו הקנדים לארץ, והוסעו לקלט במחנה מאיר (כיום אזור העירייה) בתל-אביב. הם שהו במחנה כשבועיים ועברו מעט אימונים בסיסיים (אם כי נראה שלא שימוש בתחמושת).⁵ המתנדבים, שמנו 27 אנשים, צורפו ב-3 במאי לפלוגה ב' בגדוד 52 של חטיבת גבעתי, גדוד שהיה מורכב בעיקר מבני מושבות הדרום, ונמצא במחנה ביל"ו ליד רחובות. בגבעתי הם היוו מחלקה שכונתה "המחלקה הקנדית". וכך תיאר אותם מפקד הפלוגה דב אלדובי: "הייתה זו מחלקה מיוחדת. בתחילה הייתה נוכחותם בפלוגה מופנמת, וגם אחר כך המשיכו להיות שקטים ומומושמעים. ראינו אותם כאשר צעדו בסך, בשלוש, בתרגולת ת"ס קנדית, נכנסים בטור אחד לחדר האוכל - לעומת הכניסה ה'קבוצית' של יתר חיילי הפלוגה". הם בלטו לטובה באימוניהם ובמוטיבציה שהפגינו. במשך הזמן השתפר מצב הרוח שלהם. זמן קצר לאחר הגעתם הם פנו למפקד הפלוגה וביקשו "תעסוקה קרבית, כי לשם כך התנדבו".⁶ לאחר כמה ימי אימונים והדרכה

על הנשק קיבל כל אחד מהם חמישה כדורים שאותם ירו במטווח. בהמשך קיבלה המחלקה גם מקלע. זמן קצר לאחר מכן נקראו למפקד הפלוגה שהודיע להם שהם מוכנים לקרב. ואולם, למרות המורל הגבוה שלהם, חלק מן הקנדים חשו שאינם מאומנים דיים כדי לצאת לקרב, תחושה שנותרה גם עם צאתם לקרב הראשון. בתשובה נאמר להם שרוב חיילי ה"הגנה" התאמנו כמותם או פחות. חיילי המחלקה החלו לצאת לסיורי לילה.⁷

מבצע ברק

הקרב הראשון שבו השתתפה המחלקה הקנדית היה כיבוש הכפר באשיט שליד יבנה במסגרת מבצע ברק שנועד לחזק את האחיזה בדרום לפני הפלישה הצפויה של מצרים.⁸ למבצע יצאו שתי פלוגות מן הגדוד לאחר חצות בלילה שבין 10 ל-11 במאי. לפני עלות השחר תפסה פלוגה אחת גבעה מצפון לכפר. הפלוגה השנייה, שכללה את המחלקה הקנדית, נועדה לתפוס את בית הבאר שמערב לכפר. שתי הפלוגות הסתייעו באש מרגמות, בין היתר מרגמת דוידקה שירתה פגז אחד, שלא התפוצץ, לפני

מלחמת העצמאות הגיעו כ-3,000 מתנדבים, כמעט כולם יהודים, לסייע ליישוב היהודי. כ-1,000 הגיעו מארצות הברית, כ-700 מדרום אפריקה, כמה מאות מתנדבים נוספים הגיעו מבריטניה, מצרפת, מאמריקה הדרומית ומקנדה. קבוצות קטנות יותר הגיעו מסקנדינביה וממדינות נוספות. המתנדבים האלה נקראו מתנדבי חוץ-לארץ (מח"ל). רוב המתנדבים - אם כי בהחלט לא כולם - התכוונו לחזור לארצם לאחר המלחמה. ייחודם היה בניסיונם הצבאי או במומחיותם בתחומים צבאיים נדרשים. הם נתפסו אפוא הן כנכס מיוחד לצבא הישראלי הצעיר והן כמונעים על-ידי אלטרואיזם שבא לידי ביטוי בשאיפה לעזור ליישוב בשעותיו הקשות.

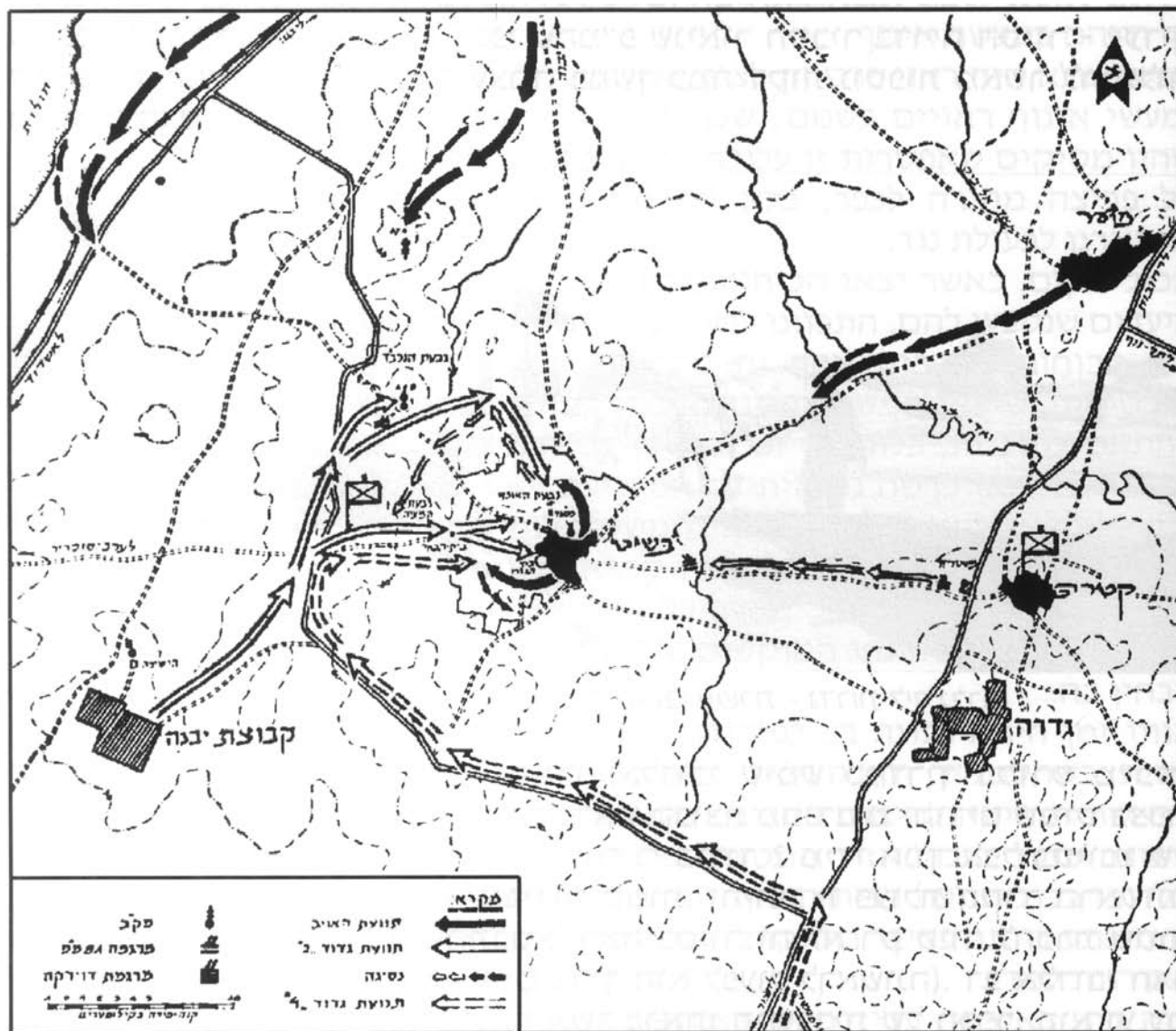
פועלם של המתנדבים בעלי המקצוע, בעיקר בחיל האוויר, נידון רבות בספרות, אולם עד כה כמעט שלא נידונו עלילותיהם של המתנדבים ששירתו כחיילים מן השורה בחטיבות הרגלים. במאמר הזה יובאו סיפוריהן של שתי יחידות כאלה. המתנדבים היו אמנם אורחים לרגע, אך עם זאת משתתפים פעילים שהיו מעורבים מאוד מבחינות פיזית ונפשית. עדויותיהם משמשות נקודת ראות לא שגרתית הן על מלחמת העצמאות בכלל, והן על השינויים שעבר כוח המגן של היישוב - התעצמותו ועקומת הלמידה שלו. כלומר, קורותיהן של היחידות שיתוארו מהוות אשנב - הצצה לשתי תקופות מרתקות בתולדות התפתחות כוח המגן: הראשונה - התקופה האחרונה של ארגון ה"הגנה", והשנייה - החודשים הראשונים של התגבשות צה"ל.

המתנדבים השאירו אחריהם תיעוד רב יחסית - יומנים ומכתבים שבהם העלו את זיכרונותיהם - סוגה שהייתה נפוצה באותה תקופה יותר מאשר בימינו. כמה מן הכותבים אף ניחנו בזיכרון טוב, במבט חודר ובכישרון כתיבה. כל אלה נוספו על החומר הפורמלי שבארכיונים. צירופם מאפשר, מנקודת מבט ישראלית, פרספקטיבה ייחודית, שלא רק

שנותנת מענה לשאלות כמו איפה היינו ומה עשינו, אלא שופכת אור בנוסף על דמותנו באותה תקופה. גם לתעודות ולמסמכים עצמם, שצירופם מאפשר תיאור יום-יומי כמעט של המתרחש בשתי יחידות קטנות, נודע ערך היסטורי לא מועט. חלקים רבים של החומרים האלה נחשפים כאן לראשונה.

המחלקה הקנדית בגבעתי - כל ההתחלות קשות

זמן-מה לאחר שהחל גיוס המח"ל בקנדה יצאו לדרך יותר משלושים מתנדבים, ובראשם ליונל דרוקר, קצין שריון לשעבר בצבא הקנדי. כשני-שלישים מהם היו ותיקי מלחמת-העולם השנייה, אך רובם לא שירתו ביחידות שדה.¹ ב-1 במרס 1948 הם נסעו מטורונטו למרכז הגיוס של ה"הגנה" בניו יורק, ומשם הפליגו לצרפת ונשלחו למחנות האימונים של ה"הגנה" ליד מרסיי. כשיצאו לדרך התאפיינו המתנדבים ברצון טוב ובמורל גבוה, אולם לא כך היה בהמשך. הגעתם לצרפת ושהותם בה היו רצופות תקלות רבות שפגעו ברוח ההתנדבות שלהם. נסיעתם אל מחנות האימונים לא הוכנה מראש ונתקלה



מפת הכפר באשיט. הקרב הראשון שבו השתתפה המחלקה הקנדית. אברהם אילון, חטיבת גבעתי במלחמת העצמאות, מערכות, 1959, עמ' 535

לוחמים, וכן נודע לכוח כי נותר לבדו בכפר. אלדובי נסוג גם הוא, עם הפצועים, לגבעת האוכף, לאחר שחוליה בפיקודו פוצצה בית שחלש על דרך הנסיגה; וכיתה קנדית שמרה על הדרך שבין הגבעה לבתי הגורן. כאשר פלוגה ב' הייתה על הגבעה הפתיעה חוליה ממנה, בפיקודו של אלדובי, קבוצת ערבים שניסו לאגפה. בקרב נהרג החבלן ואלדובי נפצע.¹⁰ במשך כל הזמן ניהלו אנשי החסימות קרב עם תגבורות ערביות שניסו להגיע לכפר.

משנראה היה שגדוד 52 אינו מצליח לכבוש את הכפר, הצטרף גדוד 54, שהיה בעתודה, ובהסתערותו נכבש הכפר במהירות. בהסתערות נפצעו שלושה לוחמים. לנוכח קלות הכיבוש בשלב הזה ההערכה הייתה שהמגנים עמדו בפני שבירה: "נראה אפוא כי הכפר הוכרע למעשה בשל פעולתה העקשנית של פלוגה ב' מגדוד 2 [52], עוד בטרם ייערכו הכוח המשוריין והכוח הרגלי של העתודה, יתקדמו וייכנסו לפעולה בכפר עצמו".¹¹

שהתקלקלה. כמו כן נעזרו בכמה חוליות שחסמו מעבר תגבורות אפשריות. סיוע אחר היוו כמה משוריניים.

בתחילה נעשה ניסיון לכבוש את הכפר ללא קרב. לאחר תפיסת העמדות במבואותיו ניתן אולטימטום ברמקול. משלא נענתה, ניסתה הפלוגה, שתקפה מצפון, לחדור לכפר. הפלוגה נכשלה, נסוגה לגבעה שממנה יצאה, שם ספגה אש, ואבדותיה היו שני הרוגים ושמונה פצועים שחולצו על-ידי המשוריניים. כך נותרה פלוגה ב' לתקוף לבדה את הכפר, אם כי חייליה לא ידעו זאת.

שתי מחלקות תפסו את גבעת האוכף. אש שנורתה מבית הבאר אילצה אותם להיצמד לקרקע. חלק מן החיילים, שלהם זו הייתה פעולה קרבית ראשונה, היו מפוחדים. לבסוף, קמו חיילי המחלקה הקנדית, יחד עם אלדובי, חבלן וקשר, כבשו את בית הבאר והחלו לטהר את בתי הגורן.⁹ בשלב הזה נפצעו שלושה

הדרך לירושלים

בשל הצורך הדחוף בהעברת שיירות לירושלים, הוציא המטכ"ל ב-13 במאי פקודה להפסקת מבצע ברק, והגדוד הופנה לגזרת לטרון¹² במסגרת מבצע מכבי ב'. באותו היום תפסה פלוגה ב', שהייתה מתוגברת בכיתת מרגמות, את שיח' מוסא כאבטחה לגדוד 54 שכבש את אבו שושה (ממערב לכרמי יוסף).¹³ ואכן, למחרת בבוקר מנעה אש המרגמות מכיוון שיח' מוסא הגעת תגבורת ערבית לאבו שושה. בדרכם חזרה לבסיסם לקראת ערב נודע להם על הכרזת מדינת ישראל, והם חגגו עם בקבוק יין. גדוד 52 נשאר על אם הדרך לירושלים לצורך אבטחת המשלטים שבין חולדה הערבית ללטרון.¹⁴

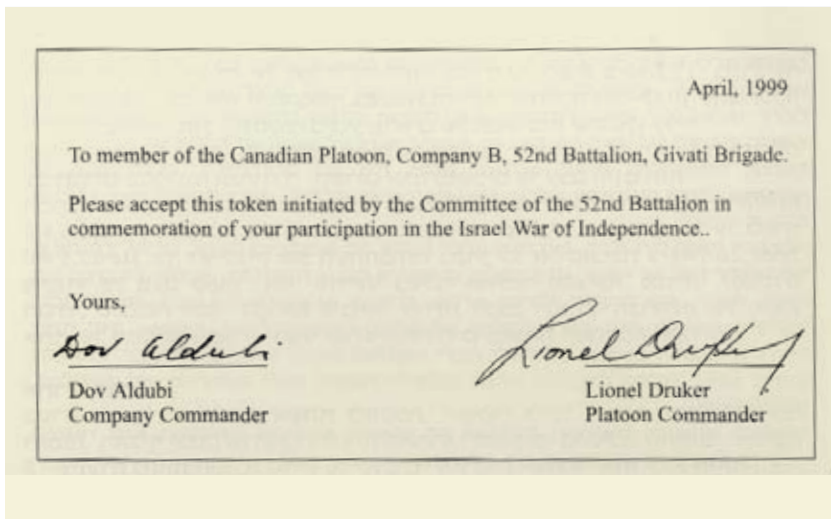
בלילה יצאו פלוגות א' ו-ב' לאבטח

שיירת תחמושת לחטיבת הראל בסיוע כיתת מרגמות. פלוגה א' תפסה את גבעה 200 (כיום קיבוץ נחשון). פלוגה ב' המשיכה רגלית, עקפה מדרום את מחנה העצורים בלטרון, ואז פנתה צפונה על דרך עפר שהובילה מבית סוסין (בין תעוז לנווה שלום) לכפר לטרון. לכפר נכנסה הפלוגה תוך איגוף ממזרח לנוכח התנגדות קלה של כמה שומרים שהופתעו.¹⁵ כיתה מהמחלקה הקנדית חסמה את הציר באזור מנזר השתקנים בלטרון,

