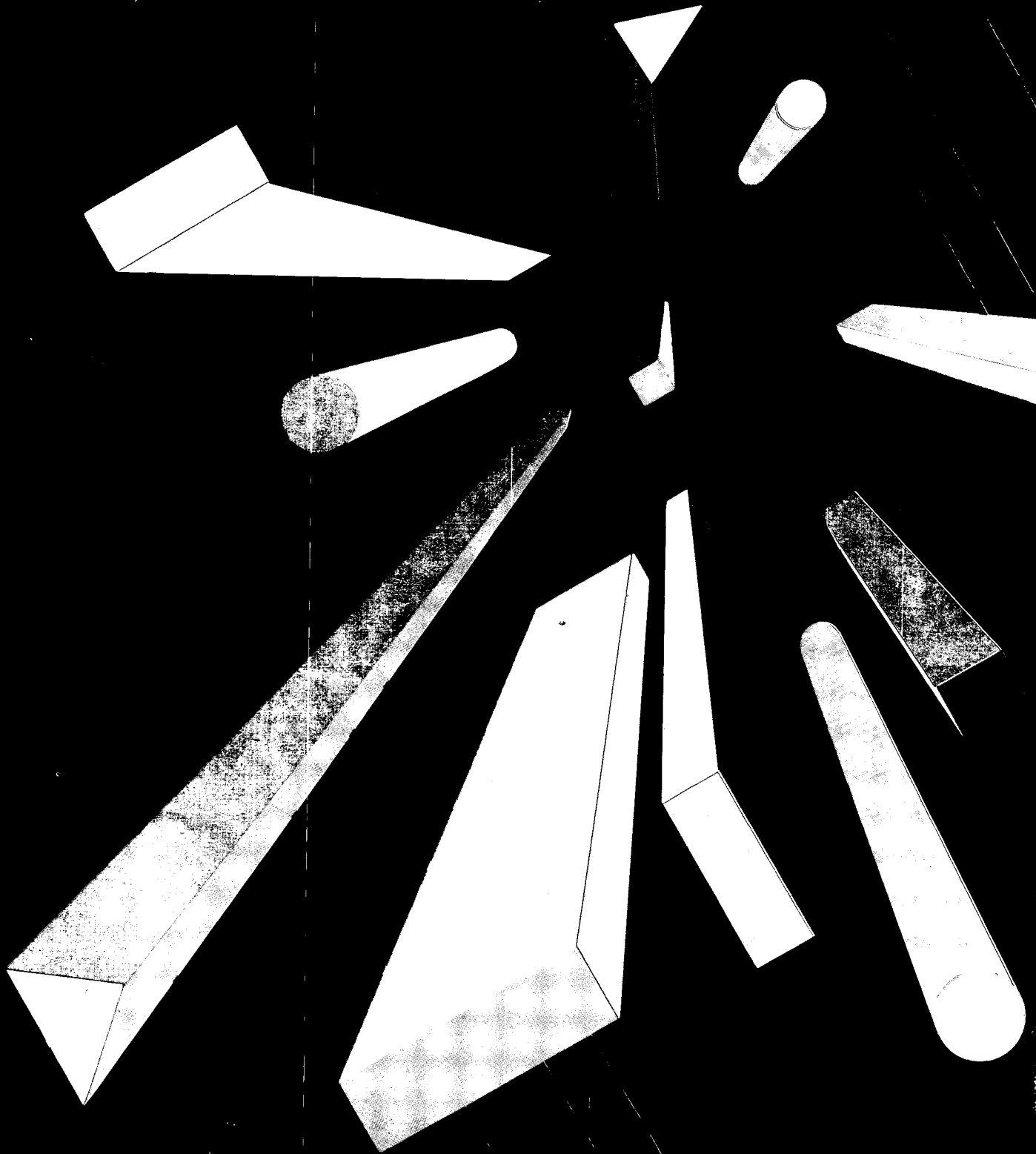


# מערכות

322, נובמבר 1991





ISSN 0464-2147

מפקד ועורך ראשי: ישי קורדובה

העורכת: סא"ל רחל רוז'נסקי

עורך משנה: יואל שני

שער: רס"ן זיו בשן

<p><b>מערכות</b></p> <p>בית ההוצאה של צבא הגנה לישראל</p>	<p>צוות המערכת: רס"ן אבי קובר צבי עופר אביטל רגב</p>
---	--

הדברים מתפרסמים על דעת הכותבים בלבד, ואינם משקפים בהכרח את עמדת צה"ל.

מחיר: 3 ש"ח (כולל מע"מ)  
דמי מנוי לשנה: חיילים ועובדי מערכת  
הביטחון - 10 ש"ח, אזרחים - 11 ש"ח.

המערכת: רח' האלוף מנדלר מס' 3, חקריה, ת"א, ת"ד 7026, מיקוד 61070, טלפון: 5694343.  
מחלקת המנויים: משרד הביטחון/ההוצאה לאור, רח' דוד אלעזר 29, חקריה, ת"א, טל: 6975516.  
סדר: בית מערכות. הודפס באמצעות משרד הביטחון/ההוצאה לאור. לוחות והדפסה: מפעלי דפוס פלאי בע"מ.

- 2 **מלחמת המפרץ - לקחים ראשונים לישראל/אל"מ י'**  
למלחמת המפרץ היו מאפיינים מעניינים ביותר, שניתוח חלק מהם יאפשר לנו להשכיל ולהבין טוב יותר את בעיותינו.
- 8 **קרב אוויר-יבשה עתידי - שדה הקרב הטקטי/מיג'ור-ג'נרל סטיוון סילוסי**  
סקירת המגמות האחרונות בתורת הלחימה האמריקנית לגבי ההיערכות הקווית של העוצבות ולגבי התמרון והשפעתו על מבנה הכוח האמריקני ועל אימונו.
- 16 **התקשורת כזירה במלחמה/תא"ל איתן בך-אליהו**  
את התקשורת יש לתפוס כזירה נוספת להתמודדות. על צה"ל לחקות את המודל האמריקני ולפתוח מרכזי דרוך, הנשלטים מרכזית.
- 20 **צה"ל והתקשורת - היחזור הגלגל לאחור?/אלוף דן גורן**  
קיים פער בין תדמיתו של צה"ל בתקשורת לבין תדמיתו בדעת הקהל. כדי להתמודד היטב בתחום הזה על צה"ל להיות טוב יותר וליזום בתחום התקשורת מבלי להיגרר לפרובוקציות בתחום הפוליטי.
- 24 **המודיעין ותהליך השלום/אליקים רובינשטיין**  
למודיעין יש חשיבות רבה במלחמה, אך גם בתהליך השלום. מזכיר הממשלה מציע למנהלי המשא-והמתן המדיני להשתמש ביכולת הרבה של קהילת המודיעין וגם בבני-סמכא מחוצה לה, כדי לתת לנושאים ולנותנים את מרב המידע, הדרוש לניהול מוצלח של תהליך השלום.
- 30 **אסטרטגיות איסוף והערכה במודיעין/יגאל ורדי ויצחק כ"ץ**  
לדעת המחברים אין להפריד בין שני החלקים של עבודת המודיעין - האיסוף וההערכה. לדעתם, יש שני טיפוסים אידיאליים - המדען והאמן - המהווים אבירי-טיפוס לאסטרטגיות של איסוף ושל הערכה.
- 39 **הערות על תכנון טנקים ועל תכונותיהם/ריצ'רד מ' אוגורקביץ' (ראיון עם אלוף במילואים ישראל טל)**  
אלוף (מיל) טל עומד על מקומו של הטנק בלוחמת היבשה אחרי מלחמת המפרץ, ועל תכנון טנקים בעתיד - שיחה עם חוקר השריון הבריטי.
- 41 **ספרא וסיפא - במת מערכות לעיון ולביקורת**  
תמרון דרתחומי - פתרון שמחפש בעיה/אל"מ ר' ורס"ן א'  
תגובה למאמרו של תא"ל י' "תמרון דרתחומי" (מערכות 321)
- 46 **האמנם קץ הטקטיקה?/אל"מ ע'**  
תגובה למאמרו של תא"ל (מיל) גיורא פורמן "קץ הטקטיקה והדרג המערכתית בצבא" (מערכות 318)
- ממדף הספרים**  
היתה מלחמה? תוקפים, פולשים, בורחים ופליטים בהש"ח-תש"ט/ט'  
ד"ר אלהן אורן  
על ספרו של בני מוריס, לידתה של בעיית הפליטים הפלסטיניים 1949-1949
- 55 **לדור שלא ידע את יוסף/אל"מ (מיל) פרופ' יהודה ואלך**  
בעקבות הספר עלי זית וחרב, מקורות ומחקרים בגנזי ה"הגנה"

# מלחמת המפרץ לקחים ראשוניים

אל"מ י'

חשוב להדגיש את ייחודה של המלחמה, שכן לימוד מכני מידי של לקחיה, אם לא מתחשבים בהבדלים בין מלחמה זו לבין העימותים הצפויים לנו (בכל הקשור: לסביבה הפוליטית, ליחסי העוצמות, למוגבלות הצד האחד ולעוצמה הבלתי נדלית של הצד השני) – עלול להטעות ולהוביל למסקנות כלליות מדי כאשר לאמיתו של דבר הן נכונות רק למלחמה מסוימת זו.

עם זאת, ניתוח של כמה נושאים יאפשר לנו להשכיל ולהבין טוב יותר את הבעיות שלנו, זאת על אף כל ההבדלים – שמיותר להדגישם – בין ישראל לארה"ב ובין עיראק המבודדת לבין מדינות ערב המקיפות אותנו. גם אם אסור להשוות בין העימותים, ניתן ללמוד לקחים הרלוונטיים גם לנו.

לפני הדיון בלקחים עצמם ראוי לציין הסתייגות נוספת הנובעת מן הפרספקטיווה שיש לנו על האירועים – או שמא נכון יותר לומר – מזו שעוד אין לנו. הזמן הקצר שעבר מאז תום הלחימה\*, והעובדה שהאמריקנים לא פתחו את המלחמה לסיקור חופשי, מגבילים את היכולת לרדת לשורשים של דברים, ולכן יודגש כי מדובר בלקחים ראשוניים בלבד, על כל המשתמע מכך לגבי הצורך לבדוק אותם שוב, לכשיתבררו הדברים בעתיד.