והמחלקה השנייה תפסה את המבצר הצלבני הסמוך.¹⁶ הפלוגה החזיקה במקום עד השחר ונסוגה ללא אבדות. החטיבה קיבלה את הדיווח הבא: "הלילה ב-160300 16 במאי, 3:00 לפנות בוקר] כבשו כוחות גדוד 52 את הכפר לטרון, העבירו שיירה עם חומרי מלחמה להראל, ובזה יצרנו קשר עם הדרך לירושלים. נלקח שבוי ערבי לוחם ונשק".¹⁷ למרות הצלחת פעולות האבטחה הייתה הפרזה בדיווח שלפיו "העבירו שיירה". משאית אחת בלבד עברה, והשיירה כונתה "שיירת היתום".¹⁸

בלילה שבין 17 ל-18 במאי תפסה פלוגה ב', כולל המחלקה הקנדית, גבעות שחלשו על הדרך באזור לטרון. אחד הלוחמים במחלקה, סיד הלפרין, תיאר בזיכרונותיו את האירועים:

"התוכנית הייתה ששתי מחלקות יתקפו את הערבים מאחור, למשוך את תשומת ליבם, בעוד מחלקה אחד תנקה את הדרך ממכשולים אפשריים כדי שהשיירה תעבור. כששמעתי את התוכנית היא נשמעה לי מסוכנת מאד עבור המחלקה המסכנה שעל הדרך. [...] בין הערביים הועלינו על אוטובוס והוסענו בעשרה ק"מ אל מאחורי גבעה, כק"מ אחד מהצומת. אחרי כחצי שעת הליכה הגענו למכשול הראשון שהיה ערימת אבנים גדולה שחסמה לגמרי את הדרך. תפסנו מיד מחסה בתעלות שבשני צדי הדרך למקרה שיהיו שם ערבים. [...] השכל הצבאי הישר אמר שיהיו ערבים מאחורי המחסום. אחרי כמה דקות, משאף אחד



מכתב הוקרה שקיבלו המתנדבים הקנדים לציין את שירותם בגדוד 52

לא פתח עלינו באש, זחלתי קדימה לראות אם אני יכול לראות שם מישהו. קראתי לאחריים וב"שרשרת" התחלנו להעביר את האבנים מיד ליד, בשקט ככל האפשר. ציפיתי לכך שבכל רגע ערבי יפתח עלינו באש או שיתפוצץ רימון. קיוויתי שיהיה זה לילה חשוך מעונן, אך במקום זאת הירח היה מלא, והטיל כמעט אור יום [על-פי התאריך העברי - ט' באייר תש"ח - הירח האיר אך לא היה מלא].¹⁹

"כשגמרנו לפנות את מחסום הדרכים הראשון, היו [התגלו] עוד שניים על הדרך. רק משגמרנו את השלישי הערבים הרגישו שקורה משהו והתחילו לירות עלינו. תפסנו מחסה והשבנו אש. אחרי זמן קצר השיירה [...] חלפה די מהר. הערבים התחילו לירות עלינו והשיירה אצה הלאה. היה מאוד רועש כאשר שני הצדדים יורים זה בזה והשיירה רועמת על פנינו. כשחלף הרכב האחרון בשיירה היינו מוכנים ללכת 'הביתה'. אז שמענו ששיירה [...] חוזרת לתל-אביב ושעלינו לחכות עד שיעברו [הכוונה לחזרתן של מאות מכוניות ריקות]. ישבנו לצד הדרך וחיכינו חסרי סבלנות. [...] התחיל להאיר וידענו שאין לנו סיכוי להיחלץ משם באור יום [השיירה לא יצאה לבסוף].²⁰ [...] קיבלנו

פקודה לחזור לאוטובוסים המחכים מעבר לגבעה. התחלנו לרוץ בעוד הערבים יורים בנו במרוצתנו. הגענו תוך כמה דקות לאוטובוסים וחשנו בטוחים. נאמר לנו לחכות לשלושה סיירים שחוזרים איתנו.

"כשראינו אותם רצים במורד הגבעה התעודדנו, אבל פסקנו כאשר ראינו כמה ערבים מאחוריהם. כשהערבים ראו את האוטובוסים מסודרים בשורה, התעלמו מהסיירים והתחילו לירות במטרה הקלה יותר, האוטובוסים המלאים חיילים. קפצנו מהאוטובוסים כדי לתת חיפוי אש. כשקפצתי מהאוטובוס הרגשתי מכה בברכי. תפסתי שהמדובר בפגיעת קליע [...] זה לא נראה טוב. חייל ממטה הפלוגה נפגע בראשו ומצבו היה חמור. גם אחת

רמת ההכשרה של חיילי המחלקה הקנדית שאותה קיבלו בצבא הקנדי או ב"הגנה" לא הייתה שונה באופן משמעותי מזו שקיבלו הכוחות המקומיים

התארגנות בעין שמר עברה החטיבה בסוף יוני לפיקוד הצפון. מכאן ואילך לחמה בעיקר נגד צבא ההצלה. ב־5 ביולי קיבל את הפיקוד עליה איש המח"ל מקנדה בן דונקלמן.²⁶ באמצע יולי השתתפה החטיבה במבצע דקל. בערך באותה עת הוחלט לרכז בה את אנשי מח"ל דוברי האנגלית שאינם בעלי מקצוע. בסוף יולי, עם סיום מבצע דקל, התפנתה²⁷ החטיבה לטפל במתנדבים האלה, שמנו כ־300 אנשים. רובם - 240 מהם - הופנו לגדוד 72, ולכן הוא נודע כגדוד האנגלו־סקסי. הריכוז הגדול ביותר של אותם מתנדבים היה בפלוגה ב' שבפיקודו של נורמן שוצמן, לשעבר לוטננט (סגן) בצבא ארצות־הברית.

תקופת הלחימה של חטיבה 7 בצפון התאפיינה בעליונות הולכת וגוברת של צה"ל בשדה הקרב. מספר החיילים בצה"ל הלך וגדל, וציודו וארגונו השתפרו. עם זאת, עדיין היו קיימות תופעות המאפיינות מיליציה, למשל, חיילים שעברו מיחידה ליחידה על דעת עצמם. גם רמת המשמעת הקרבית הייתה נמוכה יחסית.²⁸ מאפיינים נוספים של אותה תקופה היו הפוגות ארוכות שאפשרו אימון יסודי יותר של החיילים ביחס לאימונים בעבר ועריכת קורסים רבים. בנוסף ניתנה תשומת לב רבה יותר לשעות הפנאי: חיילים זכו לחופשות רבות ויצאו לעתים לנופש. כמו כן אורגנו מדי פעם טיולים, מסיבות, הרצאות ותחרויות ספורט.

קורותיה של פלוגה ב' מתחילים ב־20 ביולי.²⁹ בשבועות שלאחר מכן עסקה הפלוגה בקליטת חיילים ובאימונים. מתחילת ספטמבר ואילך הלך השתלב הגדוד, שבסיסו נקבע בסומיריה (כיום שמרת),³⁰ ואיתו פלוגה ב', בפעילות החטיבה.³¹ זאת, על אף שרמת הגיבוש של הפלוגה לא הייתה כשל פלוגה אורגנית. חיילים רבים עדיין לא הכירו זה את זה.

פעולה לכיבוש מיעאר-טמרה ומבצע חיים לסקוב

הפעולה הקרבית הראשונה של הפלוגה הייתה במסגרת הפעולה לכיבוש מיעאר-טמרה ובהמשכו - מבצע חיים לסקוב. במבצע הראשון משימת צה"ל הייתה להשתלט על שלושה משלטים, שכוננו 101, 102 ו־103, לאחר ששני הראשונים נתפסו על־ידי צבא ההצלה.³² ההתקפה נערכה בלילה שבין 6 ל־7 בספטמבר. את שני המשלטים הראשונים כבשה פלוגה מגדוד 71 ללא אבדות. פלוגה ב' של גדוד 72, שנועדה לכבוש את המשלט השלישי (הר כבול, כיום מושב מנוף) הגיעה באוטובוסים בשעת ערב מוקדמת לטמרה, ויצאה לדרך.³³ הפלוגה הגיעה לקו ההתקפה מעט לפני חצות הלילה. בשעה 1:30 הופגז היעד. התוקפים נעזרו באש מקלעים בינוניים שנוהלה ממטה הפלוגה. בשעה 2:00 פסקה אש הסיוע, והחיילים התארגנו בשרשרת והחלו לטפס.³⁴ הטיפוס היה לעתים קשה, והם נאלצו לזחול על הידיים והברכיים, וכתוצאה מכך השרשרת השתבשה. עד לפנות בוקר נכבש ההר שעליו הגנו כ־15-20 אנשים שירו אש לא מדויקת עד שנסוגו בהתקרב החיילים, ללא אבדות, פרט לכמה נפגעים מנתזים של סלעים, או מתלאות הטיפוס. אש האויב דעכה <

מהקשריות נפגעה ברגלה ולא יכלה ללכת. כיוון שלא היו לנו אנשי עזרה ראשונה נאמר לנו לשכב בתעלה ולחכות לאמבולנס. [...] נאמר לנו שבינתיים הערבים הלכו הביתה. האוטובוסים נסעו והשאירו אותנו לבד. מעט אחר כך נאספו הפצועים".²¹

קוביבה²²

ב־20 במאי חזר גדוד 52 לחזית הדרום. המבצע האחרון של היחידה, כהשלמה למבצע ברק, היה כיבוש קוביבה שממערב לרחובות (כיום כפר גבירול) בלילה שבין 26 ל־27 במאי. במבצע השתתפו כל פלוגות הגדוד. פלוגה אחת (ד') הוצבה לחסום את הצטלבות הדרכים יבנה-רחובות וקוביבה-זרנוגה. בהגיע למקום מצפון נתקלה באש מפרדס סמוך ונסוגה. פלוגות א' וג' גם הן בתנועה מצפון לדרום, כבשו את גבעת נבי גנדה ואת שכונת המוכתר, בהתאמה. פלוגה ב', שכללה את הקנדים, שהיו עד השלב הזה בעתודה, נעה אל מרכז הכפר מצפון, ובראשה כמה משוריינים. אלה נתקלו בתעלה במרחק של כ־100 מטרים מן הכפר ונעצרו. הפלוגה נערכה בפרדס שמשמאל לדרך, למרגלות גבעת נבי גנדה, ובסיוע אש מרגמות ואש פלוגות א' וג', פרצה לכפר. הם לא נתקלו בהתנגדות פרט לבית אבן אחד, שעליו התגברו באמצעות כמה רימונים. הכיבוש הסתיים בסריקות ובהצבת חסימה בבית הבאר שמדרום לכפר.

גדוד 52 - סיכום

על אף שהפיקוד היה מרוצה מתפקוד המחלקה, היה נכון לנצל מלכתחילה את המחלקה בהתאם לכישורים הספציפיים של המתנדבים. ואולם, מכיוון שארגון ה"הגנה" היה חסר ציוד והכלים הארגוניים שלו היו דלים, ומכיוון שבמאי 1948 שררה תחושת בהילות, שירותם כחיילים רגלים היה בגדר בְּרֵת מחדל באותה העת. כוחות המגן של היישוב התפנו לשיבוצם מחדש רק כמה שבועות לאחר פלישת צבאות ערב. מיד לאחר סיום כיבוש קוביבה פורקה המחלקה.²³ עד לשיבוץ מחדש הסתובבו הקנדים כמה ימים בחוסר מעש ובחסרון כיס בתל־אביב.²⁴ מבין 24 החיילים ששיבוצם ידוע הוצבו שישה בחיל האוויר ושישה בחיל הים, שבעה עברו לחטיבה 7 וקורות רובם יתוארו בהמשך.²⁵

רמת ההכשרה של חיילי המחלקה הקנדית שאותה קיבלו בצבא הקנדי או ב"הגנה" לא הייתה שונה באופן משמעותי מזו שקיבלו הכוחות המקומיים. מפקד הפלוגה אלדובי ציין את המחלקה לטובה, ועל־פי כל התיאורים ביצעה את תפקידיה היטב, אבל משימות כמו כיבוש כפרים, החזקת משלטים ואבטחת שיירות בוצעו באופן שוטף על־ידי יחידות רבות של ה"הגנה". בפועל, כשהיא מצוידת בכלי נשק של ארגון ה"הגנה" ונתונה לפיקודו, הייתה המחלקה הקנדית מחלקה טובה. לא פחות, אך גם לא יותר.