## לקחים ברמה הפילוסופית העקרונית

דומה, כי ברמה זו ניתן ללמוד מן המלחמה שני לקחים: האחד נוגע לגיבוש תפיסת המוסר הביטחוני שלנו, והאחר להתנהגות הציבורית שלנו כלפי אירועים כאלה:

### מלחמת ברירה

המושג הזה קיבל בישראל ממדים דמוניים. מאז מלחמת "שלום-הגליל" הפכה האפשרות שישאל תצא למלחמה כזו לכמעט בלתי אפשרית. התקבל הרושם, שאנו "בני

למלחמת המפרץ, שהתחוללה בינואר-פברואר 1991 כמה מאפיינים מעניינים ביותר, משום היותה המלחמה הראשונה, שהטכנולוגיה היוותה בה מרכיב כמעט יחיד שקבע את תוצאותיה. דבר זה נבע בעיקר מיחסי הכוחות בין הצדדים – שאינם אופייניים למלחמות בדרך כלל – כאשר מצד אחד ניצבה מעצמה אדירה ומן הצד השני מדינה חלשה מבחינה כלכלית הנעדרת תשתית טכנולוגית ממשית למעט בתחומים מעטים, אם כי מסוכנים. תפקיד מכריע היה לא רק ליחס בין ארה"ב בת 250 מיליון תושבים לבין עיראק בת פחות מ-15 מיליון, אלא ליחס בין מי שמובילה את העולם בתחום הטכנולוגי לבין מי שצריכה לקנות כמעט כל דבר בחוץ; בין מי שהייתה נתונה תחת איום לקיומה לבין מי שניהלה את המלחמה רחוק מהבית ללא כל סיכון לאזרחיה.

\* המאמר נכתב במהלך יוני 1991, ומאז לא נוסף מידע המשנה באופן משמעותי את ההערכה.

# יום לישראל

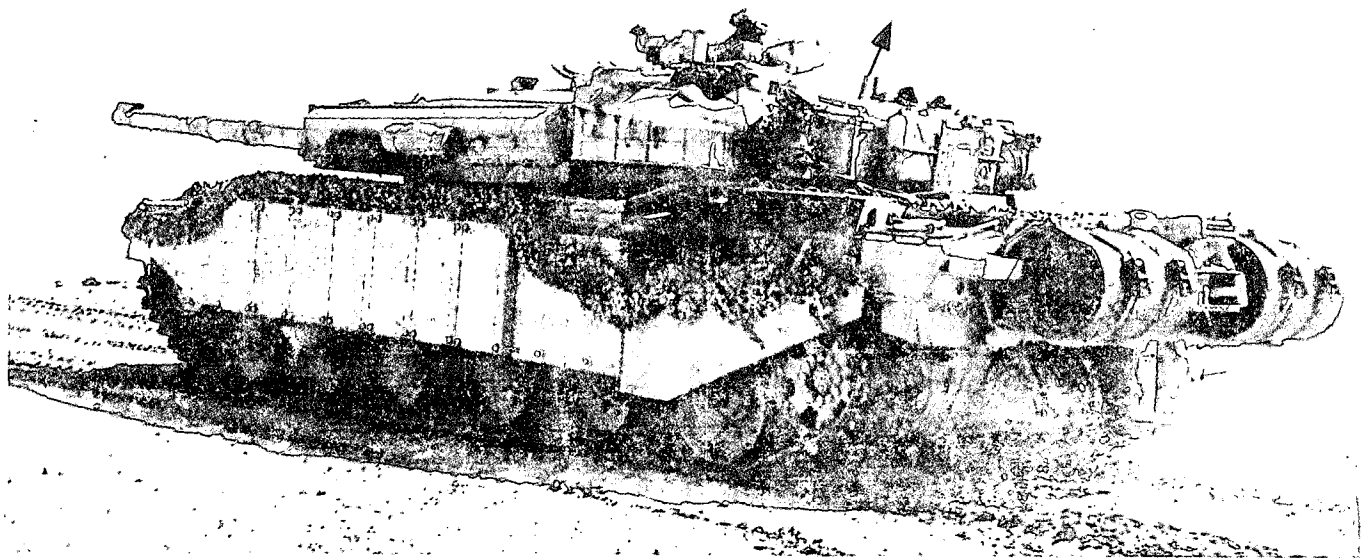
היסוס את עריה של עיראק ופגעו גם באזרחיה שאין ספק שרובם חפים מפשע – ובכל זאת אנו חשים, שארה"ב צדקה בדרך שהלכה בה, והרוב הגדול של תושבי ישראל, כמו גם קברניטיה, תמכו בכך בכל הלב.

מן הראוי שסתירה בולטת זאת, בין הנאמר כאן על "מלחמת ברירה" – כאשר ישראל נלחמת נגד מדינות ערב – ובין התמיכה שניתנה על ידינו למלחמתה של ארה"ב בעיראק תחזיר את הוויכוח בנושא לממדים הנכונים, קרי: מתי האינטרס הלאומי מצדיק מלחמה

האור". מותרים לצאת למלחמה מעת כשחרב חדה מונחת על צווארנו, ולא קודם לכן, ולעומת זאת "בני החושך" ושליטים חסרי כל רגש אחריות, הם הששים לקרב בכל עת שנדמה להם שירוויחו מהמלחמה בתחום פוליטי או כלכלי.

והנה התברר, כי ארה"ב, הנאורה והדמוקרטית, יצאה ל"מלחמת ברירה" כאשר שום איום לא סיכן את אזרחיה או את ביטחונה, וניתן להניח כי אפשר להוכיח, שאפילו לא את כלכלתה. במסגרת אותה מלחמה הם תקפו בלא

טנק צ'לנג'ר ב"סערת מדבר"



האם? מתי? היכן? וכיצד? הן שאלות לגיטימיות הקשורות בשיקולים כבדים – אך אין בהחלטה קשה כזו משום פגם מוסרי.

### ההתנהגות הציבורית

במהלך הסכסוך ניסו גדולים וטובים בקרבנו לתת לארה"ב עצות בנוסח: "אנחנו היינו עושים זאת טוב יותר", תוך התעלמות מההבדלים הגדולים מאוד בין ישראל לארה"ב. דומה, כי המשל היאה לכאן הוא זה של עדת פילים הנעה לאטה ביער, כאשר מן הצד עומדים נמרים אמיצים וזריזים, המעבירים ביקורת על אופן ההתקדמות של העדר המסורבל. אבל, באופן מפתיע (בעיני הנמרים כמובן) משיגים הפילים את יעדם, כאשר המאמץ הלוגיסטי והכובד – ולא מתיחת השרירים – הם העיקר. אנחנו רשאים לראות עצמנו כנמרים, אבל מוטב לנו לא לזלזל בפילים; ובוודאי לא לתת להם עצות, המתבססות על ניסיוננו. מובן שגם לנמרים יש כמה יתרונות, והם יעשו טעות חמורה, אם בעתיד יפעלו כמו הפילים (עוד הסתייגות מתהליך הפקת לקחי מלחמת המפרץ...). אולם, צניעות ודאי שלא תזיק להם בדונם על מהלכי הפילים. ובעיקר, הפלא ופלא, כאשר הפילים הללו ידעו איך לטפל אפילו בעיתונות – אימת הצבאות בסוף המאה ה-20.

### לקחים בתחום תורת הביטחון הלאומי

הלקח הראשון בתחום הזה הוא, שאל לה למדינה להתנות את יכולתה להגן על עצמה בהחלטה פוליטית. איסור זה אפשר ללמוד מגורלה של כוויט, שתלתה את ביטחונה בכך שהעיראקים, שכנייה, לא יחצו את המחסום הפוליטי,

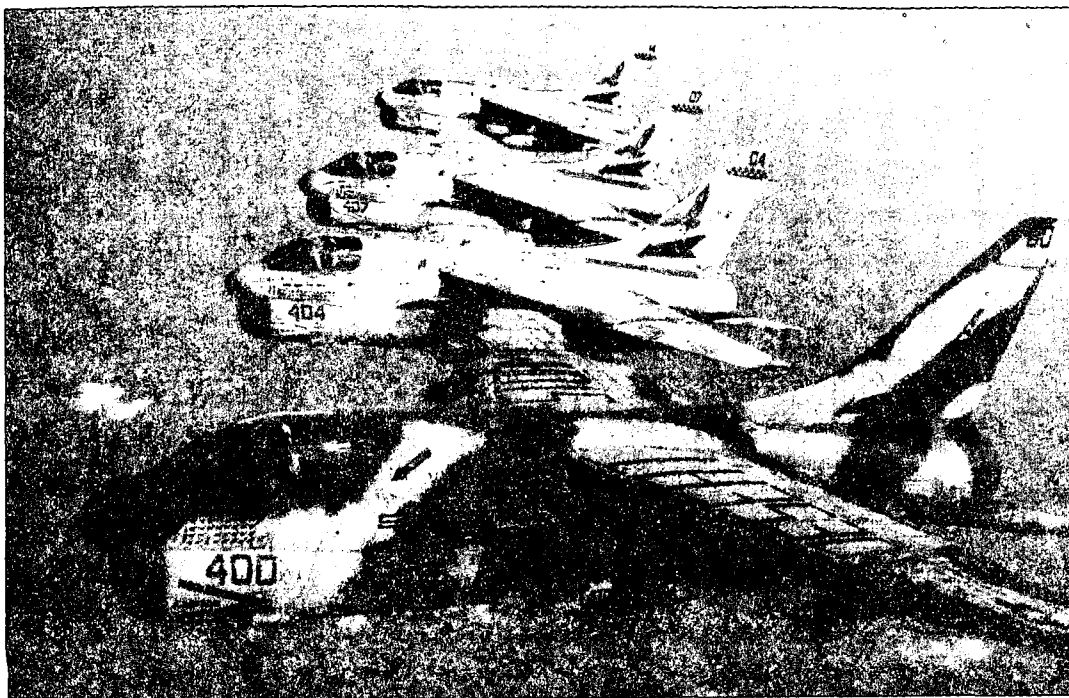
ומתי לא (שאלה, שלעניות דעתי, אינה איכותית או מוסרית, אלא פוליטית עניינית).

ישראל כבר יצאה למלחמות ברירה: במערכת "קדש" ובמלחמת "שלום הגליל". הבריטים עשו זאת בפוקלנד וארה"ב – במפרץ הפרסי, וזאת משום שחשובים פוליטיים וביטחוניים של מנהיגי המדינות באותה עת נטו לצד המלחמה. הלקח של כל המלחמות הללו, והוא בולט בעיקר על רקע תוצאות מלחמת המפרץ, ברור: כאשר יש איום, המתקם נגד המדינה, מותר, ולעתים חייבים, למנוע ממנו להתגשם אף אם יוצאים לשם כך למלחמה יזומה – גם כשלא ניתן להוכיח מתי וכיצד עתיד האיום הזה להתממש.

עלינו לזכור בכל עת שבעוד אנו מוכנים להצדיק את המלחמה רק כאשר ערינו ובתינו נמצאים בטווח הנשק הקל – הרי ארה"ב הקריבה את חייליה במלחמה שהתנהלה במרחק אלפי קילומטרים מאורות נברסקה, ניריורק והחוף המערבי. אסור לנו להריע למלחמה כזו תוך הפרדה בין דם לדם. אם מלחמת המפרץ הייתה מוצדקת מנקודת מבטה של ארה"ב – הרי גם לנו מותר לצאת ל"מלחמת ברירה"\*. אם לארה"ב מותר להקריב קרבנות לשחרור "עמה של כוויט", ואנו מריעים לה בשל כך, למה יגרע גורלם של התמרונים בלבנון? עולה מכאן, כי מלחמת ברירה מותרת.

\* יש המערבבים בין הטיעון הלגליסטי, בנוסח "לארה"ב הייתה הרשאה מהאר"ם והיא פעלה בשמ"ל לבין הבעיה המוסרית, קרי האם נכון, בהיבט המוסרי, להרוג אזרחים וחייילים במלחמת ברירה. ברור שלארה"ב היה את כל "הכיסוי" הלגליסטי הנדרש, אך באותה מידה ודאי הוא שהייתה לה ברירה להימנע ממלחמה מבלי שביטחונה, אזרחיה, או כלכלתה ייפגעו באופן ממשי.

טייסת מטוסי קורסייר A-7 ב"סערת מדבר"



ששמו "תקיפת מדינה ערבית אחות". לכן היא סירבה בכל תוקף, הן לחתום הסכם הגנה עם ארה"ב והן שיוצבו כוחות אמריקנים בתחומה. עניין זה ניתן ללמוד, ואף ביתר שאת, מאופן התנהגותנו במלחמה: בנינו את ההגנה שלנו מפני טילים על ההנחה שאם נותקף על-ידי טילים, נשמיד את המשגרים אחרי המטח הראשון; וכך, גם אם ייגרם לנו נזק, הוא יהיה קטן. אבל לא לקחנו בחשבון שהשמדת הטילים האלה, הנורים מעבר לאופק, מחייבת החלטה פוליטית – בניגוד, למשל, להגנה על רמת הגולן, שלגביה מספיקות החלטות צבאיות, באישור המדינאים. כבר במלחמת יום הכיפורים למדנו לדעת, שהחלטה פוליטית אינה בסיס איתן לתכנית מגנה, וזאת כאשר גיוס המילואים ותקיפה מקדימה על-ידי חיל האוויר התעכבו אז מסיבות מדיניות – והנה חזרנו על השגיאה. מדינת ישראל צריכה לעשות הכל (כמעט), כדי שביטחונה לא יהיה תלוי בהחלטות, שנודעת להן עלות פוליטית כבדה. כך למשל, קל יותר לקבל החלטות, הנוגעות לפריסת הצבא הסדיר בתוך מרחב מדינת ישראל – מאשר להחליט על גיוס מילואים; נוח יותר להפעיל אש לעבר ארץ אויב – מאשר לשלוח אליה כוח משוריין; ומנהיגי המדינה יחששו פחות מפעולה קטנה ומאותרת – מאשר מפעולה גדולה, שקשה לחזות את ממדיה מראש. ההחלטה הקשה ביותר נוגעת לפגיעה בשטח ריבוני של מדינה אחרת, ובוודאי אם זאת מדינה שיש אתה יחסי שכנות טובים יחסית (במקרה זה ירדן).

כל מי שמשרטט את תפיסת הביטחון שלנו לעתיד חייב לזכור את מגבלות חופש הפעולה המדיני – ולכן אל לנו לתלות בו את ההגנה על עצמנו.\*

לקח שני הוא, שיכולתן של המעצמות לממש ערבויות צבאיות היא מוגבלת, ומימושה של יכולת זו דורש לוח זמנים ארוך ביותר. מכאן שעמידתנו, מאז קום המדינה, על כך שלא נהיה תלויים בכוח זר לשם הגנה על עצמנו הייתה נכונה לא רק בהיבט המוסרי והאידיאולוגי, אלא יש לה גם הצדקה מעשית.

מתברר, הדרך היחידה, שבה יכולה מדינה להיעזר במעצמה המרוחקת ממנה, היא באמצעות הצבת כוחות משמעותיים של אותה מעצמה על אדמת המדינה הנזקקת, מבעוד מועד. זה היה נכון לגרמניה שלאחר מלחמת העולם השנייה, לקוריאה של היום ולכווית של 1990. בכל אופן אחר תגיע העזרה מאוחר מדי, והיא תהיה תלויה בהימצאותה של מדינה שכנה, שתאפשר את פריסת הכוחות של המעצמה האוהדת. סעודיה הייתה מרחב פריסה מתאים לכווית. אולם למרות שהאמריקנים עשו הכנות עוד לפני אירועי אוגוסט 1990, הצליחה ארה"ב

\* איני טוען, שיש החלטות צבאיות "טהורות" מממד פוליטי, כולל, למשל, החלטה על פריסה של כוח ברמת הגולן. אבל אין ספק, הבעיה המדינית עמה מתמודדת ההנהגה המדינית אורחית תהיה במקרה שכזה קלה ביחס, ואפשר להעריך במידה רבה של וודאות, שקל יהיה להם לאשרה – מה שאין כן לגבי דרישות צבאיות, שבהן המחיר המדיני כבד, כמוסבר.

להיערך למלחמה לשחרור כוויית רק כעבור חמישה חודשים. למדינת ישראל, שגודלה כגודל כוויית בערך, אין שכנה ידידותית, שתאפשר אי פעם לכוחות כלשהם להיערך כדי לבוא לעזרתנו. וגם אם ימצא לכך פתרון טכני, הרי דומה, שחמישה חודשים הם משך זמן ארוך מדי כדי לבוא לעזרתנו, אם נהיה בצרה רצינית. ניתן אם כן לומר, שהצלתה של כוויית על-ידי העולם החופשי, בהנהגת ארה"ב, מוכיחה היטב, שאסור לה למדינת ישראל בשום פנים ואופן לסמוך על ערבויות של המעצמות כבסיס לביטחונה.

עם זאת, אין להתעלם גם מהלקח ההפוך, הנובע מהרקע המדיני הבינלאומי ומאסטרטגיית הלחימה של ארה"ב בעיראק. בעולם החדש, הנבנה לאט ועל חורבן המערכת הדרקוטבית, שהתגבשה לאחר מלחמת העולם השנייה, הופכת ארה"ב לכוח הצבאי והפוליטי העיקרי. היא הקובעת במידה רבה את הכללים, והיא הכוח הצבאי היותר חזק. לכן, אסור להגיע ל"שבירת הכלים" עמה, ויש להשתדל לשמור אותה לצדנו ככל שהדבר אפשרי. בעולם, שבו יש רק מעצמה אחת – חשוב לחיות אתה בשלום. יש לכך משקל רב בהרתעה מול כל תוקפנות אפשרית נגד ישראל, והדבר גם יסייע בכל משא ומתן עתידי עם שכנים קרובים ועם מדינות רחוקות.

חשיבות גדולה ביותר נודעת גם לשטח, או לפי המינוח הצבאי – אין הגנה ללא עומק. במלחמת המפרץ עלה העניין לפחות משלוש זוויות:

א. כוויית, שהיא מדינה קטנה (בערך בגודלה של מדינת ישראל בתחומי הקו הירוק), נכבשה במהירות. עוד בטרם הספיק צבאה להתארגן ולפני שהעולם "מצמצם בעיניו", השתלט כוח עיראקי קטן יחסית על המרכז החיוני של סביבת העיר כוויית, וכיבושה של המדינה הושלם.

ב. שום כוח של ממש לא עמד בין הצבא העיראקי לבין אזורי הנפט והבירה של סעודיה – אלא שצדאם נבהל, בין השאר, כנראה, מהשטח העצום שהיה עליו לכבוש בטרם ייחשב כשולט בסעודיה, והוא נמנע מלממש את יכולתו. אין ספק, מערכת הקשרים האמיצה בין סעודיה לארה"ב שימשה גם היא גורם מרתיע בשיקוליו של השליט העיראקי – אך באותה מידה ברור שקשיים אלה יכולים היו להגיע לידי ביטוי מעשי – לו היה תוקף – רק בזכות המרחב הסעודי העצום, שחייב את עיראק במלחמה ארוכה. לכן, בחשבון סופי היה המרחב הסעודי חשוב מהברית האסטרטגית בין סעודיה לארה"ב.

ג. הצבא העיראקי, שהיה פרוס בכווית ובעיראק, כאשר חילות האוויר של בעלות הברית שלטו ללא מצרים בשמים מעליו, נראה כמועמד ודאי להשמדה. כולם האמינו, שזה אומנם יהיה גורלו כאשר החלה תנועת המלקחיים הענקית של הצבא האמריקני במערב – אך לשטח שוב נודעה משמעות, והוא העניק עומק לכוח המגן. תוך ניצול נכון של ממדי "הזמן והמרחב" התחמק הכוח המשוריין, המהווה את

וכסף, ולכן יש לחדד, הן את שאלת העלות מול תועלת בהקשר זה, והן את בעיית האפקטיביות הצפויה מהן, מול אופוזיציה של ממש בשדה קרב רווי נ"מ, עשן, אבק, דמאים וארטילריה.

שנית – מסוקי הקרב שהופעלו כאן בראשונה בכמות גדולה מאוד, מהווים מרכיב חשוב ביותר בשדה הקרב ההולך ומתפתח. בהקשר אליהם מן הראוי להזדקק להערת האזהרה שבפתח דבריי – המדובר בהפעלתם במאסות שאינן רלוונטיות לנו וללא התנגדות כמעט, ולכן יש להדגיש כי הלקחים לגביהם נכונים יותר בתחומים הטכניים מאשר בתחום המבצעי. אך גם כך ברור, כי מן הראוי לבדוק את האפשרות להמיר חלק מהעוצמה המשוריינת הקונוונציונלית במסוקי קרב, שבניידותם מהווים במצבים רבים את העתודה האופרטיבית העיקרית או היחידה (ובמקרים מסוימים אף האסטרטגית). כמו כן, יש לשוב ולהעריך את האיוון הנכון בין הגורמים האוויריים השונים האמורים לסייע לקרב היבשה, קרי כמה להשקיע במטוסי הכנף הקבועה וכמה במסוקי קרב. יחסי הגומלין בין עוצמת האוויר ועוצמת היבשה יראו בעתיד אחרת לא מעט בשל מלחמת המפרץ.

המודיעין זכה במלחמה זו להארה מזווית שונה מעט, שאינה קשורה להתרעה דווקא. הלקח העיקרי הוא שרוחב הכיסוי שהמודיעין ידרש אליו יגדל ביותר. מן הצד האחד תוטל עליו ההתרעה מפני הטילים שנורים ממרחק רב ובמהירות עצומה, ההופכת כל דקה של התרעה לחשובה, ומן הצד השני יצריכו אמצעי האש החדשים מודיעין שונה בכל הקשור לרמת הדיוק, לפירוט המידע ולממדי הזמן. הגדלת הצרכים ללא תוספת משאבים תביא בהכרח לקבלת החלטות כואבות ולנטילת סיכונים בכל הנוגע לשאלה במה לא מתעניינים ומה לא מכסים בכיסוי מודיעיני נאות בשיגרה ובמלחמה.

מיוחד לציין, כי עבור מדינת ישראל, אשר בעינת הביטחון שלה נפרסות בקשת רחבה, בין הצורך בהתרעה אסטרטגית למלחמה לבין התמודדות עם פעילות חבלנית עוינת בחיי היום יום, אין זה מצב קל.