חטיבה 7, גדוד 72, פלוגה ב' - בשלות

חטיבה 7 הוקמה במאי 1948. כמה ימים לאחר הקמתה הוטלה לקרבות לכיבוש לטרון שבהם ספגה מכה קשה. לאחר תקופת

לפנות בוקר, נשלחו בבוקר לעבודות סיוד. לאירוע הספציפי הזה נוספה מרירות בגין עניינים אחרים, בהם משמעת נוקשה ותנאי שירות קשים.⁴⁴ נראה שהרקע למרירות היה האפרוריות של שגרת החיים הצבאיים שחשו המתנדבים במשך חודש וחצי לאחר הסתערות הכידונים באזור טמרה. חיים לסקוב שהתנדב לצבא הבריטי במלחמת העולם השנייה תיאר זאת: "לאחר ההכרזות, משפגה האווירה החגיגית [...] כאשר בינך לבין המשימה המוטלת עליך יש דכדוך הנפש [...] קשיים שמן ההכרח להתגבר עליהם, בעיות לפתור ומכשולים לסק. התנדבות היא מעשה יום יום, בעיקר בקטנות יום יום".⁴⁵ החיילים נשפטו למאסר (לא ברור אם בשל אי ביצוע העבודה או בשל השביתה), וכמה מהם הוחזרו לארצם.⁴⁶

איקרית

בלילה שבין 22 ל-23 באוקטובר יצאה הפלוגה לפשיטה על הכפר איקרית, זאת כהסחה למבצע יעל שנערך באותו מועד באזור מנרה נגד צבא ההצלה. תחילה הוסעו החיילים באוטובוסים לקיבוץ אילון. בשעת הדמדומים הם החלו במסע רגלי, בחיפוי הפגזה, על איקרית ועל משטרת תרביחה (כיום מושב שומרה). בערך באמצע בדרך פרשה מחלקה אחת לצורך אבטחה, והמחלקה השנייה ירדה מן הדרך והתקדמה דרך הגבעות אל הכפר.⁴⁷ בערך בחצות התפרש הכוח מחוץ לכפר וירה לעברו במשך כרבע שעה. לאחר מכן החלו במסעם חזרה. עוד לפני שחברו למחלקת החיפוי נפגע אחד החיילים, לואי הק מדרום אפריקה, מכדור תועה מתחת לחזהו. החובש אלתר אלונקה מרובים ומחלקי מדים, והחיילים נשאו את הפצוע מהר ככל שיכלו. כשחברו למחלקת החיפוי, סייעו חייליה של זו בנשיאת האלונקה. באילון נתן לו החובש עירוי דם, ואמבולנס נשא אותו לנהרייה, אך בדרכו לשם נפטר.⁴⁸

שתי היחידות - המחלקה הקנדית בגודו 52 ופלוגה ב' בגודו 72 - הצליחו בתקופת מלחמת העצמאות להשתלב היטב ב"הגנה" ובצה"ל

מבצע חירם

ב-26 בחודש ניתנה שוב פקודת מבצע חירם. הפלוגה נעה שנית לצפת, אך חזרה לפני שהגיעה לשם מכיוון שהמבצע נדחה שוב. לחיילים נאמר שהפעם הסיבה לכך הייתה שסיוע חיל האוויר לא היה מוכן בזמן. למחרת בלילה נסעו שוב לצפת דרך טבריה וראש פינה. הדרך הייתה קשה, ואוטובוס, שבו מחלקת המרגמות, התהפך, אולם לא היו נפגעים. גם משאית תחמושת התהפכה בדרך. הפלוגה הגיעה לצפת רק למחרת בבוקר. ב-28 בחודש בערב יצאה הפלוגה לכבוש את מירון, ולאחר מכן את סאסא. התוכנית הייתה שחלק מכוחות החטיבה יעברו דרך סאסא וימשיכו לכבוש את הגליל העליון. לפני יציאתם לדרך התבוננו חיילי הפלוגה במטוסי חיל האוויר שהפציצו במשך כחצי שעה את יעדי ההתקפה, בהם מירון, ובפגזי נ"מ שהתפוצצו סביבם. הן הפצצות שהוטלו על מירון והן הנ"מ החטיאו, ובנוסף, אבד גורם ההפתעה שבהתקפת הלילה.⁴⁹ לאחר מכן הוסעו החיילים באוטובוסים עד נחל עמוד הסמוך לצפת; בדרך שרו בקולי קולות. עם הגיעם הסתדרו בשורה והחלו במסע שנמשך כמה שעות במזג אוויר קר. בינתיים, בערך

▶ והחיילים יכלו לנוח לאחר הטיפוס הקשה. לאחר מכן החלו להתחפר באדמה הסלעית. אמצעי ההתחפרות היו מעטים והם עשו שימוש באמצעים מאולתרים, כמו קסדות וכידונים, או שערמו סלעים כתחליף לחפירות.

באור ראשון הותקפו החיילים באש צלפים. לורנס ("לוקי") פיינמן, החובש מדרום אפריקה, סיפר: "אני זוכר מישהו מצית סיגריה [...] בדיוק התחיל להאיר. זה, אני חושב, היה האות שלהם. כדורים החלו לייבב ולשרוק מעל ראשינו וירדנו אל חצי השוהה [כך] שחפרנו".

לפלוגה היו אבדות באש הזאת. בינתיים פתח האויב בהתקפת-נגד, בכוח של כפלוגה, והחיילים נסוגו ונערכו במדרון האחורי: "כשחזרתי לגבעה גיליתי שהוקפנו משלושה צדדים וכמעט שנהדפנו מהגבעה. התכוננתי לרוץ עם האחרים, אבל מישהו נתן פקודה להצמיד כידונים ולהתקדם במערך קרבי".³⁵ הפקודה ניתנה עליידי זכריה פלדמן המ"מ, שהיה אחד הישראלים המעטים בפלוגה. מחלקתו, שעמדה בפני ניתור, יצאה להתקפת כידונים נגד התוקפים (ייתכן שההשראה לאותה התקפה הייתה אימון בכידונים שעברו כמה ימים קודם לכן).³⁶ התקפת-הנגד הערבית נשברה. לפלוגה היו שלושה הרוגים ושמונה פצועים (ועוד כמה שנחבשו במקום).³⁷

החלק השני של המבצע נקרא "חיים לסקוב". למרות ההצלחה עד לאותו השלב נמשכה אש צלפים על הפלוגה. במשך היום היא נחלשה אם כי לא פסקה. הפלוגה עסקה בהתחפרות, ועם רדת החשכה נערכה להגנה היקפית.³⁸ בהמשך המבצע, בלילה שלאחר מכן, הורחבה שליטת צה"ל על כל הגבעות הסמוכות, ונתפס גם הרכס ממול (שכונה משלט 104) שממנו נורתה האש. למחרת ירדה הפלוגה מן המשלט.

החזקת משלטים וכוננות למבצע חירם

החל מאמצע ספטמבר היה פיקוד הצפון בכוננות לקראת מבצע חירם שמטרתו הייתה כיבוש כל שטחה הצפוני של ארץ-ישראל מידי צבא ההצלה.

ב-19 בחודש נקראו החיילים, הועלו לאוטובוסים והוסעו לצפת כדי להיערך למבצע. בהגיעם נאמר להם שבשל ההתנשקות בחייו של פולקה ברנדוט, המתווך מטעם האו"ם, המבצע נדחה, וזאת לאחר שכבר נעשו לקראתו הכנות מתקדמות. הגדוד נשאר בצפת עוד כמה ימים. מכיוון שהמבצע לא בוטל, נדרשו החיילים לטשטש את ההכנות שכבר נעשו, למשל, לסלק מוקשים שהונחו. עד אמצע אוקטובר עסקה הפלוגה לסירוגין באימונים. ואכן, רמת החיילות של הפלוגה עלתה מאוד ביחס למצב בפעולה לכיבוש מיעאר-טמרה, כפי שהוכיח בהמשך מבצע חירם. כך סברו גם החיילים עצמם.

מרד זוטא

ב-21 באוקטובר, בהיותם בסומרייה, ארגנו אחד-עשר חיילים - רובם צפון אמריקנים - שביתת שבת ליד משרדו של המ"פ שוצמן. החיילים מחו על כך שלאחר סיור לילה, שהסתיים

לנוע לכיוון ההפוך. המחלקה השנייה, של פלדמן, נערכה בלילה בעמדות באזור אל-מלאכיה (כיום מלכיה), ובהמשך הוטל על המחלקה לטהר למחרת את הגבעות שבסביבתה. ביז' בחודש בבוקר יצאה המחלקה למשימתה.

בדרך נתקלה באש של מקלע כבד, ופלדמן הזעיק תגבורת וערך את כוחותיו. זמן קצר לאחר ההיערכות החלה התקפת נגד של הכוחות הערביים, שנהדפה, ובה נהרג פלדמן. מותו של פלדמן, אחד הישראלים הבודדים בפלוגה, שהיה מפקד אהוב במיוחד, היה אבדה גדולה.

לאחר המבצע⁵⁴

ב־2 בנובמבר חזרה הפלוגה לבסיסה; הפעם, בעקבות סיום מבצע חירם, בדרך קצרה הרבה יותר. כמה ימים לאחר מכן החלה תקופה של אימונים אינטנסיביים באזור שבין חיפה לעתלית. בדצמבר קיבלה הפלוגה לאחריותה שלושה משלטים באזור משמר הירדן⁵⁵ – כל מחלקה תפסה משלט אחד, ומשלט אחד נותר לא מאויש, אך ממוקש. באותו משלט נהרג מתנדב מלונדון כאשר עלה על מוקש ישראלי.⁵⁶ תקופת הרגיעה היחסית נוצלה לקורסים, לסמינרים וכדומה. באותה תקופה, אולי באופן טבעי, התרופפה המשמעת, אירעו מקרים של שרפת רהיטים, זריקת רימונים לשירותים ועריקה מאורגנת של קבוצת חיילים שהסתיימה במשפט ובמאסר של הנוגעים בדר. ⁵⁷ בחודשים הראשונים 1949, בעוד רבים מן המתנדבים השתחררו, מוזגו חטיבות 7 ו-8.

פלוגה ב' בגדוד 72 היא דוגמה לבשלות צה"ל בחודשים האחרונים של מלחמת העצמאות. שלא כמו הקנדים בגבעתי, הצבת החיילים בפלוגה לא הייתה בבחינת בזבוז כישורים שיכלו להועיל יותר במקום אחר. זו הייתה יחידה שביצעה בהצלחה מבצעים צבאיים מורכבים למדי, ואולם, אף כי הייתה יחידה ברמה טובה במושגים של מלחמת העצמאות, יחידות רבות אחרות בצה"ל בסוף 1948 היו ברמה דומה. ובכל זאת, המאפיין העיקרי של היחידה היה הרעננות שהשתלבה ברמה המשתפרת של צה"ל אשר הושגה הודות לניסיון, לאימונים, לארגון ולציוד משופרים. הרעננות הזאת נבעה גם מכך שבשל הקמתה המאוחרת היא לא נשחקה כמו יחידות אחרות ותיקות יותר.

סיכום

שתי היחידות – המחלקה הקנדית בגדוד 52 ופלוגה ב' בגדוד 72 – הצליחו בתקופת מלחמת העצמאות להשתלב היטב ב"הגנה" ובצה"ל. עם זאת, אין דומה גדוד 52 בגבעתי במאי 1948 – מבחינת האימונים, הציוד והניסיון – לגדוד 72 כחצי שנה לאחר מכן. אימוניו של האחרון היו מקיפים הרבה יותר, ציודו משופר, וחייליו היו יחסית "מלומדי מלחמה".



בחצות, שמעו צרור יריות מקלע ונשכבו על הארץ. חייל אחד נפגע בפניו.

באותו השלב התקלקל מכשיר הקשר, והתעכבה ההתקפה של הפלוגה שהתנתקה מפלוגת הסיוע ומן המטה. בעקבות זאת ובשל האש שנורתה עליהם נאלצו לשנות את תוכנית ההתקפה המקורית. בשעה 4:30 לפנות בוקר ב־29 בחודש הגיעו הכוחות באיחור, ותוך איגוף מן העורף, למירון. בינתיים פתחו המרגמות באש על היעד. בשעה שהתקדמו למעלה נורתה לעברם אש מקבר רבי שמעון בר יוחאי שאליו התקרבו בשל טעות ניווט.

וכך, בניגוד לתוכנית המקורית ולתוכנית החלופית, שעל־פיהן נועדה הפלוגה לכבוש תחילה את הכפר, התקיפו תחילה את הקבר והמבנה הסמוך. מחלקה אחת חיפתה על חזית המבנה והשנייה נכנסה אליו תוך איגוף וכבשה אותו חדר אחר חדר. כמה ערבים ניסו להימלט מן החלונות ונורו. לאחר כיבוש הקבר נכבש גם הכפר תוך סריקות מבית לבית וללא התנגדות, חוץ מאש צלפים מגבעה סמוכה. לפלוגה היה הרוג אחד וכמה פצועים.⁵⁰ עד 7:00 בבוקר הסתיימו הקרבות במירון.⁵¹ הפלוגה המשיכה באוטובוסים לג'יש שנכבש בינתיים על־ידי כוחות אחרים של החטיבה. משם המשיכו לעבר כרם זיתים ליד סאסא שאותו על־פי התוכנית היה עליהם לטהר בעוד כוח אחר כובש את הכפר. בעת התקדמותם בין עצי הזית ספגו הפגזה. לאחר שסיימו את סריקת האזור הבחינו ביתר כוחות החטיבה שעברו שם בדרכם להשלמת כיבוש הגליל העליון. מראה הטור העובר המחיש את העוצמה שצבר צה"ל עד השלב הזה של המלחמה. לדעתי, אחד התיאורים הטובים והעזים (ומנקודת ראות ישראלית – מרגשים) הקיימים בספרות הוא זה שבימונו של לוקי פיינמן החובש:

"שכבנו בשדה [...] מתרגלים ליבבות ולחבטות של המרגמות. פתאום שמענו צעקה חזקה. מיד הצטרפו קולות נוספים. "הסתכלו", הם קראו, "הסתכלו בדרך!". קפצתי על רגלי. [...] על הדרך, בצד שלנו, נעה יחידה משורינת, בעוצמה של מתכת וזחלים. מעולם לא חשדנו שבכל ישראל הייתה כמות כזו של כלי שריון. הם נמתחו במורד הדרך עד לקצה טווח ראייתנו. מגדל עוז נע, עם ראש וכתפי אדם מעל הצריח [...] לא פחדנו עוד".⁵²

בסופו של דבר נכבש הכפר סאסא ללא קרב, ומחלקה 1 השתלטה על ההרים שמסביב לו שחלשו על הדרך, זאת תוך התנגדות קלה של כמה ערבים שנמלטו כאשר התקרבו. אש מטרידה נורתה מדי פעם מתחנת משטרת סעסע הסמוכה. בשלב הזה אזלה לחיילי מחלקה 1 האספקה, והם סבלו בעיקר מצמא. המחלקה השנייה נשארה בלילה ובמשך היום בשטח בתפקידי חסימה. לידי הכוח החוסם נפל שלל לא מבוטל: שתי משאיות ותותח 75 מ"מ שנגטשו על־ידי הערבים בהתקרבותם לחסימה.⁵³

שתי המחלקות התאחדו לזמן קצר בהמשך היום, ומכיוון שעדיין לא הגיעה אספקה שמחו חיילי מחלקה 1 כשנמצאו מים ומזון בכלי הרכב שנלקחו שלל. החיילים עלו שוב על אוטובוסים ועשו דרכם לעבר גבול לבנון. שם, סמוך לגבול, תפסו חיילי מחלקה 1 עמדות בשני מבנים שבהם בילו את הלילה כשהם קופאים מקור. למחרת הם ראו ערבים נמלטים אל מצבר לגבול לבנון, והם לא ניסו למנוע זאת בעדם, אך ירו לעבר אלה שניסו

* המאמר מבוסס על פרק מעבודת הדוקטורט של המחבר בנושא מח"ל במלחמת העצמאות.

** המחבר מבקש להודות לג' וולף מאילניה על עדויותיו מכלי ראשון שאותן לא ניתן היה להשיג בשום דרך אחרת, ועל הערותיו הבונות.



ל צורך הדיון אגדיר מהו מאמץ תודעתי. מאמצי התודעה כוללים את כל הפעולות הנעשות לשם תקשורת בין הדרג האסטרטגי-הצבאי לבין קהלי יעד שונים לצורך הערכת המצב בתחום התודעה וגיבוש ההמלצות לרמה הממונה - כל אלה במקביל למאמצי הלחימה תוך הבאה בחשבון של שעון הלחימה. המאמץ צים בתחום התודעה אל מול קהלי היריב כוללים את המרכיבים הבאים: תחבולה, הפתעה, הונאה והטעיה. שימוש באמצעי עים האלה מאפשר רציפות של המלחמה ואת המשכיותה.

יש חשיבות רבה לכך שתהיה סינרגיה בין המאמצים האלה לבין אלה הננקטים על-ידי גופים אחרים העוסקים בתחום - הן בתוך צה"ל (דובר צה"ל) והן גופים אזרחיים (משרד ההסברה הממשלתי, גורמים בשלטון המקומי, רשות החירום הלאומי [רח"ל] והמועצה לביטחון לאומי).

התודעה משמשת כלי חשוב לפנייה לקהלי היעד השונים (למשל, חיילי צה"ל, אזרחי ישראל - היהודים והערבים, הפלסטינים, הארגונים הבינלאומיים, התקשורת הישראלית והבינלאומית). במסגרת המאמצים האלה יש ליצור את הנרטיב שאותו מבקשים להעביר לכל אחד מקהלי היעד בהתאם לאירועים. באמצעות מאמצים רציפים בתחום התודעה ניתן לסייע למאמצי הלחימה.