בתחום המערכות התומכות נודעה חשיבות מרכזית במלחמה לשני גורמים טכנולוגיים: לווניס ואמצעי האיסוף המרחביים:

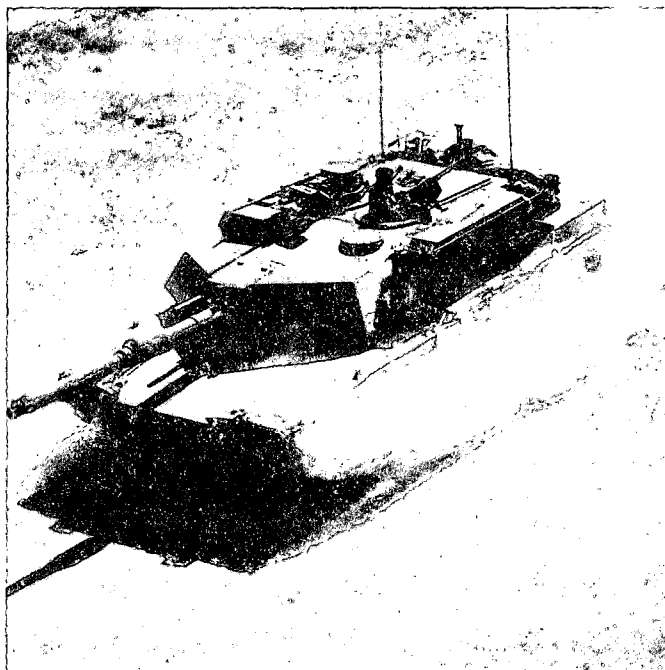
הלווינים, שימשו בעיקר לשלוש מטרות:

- א. כיסוי מודיעיני: הן "תמונות", הן SIGINT והן התרעה בזמן אמיתי על שיגור טילים.
- ב. קשר: לכוחות האמריקנים ולבעלי בריתם היה קשר כל הזמן, לכל מקום. לצורך זה נעשה שימוש נרחב בלווינים. המיוחד במלחמה זו היה העדר ל"א עיראקי, המשמעותי כל כך במלחמה "רגילה", כזו הצפויה גם לנו.
- ג. איכון: מערכת GPS אפשרה לכל כוח אמריקני משוריין או רגלי (כולל חוליות של כוחות מיוחדים) לדעת בוודאות ובדיוק רב מאוד את מקומו – עובדה החשובה הן לשליטה והן להפעלת אמצעי אש (חת"ם קלסי ומערכות חדישות גם יחד).

חוט השדרה של צבא עיראק, ונסוג לאחור, כשהוא משאיר אחריו את האמל"ח הפחות חשוב ואת המתעלמים מחשיבותו של השטח במלחמה המודרנית – כשהם נדהמים נוכח התוצאה הבלתי מקווה. העובדה שמול עוצמות נתונות, ועל אחת כמה וכמה ביחסי כוחות גרועים, אין תחליף צבאי לשטח – הוא שיעור, החוזר על עצמו בהיסטוריה.

## לקחים בתחום מבנה הכוח ובניינו

כמי שעומדים עתה על פרשת דרכים לגבי אופיו של צה"ל בשנות ה-2000, מן הראוי, כי נפיק כמה לקחים גם בתחום הצבאי המובהק. אם כי דווקא בהקשר זה מן הראוי להדגיש שוב את ההבדלים בין אופיה של מלחמת המפרץ לבין זו הצפויה לנו. הדבר בולט בעיקר בכל הקשור להפעלת עוצמת האוויר – כאשר מול כוח אדיר הגדול עשרת מונים מזה שלנו לא עמדה שום אופוזיציה של ממש – פריוילגיה, שאנו לא נזכה לה כנראה. עם



טנק אברמס M1A1

זאת מותר לומר שיש כמה אמיתות הנכונות גם לגבינו: בהקשר לאמצעי הלחימה העתידיים הלקח העיקרי, שצריך לנתח אותו כשהיו יותר פרטים ומרחק היסטורי מתאים, נוגע לעליית משקלו של החימוש המדויק. זה נכון בעיקר לחת"ם, לחיל האוויר הקלסי (הכנף הקבועה) ולמסוקי קרב. אין ספק ששאלת האיוון בין נשק זה (שהוא יקר ביותר) לבין האמל"ח הרגיל תעלה במלוא חומרתה בכל צבא מודרני. כמו כן, ברור שאין די בנשק זה כשלעצמו, ויש לבנות סביבו, כתמיכה להפעלתו במלוא הפוטנציאל, מערכות תומכות "כבדות" – להשגת מודיעין ולבקרת נזקים. המערכות הללו, כולן, עתירות טכנולוגיה

אמצעי האיסוף המרחביים, שכללו תצלומי אוויר גיליים, תצלומי מכ"ם ואמצעי חישה בלילה – הן מלווינים והן ממטוסים – הועברו בדרך כלל בזמן אמיתי למערכות פענוח. הללו טיפלו בכמויות המידע במהירות, ואפשרו לאתר את האויב. אך אליה וקוץ בה: התוצאות הועברו באטיות יחסית: לגורמי האש, לכוחות הניידים ולראשי הביות, שנזקקו לתמונות כדי להגיע למטרות במדויק (למשל, טומהוק). נראה שבשלב היערכות הראשוניים, ולאחר תחילת התנועה, התקשו האמריקני אף באיתור פרטי המערך העיראקי, המידע שנדרש לטיפול במטרות, זרם לעתים לגורמי האש לעתים לאט ביחס לקצב התקדמות הכוחות. את לקחי הארגון של מערך האיסוף וההפצה יש ללמוד, כדי שגם אנו נתארגן נכון יותר.

מכלל התפתחותה של המלחמה ניתן להסיק, כי אי אפשר להסתפק ב"מלחמת כפתורים" כדי להשיג הכרעה (גם אם יהיה מודיעין מדויק ובזמן). אפילו במלחמה המשונה הזאת, כאשר האמריקנים פעלו בחופשיות במשך כמעט שישה שבועות, והציגו יכולת מרשימה של ייצור אש בכמות שלא תיאמן (יהיה מי שיאמר, כי גם אם היה לנו את כל החימוש שהאמריקנים הפעילו, לא היו לחיל-האוויר די מטוסים כדי להטילו במשך זמן רב...), הצבא העיראקי לא נשבר עד שלא בא במגע עם הכוח המתמרן של בעלות הברית. עד עתה לא ברור האם כישלוננו של צדאם וצבאו נבע מטיפשותם של מפקדי הצבא, או מהלם המכה האווירית שספגו. לדעתי, צירוף השניים גם יחד קירב מאוד את התוצאה, אלא שלא ניתן היה למצותה ללא מהלך יבשתי. כאמור, מדובר בנסכיבות חריגות, שאנו לא נזכה להן בעתיד הנראה לעין, ולכן ודאי שאסור לנו לסמוך על נשק מדויק ועל מהלומה אווירית כגורמים, שיכריעו בלעדית במלחמה.

באשר לחחימה עצמה הוכח, כי עדיין לא אבד הכל על העקרונות ועל הטכניקות שהיו נכונים כבר לפני 50 שנה במלחמת העולם השנייה, ועם אלה יש להזכיר, כי אל להם לח"ד ולכוחות משוריינים לעמוד בלא להתחפר: אם היה משהו "פשוט", שמנע את השמדת צבא עיראק מן האוויר, היו אלה החפירות, שבהן מצא מחסה, גם תחת המטר הנוראי של פצצות בעלות הברית.

ההסוואה, ההסתרה וההונאה מילאו תפקיד חשוב במערכה הן בצד האמריקני והן בצד העיראקי. נראה שדווקא בשדה קרב רווי טכנולוגיה, הנבנה על "מחשבים" רבים, יש להם מקום חשוב.

לארטיילריה, גם אם אינה מלכת שדה הקרב, נשמר מקום של כבוד בכל הקשור לסיוע קרוב. הישגי הארטיילריה המתקדמת של האמריקנים (כגון ב-MLRS), כמו גם המאמץ שהשקיעו בחיסול החת"ם העיראקי מצביעים על הצורך לשמר ולפתח גורם זה בשדה הקרב העתידי.

באשר ללוגיסטיקה, האמריקנים ניצחו הודות ליכולת לוגיסטית מרשימה: החל מהבאת הכוח לסעודיה, דרך תספוקו ובנייתו למלחמה שם, וכלה ביכולת לבצע תמרון עמוק בכנף השמאלית לעבר עורפו של הכוח העיראקי הערוך בכוחות ובקרבנות. היסטוריוני העתיד יתפעלו מן

הסתם מן הכושר הלוגיסטי של צבא ארה"ב יותר מאשר מן הרעיונות המבצעיים במלחמה זו. שוב הוכח שברמות הגבוהות – התחזוקה היא המפתח לניצחון.

הלקח העיקרי של צה"ל ללמוד מהמלחמה הוא, כי צבא זה מקצועי! הצבא האמריקני, שלא לחם מלחמה של ממש כ-40 שנה, מאז מלחמת קוריאה, ואשר "חטף" מכה חזקה בוויאטנם לפני 25 שנה – הפיק לקחים, למד, חשב, כתב תורות, תירגל ובנה מכונה שפעלה ברמה גבוהה מאוד (גם על בסיס לקחי לחימתנו במלחמת יום הכיפורים ב-1973).

ה"סמך" למהפך הוא מפקד הכוח במפרץ גנרל שוורצקופף. בן 56, זקן בהרבה מכל המטכ"ל שלנו, ובעל השכלה רחבה (טכנולוגית). האמריקנים למדו מן ההיסטוריה שלהם ושל אחרים, כי לפקד על צבא לא לומדים בזמן קצר, ושפיקוד הוא מקצוע מסובך הקשור לא רק לאינטליגנציה אלא גם לבגרות הנפשית. ולכן, עדיפים מפקדים חכמים, מנוסים ומבוגרים על פני צעירים מזהירים.\*\*

מי שלא יקדיש מאמצים גדולים לתחומים הבלתי מדידים, הכוללים בין השאר, ובעיקר, תורת לחימה, עקרונות הפיקוד והשליטה, הכשרת מפקדים לחשיבה (תוך הדגשת עצמאותם ויוזמתם של הדרגים הנמוכים) – דרכו לא תצלח, ובעניין זה שום טכנולוגיה לא תושיע. האמריקנים עבדו "By the Book" כי היה להם "Book" שכלל את כל אלה.

## סיכום

למרות כל ההבדלים הרבים בין הלחימה, שניהלה המעצמה האדירה בתבל נגד מדינה מתפתחת, לבין מלחמות ישראל – יש לנו מה ללמוד מן המלחמה במפרץ: הן בהיבטים כלליים ועקרוניים, הן באותם הנוגעים לתפיסת הביטחון שלנו והן ביחס לאופן בניין צה"ל ודגשים עתידיים בלחימה. עלינו להמשיך ולחקור את מלחמת המפרץ; בזיהרות – הנובעת מן ההבדלים, ובצניעות – הראויה למדינה קטנה. אך כל זאת תוך הבנה שהדרך הנכונה ללימוד המקצוע הצבאי היא רק דרך הפקת לקחים מן ההיסטוריה האנושית בכללותה. כאשר יש להבחין בין הלקחים הכלליים – שמן הדין ליישמם גם לסביבה המיוחדת שלנו – ללקחים האופייניים למלחמה זאת בלבד. רק כך נוכל גם אנו לקדם את עצמנו בתחומי בניין הכוח והפעלתו. נראה, כי מלחמה זו הוכיחה שוב, כי עקרונות המלחמה הקלסיים נותרו עומדים על מכונם, ואם כי הטכנולוגיה תורמת רבות לתחום ה"אש" – הרי ה"תמרון" היה ונשאר הגורם המכריע גם במערכות העתיד. כך היה נכון במלחמה ה"משונה" שניהל הענק האמריקני נגד עיראק וכך מן הסתם יהיה נכון שבעתיד, אם ניאלץ אנו להגן על מדינת ישראל הקטנה, נוכח צבאות ערב שסביבו.

\* תשומת לבי לחשיבות לקחי מלחמת יוה"כ בבניית התר"ל האמריקני, הוסבה עליידי תא"ל ש', אחרי כתיבת המאמר.  
\*\* גם הבריטים תופסים את עניין הפיקוד: מפקד החטיבה המשוריינת 4, "עכברי המדבר", הוא "צעיר" בן 45!



# קרב אוויר-יבשה עתיד שדה הקרב הטקטי\*

מיג'ור ג'נרל סטיוון סילוואי\*\*

המאמצים לפתח את קרב האוויר-יבשה העתידי שנעשו בפיקוד ההדרכה והדוקטרינה האמריקני (TRADOC) בשנה האחרונה, תפסו את המקום הראשון בסדר העדיפויות של כוחות היבשה בצבא ארה"ב. גנרל ג'ון ו' פוס, מפקד TRADOC, התווה בכמה מאמרים את התפיסה ההולכת ומתפתחת ואת ההשלכות האסטרטגיות והמבצעיות שלה על צבא העתיד שלנו. בצבא האמריקני משוכנעים, שמשנת 1995 ואילך תהיה הלוחמה מאופיינת בשדה קרב צפוף פחות ומגובש פחות, ומנסים ליישם את רעיונותיו של פוס למלחמה ברמה הטקטית, תוך התמקדות ברמת הדיוויזיה ומטה, ולתאר כיצד יילחם הצבא, תוך ליטוש ושיפור העבודה.

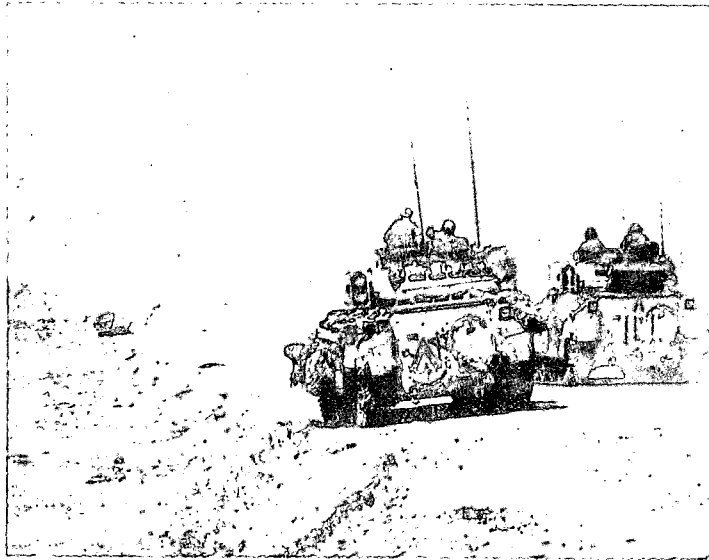
ניתן לצפות כי בשנים הבאות ישתנה שדה הקרב הטקטי בכמה היבטים חשובים. המלחמה תיערך יותר ויותר בשדות קרב צפופים פחות ופתוחים יותר. אף ששדות הקרב הפחות מגובשים הללו יהיו נפוצים יותר ברמה המבצעית, הם יתקיימו גם ברמה הטקטית. כיוון שרוב הצבאות יכניסו לשדות הקרב פחות כוחות, כתוצאה מהסכמים על הגבלת חימוש ומן העלויות הגבוהות יותר של צבאות מודרניים, ייווצרו לעתים קרובות מצבים שבהם יהיה צורך להשלים עם פערים גדולים בין הכוחות כדי לנהל מבצעים החלטיים ומכריעים, יהיה על המפקדים בכל הרמות לרכז את הכוחות שלהם, וכתוצאה מכך יאלצו ליטול על עצמם סיכונים גדולים יותר, מפני ששטחים גדולים יישארו ריקים מכוחות. ההכרח הזה לרכז כוחות יחייב, ברמה הטקטית, פעילות מחשבתית ופיזית מהירה.

נוסף להיותם פתוחים וזרימים יותר, שדות הקרב העתידיים יהיו גם קטלניים הרבה יותר. למרבה האירוניה, הקטלניות הגבוהה יותר אינה נובעת דווקא מן היכולת המשופרת של מערכות האש הישירה, כפי שהיא נובעת מן ההתקדמות העצומה ביכולתם של הצבאות לרכוש

שינויי דוקטרינה אינם נקלטים בצבא על נקלה. הוויכוח סביב קרב האוויר-יבשה נמשך מספר שנים, ורבים טוענים כי משך הוויכוח היה גורם מכריע בהתפתחות התורה. המאמר שלפנינו בוחן את המגמות האחרונות בהתפתחות הדוקטרינה האמריקנית – קרב האוויר-יבשה העתידי. התפיסות החדשות בנוגע לצורת הלחימה הטובה ביותר בעתיד (ובייחוד כיצד לסייע ללחימה), ושדה הקרב הטקטי הלא-קווי יצריכו, ללא ספק, שינויים רבים בדוקטרינה האמריקנית, במבנה הכוחות ובגישה לאימון הלוחמים והיחידות. המאמר שלפנינו סוקר את הדוקטרינה החדשה ומניח את היסודות לדיונים נוספים בעתיד.

\* "AirLand Battle Future, The Tactical Battle Field",  
Military Review, February 1991.

\*\* סגן ראש המטה של פיקוד ההדרכה והדוקטרינה (TRADOC) והממונה על תפיסות, דוקטרינות ופיתוח צבא ארצות-הברית.



רכב לחימה לחי"ר ברדלי  
M-2 במבצע "סערת מדבר"

הערכת מצב לקראת המבצעים המכריעים, המפקדים ברמה הטקטית מפזרים את כוחותיהם כדי להקטין את פגיעותם ולשבש את יכולת האויב לאכן אותם ולתקוף מטווח גדול. לאחר מכן על היחידות להתרכז במהירות, להשיג עמדות עדיפות על האויב ולנהל קרבות קצרים ונמרצים כדי להכריעו. ככל שהמודיעין והאש ארוכה-טווח יהיו טובים יותר, כך יהיה הקרב הסופי בטווחים הקצרים קצר יותר. טקטיקות אלה יאפשרו להפעיל כוחות מכריעים על-מנת להשמיד את האויב בזמן ובמקום שבו כוחותיו פגיעים ביותר. היחידות המתמרנות יוטלו לקרב בשלב המכריע, ויתמרנו דרך הפרצות כדי לתקוף את אגפיו ואת עורפו של אויב שנחלש משמעותית. אחרי הבסת האויב יתפזרו כוחותינו, יתארגנו מחדש ויתכוננו לקרב הבא. אפשר שיחידות יחזרו לאחור, לשטחי הפיזור הראשוניים שלהן, או ינועו לפנים או לאגפים, לשטחי פיזור חדשים. חלק מהיחידות יעסוק בהתארגנות בעוד יחידות אחרות נתונות בקרב ואחרות נמצאות בתנועה.

## ארגון שדה הקרב

על פי כוונת מפקד הכוח המשולב יוקצה למפקד הקורפוס שטח הדומה לזה המתואר בתרשים 1. לדיוויזיות לא יוקצו תחילה גזרות לאורך "החזית" של הקורפוס, אלא הן יפעלו כאילו שהוטל עליהן להיות בעתודה. דיוויזיות, חטיבות וגדודים ינועו אל שטחי הפיזור ויתפזרו כדי למנוע איכון והעסקה באש אויב ארוכה-טווח. היחידות יישארו מפוזרות ויתכוננו לקרב, בעוד מפקד הקורפוס עושה הערכת מצב, מגבש תוכנית, מקבל החלטה, ולאחר מכן "מעצב" את האויב בעזרת מסוקי קרב, אש קרקע-קרקע ארוכה-טווח ואש של כוחות אוויר טקטיים. בזמן המתאים יוטלו הדיוויזיות לקרב, וינועו כדי להעסיק את כוחות האויב, ולהשמידם באזור הקרב.

מידע על האויב, לעבד אותו ולהפיצו בזמן אמיתי, ולהעסיק מטרת חשובות בטווחים גדולים בדיוק יוצא מגדר הרגיל. בעזרת היכולת האלה אפשר לאכן ולתקוף כל כוח, יחיד ואויב גם יחד, בין שהוא פרוס במקומו זמן ממושך ובין שהוא נמצא בתנועה, זמן רב בטרם יגיע לטווחי אש ישירה.

ההישרדות והניצחון בשדה הקרב הצפוף פחות והקטלני יותר מחייבים לפתח תרגולות חדשות, ולשפר טכניקות ישנות. ראשית, יחידות שאינן עסוקות בלחימה חייבות לשפר את כושר ההישרדות שלהן בפיזור בעומק רב מאחורי אזור הלחימה, ובהימנעות משידור אותות אלקטרוניים או תרמיים כלשהם. שנית, לא זו בלבד שיחידות יאלצו לנוע לעתים תכופות, אלא יהיה עליהן גם לנוע בחשאי ובמהירות בצירים רבים כדי להתרכז במהירות.

חרף השינויים המשמעותיים הללו, רובו של שדה הקרב העתידי יישאר כפי שהוא. בסופו של חשבון, ההצלחה תהיה מותנית ביכולתם של צוותי קרב משולבים לפעול בצוותא, ובמפקדים נועזים וחדשניים המסוגלים לקבל החלטות תוך תנועה ולהעניק השראה לחיילים וליחידות שלהם, כדי להפיק מהם את מלוא הפוטנציאל. על מנת להשיג את היעדים ברמה המבצעית, כפי שנקבעו בתכניתו של מפקד הכוח המשולב, או בתכנית המבצעים הכוללת, יש לשאוף להתגבר על האויב ברמה הטקטית. מושם דגש רב חשיבות על התנועה, וישנה שאיפה להימנע ממלחמת התשה "ראש בראש". בעת התקפה יתקפו אגפיו ועורפו של האויב, ובכל עת ההתמקדות תהיה בראש ובראשונה בכוחותיו, ורק לעתים נדירות ביעדים קרקעיים. המטרה היא להשיג את היוזמה ולשמור עליה, ולהיות התוקפים, גם אם כוחותינו נמצאים במגננה ברמה המבצעית.