מכלול התודעה כולל קציני מטה שונים, המשתייכים למערך הסדיר ולמערך המילואים. עם אלה נמנים קצינים הומניטריים מהמנהל האזרחי, יועצים משפטיים, פסיכולוגים, נציגי דובר צה"ל, נציגים של ההתיישבות היהודית, נציגי שב"כ, קציני מודיעין וקציני אג"ם. כיום, ככל הידוע לי, יש הבדלים מהותיים במילוי המאמצים התודעתיים בין הפיקודים השונים. הרושם שלי שבפיקוד המרכז ממלאי התפקידים האלה מקדישים מזמנם לקידום המאמצים התודעתיים, אך בפיקודים אחרים המצב אינו כזה. יש לציין שגם בפיקוד המרכז יש מקום לשיפור בתחום הזה.

כדי למלא את המשימות בתחום המאמץ התודעתי אין צורך להקצות משאבים מיוחדים. כל בעלי המקצוע נמצאים בצה"ל, ויש לשאוף לכך שיונחו על-ידי הדרגים הבכירים ביותר - החל מהרמטכ"ל עד גופי הפיקוד השונים - להפעלת המאמצים בתחום התודעה



מבט אישי

התודעה כעיקרון מלחמה

ראוי שהגורמים המופקדים על כך בצה"ל יבחנו את האפשרות של הוספת סעיף התודעה כאחד מעקרונות המלחמה



סא"ל (מיל') אייל אינגבר קצין אג"ם במילואים במכלול התודעה של פיקוד מרכז

כחלק מן המאמץ המלחמתי בעתות שגרה ובעתות חירום.

אחת הדוגמאות הבולטות היא פנייתו של הרמטכ"ל רא"ל גדי איזנקוט ב-9 בפברואר 2016 לאזרחי ישראל באמצעי תקשורת: "אנחנו עושים מאמצים גדולים מאוד, שרובם הגדול סמויים מהעין הציבורית, אבל מי שמסתובב סביב רצועת עזה יראה קרוב למאה כלים הנדסיים. יש לנו את היכולות המתקדמות בעולם, ועדיין זה אתגר גדול. אנחנו לא נותנים לעובדה שיש שקט בדרום לאחז עיניים".¹

הוא אמר שצה"ל פועל באמצעות תחבולה כדי להתמודד עם תופעת המנהרות, זאת בתגובה להודעת החמאס שהדרך לניצחון שלו היא חפירת מנהרות והגעה

דיני. אחת הנקודות החשובות היא לש- מור על גמישות מחשבתית ועל השתנות מתמדת, כפי שפורט במאמרם של רס"ן ד"ר רום לירז וסא"ל הדס ייגר-זלינגר "במערכות"². חשוב לתת מענה לתודעת האויב בדיוק - ואולי אף יותר - כפי שני לחמים נגדו בשטח. לדבריהם, במלחמת לבנון השנייה השכיל האויב לעבור מש- גרה לחירום, ואילו צה"ל לא הצליח לע- בור בצורה מהירה, לרבות גיוס מילואים, משגרה לחירום. הלקח, להבנתי, הוא שהתארגנות מהירה של המפקדה יכולה לסייע לפגיעה במרכזי הכובד של האויב.

החשיבות של מרכז תודעה אחוד במטה הכללי

חשיבות רבה יש להקמת גוף מטכ"לי שיגבש את ההמלצות בתחום התודעה וירכז את כל המאמצים הנעשים בת- חום הזה ביחידות השונות העוסקות בכך בצה"ל בעתות שגרה ובעתות חירום. לדעתי, כיום ננקטים המאמצים בתחום הזה על-ידי מכלולים שונים בצבא ללא תיאום ביניהם, הם אקראיים ולא מתוכ- ננים, ולכן אינם משיגים את מטרתם. רק באמצעות ריכוז המאמצים לכדי מאמץ אחוד ומתוכנן ניתן יהיה להגיע להכרעה תודעתית ולניצחון תודעתי.

כדי להקים גוף מטכ"לי כזה יש לכו- נן מסגרת שבה ייפגשו מכלולי התודעה הפעילים כיום, ושבה יפרטו את הפעי- לות הנעשית על-ידי כל אחד מהם, זאת במטרה לאחד את הפעילות של כל הגו- פים, לעמוד על התפקידים שיש להם, כדי שניתן יהיה לגבש המלצות בתחום הזה למטה הכללי, ודרכו להגיש המלצות לדרג המדיני.

סיכום

יש חשיבות רבה לכלול את עקרון המ- לחמה התודעתית כאחד מעקרונות המלח- מה של צה"ל על מנת שהמפקדים בצה"ל - הבכירים והזוטרים - יכירו בחשיבות הדבר. זאת, כדי שניתן יהיה להגיע לה- כרעה תודעתית ולניצחון תודעתי. כיום, בעידן של אמצעי תקשורת מגוונים, המ- גיבים במהירות על כל התרחשות, מוש- פעים כל קהלי היעד שנמנו לעיל ממאמצי התודעה, ולכן יש חשיבות רבה להתמקצע בתחום הזה, להגיב במהירות למאמצים בתחום התודעה שעושה האויב, ואף לה- קדים אותו. לישראל יש את היכולות לכך.



תקשורת באיו"ש בצילום פעילויות צה"ל
בעידן של אמצעי תקשורת מגוונים, המגיבים במהירות על כל התרחשות, מושפעים כל קהלי היעד ממאמצי התודעה, ולכן יש חשיבות רבה להתמקצע בתחום הזה, להגיב במהירות למאמצים בתחום התודעה שעושה האויב, ואף להקדים אותו

דרכן ליישובים ישראלים. מאז הצהר- תו לתקשורת קרסו בדרך לא ידועה תשע מנהרות, ובחלק מהן נהרגו כתוצאה מכך אנשי חמאס. לקריסת המנהרות ולהודעת הרמטכ"ל יש תפקיד חשוב במאמץ התו- דעתי. ואכן המאמצים האלה נשאו פירות ויצרו הרתעה. מאז נמסרו דיווחים על מקרים של סירוב בקרב לוחמי החמאס להשתתף בחפירת המנהרות.

תגובת צה"ל למאמצי התודעה של האויב

החזבאללה והחמאס עושים מאמצים כבירים במלחמה התודעתית, ועל צה"ל לפעול לגבש מאמצי נגד בתחום הזה ולמסור את המלצותיו בעניין לדרג המ-

מאמצי התודעה כוללים את כל הפעולות הנעשות לשם תקשורת בין הדרג האסטרטגי-הצבאי לבין קהלי יעד שונים לצורך הערכת המצב בתחום התודעה וגיבוש ההמלצות לרמה הממונה



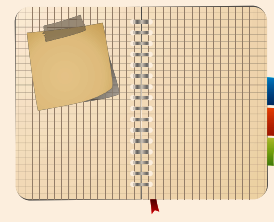


”א”
 ני נמצא עכשיו בשטח לבנון בתוך תא שבקושי נגעתי בו. איך צה”ל נותן לדבר כזה לקרות? [...] אני לא היחיד שחלוד כאן”!

האם המצב שמתאר הכותב, מפקד טנק במלחמת לבנון השנייה, עלול לחזור במלחמה הבאה? התשובה היא - לא. כוחות היבשה בסדיר ובמילואים חזרו להתאמן² - הן בתרגילים סקטיים על גבי רכבי האמר המדמים כלים קרביים ממוכנים ומשוריינים והן על גבי טנקים ונגמ”שים. צה”ל למד את הלקח - מי שלא מתאמן צפוי לשלם מחיר יקר ביום פקודה. אימונים רבים ומגוונים התבצעו מאז מלחמת לבנון השנייה, ונראה שהפער שהתגלה במלחמה נסגר ונעלם. ואולם, לאחר כמה שנים שבהם נערכו אימונים הלך והתמעט מספרם של ימי האימונים של כוחות המילואים.

השינויים הגיאואסטרטגיים שחלו בסביבת ישראל הביאו גם הם לשינוי בתמהיל האימונים ובמספרם. ניתן לומר כי מבוצע ניהול סיכונים מחושב המגדיר מחדש את מידת המוכנות של כוחות היבשה - זאת תוך העצמת הכוחות הסדירים וירידה מסוימת במוכנותם של כוחות המילואים, וגם בכוחות האלה הוגדרה העדפה של כוחות מתמרנים על פני כוחות מגנים. ברוח הזאת, ולנוכח הלקחים שהופקו מעריכת אימונים לצד אילוצים תקציביים ואחרים, הציגה ועדה מיוחדת, שהוקמה ב־2013, בראשות האלוף רוני נומה, לבחינת המוכנות של כוחות המילואים למלחמה, מודל אימונים ותעסוקה מבצעית דיפרנציאלי לפי סוגי היחידות. המודל מותאם לאילוצי התקציב ולחוק המילואים. הוועדה יצרה מודל שמביא לידי ביטוי את הכשירויות הנדרשות מן הלוחם, מן המחלקה, מן הפלוגה, מן הגדוד ומן החטיבה. בנוסף המליצה הוועדה שאימונים של מפעילי אמצעי לחימה ייעודיים, בהם מקלענים, צלפים ותצפיתנים, ייעשה נוסף על אימון הפרט והמסגרת, וכך לא תיפגע רמת כשירותם הבסיסית כלוחמים. המודל הוא רב־שנתי (על־פירוב תלת־שנתי).

ניתן לציין שני מוקדים לבחינה במוכנות של כוחות היבשה ללחימה: דרג המפקדים ודרג הלוחמים. קשה לבצע את האימונים של שני המוקדים האלה במסגרת משאבי האימונים הקיימים בימים אלה של קיצוצים תקציביים והידוק החגורה בצה”ל,



מפנקסו של מג”ד

המפקד הוא המאמן! הוא ולא אחר!

זהו ציווי בסיסי לכל מפקד. זהו אחד התפקידים הבסיסיים של המפקד, והוא מוזכר בכל פרסום של תורת הלחימה - מדרג מפקד הכיתה ועד לראש המטה הכללי



סא”ל דותן דרוק
 רע”ן תמרון במחלקת התורה וההדרכה בזרוע היבשה

ובמדינה בכלל. אחת משיטות אימון המסגרת הלוחמת (בעיקר הגדודית) היא ביצוע ”שבוע מלחמה מתגלגל” שבו כל הגדוד מתגייס ויוצא לתרגיל ממושך שבו מבוצעים תרגילי משנה מרמת המחלקה ומעלה במסגרת סיפור מעשה גדודי וכן תרגילים גדודיים. כל אלה מבוצעים הן באש חיה והן מול ביום אויב. בשיטה הזאת מושם הדגש על המסגרת הלוחמת, בעיקר על רמת המפקדים מדרג המ”כ והמ”מ ומעלה; אימון לוחמת הפרט הוא הישג משני בלבד. בדרך הזאת נבחנים חוסנו של הגדוד על מסגרות המשנה שלו



צה"ל באימונים. השינויים הגיאואסטרטגיים שחלו בסביבת ישראל הביאו גם הם לשינוי בתמהיל האימונים ובמספרם

ובשליטה על מסגרתם ובביצוע טכניקות קרביות בסיסיות.

הקביעה "המפקד הוא המאמן" אינה אמירה ריקה - היא ציווי בסיסי לכל מפקד. זהו אחד התפקידים הבסיסיים של המפקד, והוא מוזכר בכל פרסום של תורת הלחימה - מדרג מפקד הביתה ועד לראש המטה הכללי. כך, לדוגמה, בחוברת **מחלקת הרובאים**, המוכרת לכל קצין, מ-1956, נכתב על מפקד המחלקה: "מפקד המחלקה מפקד על מחלקתו בקרב. הוא אחראי לאימונה, למשמעת שלה, לשליטה בה ולתפעולה מבחינה טקטית ומבחינה

תרגילי פלוגה ואף תרגילי גדודי (במקרים רבים מסתיים שבוע האימונים ברמת הפלוגה בלבד כדי לאפשר מיקוד ושיפור, אך כאשר האימונים נמשכים שבועיים ניתן להתקדם בהם גם לתרגילים גדודיים ואף לתרגילי חטיבתי קצר). ההבדל בין תרגילי המסגרת בשיטה הזאת לבין אלה המבוצעים בשיטה הראשונה הוא שהם עומדים בפני עצמם, ואין ביניהם רצף או קשר מבצעי (מתאר לחימה מתגלגל). הבדל נוסף הוא שלתרגילי המסגרת הגבוהים - פלוגה וגדוד - מוקצה זמן קצר יחסית ושמתרתם העיקרית היא לתרגל את המפקדים בפיקוד

והיכולת לבצע פעולות לחימה מסוגים שונים ולאורך זמן.

שיטה אחרת דוגלת באימון הפרט ומסגרות הלחימה הזוטרות תוך שימת דגש על הפעלת אמצעי-הלחימה על-ידי הלוחם עצמו ועל מיצוי אמצעי-הלחימה בתוכנית הקרב בניהולו של מפקד המסגרת הזוטרה. לדוגמה, שבוע אימונים מן הסוג הזה מתחיל באימון מקצועות שבו מתרגלים מפעילי אמצעי-הלחימה השונים את הפעלתם במתארים שונים, בשווחים שונים, ביום ובלילה. לאחר רכישת כשירות בסיסית של הלוחם מאומן הכוח בתרגילי מסגרת זוטרה,

▶ מנהלתית. עליו לדאוג לחייליו, לטפל בהם ולחנכם³. בדומה, בחוברת **כיתת חיל רגלים** מ־1951⁴, הפרק השני עוסק כולו באימון ובהדרכה, והוא מופיע מיד לאחר הפרק העוסק במנהיגות מפקד הכיתה. בסיכום הפרק נכתב: "כיתתך היא צוות אנשים, איש איש ותפקידו; משימתך להכשיר מומחים וממלאי מקום לכל תפקיד, ולעצב דמותם כדי שלמות אחת"⁵.

בשנים האחרונות, בעיקר בשנתיים האחרונות, ניתן למצוא במקומות רבים חומרים מקצועיים היכולים לסייע למפקדים לאמן את יחידותיהם ולהביאן לרמת מוכנות נאותה ללחימה. לאחרונה הופצו בזרוע היבשה ארבעה פרסומים חשובים. הראשון - **אוגדן כלים למפקד המאמן**⁶. כשמו, כן הוא, אוסף של כלים שונים היכולים לסייע למפקד לתכנן, לנהל ולסכם אימונים. האוגדן הזה כולל לצד מודלים אפשריים לתכנון, לניהול ולסיכום אימונים פורמטיים שימושיים לכל שלב באימון, והוא מוביל את המפקד במשך כל שלבי אימון היחידה. תרומה נוספת של האוגדן היא נושא הכשירויות. יש הטוענים שהתרומה בנושא הזה היא שולית, אך משיחות עם מפקדים עולה כי הם אינם מכירים את כלל המקורות המגדירים את הכשירויות הנדרשות מיחידותיהם, בעיקר את אלה שאינם נכתבים בחיל המקצועי (חיל הרגלים, חיל השריון וכדומה) שאליו משויכת יחידתם⁷.