בשלבי הפתיחה, ובעוד המפקד ברמה המבצעית עושה

להישאר מפוזרות וסמויות, כדי להבטיח את חופש התנועה שלהן, ולשלו מידע מן האויב. בשלב זה יסתגלו היחידות לפעילות בסביבה החדשה, ילמדו את האויב וימשיכו להתאמן. האימונים חייבים להתמקד ביסודות, ולכלול פעולות משותפות ומשולבות בדרגים רבים. יש לשפר את הטקטיקה, את הטכניקה ואת התרגולות השונות במרכזים להדרכת לחימה, ולנצל את הדמיינים ואמצעי ההדמיה הזמינים לשיפור כישורי הלחימה.

יחידות סיור ויחידות תצפית ארוכות טווח ינועו לפנים, אל אזור האיכון, וישלימו את פעילות החיישנים שאינם מאוישים. יחידות הסיור יאבטחו, במידה מסוימת, צלפים לטווח ארוך שינועו לפנים. היחידות יישארו ניידות, ויעצרו לפרקי זמן שיאפשרו תספוק מחדש.

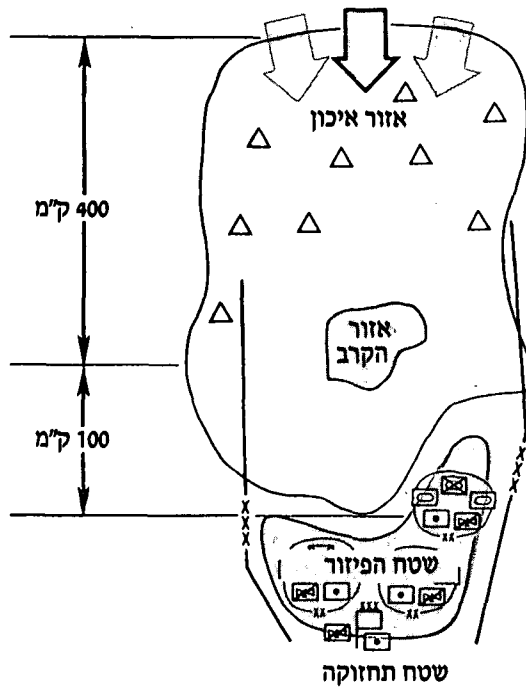
האחראים על תכנון התחזוקה ינצלו את השלב הזה כדי להתאים את הסיוע התחזוקתי למשימות היחידה. צרכי האספקה והציוד ייקבעו על-פי צפי של המתכננים לצרכים העתידיים, בהתאם להיתקלויות ולקרבות הצפויים.

לקראת סיומו של שלב האיכון-הכנה, יקבע מפקד הקורפוס דרך פעולה שמטרתה להשיג את היוזמה ולשמור עליה בכל שלבי המערכה, הקרב או ההיתקלות, במגננה ובמתקפה כאחד.

## יצירת תנאים למבצעים מכריעים

לאחר שהחליט על דרך הפעולה, ייצור מפקד הקורפוס את התנאים הדרושים למבצעים מכריעים. הוא ינצל את כוחות האוויר הטקטיים, את מערכת הטילים הטקטיים של כוחות היבשה (ATACMS) ומערכות אחרות של ארטילריה ארוכת-טווח ומסוקי קרב, על-מנת לעצב את שדה הקרב כפי שהוא צופה את התקדמות הקרב, ועל-מנת להפריד את כוחות האויב, בזמן ובמרחב, לקראת הקרב המכריע. מפקד הקורפוס יפעיל אש ארוכת-טווח כדי להחליש את כוחות האויב ולאפשר לכוחותינו להבקיע (במתקפה), או לכפות הכרעה (במגננה מבצעית). הוא יפעיל מבצעי הונאה בניסיון להטעות את אמצעי האיסוף של מודיעין האויב בקשר למועד ההתקפה או התמרון של כוחותינו ומקומם. שינוי הקצב ומניעת השגת היעדים על-ידי האויב יאפשרו למפקד הקורפוס ליטול את היוזמה ולהחזיק בה לכל אורך השלב הזה, עד שיווצרו התנאים המתאימים, ויגיע המועד המתאים, לשלב הבא (תרשים 3).

היחידות ברמה הטקטית – בדיוויזיה ומטה – יקבלו פקודות ויתכננו את משימותיהן, לפי כוונת המפקד והמשימות שלהן. עם הוצאת הפקודות בדרגי הפיקוד, ימשיכו מפקדי החטיבות והגדודים לתכנן ולהתכונן, בעוד הפלוגות מקיימות קבוצות פקודות רגילות, ומכינות את מערכות הנשק ואת הלוחמים לחימה. אם אפשר, יש לקיים תרגולים, ולבדוק בזהירות את צירי התנועה, כדי לא לחשוף את הפעולה המתוכננת.



תרשים מס' 1 – מערך עומק

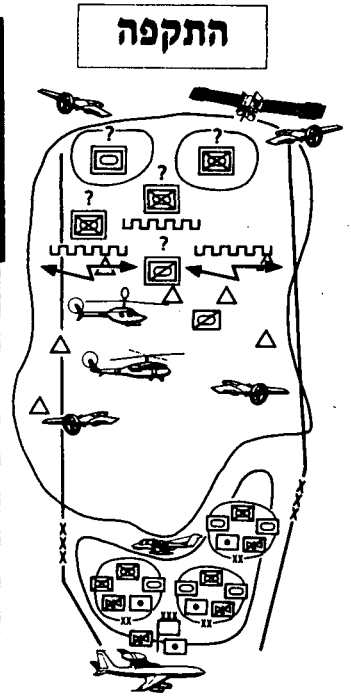
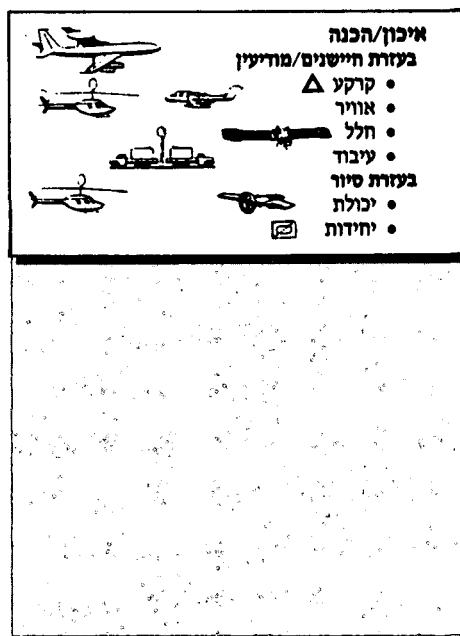
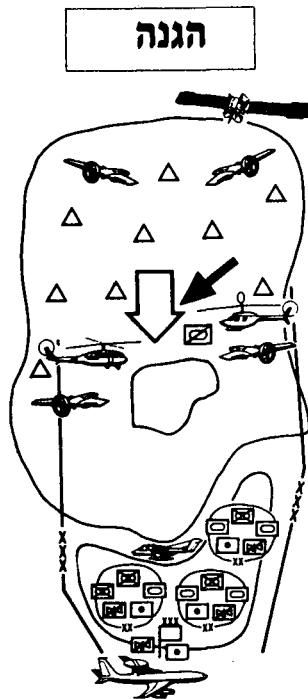
יחידות לוחמות, שאינן עסוקות בלחימה, וכוחות מסייעים יישארו בשטחי הפיזור, ויתכוננו לפעילות בעתיד, בעוד יחידות אספקה, תחזוקה ותובלה יפעלו משטחי התחזוקה ויספקו סיוע תחזוקתי בעתו לכוחות המתמרנים. הפעילות בעתיד תתנהל בארבעה שלבים:

- איכון – הכנה
- יצירת התנאים למבצעים מכריעים
- מבצעים מכריעים
- התארגנות מחדש

## איכון – הכנה

זהו, למעשה, תהליך רצוף, ומצוי באחריותו הישירה של מפקד הקורפוס. מפקד הקורפוס ינצל את מערכות המודיעין ברמה האסטרטגית והמבצעית כדי לאסוף מידע על האויב. בגבור רמת הפעילות של האויב, יתחיל מפקד הקורפוס להפעיל את כל האמצעים הזמינים על-מנת להשלים את משימת האיכון והזיהוי של כוחות אויב מסוימים. יחידות הסיור, הקרקעיות והאוויריות גם יחד, יאמתו היכן האויב נמצא, ולא פחות חשוב מכך – היכן אינו נמצא. בעידן ההישענות על חיישנים אלקטרוניים, על מפקד הקורפוס, והמפקדים הכופים לו לאבטח את כוחותיהם באמצעות פיזור יתר, אבל עליהם לקיים גם מסך סיור, כאמצעי התגוננות מפני מבצעי הונאה של האויב (תרשים 2).

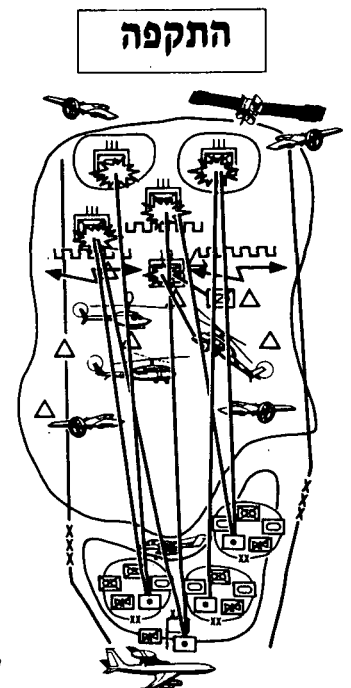
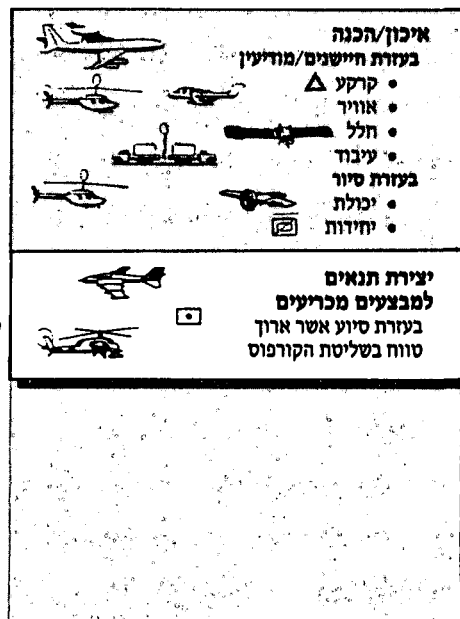
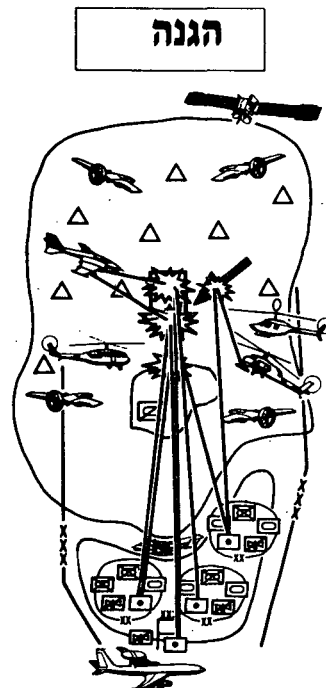
בשלב הזה יש ליחידות הטקטיות תפקיד חשוב, ואולי אף חיוני ביותר. הדיוויזיות הנעות לשטח הקורפוס יתפרזו ויפתחו בנהלי תכנון רגילים, כהכנה לקרב. על היחידות