הפרסום השני הוא **אימונים - גישה מעשית**⁸, שהוא תרגום מאנגלית של הספר *Common Sense Training*, המציג בלשון קלה ניסיון רב שנים בין היתר במלחמות רבות של מפקד בצבא ארצות הברית. בספר מפורטות שיטות לאימון הלוחם הבודד והיחידה, ונידונים היבטים רבים אחרים, בהם משמעת צבאית, פיקוד ומנהיגות. אחד ממפקדי החטיבות קרא את הספר וסבר כי הוא יכול להיות לעזר למפקדים אחרים. הוא ערך את עיקריו בחוברת קצרה בת כמה עמודים והפיץ אותה בין חבריו המח"טים.

הפרסום השלישי הוא **אימונים בסביבת ציד**⁹ - בהובלת הקחצ"ר. הפרסום כולל עקרונות וכללים לצד פירוט טכניקות ונהלים לאימון יחידות, בעיקר בדרג הגדוד ומטה בסביבת מערכות שו"ב.

הפרסום הרביעי הוא **הכוונת האימונים ביבשה**¹⁰ בהובלת רח"ט היבשה במפקדת זרוע היבשה. המסמך מנחה את המפקדים,

בסיסי האימון ומפקדת זרוע היבשה על חילותיה בנוגע לתכנים שעליהם נדרש להתאמן ובנוגע לשיטות האימון, ונותן כלים יישומיים לביצועם.

לחלק מן הפרסומים של תורת הלחימה לכוחות היבשה צורפו מוספים המציעים דרכים ושיטות לאימון היחידה לביצוע הטכניקות הקרביות המפורטות בפרסום שבהם הושמו דגשים שונים למפקד לאימון יחידתו. אחת הדוגמאות היא הסעיף "האימון בחטיבה" שבו נידונים בספר **צוות הקרב החטיבתי**¹¹ על הנושאים הבאים: הגדרת שונות בתחום האימונים; הגדרת הכשירות והמוכנות הנדרשות; אבחון היחידה המתאמנת; קביעת מטרות ויעדי האימון; הכנת היחידה לאימון, לרבות הכנת המפקדים; הכנת תוכנית חניכה

על המפקד להגדיר - מעבר להגדרות הכלליות של המערכת המוסדית והמערכת המבצעית - את הכשירויות שאותן ברצונו להשיג, את העיתוי להשגתן ואת השיטה שאותה ינקוט כדי להשיגן

ובקרה; ביצוע האימון; מופעי למידה תוך כדי האימון; סיכום האימון.

נוסף על הפרסומים השונים, שחלקם מהווים חלק מתורת הלחימה¹² וחלקם מהווים כלים מעשיים למפקדים וספרי עזר תורתיים, מתבטאים גם המפקדים הבכירים - הן במפקדת זרוע היבשה והן במפקדות הראשיות, ודורשים מן המפקדים להוביל את אימון יחידותיהם. לדוגמה, בבנסים המתקיימים אחת לשנה, שבהם משתתפים כלל מפקדי יחידות היבשה המיועדות להתאמן באותה השנה, מדגיש מפקד המרכז הלאומי לאימונים ביבשה (מ"י) את ציפיותיו מן המפקדים לאמן את יחידתם - החל מתכנון האימון, עבור דרך ניהולו וכלה בסיכומו ובהכנת תוכנית עבודה ליישום הלקחים המופקים מן האימון הזה. המפקדים של מתקני האימון ושל מפקדת

זרוע היבשה מתחייבים באותם כנסים לתמוך מקצועית בכל ההיבטים במפקד, אך, חוזרים ומדגישים את אחריות המפקד לאמן את יחידתו.

בהמשך לפרסומים לעיל ולכנסי המתאמנים שעורך מפקד מל"י, התקיימה באוקטובר 2015 השתלמות מפקדים למג"די מילואים בנושא "המפקד המאמן" שבמהלכה חולקו חוברות מקצועיות והושמו הדגשים על האופן שבו על המפקד לתכנן, לנהל ולסכם את אימוני יחידתו כדי להביאה למוכנות הנדרשת ללחימה. מפקדת זרוע היבשה, כולל המרכז לאימוני היבשה, ערכו את ההשתלמות הזאת מתוך הבנה שיש לתת בידי המפקדים כלים מקצועיים כדי שיוכלו לעמוד בדרישות "המפקד המאמן".

אחד האתגרים המרכזיים של המפקדים הוא הסוגים הרבים של הכשירויות שהיחידה נדרשת לשמור עליהן. הכשירויות נחלקות לשני סוגים עיקריים: בסיסית ומבצעית.¹³ הכשירות הבסיסית מתייחסת לתפקידים התקניים הבסיסיים (המוגדרים בפקודת הארגון של היחידה ובספרות המקצועית) של הגורם הנוגע ומגדירה את עמידתו בהם. הכשירות המבצעית היא זו המתייחסת לתפקידים התקניים המבצעיים המסוימים של הגורם הנוגע בדבר, ומגדירה את מידת עמידתו בהם. התפקידים האלה הם פיתוח של התפקידים הבסיסיים תוך התאמתם לסביבה המבצעית המסוימת שבה הוא עתיד להיות מופעל. אבחון היחידה שעושה כל מפקד באופן שוטף, בייחוד לקראת ביצוע אימון או תעסוקה מבצעית, מביא ליצירת תמונת מצב בהקשר למרכיבים רבים ביחידה, בין היתר מצב הכשירות שלה.

על המפקד להגדיר - מעבר להגדרות הכלליות של המערכת המוסדית והמערכת המבצעית - את הכשירויות שאותן ברצונו להשיג, את העיתוי להשגתן ואת השיטה שאותה ינקוט כדי להשיגן. מכיוון שביום היחידות, על כלל מרכיביהן, נדרשות לכשירויות רבות, ולא תמיד יש בידיהן את המשאבים והיכולות להשיגן, על המפקד לנהל סיכונים ולהחליט אילו כשירויות ישיג ואילו כשירויות ישיג ביום פקודה, כלומר, אילו כשירויות יהוו בסיס לתכנון אימון היחידה עם הפעלתה ללחימה. אבחון היחידה והגדרת הכשירויות שאותן מבקשים להשיג באימון מסוים נעשים בראיית מעגל האימונים הרב-שנתי של

את האימון ברמת הלוחם ומפעיל אמצעי-הלחימה, זאת בד-בבד עם אימון המסגרות הזוטרות במסגרת האימון של כלל היחידה עד לדרג הגדוד. את אימון המפקדים ניתן לעשות במסגרת נפרדת - אימון מפקדים שבו הם רוכשים מיומנות בטכניקות קרביות וביכולת להנחילן ללוחמים הן באימונים של המסגרות והן ביום פקודה אם הלוחמים לא אומנו בהן (במסגרת אימון "זמן יקר" הנעשה עם גיוס היחידה ללחימה ושמטרתו להשלים כשירויות ולהעלות את מוכנות היחידה למשימותיה הקונקרטיות). בשיטה הזאת הגדוד בדרך-כלל אינו מתנסה בלחימה רציפה ("שבוע מלחמה מתגלגל") אלא מבצע אקט גדודי קצר השם דגש בעיקר על שיח בין המג"ד למ"פים, על שיח בין המ"פים ועל הפעלת כוחות משולבים לביצוע טכניקות קרביות גדודיות. לדעתי, ביום פקודה יסייעו תעצומות הנפש של הלוחמים, התחושה של הלחימה על הבית והרעות של הלוחמים להתגבר על אתגר האיתנות בלחימה (התמודדות עם עומס פיזי ונפשי לאורך זמן), אולם לא יהיה די באלה כדי להתגבר על היעדר כשירות להפעלת אמצעי-לחימה או לפגיעה במטרה.

בכל הקשור ליחידות הסדירות - משך האימון, הגם שלעיתים הנו קצר בשל אילוצים שונים והפעלות לצורכי ביטחון שוטף, מספק אפשרויות רבות ומגוונות לאימון מרמת הלוחם ובעל המקצוע ועד ליחידה כולה, תוך שימת דגש על הגדוד, וזאת לצד היכולת לאמן את הלוחמים והמפקדים במהלך התעסוקות המבצעיות שבהן נכון לתרגל את המסגרת הגדודית במתארי הלחימה הצפויים.

בכל מקרה, על המפקד לשאוף לבקיאזת מרבית בחומר המקצועי המתאים לאימון, ולדאוג לכך שגם מפקדי המשנה שלו יהיו בקיאים בחומר הזה. עליו לקבוע מטרה והישגים נדרשים ברורים ומדודים לאימון, להתוות את הדרך להשגתם, לתכנן את ניהול האימון כך שיתאפשרו במהלך הביצוע למידה וקבלת החלטות בהתאמה - בדיוק כפי שינהג במהלך מבצע צבאי. בסופו של האימון עליו לתחקר את האימון ולסכמו, ועל בסיס אלה להכין תוכנית עבודה סדורה לקראת האימון הבא כאשר מדובר ביחידת מילואים, וליישם לקחים באופן מידי וכן לטווח הבינוני ולטווח הארוך כאשר מדובר ביחידה סדירה.



צה"ל במהלך אימון. על המפקד לשאוף לבקיאזת מרבית בחומר המקצועי המתאים לאימון, ולדאוג לכך שגם מפקדי המשנה שלו יהיו בקיאים בחומר הזה

הגדוד היא חלק מאמנות הפיקוד. לנוכח מאפייני הלחימה האלה והמחסור הקבוע במשאבים לאימונים, נכון יהיה להשקיע את המשאבים עד לדרג הגדוד ולקיים אימון עם כלל אמצעי-הלחימה, ואילו בדרג החטיבה ניתן להסתפק באימון שלדי בלבד, שבו משתתפים מפקדים מרמת המ"מ. ואולם, בכל הקשור ליחידות

היחידה - בין אם זו יחידה סדירה ובין אם זו יחידת במילואים. לפיכך על המפקד לברר לעצמו היטב אילו כשירויות ישיג באימון הקרוב ואילו כשירויות ישיג באימונים הבאים. הניסיון להשיג את כלל הכשירויות באימון אחד לא יביא הצלחה אלא רמה נמוכה ותסכול של המפקד ושל אנשי היחידה.

מאפייני הלחימה המסתמנים בזירות המבצעים של צה"ל אינם מדגישים עוד את דרג האוגדה המתמרנת בשני צירים כדי להתמודד עם דיוויזיה או עם חלק מארמיה בקרבות שריון בשריון במרחבי התמרון, אלא מדגישים את הדרגים הנמוכים יותר, בעיקר את דרג הגדוד. הגדוד הזה, ככל הניתן כצוות קרב גדודי, נדרש לתמרן במהירות ובעוצמה בשטחים סגורים,¹⁴ להכות במהירות באויב חמקמק ובמטרות חטף, כאלה הנגלות לזמן קצר ביותר, הנבלעות במעבה הסבך או השטח הבנוי והתת-קרקעי. הגדוד ופולגותיו נדרשים לגמישות מרבית הבאה לידי ביטוי ביכולת לבצע נוהל קרב חפוז הנמשך בין כמה דקות, וסופו במתן פקודות בקשר, לבין כמה שעות שבהן מתוכנן מבצע הכולל הפעלת יחידות תמרון, איסוף והפעלת אש מגוונת מן היבשה ומן האוויר, ובמקרים מסוימים אף מן הים. הכשירות הבסיסית של הגדוד היא זו שמאפשרת לו לעמוד במשימותיו בעוצמה ובעיתוי הנדרשים. ההתאמה של הכשירויות הבסיסיות לתנאים המסוימים של זירת המבצעים שבה פועל

בימים מחסור מתמיד במשאבים על יחידות המילואים יש למקד את האימון ברמת הלוחם ומפעיל אמצעי-הלחימה, זאת בד-בבד עם אימון המסגרות הזוטרות במסגרת האימון של כלל היחידה עד לדרג הגדוד

חטיבתיות (ביחידות החי"ר המאורגנות כגדוד סיוור) יש להעדיף את שילובן בתרגיל החטיבתי באופן מלא. לסיכום, בימים אלה של מחסור מתמיד במשאבים על יחידות המילואים יש למקד





ספרי הוצאת

מערכות

ראה אור בהוצאת "מערכות"



ISSN 0464-2147



Joseph Elie Alagha, *The Shifts in Hizbullah's Ideology: Religious Ideology, Political Ideology and Political Program*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2006.

Shimon Shapira, "Has Hizbullah Changed?", *The 7th Hizbullah General Conference and its continued ideology of resistance*. Retrieved from: <http://jcpa.org/article/has-hizbullah-changed-the-7th-hizbullah-general-conference-and-its-continued-ideology-of-resistance>

Augustus Richard Norton, "The Role of Hezbollah in Lebanese Domestic Politics", *The International Spectator* 42(4) (2007), pp. 475-491

<http://english.alahednews.com.lb/essaydetails.php?id=14178&cid=359#.UrbSGfQW2So>

<http://www.cggl.org/scripts/document.asp?id=46225>

Sheikh Muhammad Hussein Fadlallah, "An Open Letter: The Hizbullah Program", *The Jerusalem Quarterly* 48 (1988).

הערות למאמר "מבצע יונתן בראי המשפט הבינלאומי" [עמ' 21]

1 יצחק רבין, פנקס שירות, ספריית מעריב, תל-אביב, 1979.

2 מוקי בצר, לוחם חשאי, כתר, ירושלים, 2015, עמ' 282-344.

3 באמנת האו"ם שולב העיקרון הזה בסעיף 51 הקובע שאם נעשתה התקפה חמושה רשאית המדינה להגן על עצמה. ראו להלן. יש מלומדים משפטיים החולקים על הגישה הזאת - ראו הרחבה:

Mathias Forteau, "Rescuing Nationals Abroad", in: Marc Weller (ed.), *The Oxford Handbook of the Use Of Force in International Law*, 947 (2015).

4 Mitchell Knisbacher, "The Entebbe Operation: A Legal Analysis of Israel's Rescue Action", *Journal of International Law and Economics*, 57 (1977-1978), pp. 58, 74; David J. Gordon, "Use of Force for the Protection of Nationals Abroad: The Entebbe Incident", *Case Western Reserve Journal of International Law*, Vol. 9, Issue 1, p. 117; Ashley Deeks, "Multi Part Tests in Jus Ad Bellum", *Houston Law Review*, Vol. 53 (2016), p. 1055; Pnina Lahav, "The Suez Crisis of 1956 and its aftermath: A Comparative Study of Constitutions, Use of Force, Diplomacy and International Relations", *Boston University Law Review*, (Vol. 95, No. 4 (2015).

5 על מלחמה צודקת ראו: מיכאל וולצר, מלחמות צודקות ולא צודקות, עם עובד, תל-אביב, 1984. להרחבה אודות המונח מלחמה צודקת בשדה המשפטי ראו: אורנה בן נפתלי ויובל שני, המשפט הבינלאומי בין מלחמה לשלום, הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב, תל-אביב, 2006, עמ' 23-28.

6 התרגום שלי (ע"ש). אמנת האו"ם באנגלית מופיעה בקישור: <http://www.un.org/en/sections/un-charter/un-charter-full-text/index.html>

7 התרגום שלי (ע"ש). אמנת האו"ם שם.

8 להרחבה על הזכות להגנה עצמית בחוק הבינלאומי ראו גם: H. Waldock, "The Regulation of the Use of Force by Individual States in International Law", 81 *Receuil des Cours*, Hague Academy of International Law, 1952, II; R. B. Lillich, "Forcible Self Help by States to Protect Human Rights", *Iowa State Law Review*, Vol. 53 (1967-1968) p. 325.

9 דיון במועצת הביטחון 9.7.1976 - Resolutions and decisions of the security Council, 1976, UN Website.