תרשים מס' 2 – איכון והכנה

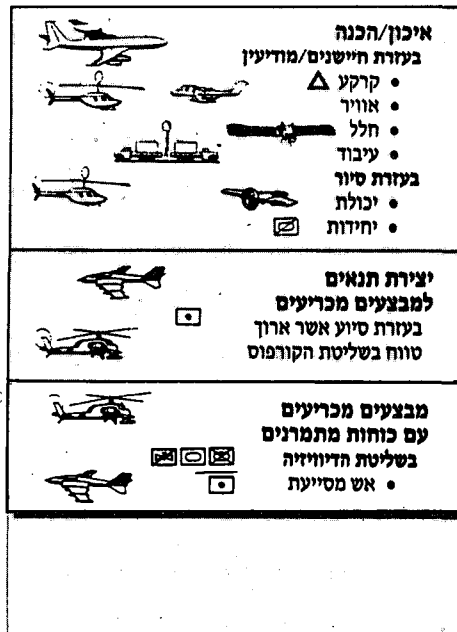
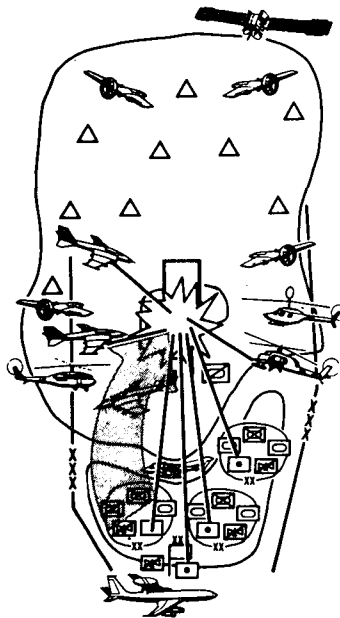
ולמנוע מן האויב מלהיערך להגנה חפוזה. כדי לא להיקלע למצב נחות, ייעזר מפקד הדיוויזיה בסיור אווירי ובמזל"טים של הדיוויזיה להשלמת הכיסוי המודיעיני ברמת הקורפוס. כמובן שפיקוד ושליטה תוך תנועה שונים (וקשים) הרבה יותר מן השליטה בקרב מחפ"ק ומתכנון השלב הבא במפקדה העיקרית כמקובל היום. השיטה הטובה ביותר לביצוע כל אלה צריכה להיות נושא לוויכוחים ודיונים רבים בשנים הקרובות.

יחידות סיור ויחידות תצפית ארוכות-טווח ימשיכו לסייר באזורי הקרב והאיכון ולצפות עליהם. הסיור הקרקעי והאווירי יסייע לעצב את שדה הקרב, יסייע ליחידות הטקטיות בתנועתן לעמדות וישול מידע מגורמי הסיור של האויב. יחידות הנדסה ויחידות סיוע קרבי נבחרות אחרות ימלאו תפקיד מפתח בעיצוב שדה הקרב. ייתכן שיהיה צורך להתחיל בתנועה לצרכי תמרון עוד בטרם הושלמו כל התנאים. מפקד הדיוויזיה צריך לנקוט את כל האמצעים האפשריים כדי להימנע מהיתקלויות,

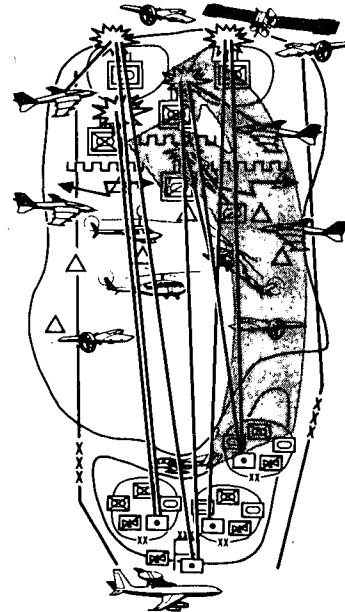


תרשים מס' 3 – יצירת התנאים למבצעים מכריעים

## הגנה



## התקפה



תרשים מס' 4 - מהלכים מכריעים

## מבצעים מכריעים

המשימות של הגדודים פשוטות: עליהם להשמיד את האויב בלחימה צמודה. היחידות ינועו במהירות במספר צירי תנועה, יתרכזו במהירות במקום ובזמן שנקבעו ויהלמו באויב. המפקדים יזדקקו למנגנוני מודיעין ושליטה על-מנת שיוכלו לפעול במצבים המתפתחים במהירות. המג"ד ייטיב למלא את תפקידו אם יניע את כוחותיו במהירות, יהיה מסוגל לתקוף תוך כדי תנועה ולהפעיל עוצמת לחימה במהירות רבה יותר מאשר האויב. מג"דים זהירים עלולים לבוא במבוכה בסביבה כזו; זה מקומם של מקצוענים, הנוטלים סיכונים.

יחידות הסיוע ינווטו את היחידות הלוחמות לאגפי האויב ולעורפו, ואחר-כך יאבטחו אותן. היחידות הלוחמות ינועו לפנים עם בטנים מלאות. אם התנועה מתארכת, ייתכן שהמפקד יאלץ לוודא תדלוק לפני התמרון הסופי, אבל זה יוכל להתבצע רק אם הוא תכנן זאת מראש.

יחידות החימוש והתחזוקה הקרביות יתמקדו במהלך הקרב בחילוף ובתיקונים בשדה הקרב. כן עליהן להניע לפנים דלק ותחמושת. תנועה שוטפת ורצופה של יחידות תחזוקה אורגניות גדודיות בין היחידות לעירומי האספקה אינה מעשית במרחקים ובתנאים כאלה. התספקות חייבת להידחף קדימה על-ידי המפקדות הממונות.

## התארגנות

לאחר הקרב המכריע יאבטחו יחידות התמרון הטקטי את הכוח, יתפזרו ויתכוננו למבצעים נוספים. מפקד הקורפוס יקבע אם ההתארגנות תיעשה לפנים, באגפים או מאחור.

התפיסות הישנות שלנו בנוגע ליעדים קרקעיים ספציפיים ולמשימות מוגבלות ייאלצו לפנות את מקומן לפעולה, שתהיה יותר ברוח כוונת המפקד, ובאופן שיאפשר לנצל מצבים המתרחשים בשדה הקרב. המשמעות היא להעניק למפקדים הכפופים יותר סמכויות לפעול במסגרת התמונה הכללית, ואם יש צורך - ליטול סיכונים רבים יותר.

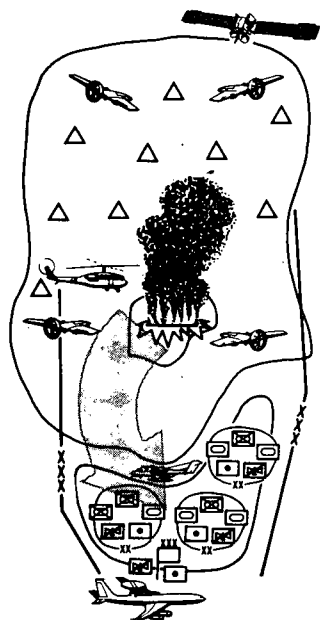
התמרון הוא המרכיב ההכרחי במבצעים מכריעים. יחידות טקטיות, בסיוע אווירי טקטי נרחב, ארטילריה של הקורפוס ומסוקי קרב, יתמרנו כדי להשיג יתרון בעמדות ולהשלים את השמדת כוח האויב. במתקפה, התמרון עשוי להיות הבקעה, אחרי גילוי פרצה, או יצירתה. במגננה, זו עשויה להיות התקפת-נגד מקדימה על אויב שנחלש מאוד.

התמרון הטקטי יהיה שונה במידה רבה מן האופן שבו מנהלים גדודים וחיילות מבצעים התקפיים בימינו, הן מבחינת המרחק (גדול יותר) והן מבחינת המהירות (רבה יותר) (תרשים 4).

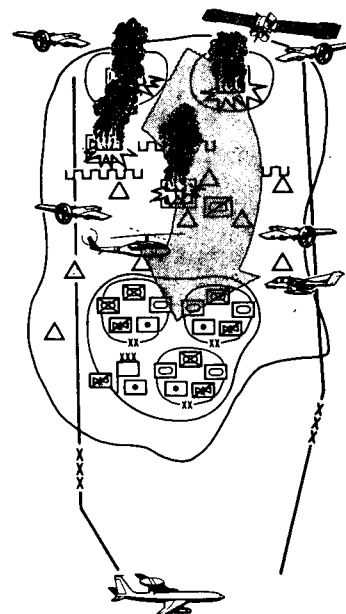
קרב התמרון הצמוד הזה יהיה באחריות הדיוויזיות. על מתכונת התמרון והמשימות שיוקצו לכל אחת מן העוצבות החטיבתיות המשולבות הכפופות, להיות כאלה שיכוונו להעמיד את האויב במצב של נחיתות גדולה ככל שניתן, ואם יש צורך - להשמידו כליל, ולהביא את הקרב הצמוד לסיום מהיר ומוצלח.

עוצבות חטיבתיות משולבות יתארגנו כצוותים, שאומנו לפעול בצוותא, ומסוגלים להיערך במהירות למשימה העומדת בפניהם, ולהסתגל לשינויים, לפי המצבים המשתנים.

## הגנה



## התקפה



	<b>איכון/הכנה</b> <b>בעזרת חיישנים/מודיעין</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• קרקע</li> <li>• אוויר</li> <li>• חלל</li> <li>• עיבוד</li> <li>• בעזרת סיור</li> <li>• יכולת</li> <li>• יחידות</li> </ul>
	<b>יצירת תנאים</b> <b>למבצעים מכריעים</b> בעזרת סיוע אשר ארוך טווח בשליטת הקורפוס
	<b>מבצעים מכריעים</b> <b>עם כוחות מתמרנים</b> בשליטת הדיוויזיה • אש מסייעת
	<b>התארגנות</b> • התפזר • טפל והצטייד

תרשים מס' 5 - התארגנות

את היחידות המתמרנות מן העומס הנובע מיכולת תחזוקתית גבוהה, כדי שיוכלו לפתח את המהירות והזריזות הדרושות להן, ולהתרכז בלחימה. הדיוויזיות והגדודים ישמרו בידם חלק קטן מתחומי האחוריות לתחזוקה הקרבית שמוטלת עליהם כיום. לגדודים תהיה יכולת מוגבלת של אספקת חירום, דחיפה וחילוץ. הדיוויזיה תהיה הגורם המשלב בין גדודי האספקה הקדמיים של החטיבות לבין אגדי התחזוקה של הקורפוס. התחזוקה תתרכז ברמת הקורפוס ובגדודי התחזוקה הקדמיים של העוצבות החטיבתיות המשולבות.