10 דיון במועצת הביטחון - שם (התרגום שלי - ע"ש).

11 דיון במועצת הביטחון של האו"ם, שם. הרצוג הזכיר את הדיון בזיכרונותיו: חיים הרצוג, דרך חיים: סיפורו של לוחם, דיפלומט ונשיא, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 1997, עמ' 285-286.

הערות למאמר "למידה מערכתית" [עמ' 4]

1 ריאיון עם האלוף סמי תורג'מן, מפקד פיקוד הדרום בשנים 2015-2013, 11 בינואר 2016.

2 נווה שמעון, אמנות המערכה - התהוותה של מצוינות צבאית, מערכות 2001

3 שם, עמ' ??

4 ריאיון עם תא"ל (מיל) שמעון נוה, קורס תא"לים, המכללה לביטחון לאומי - מרכז המחקר, 2 בפברואר 2016.

5 ריאיון עם משה (בוגי) יעלון, שר הביטחון, 5 בפברואר 2016.

6 אפרים סגולי, תהליכי פיתוח ידע בהקשר הזירה הצפונית בשנים 2006-2000, בין עיצוב לבין רגל מסיימת, אגף המבצעים/ חטיבת תו"ד, פרסומי מרכז דדו, יולי 2015, מח-768.

7 המכללה לפיקוד ומטה, צוות חשיבה בראשות מפקד פו"ם, טיוטה לאישור, 2004

8 פיקוד צפון, "התפיסה המבצעית הפיקודית והאופרטיבית בקשר לזירה הלבנונית - צוות תחקיר פיקודי בראשות מפקד אוגדה 36" (מצגת), 10.3.07.

9 סגולי, 2015.

10 ?????

11 לשכת הרמטכ"ל/מזכירות הפיקוד העליון, שיחת פתיחה פורום מטכ"ל, 1.6.05

12 סגולי, 2015.

13 ריאיון עם תא"ל (מיל) גל הירש, מפקד אוגדה 91 בשנים 2006-2005, 20 בדצמבר 2015; סגולי, 2015.

14 סגולי, 2015.

15 הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, ועדת וינוגרד, דין וחשבון סופי, ינואר 2008, עמ' 256.

16 שם, עמ' 426.

17 ריאיון עם האלוף (מיל) טל רוסו, מפקד מפקדת העומק ב-2016 ומפקד פיקוד הדרום בשנים 2010-2013, 25 בינואר 2016.

18 ריאיון עם חמו, 2006.

19 ריאיון עם סמי תורג'מן.

20 גילה גולדרט, פיתוח ידע אסטרטגי ואופרטיבי בהקשר שח עזה בפיקוד הדרום, אגף המבצעים/ חטיבת תו"ד, פרסומי מרכז דדו, דצמבר 2015, סודי.

21 "אבן הראשה - סיכום מטכ"לי", ט' בטבת התשע"ו, 21.12.15, גלילות

22 בנג'ו יעקב וגירורא סגל, אגף המבצעים, מחלקת תו"ד, "המיקוד המבצעי - גישה לתיאום, תכנון וניהול מבצעים בני זמננו", דוקור, גלילות 22 התשע"ו

הערות למאמר "חזבאללה" [עמ' 14]

1 Karen Armstrong, *The Battle for God: A History of Fundamentalism*, Random House Digital, Inc., 2001

2 <http://www.jstor.org/stable/2538105>.

3 Pol Morillas Bessedas, *Hezbollah's identities and their relevance for cultural and religious IR* (2010), p. 42

4 Amal Saad-Ghorayeb and Marina Ottaway, *Hezbollah and Its Changing Identities*, Carnegie Endowment for International Peace, 2007

5 Andrew Dalack, *Hezbollah: A localized Islamic resistance or Lebanon's premier national movement?* Department of Near East Studies, University of Michigan, 2010

6 Eric Bordenkircher, *Islamists and a Pluralist Society: Hezbollah and Jamaah al-Islamiyah's Consociational Experience in Lebanon*, 2008, p. 29

11 בישיבת הממשלה שהתקיימה ב־14 באוקטובר 1973 הוחלט: "לאשר לצה"ל אופציה לצלוח את התעלה תוך הימים הקרובים, בהצעת שר הביטחון והרמטכ"ל, במטרה לגרום להריסת עיקר כוחו של הצבא המצרי. עיתוי הביצוע טעון אישור של ראש הממשלה ושר הביטחון. הממשלה רושמת לפני הודעת ראש הממשלה כי המבצע נועד למטרה צבאית, והיה אם תעלה הצעה בדבר שהייה נוספת של כוחותינו במערב התעלה, הצעה תובא לדיון ולהחלטת הממשלה". בהחלטה אין כל התייחסות, ויש דווקא התעלמות, מהמטרה המדינית שהציג הרמטכ"ל לממשלה במשך שני ימי דיונים (מתוך הסטנוגרמות של דיוני הרמטכ"ל עם הממשלה במהלך מלחמת יום הכיפורים).

12 דני חלוץ, בגובה העיניים, משכל, ידיעות אחרונות, תל־אביב, 2010.

13 שם, עמ' 281.

14 יצחק רבין, פנקס שירות, ספריית מעריב, תל־אביב, 1979.

15 שמעון נוה, אמנות המערכה: התהווה של מצוינות צבאית, מערכות, תל־אביב, 2001, עמ' 40-43.

16 "מדוע אנו זקוקים לפרקטיקה של העיצוב (תיאוריה ופרקטיקה) בסביבה של הפיקוד האופרטיבי? המאפיינים המוגדרים של מלחמה הם בדיקת המרחק הבלתי נמנע, המפריד את המציאות של מלחמה מן המודל שלה (שאותו אנו יצרנו). בקצרה, לחשוב מערכתית ואופרטיבית אודות מלחמה פירושו לחשוב על השיעור העצום הכרוך בקונפלט האידיאלי של דבקות במודל העלול להיות רחוק מאוד מן המציאות" (Francois Jullien, A Treatise on Efficacy on (Efficacy, University of Hawaii Press, 2004).

17 ראו: רבין, 1979, עמ' 156, 168; זאב לכיש, "חיל האוויר במלחמה", בתוך: בני מיכלסון ואפי מלצר (עורכים), מלחמת ששת הימים, סיכום סמינר סוגיות בביטחון ישראל, 1996, הוצאת אפי מלצר והמרכז לתולדות כוח המגן, רעות, 1999, עמ' 86-87, 181; מוטי הוד, "מבצע מוקד - מדוע אין זה הימור?", מלצר ומיכלסון (עורכים), 1999.

18 דיון מתקדם ביותר על מודלים אפשריים של לוחמות ושילובן בשיח האופרטיבי - עפרה גרייצר, שני צעדים לפני כולם, משרד הביטחון - ההוצאה לאור ומודן, תל־אביב וכן שמן, 2015, עמ' 54-80.

19 מיצוב הוא מושג הלוקו בעיקר מתיאוריות כלכליות - מטרותו של המיצוב היא ליצור הגדרה לזהות המותג ולמקם אותו בשוק ביחס למתחרים.

20 מִאֲמָצֵץ - פועל הנגזר מהמונח אמצע, Mediation, שעיינו בהבנה שאין מעבר ישיר מאסטרטגיה אל הטקטיקה, מהחשיבה המופשטת שהיא מהות האסטרטגיה, אל הפיזיות של הקרבות, ללא תיווך פרשני שהוא מהות החשיבה המערכתית.

הערות למאמר "מלחמת לבנון השנייה והתקופה שקדמה לה" [עמ' 36]

1 ועדת וינוגרד - דין וחשבון חלקי, אפריל 2007, עמ' 44.

2 מכון ראות, סמינר 2.0 לעדכון תפיסת הביטחון של ישראל.

3 אודי דקל ועומר עינב, "הצורך בעדכון תפיסת הביטחון הלאומי: אסטרטגיית השפעה רב־תחומית", מבט על, גיליון 733, 13 באוגוסט 2015.

4 יצחק בן ישראל, תפיסת הביטחון של ישראל, אוניברסיטה משודרת, ההוצאה לאור - משרד הביטחון, 2013.

5 מוסד שמואל נאמן, פורום אסטרטגיית על למדינת ישראל - <http://www.neaman.org.il/Neaman2011/Templates/ShowPage.asp?DBID=1&TMID=580&LNGID=2&FID=964&ID=1361>.

6 גור ליש, "עיקרי תפיסת הביטחון של המטה לביטחון לאומי - לשגרה ולחירום", מרכז המחקר המכללה לביטחון לאומי, עשתונות 10 (יולי 2015).

7 ההבחנה בין עתות שגרה וחירום כאן עוסקת במצב היסוד של הביטחון הלאומי, ואינה עומדת בסתירה להגדרת צה"ל לשלושת מצבי השח"מ - שגרה, חירום ומלחמה.

12 גם בריטניה עשתה שימוש בהלכת הגנה עצמית כאשר הודיעה על התערבותה במבצע מוסקיטר ב־1956 - ראו: Lahav, 2015, p. 1313 וכן: Deeks, 2016, p. 1055.

13 או בניסוח העממי של התפיסה הזאת: הטורריסט שלך הוא לוחם החופש שלי.

14 דן מרידור (עורך), הקרב של המאה ה־21: דמוקרטיה נלחמת בטרור, ירושלים, 2006, עמ' 128.

הערות למאמר "בין אירוע בודד לרצף" [עמ' 28]

1 על צה"ל וההתפשטות במרחב ראו: דב תמרי, האומה החמושה: עלייתה ושקיעתה של תופעת המילואים בישראל, מערכות ומודן, בן שמן, 2012, עמ' 214-254; מוטי גולני, תהיה מלחמה בקיץ: הדרך למלחמת סיני, 1955-1956, מערכות, תל־אביב, 1997.

2 מחדירות מעבר לגבול לפני מלחמת ששת הימים להרג אזרחים, בעיקר, למחבלים מתאבדים ומכוניות תופת, לשיגור רקטות וטילים וללוחמה ת־קרקעית באמצעות מנהרות, ולאחרונה סכינאות עממית.

3 החזבאללה, ארגון דתי ופוליטי שיעי, הוקם בבקעת הלבנון ב־1982 סמוך לתחילת מלחמת לבנון הראשונה. כיום יש תמימות דעים כי תקופת השהות של צה"ל בלבנון תרמה להתגבשות החזבאללה כארגון לוחם שצה"ל התקשה מאוד להתמודד עמו בשנים שבהן שהה בלבנון.

4 "צבאות קטנים מחוללים שינויים גדולים במזרח־התיכון"; ע'סאן שרבל, עורך היומן אל־חיאית היוצא בלונדון, פרסם ב־17 בנובמבר 2014 מאמר שבו טען כי השתלטות החות'ים על צפון תימן ועל הבירה צנעא' היא ביטוי נוסף לכך שארגוני טרור, המתפקדים כצבאות קטנים המונעים על־ידי אידיאולוגיה, מצליחים לכפות את רצונם ולהכתיב את סדר היום במדינות האזור. לדבריו, הצבאות הגדולים אינם רלוונטיים עוד, והם ניגפים בפני הנחישות והיעילות שמפגינים הצבאות הקטנים. כפי שהחות'ים כפו את שלטונם על צנעא', כך חזבאללה כופה את מרותו על לבנון, דאעש כופה את מרותו על חלקים מעיראק ומסוריה, וחמאס כופה את מרותו על הרשות הפלסטינית.

5 מזכיר ההגנה האמריקני דונלד רמספלד הציג את תפיסת "הכוח היחסי" בעדות לוועדת משנה בקונגרס: "במאה ה־21 חשוב יותר שיהיה לנו 'כוח יחסי' מאשר 'כוח מכריע'. בעבר, תחת הדוקטרינה של כוח מכריע, מדדנו כוח במושגים של מסה - מספר החיילים הקשורים לעימות מסוים. במאה ה־21, מסה אינה הממד הטוב לעוצמה שלנו בקונפליקט נתון. אחרי ככלות הכול, כשבגדד נפלה, היו מעט יותר מ־100 אלף חיילים על הקרקע. גנרל פרנקס המם את האויב לא ביחס המסה המסורתית של 3:1, אלא ביתרון היחסי שהיה לנו על האויב עם יכולות מתקדמות, ויישומן באופן חדשני ולא צפוי" - דונלד רמספלד, מזכיר ההגנה לשעבר של ארצות־הברית, עדות בפני ועדת הכוחות המזוינים של הסנאט, 9 ביולי 2003.

6 דוח מפורט ומפורש של ועדת החמישה, יולי 1948, בתוך: אניטה שפירא, מפיטורי הרמ"א עד פירוק הפלמ"ח: סוגיות במאבק על ההנהגה הביטחונית, 1948, הקיבוץ המאוחד, תל־אביב, 1985; וכן: תמרי, 2012, עמ' 110-120.

7 שפירא, 1985, הטקסט של דיוני ועדת החמישה.

8 בתקשורת בכללותה מתבטאים שרי ממשלה, חברי כנסת ופרשנים בעיתונים כי הממשלה והכנסת מפקדים על צה"ל. אלה אינם מפקדים לא לפי הקונסטיטוציה ולא לפי הפרקטיקה. זו טעות שמקורה בהיעדר הבנה של המושג "פיקוד" בסביבה הלאומית והממשלית.

9 בעשור האחרון הכותבים הבולטים בנושא יחסי מדינאים-חיילים בישראל הם קובי מיכאל ועופר שלח.

10 יומיים לפני תחילת מלחמת ששת הימים החליטה הממשלה "לנקוט פעולה צבאית שתביא לשחרור ישראל מטבעת החנק הצבאית המתהדקת והולכת סביבה". הממשלה לא עסקה בשאלות היכן צה"ל יילחם. נראה שחבריה גם לא ידעו באילו שטחים מתכוון צה"ל ללחום, לכבוש ולהשמיד כוחות. שר הביטחון דיון הורה לצה"ל להגיע רק עד אמצע סיני, ולא לתעלת סואץ. לא הייתה החלטה ממשלה מוקדמת על כיבוש ירושלים - עמי גלוסקא, אשכול, תן פקודה! מערכות, תל־אביב, 2004.



- 8 ליש 2015, עמ' 20.
- 9 ליש, 2015, עמ' 20.
- 10 ועדת וינוגרד - דין וחשבון חלקי, אפריל 2007, עמ' 44.
- 11 שם, עמ' 39, 40.
- 12 גור ליש, "הדינמיקה של עימות מוגבל מתמשך כפי שהיא באה לידי ביטוי ברמת האלימות של העימות", עבודה לקראת התואר מוסמך, אוניברסיטת חיפה, נובמבר 2015.
- 13 ועדת וינוגרד, אפריל 2007, עמ' 40-41.
- 14 שם, עמ' 46.
- 15 שם, עמ' 55, מתוך סיכום שר הביטחון - המערכה הצפונית - המענה לאיום הרק"ק מזרת לבנון, המזכירות הצבאית, 7 ביולי 2004.
- 16 ועדת וינוגרד, אפריל 2007, עמ' 55.
- 17 שם, עמ' 55.
- 18 שם, עמ' 56.
- 19 שם, עמ' 60.
- 20 שם, עמ' 61 - מתוך תיק מזכיר צבאי לראש הממשלה, ישיבות מקדימות ל-12 ביולי עמ' 59.
- 21 "עיקרי תפיסת הביטחון של המטה לביטחון לאומי - לשגרה ולחירום", עמ' 20, 22.
- 22 "ועדת וינוגרד - דין וחשבון סופי", עמ' 70.
- 23 שם, עמ' 41.
- 24 גור ליש, הדינמיקה של עימות מוגבל מתמשך כפי שהיא באה לידי ביטוי ברמת האלימות של העימות, עבודת לקראת התואר מוסמך באוניברסיטת חיפה, נובמבר 2015.
- 25 ועדת וינוגרד - דין וחשבון סופי, עמ' 76, מתוך סטנוגרמת ישיבת הממשלה, 12 ביולי 2006, בשעה 0:20, עמ' 11.
- 26 שם, עמ' 73.
- 27 ועדת וינוגרד - דין וחשבון חלקי, עמ' 76.
- 28 הארץ, 28.8.2006.
- 29 ועדת וינוגרד - דין וחשבון חלקי, עמ' 77, מתוך סטנוגרמת ישיבת הממשלה, 12 ביולי 2006, בשעה 0:20, עמ' 13.
- 30 שם, עמ' 101.
- 31 ועדת וינוגרד - דין וחשבון סופי, עמ' 248.
- 32 שם, עמ' 120.
- 33 ועדת וינוגרד - דין וחשבון סופי, עמ' 521.
- 10 אהוד אולמרט, "מלחמת לבנון השנייה - מבט לאחור", צבא ואסטרטגיה, כרך 6. גיליון 1 (אפריל 2014), המכון למחקרי ביטחון לאומי. הדברים מבוססים על הרצאה שנשא אולמרט בכנס של המכון למחקרי ביטחון לאומי שהתקיים ב-12 ביולי 2012.
- 11 גיורא איילנד, "מבצע 'עמוד ענן' - היבטים אסטרטגיים", בתוך: שלמה ברום (עורך), לאחר מבצע "עמוד ענן" (רצועת עזה, נובמבר 2012), מזכר 123 (דצמבר 2012), המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 12.
- 12 גבי סיבוני, "בין 'עופרת יצוקה' ל'עמוד ענן' ול'צוק איתן'", בתוך: ענת קורץ ושלמה ברום (עורכים), 'צוק איתן' - השלכות ולקחים, המכון למחקרי ביטחון לאומי, נובמבר 2014, עמ' 32.
- 13 במסגרת הכנס החברתי-כלכלי ה-3 של אשכול גליל מערבי בנושא "מרכז ופריפריה בישראל" נשא ראש הממשלה לשעבר אהוד אולמרט דברים על ענייני השעה, ולא שבח להחמיא להישגי ממשלתו בבחונה האחרונה. בראש ובראשונה התייחס אולמרט למלחמת לבנון השנייה שאותה הגדיר כסיפור הצלחה מסחרר: עדי חשמונאי 17.7.2013, שעה 17:35 - http://m.nrg.co.il/online/1/ART2/491/157.html?mob_referrer
- 14 שחר רופין, "שנה למבצע עמוד ענן: כך השתנה הגבול בדרום", 14.11.2013, שעה 16:31, אתר צה"ל.
- 15 אחיקם משה דוד, "מפקד חיל האוויר מבהיר: 'מי שהולך לישון עם רקטות זה לא מקום בטוח'", NRG, 19.12.2012.
- 16 יואב זיתון, "יעלון: בעזה נשאר 20 אחוז מהרקטות" - Ynet.co.il/articles/0,7340,L-4575882,00.html, 29.09.2014.
- 17 D7%Ao%D7%95%D7%9F_%D7%94%D7%A9%D7%Ao%D7%99%D7%94%D7%94
- 18 עשתונות מס' 1, מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, ינואר 2013 (פרסום פנימי).
- 19 יעל ליבנת ורותם פסו, "סגן הרמטכ"ל: עלינו להמשיך ולשמר את יכולת ההרתעה של צה"ל", אתר צה"ל, 29.1.2014.
- 20 יואב לימור, ריאיון עם איתי ברון, 16.01.2015. israelhayom.co.il/article/250531
- 21 שאול שי, "תפיסת הביטחון של ישראל - בין הרתעה להכרעה", כנס הרצליה, 9-7 ביוני 2015.
- 22 יאיר נווה, "הרתעה נגד שחקנים לא-מדינתיים - מחשבות בעקבות 'צוק איתן'", מבט על, גיליון 663, 11 בפברואר 2015, INSS.
- 23 אמיר בוחבוט ואמיר תיבון, "יעלון: בעזה נשאר 20 אחוז מהרקטות", 25.5.2015 - news.walla.co.il/item/2858275
- 24 צבי דינגר, "איזנקוט: החידושה הוא האויב המרכזי מול צה"ל", נאום הרמטכ"ל גדי איזנקוט, 18 בינואר 2016, מצוטט בתוך: megafon-news.co.il/asys/archives/247938
- 25 מבטי יהודי-ישראלי על בטחון ומדינאות. הרהורים בעקבות מסמך הרמטכ"ל "אסטרטגיית צה"ל". המכון למדיניות העם היהודי. ינואר 2016.
- 26 ידיעות אחרונות-ספרי חמד - 2015.
- 27 בין הקטבים, בניין הכוח, חלק א', גיליון 6 (ינואר 2016), עמ' 114-89.
- 28 מערכות 455 (יוני 2014), עמ' 4-13.

הערות למאמר "להלחם (להתארגן ולחקור מודיעין) בשגרה כמו במלחמה" [עמ' 49]

- 1 משימת האש - מענה לאיומי רקטות וטילים לטווח בינוני ולטווח ארוך.
- 2 משימת הפו"ש - מענה לפגיעה בתהליכי הפיקוד והשליטה של האויב, לרבות מערכים התומכים תהליכים אלה.
- 3 משימת העליונות - מענה לאיומים האוויריים שמציב האויב נגד כלי הטיס שלנו, ובכלל זה טזק"א, טק"א, ל"א גילוי ושליטה.
- 4 משימת האמנעה - מענה לפגיעה בכוחות העתודה של האויב וליכולת תנועתו במרחב הלחימה.

הערות למאמר "כישלון צבאי והצלחה מדינית-ביטחונית" [עמ' 42]

- 1 במלחמה הזאת נטלתי חלק כמח"ט שריון במילואים.
- 2 יוסי בידץ ודימה אדמסקי, "התפתחות הגישה הישראלית להרתעה - דיון ביקורתי בהבישה התיאורטיים והפרקטיים", עשתונות גיליון מס' 8 (אוקטובר 2014).
- 3 גבריאל סיבוני, "מהאנתיפאדה השנייה דרך מלחמת לבנון השנייה למבצע 'עופרת יצוקה'", צבא ואסטרטגיה, כרך 1, גיליון 1 (אפריל 2009), המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- 4 דו"ח וינוגרד, סעיף 19, עמ' 396.
- 5 נאום ראש הממשלה אהוד אולמרט בכנסת, י"ב בסיון תשס"ד (29 במאי 2007).
- 6 בידץ ואדמסקי, עמ' 20.
- 7 דני קושמרו, חדשות 2, 30.4.2009, עמ' 20:05.
- 8 דן חלוץ, "על הכשלונות וההישגים במלחמה", צבא ואסטרטגיה, כרך 1, גיליון 2 (אוקטובר 2009), המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 45-53.
- 9 גדי איזנקוט, "השתנות האיום? המענה בזירה הצפונית", צבא ואסטרטגיה, כרך 2, גיליון 1 (יוני 2010), המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 23-32.

הערות למאמר "מנהיגות נגדים" [עמ' 70]

1 המילון למונחי תו"ל, עמ' 413, אמ"צ-תוה"ד, התשנ"ח 1998
 2 לקסיקון למונחי תו"ל, מקבץ ג', אמ"צ-תוה"ד, נובמבר 2006
 3 אתגרי הלמידה וההכשרה של הקצונה בצה"ל, מערכות 396, ספטמבר 2004
 4 המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל עמ' 6, אמ"צ-תוה"ד, התשע"ד 2013
 5 המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל עמ' 9, אמ"צ-תוה"ד, התשע"ד 2013
 6 תפיסת המנהיגות במערך הלוגיסטי, אט"ל, 2015
 7 המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל עמ' 13, אמ"צ-תוה"ד, התשע"ד 2013
 8 המנהיגות הצבאית 1

הערות למאמר "פרובוקציה בסיני" [עמ' 74]

1 סון טסו, אמנות המלחמה, עופרים, כפר מונש, 2005, עמ' 51-53 (קיימים תרגומים נוספים לעברית).
 2 ניקולו מקיאווולי, הנסיך, זמורה-ביתן, תל-אביב, 1988, עמ' 91.
 3 בפקודת מבצע קדש הסעיף הראשון נוסח כך: "צה"ל יבצע את המשימות הבאות: יצור איום צבאי על התעלה על ידי תפיסת יעדים צמודים לתעלה", מצוטט בתוך: משה בר-כוכבא, "ביטוי 'עקרונות המלחמה' במערכת סיני", מערכות 306-307 (ינואר 1987), עמ' 6.
 4 ארצות-הברית התנגדה למבצע מוסקטר, ולכן שאפו בריטניה וצרפת לסיים את הקרבות ולהעמיד את ארצות-הברית, שנמצאה בעיצומה של במערכת בחירות, בפני עובדות מוגמרות - דיין, אבני דרך, עמ' 233.
 5 הסכם אחר שאותו מילאה בריטניה בקפדנות היה פינאי הונג קונג בי-1997, 99 שנים לאחר שנחתם הסכם החכירה עם סין, כמתחייב, אולם הנסיבות היו שונות לחלוטין.
 6 לטענת מצרים, חברת התעלה הולאמה כדי להשתמש ברווחיה למימון הסכר הגבוה באסואן לאחר שמעצמות המערב סירבו להשתתף במיזם - מוחמד חסנין הייכל, הספינקס והקומיסר, עם עובד, תל-אביב, 1981, עמ' 67-68.
 7 לדיון מעמיק בסיבות ובמהלכים שהובילו למלחמת סיני ראו: מוטי גולני, תהיה מלחמה בקיץ... ישראל בדרך למלחמת סיני, -1956 1955, מערכות, תל-אביב, 1997 (שני כרכים).
 8 זמן קצר קודם לכן נעצרה הספינה הישראלית בת גלים, שהייתה ספינת מבחן, בכניסה לתעלת סואץ. אנשי הצוות שלה נעצרו והיא הוחרמה. לימים, במלחמת ששת הימים, הוטבעה הספינה בתעלה.
 9 יש הטוענים שהחרם הערבי אך הועיל למשק הישראלי המתפתח מכיוון שאילץ את ישראל לפתח תעשייה מודרנית ומתחכמת, ולא להתבסס על תעשייה מסורתית וסימטרית עם הכלכלות הערביות - ראו למשל: אורי שרון, "החרם הערבי טוב ליהודים", גלובס, 22.6.2009, אולם זוהי חוכמה בדיעבד.
 10 מעצמות המערב עדיין צייתו להחלטה מ-1951 שלא לספק נשק למדינות העימות במזרח-התיכון.
 11 במסגרת הזאת סוכם על הסרת המצור מעל הכוח המצרי הלבד בכיס פלוג'ה ועל חזרתו למצרים.
 12 בידודה המדיני של ישראל בא לידי ביטוי, לדוגמה, בהחלטות גינוי רבות במועצת הביטחון על פעולות הגמול שביצעה, בעוד מדינות ערב, שמשטחיהן יצאו מפגעים ומחבלים, לא גזנו.
 13 ישראל ממנה מלבקש את הגנת בריטניה מכיוון שבריטניה הייתה קשורה עם ירדן בחוזה הגנה. היה חשש שאם תפרוץ מלחמה בין ישראל למצרים תצטרף ירדן למערכה, ואז תעדיף בריטניה את ירדן על ישראל.
 14 יש לציין שברית-המועצות איימה להפעיל כוח נגד המשתתפות אם הן יסרבו לסגת. נאט"ו - למעשה, ארצות-הברית - לא יצאה חוצץ נגד האיומים, דבר שהיה מנוגד לאמנת נאט"ו. ואכן, אחד מן הצעדים הראשונים שנקט הגנרל שרל דה גול בעלותו לשלטון היה פרישת צרפת מנאט"ו ובניית כוח צוללות גרעיניות.

5 מל"ם - מודיעין למבצעים - תחום עיסוק המביא את המודיעין לכדי מימוש פרקטי על-ידי הגורמים המבצעיים. בתוך כך - עזרי תכנון, דפי מטרה, מוכנות מערכות המידע והמודיעין הטקטי הנדרש לביצוע.
 6 להק המודיעין (למד"ן) הוקם בעיקר כדי לספק מודיעין לעליונות אווירית הנדרש לפעילות חיל האוויר בזירות השונות. עם השנים התרחבו משימותיו לתחומים נוספים, זאת במקביל למענה מודיעיני אופרטיבי שניתן לחיל האוויר על-ידי אמ"ן.
 7 Memorandum of Understanding - מזכר הבנות המפרט את הנחות היסוד שלפיו מתקיים שיתוף-הפעולה בין הגופים.
 8 חוברת של תוה"ד על תפיסת ההפעלה 2004 -
 9 The American Dictionary of Military Terms, Second edition, JCS, US DoD, W., 1992
 10 מבוסס על מאמרו של צבי לניר "למה צריך את המושג שילוביות?" - http://www.praxis.co.il/download/Jointness_beyond_Efficiency_and_Effectiveness.htm
 11 אלינט - Electronic Intelligence - יכולת איסוף מודיעינית של מידע הקשור לפעילות מכ"מי אויב בזירות השונות.

הערות למאמר "פיקוד משימה בדרג הטקטי" [עמ' 54]

1 שמות, יח: 21-23.
 2 "עבודת המפקד והמטה במפקדות כוחות היבשה", מסמך פנימי בצה"ל.
 3 איתן שמיר, פיקוד משימה - מהותה והתפתחותה של תפיסת הפיקוד המבוזר, מערכות, תל-אביב, 2014, עמ' 208.
 4 ב"ה לידל הארט, מחשבות על המלחמה, מערכות, תל-אביב, 1989, עמ' 139.
 5 עקד תורה בסיסית פיקוד ושליטה, עמ' 28.
 6 "עבודת המפקד והמטה במפקדות כוחות היבשה", שם.
 7 שיעור מפק"צ פיקוד משימה במלט"ק; שיעור מ"פ פיקוד משימה, מגמת להב בה"ד 1.
 8 שם.
 9 מתוך שיעור מפק"צ בפו"ם אלון, "הפיקוד" בקורס תורת הפיקוד והשליטה.
 10 שמיר, 2014, עמ' 186-188.

הערות למאמר "כי בתחבולות תעשה לך מלחמה" [עמ' 54]

1 אל"ם (מיל) ד"ר זאב איתן, "התחבולה והתרגולת הטקטית", מערכות 275 (אוגוסט 1980).
 2 סון טסו, חכמת המלחמה, מערכות, תל-אביב, 1988, עמ' 19.
 3 ב"ה לידל הארט, מחשבות על המלחמה, מערכות, תל-אביב, עמ' 33.
 4 יהושפט הרקבי, מלחמה ואסטרטגיה, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 493.
 5 מפקדת זרוע היבשה, מחלקת תו"ל ותפיסות, הוראות מקצועיות בנושא פו"ש, אוגוסט 2012, עמ' 70-71.
 6 יהושע, ח'.
 7 הרקע לקרב ותיאורו לקוחים מתוך היד החזקה - אוגדן קרבות, המכללה לפיקוד טקטי, מאי 2014 (ניסן התשע"ד).
 8 הרקע ותיאור הקרבות לקוחים מתוך היד החזקה - אוגדן קרבות, המכללה לפיקוד טקטי, מאי 2014, ניסן התשע"ד.

הערות למאמר "אורחים לרגע, אבל רגע חשוב" [עמ' 86]

- 1 כן עולה מן הרישומים של ניסיונם הצבאי - דו"ח נסיהו, ללא תאריך, ארכיון זה"ל (א"צ), תיק 680/1969 - 150.
- 2 מכתב יסקי לטמקין, 13.4.1948, הארכיון לתולדות ה"הגנה" (את"ה), תיק 90 / 349 / 80.
- 3 "STATEMENT BY CANADIAN GROUP FROM TORONTO", 4.5.1948, הארכיון הציוני המרכזי (אצ"מ), תיק S25/8172.
- 4 מכתב יסקי לטמקין, 13.4.1948, את"ה, תיק 90 / 349 / 80.
- 5 ריאיון עם סידני קדלוף, מתנדב קנדי לגבעתי, מונטריאול, 5.6.1979 (תמליל הריאיון שמור בארכיון מח"ל בגיינזוויל שבפלורידה).
- 6 דב אלדובי, אצל נחמיאס ומלצר (עורכים), גדוד 52 של חטיבת גבעתי במלחמת העצמאות תש"ח - 1948, הוצאת אפי מלצר בע"מ, 2002, עמ' 34.
- 7 Sydney Halperin, Memoirs, p. 22, ללא תאריך, ארכיון מח"ל בגיינזוויל.
- 8 "פעולת ברק", גבעתי [המח"ט שמעון אבידן, ללא שם הנמען], [תחילת] מאי 1948, א"צ, תיק 1000/1952/39.
- 9 Sydney Halperin, Memoirs, p. 24; ריאיון עם קדלוף, מונטריאול, 5.6.1979, לדבריו, הם גם הניחו מוקשים בדרך אל הכפר.
- 10 אברהם אילון, חטיבת גבעתי במלחמת הקוממיות, מערכות, 1959, עמ' 540.
- 11 שם, וחוזר על כך בניסוח שונה בעמ' 541.
- 12 "פקודת קרב מס' 5", גבעתי, 14.4.1948, א"צ, תיק 1000/1952/39.
- 13 אריה יצחקי, לטרון: המערכה על הדרך לירושלים, הוצאת בנה, ירושלים, 1982, עמ' 113-115.
- 14 אילון, 1959, עמ' 459-464.
- 15 ריאיון עם בן אוקופניק, טורונטו, 12.9.1984. המראיון ג'ים מקגניגל (McGunigal).
- 16 אילון, 1959, עמ' 465; חנן שייבה בעדות המופיעה בתוך: נחמיאס ומלצר (עורכים), 2002, עמ' 181.
- 17 [כנראה גדוד 52] לגבעתי, מאי (16?) 1948, א"צ, תיק 1000/1952/39 - 39.
- 18 יצחקי, 1982, עמ' 151.
- 19 גם ג'רי וזנברג בריאיון (אונטריו, 13.3.1984) זכר ירח מלא באותו הלילה. נראה שהדבר מעיד עד כמה חשו החיילים חשופים בעת ביצוע המשימה.
- 20 יצחקי, 1982, עמ' 157.
- 21 Sydney Halperin, Memoirs (ללא מספר עמוד).
- 22 תיאור הקרב מבוסס בעיקר על ספריהם של אילון (1959, עמ' 594).
- 23 "העברת קנדים", מכתב מח"ט גבעתי, כנראה לאכ"א, 2.6.1948, א"צ, תיק 5848/1949 - 127.
- 24 "חופשה לקנדים", ללא תאריך (סוף מאי 1948 לפי ההקשר), א"צ, תיק 5848/1949 - 127.
- 25 רוב המידע מ: Eddy Kaplansky, Volunteers from Canada in Israel's War of Independence and on the Aliya-Bet Ships, 2004.
- 26 בן דונקלמן, נאמנות כפולה, שוקן, ירושלים, 1977, עמ' 162.
- 27 בבדיקת אכ"א נמצא כי מתוך 618 מתנדבים דוברי אנגלית בקלט מס' 9 שנערך בתאריכים 1.8.1948 - 27.10.1948 הופנו 194 לחטיבה 7 (מכתב לרמטכ"ל, 29.10.1948, א"צ, תיק 121/1950/226).
- 28 ראו, למשל: "פקודות חטיבה 7", בנימין בן-דוד, 10.9.1948, בנוגע לליקויים במשמעת: אי הדלקת אורות, אי ציות לחוקי הנהיגה - א"צ, תיק 721/1972/297 וכן יומן חטיבה 7, 28.9.1948, א"צ, תיק 721/1972/310.

- 15 גמאל עבד אל-נאצר, "הסודות שמאחורי ההתקפה בסיני", מערכות 307-306 (ינואר 1987), עמ' 22-25. זהו תרגום חלקי ממאמר שפורסם בשבועון המצרי Egyptian Gazette ב-6 בדצמבר 1956.
- 16 על אף שישראל נאלצה לסגת מחצי-האי סיני ותעלת סואץ נשארה סגורה בפניה, היא הצליחה להשיג חלק ניכר מן המטרות שהציבה לעצמה לפני פרוץ המלחמה: פתיחת מפרץ אילת לכלי שיט ולכלי טיס ישראלים, חידוש קשרים דיפלומטיים וכלכליים עם מדינות אסיה ואפריקה, הפסקת פעולות טרור וחבלה מרצועת עזה, הצבת כוחות או"ם בסיני ופירוז השטח, שבירת האמברגו והספקת נשק מודרני מצרפת, מבריטניה ומגרמניה (במגבלות תקציביות), דחיית הסיבוב השני למועד נוח יותר, בניית כור גרעיני ועוד.
- 17 לדבריו, הטענה שהתעלה נבנתה במימון של צרפת ובריטניה, ולכן יש להן תביעת בעלות מסוימת עליה, לפחות על הרווחים, הופרכה, משום שהתעלה נבנתה בעבודת כפייה של מאות אלפי מצרים, שחלקם מתו תוך כדי עבודה, ולכן מן הדין שהטענה הזאת תידחה.
- 18 מן הקביעה הזאת נובע לכאורה שמצרי טיראן הם מים טריטוריאליים מצריים, וכי בסמכותה הבלעדית של מצרים לקבוע מי יעבור בהם. לעומת זאת ישראל טענה כי המצרים הם נתיב שיט בין-לאומי וכי לכל המדינות יש רשות לשוט בהם. הוויכוח הזה עמד גם במרכזו של הסכסוך שהתפתח למלחמת ששת הימים כ-10 שנים לאחר מכן. בנוגע לטיעוניה של מצרים בעניין הזה ראו: שמשון יצחקי, בעיני הערבים: מלחמת ששת הימים ולאחריה, מערכות, תל-אביב, 1969, עמ' 98-100.

הערות למאמר "כשהנכבש מסרב להיפרד מהכובש" [עמ' 79]

- 1 Kim Tae-Hyo, "A New U.S.-Japanese Security Relationship - Japan's Perspective", in Korea and World Affairs, Vol. 21 No. 4, 1997, p. 619
- 2 Akio Watanabe, The Okinawa Problem: a chapter in Japan-U.S. relations, Melbourne University Press, Clayton, 1970, pp. 72-78
- 3 Lalima Varma, "Japan-United State Security Arrangements and Northeast Asia: It's Relevance in the Post-Cold War Period", China Report, Vol. 35, No. 1, 1999, pp. 83-85
- 4 A. P. Dobson, and S. Marsh, US Foreign Policy since 1945, Rutledge, London, 2001, p. 21
- 5 Stanley B Weeks and Charles A Meconis, The Armed Forces of the USA in the Asian- Pacific Region, St. Matins Press, New York, 1999, pp. 17-18
- 6 J. F. Dulles, "Policy for Security and Peace", Foreign Affairs, Vol. 32, No. 3, April 1954, p. 360
- 7 John W. Dower, Embracing Defeat: Japan in the Wake of World War II, W.W. Norton & Company, New York, 1999, pp. 18-20; John L. Gaddis, Strategies of Containment, Oxford University Press, 1982, p. 152
- 8 אלון לבקוביץ', הדילמה בין עצמאות לתלות: תהליך גיבוש עצמאות ביטחונית של בעל ברית מהגמון - ארה"ב מול יפן, דרום-קוריאה והפיליפינים, חמו"ל, ירושלים, תשס"ה (2004), עמ' 114-116
- 9 Records of the National Security Council [NSC], 6008
- 10 Watanabe, pp. 65-68
- 11 טל טובי, גיאופוליטיקה: הגות, היסטוריה ומעשה, קתדרת חייקין לגיאואסטרטגיה, אוניברסיטת חיפה, 2008
- 12 אלון לבקוביץ', הדילמה בין עצמאות לתלות: תהליך גיבוש עצמאות ביטחונית של בעל ברית מהגמון - ארה"ב מול יפן, דרום קוריאה והפיליפינים, חמו"ל, ירושלים, תשס"ה (2004), עמ' 122-123
- 13 שם, עמ' 138-139

הערות למאמר "התודעה כעקרון מלחמה"

[עמ' 94]

- 1 קצין אג"ם במילואים במכלול התודעה של פיקוד המרכז.
- 2 "איזנקוט: כמאה כלים הנדסיים פועלים לאיתור מנהרות באזור רצועת עזה", הארץ, 9 בפברואר 2016.
- 3 "בהשתנות מתמדת - על אתגר המעברים המנטליים של המפקדות בעת חירום", מערכות 460 (אפריל 2015).

הערות למאמר "המפקד הוא המאמן!"

[עמ' 96]

- 1 יהונתן כהן, לא הגעתי לליטאני, ספריית מעריב, 2007, עמ' 17.
- 2 דותן דרוק, האם צה"ל מתאמן כראוי, מערכות 431, עמ' 68-71.
- 3 מחלקת הרובאים (מהדורה לא מתוקנת), פרסום פנימי בצה"ל, עמ' 24.
- 4 אימון חיל הרגלים, חוברת מס' 1 - כיתת חיל הרגלים, פרסום פנימי בצה"ל, עמ' 10-13.
- 5 שם, עמ' 13.
- 6 אוגדן כלים למפקד המאמן, פרסום פנימי בצה"ל.
- 7 המקורות האלה הם אוגדני הכשירויות הנכתבים בחילות המקצועיים בצה"ל (מקצ"ר, מקשנ"ר, מקהנ"ר, מקל"ר וכדומה).
- 8 גרל ארתור קולינס, אימונים - גישה מעשית, פרסום פנימי בצה"ל; Arthur Collins, Common Sense Training, Presidio Press, 1998.
- 9 אימונים בסביבת צי"ד, פרסום פנימי בצה"ל.
- 10 הכוונת האימונים ביבשה, פרסום פנימי בצה"ל.
- 11 צוות הקרב החטיבתי, פרסום פנימי בצה"ל.
- 12 לדוגמה: תורה בסיסית אימונים שנכתבה הן ברמת המטה הכללי (2006) והן בזרוע היבשה (2012).
- 13 אוגדן כלים למפקד המאמן, פרסום פנימי בצה"ל.
- 14 שטחים סגורים - שטחים שבהם מוגבלות התנועה, התצפית והפעלת האש שטוחת המסלול.
- 15 יש לזכור כי תמיד היה מחסור במשאבים לאימונים; השאלה היחידה שמפקדים שואלים את עצמם היא מהי עוצמתו של המחסור וכיצד הם ממצים את המרב מן המשאבים הקיימים כדי להכין את יחידתם ליום פקודה.

- 29 אף מתנדב מן הפלוגה (חוץ משוצמן), מאלה שקורותיהם ידועים, לא ציין שהשתתף במבצע דקל.
- 30 יומן גדוד 72, 22.8.1948, 23.8.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 297.
- 31 יומן החטיבה לחודש ספטמבר, א"צ, תיק 721/1972 - 310.
- 32 פקודת המבצע, נספח ב', יומן גדוד 72, 6.9.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 297; יומן החטיבה 5.9.1948, 6.9.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 310.
- 33 Stanley Klorman, Memoirs, 1987, p. 3.
- 34 (ארכיון מח"ל בגינזוויל); Jaime Lechtman, Memoirs, 1991, p. 1 (ארכיון מח"ל בגינזוויל).
- 35 יומן גדוד 72, 6.9.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 297.
- 36 1-2, Lawrence Feinman, Memoirs, 7.9.1948, (ארכיון מח"ל, כפר שמריהו). מחברו נהרג בתאונת דרכים ב-1960, והיומן נותר באחת הידירות שבהן התגורר. בדרך מקרה מצא אותו דרום אפריקני אחר שהיה לו קשר לישראל, וכך, לאחר כמה גלגולים הגיע לארכיון. בשל תפקודם באירוע המתואר הומלצו פיינמן ופלדמן לצל"ש.
- 37 מכתב הדין באימון בכידונים, מטה החטיבה לקצין המנהלה, 5.9.1948, א"צ, 2289/1950/76.
- 38 "פקודות חטיבה 7", בנימין בן-דוד, [ללא שם נמען] 10.9.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 297.
- 39 Stanley Klorman, Memoirs, p. 18.
- 40 למשל, Lechtman, Memoirs, p. 3.
- 41 יומן החטיבה, 11.10.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 310.
- 42 Joe Woolf, South African Mahal Research Project, 1987; Feinman, Memoirs, 15.10.1948, p. 6.
- 43 פקודת מבצע "סתיו ג'", 16.10.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 310.
- 44 Lechtman, Memoirs, 16.10.1948-20.10.1948, p. 7.
- 45 Lechtman, Memoirs, pp. 2-3.
- 46 חיים לסקוב, הקדמה לספרו של יואב גלבר, תולדות ההתנדבות, כרך ראשון: ההתנדבות ומקומה במדיניות הציונית והיישובית, 1942-1939, יד יצחק בן צבי, ירושלים, תשל"ט.
- 47 7: p. 21.10.1948, Feinman, Memoirs; שיחה של וולף עם המחבר, אילניה, 30.9.2007.
- 48 יומן החטיבה, 22-23.10.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 310.
- 49 Joe Woolf, South African Mahal Research Project, 1987.
- 50 (ארכיון מח"ל בכפר שמריהו); יומן החטיבה 24.10.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 310.
- 51 יומן החטיבה 28.10.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 310; "דו"ח פעולת חירם", 8.11.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 310.
- 52 "דו"ח פעולת חירם", 8.11.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 310; Joe Woolf, South African Mahal Research Project, 1987; Feinman, Memoirs, 28.10.1948, pp. 7-9.
- 53 יומן החטיבה 29.10.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 310.
- 54 Feinman, Memoirs, 29.10.1948, p. 10.
- 55 Jack Frances, Memoirs, 1948-1949, p. 4 (ארכיון מח"ל, כפר שמריהו).
- 56 "דו"ח פעולת חירם", 8.11.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 310; Feinman, Memoirs, p. 11.
- 57 Frances, Memoirs, p. 7.
- 58 "הוראות פעולה", מכתב מטה החטיבה, 25.12.1948, א"צ, תיק 721/1972 - 310.
- 59 Woolf, 1987.
- 60 p. 7, Jack Morris, Memoirs, 1948-1949, (ארכיון מח"ל, כפר שמריהו); גם אצל דונקלמן, 1977, עמ' 204, מוזכרות בעיות משמעת באותה עת.