גדודי התחזוקה הקדמיים ומפקדי פיקוד התחזוקה של הקורפוס חייבים לעקוב אחר מהלך הקרב בזמן אמיתי ולצפות מראש את הצרכים העיקריים. הרחבת מערכת הפיקוד והשליטה הקיימת ואמצעי תקשורת מודרניים ישלבו את מרכזי התחזוקה הקיימים בצורה מלאה יותר במהלך הקרב. אף שניתן לצפות מראש את הצרכים ואפשר לדחוף קדימה תספוקת ושירותים, התספוק ייעשה במועד ובמקום הרצויים ליחידות המסתייעות. תפקידים המרכזי של אנשי התחזוקה הוא לקיים את עוצמת הלחימה.

הקורפוס יהיה הצייר המרכזי לשיגור תחזוקה קרבית. קבוצות סיוע רב-תפקודיות, "תפורות לפי מידה", יעניקו סיוע ישיר לגדודי התחזוקה הקדמיים וכן יסייעו ליחידות מתמרנות ללא משימה מוגדרת וליחידות מסייעות ברמת הקורפוס.

ברמת הדיוויזיה, אגד התחזוקה הדיוויזיוני יתאם את פעולות גדודי התחזוקה הקדמיים וקבוצות הסיוע מאגד התחזוקה של הקורפוס, כדי לתזמן ולשלב את הסיוע

יחידות התחזוקה יספקו ליחידות דלק, תחמושת ותספוקת אחרת. התחזוקה בשדה הקרב תתמקד בתיקון כלים שחולצו ובהחזרת כלים מושבתים לעורף, לתיקונים יסודיים יותר. מובן מאליו שהאחראים על התחזוקה צריכים להיות מעודכנים במהלך הקרב, וכן בתכנון לקראת המבצע הבא (תרשים 5).

יחידות הסיור השונות ימשיכו במשימות האיכון שלהן, יאבטחו את הכוחות המתמרנים בשעת התספוק, ויתכוננו למבצע הבא.

המבצעים בשדות קרב צפופים פחות ופתוחים יותר יחייבו יזומה וגמישות של החיילים שלנו, ובייחוד של המפקדים. המגמה ליתר ניידות - כשהיא משולבת באש ארוכת-טווח מתוחכמת ומדויקת יותר, תקשה על תזמון הפעילויות השונות ועל התיאום בין הכוחות הלוחמים. למעשה, התזמון וההרמוניה משמעם דברים שונים ברמות שונות. חרף הממד הנוסף הזה, הסיכונים מתקזזים בתגומלים פוטנציאליים גדולים יותר, בדמות יישוב סכסוכים מהיר יותר ובאבדות קטנות יותר לכוחותינו. החלופה היא להניח לאויב ליטול את היוזמה לידינו, ולקוות להצליח לקחת אותה בחזרה אי-פעם, לפני שהאויב משיג את יעדיו המבצעיים.

## תפיסות חדשות בתחזוקה הקרבית

כשאנו מתבוננים במבצעים, שיערכו בשדה קרב פתוח יותר ומגובש פחות, ברור שהתפיסות הנהוגות כיום בנוגע לתחזוקה קרבית נראות מיושנות. התפיסות החדשות באשר לתחזוקה קרבית גורסות, שיש לשחרר

חימוש יאורגנו מחדש והיו ניידים יותר ומפוזרים במקומות ריכוז מעטים יותר, ויפעלו על פי רשימות מלאי מאושרות, כדי להבטיח אספקה טובה יותר של חלפים. המג'דים ישמרו בידם יכולת-חילוץ מסוימת, וכן אמצעים מסוימים לדחיפת כוח אדם, צורכי רפואה, מזון, תחמושת ודלק.

ככל שאנו חושבים על העתיד ועל לחימה בשדה קרב מגובש פחות, הולך ומתברר כי אחת הדרישות המרכזיות שתעמוד בפני האחראים על התחזוקה היא להשתלב בזירת הפיקוד והשליטה בזמן אמיתי. מפקד התחזוקה חייב לראות את הקרב ולקראו אותו מבעוד מועד כדי לחזות את צרכי הסיוע התחזוקתי ולהביא את האספקה הדרושה למקום שבו זקוקים לה היום, תוך כדי הכנות למבצעים של מחר. מערכת פיקוד ושליטה מודרנית תיתן בידי מפקד התחזוקה את המידע החיוני הדרוש כדי לסייע לכוונתו של המפקד המתמרן.

## שינויים ארגוניים

אין ספק שהארגונים הקיימים כיום והדרכים שבהן אנו פועלים כיום מוצאים חן בעינינו כפי שהם. הם שירתו אותנו היטב, בייחוד כשהתבוננו בקרב הקווי הצמוד שהיה צפוי במרכז אירופה. אבל אם יש ברצוננו להתאים את הארגונים שלנו לעתיד, עלינו לבחון דרכים ליישם תפיסות חדשות יותר. אחת הדרכים היא להקים ארגון של "חלופה ברורה" לצורך בחינה ובדיקה, כדי שאפשר יהיה להשוותו לארגונים הקיימים. ארגון מבחן כזה צריך להיות שונה במידה כזו שיאפשר לקבוע אם אכן נוכל להשיג את מה שקבענו לעצמנו, או שמא יש צורך בשינויים נוספים.

שדה הקרב הפתוח יותר מעניק יתרון לניידות, לזריזות, לגמישות וליצירה מהירה של עוצמה קרבית. תפיסות אלו מוליכות להקלת הנטל התחזוקתי מעל דרגים מסוימים, כדי שדרגים אלה יוכלו לנוע ביתר מהירות, בשעה שהאחריות התחזוקתית תרוכז ברמת הקורפוס והחטיבה. דומה שכדי לשפר את הניידות והזריזות ראוי לשקול הקטנת גדודים וחטיבות משולבות (במקום לארגן כוחות משימה מתוך האוגדה לכל מבצע בנפרד). אם אנו מאפשרים למפקד הקורפוס לרכז את עוצמת האש ארוכת הטווח שלו, משמע שצריך להקצות את האמצעים האלה לקורפוס, כך שתמיד אפשר יהיה להעמיד אותם לרשות האוגדות למשימות מוגדרות בלחימה קווית. אין ספק, שבעקבות התפיסות החדשות צריך יהיה לבצע שינויי מבנה וניסויים בשטח כדי להיווכח שאכן הושגו שיפורים.

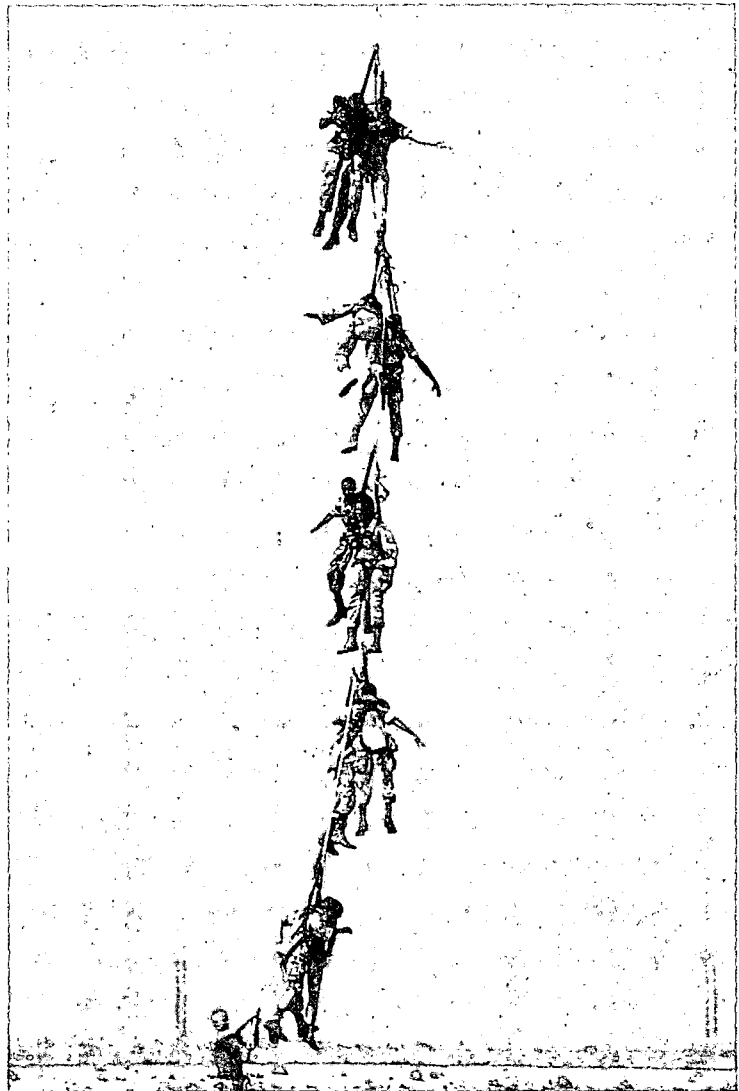
## עיון מחדש בדוקטרינה ובאימונים

חלק מן השינויים האלה ישתקפו בעתיד הקרוב בפרסומים דוקטרינריים מרכזיים, ובייחוד ב"מדריך השדה" של כוחות היבשה של ארצות הברית - FM 100-5 "מבצעים", אבן

שהם מושיטים. חלק ממשימות התחזוקה המוטלות כיום על הדיוויזיה יועברו לאחריות הקורפוס, אבל מפקד אגד התחזוקה של הקורפוס יוכל לצפות מראש את הצרכים ולהושיט סיוע תחזוקתי ישירות לגדודי התחזוקה הקדמיים.

בכל עוצבה חטיבתית משולבת יהיה גדוד תחזוקה קדמי בעל יכולת משופרת. התספוק יעשה בשיטה של דחיפה ליחידות (היחידות המסייעות יביאו את התספוק ואת השירותים ליחידות המסתייעות), עד לרמה של מערכת נשק. מג'דים ומ"פים יהיו אחראים רק לאחזקה ברמת המפעיל או הצוות. מג'ד תחזוקה קדמי יהיה אחראי לתספוק היחידה ולאחזקה ישירה של העוצבה החטיבתית המשולבת. גדוד התחזוקה הקדמי ייעזר באמצעי תחזוקה משולבים ויהיה מסוגל להוציא קדימה צוותים מנוסים ברמת היחידה והסיוע הישיר. צוותי

דינג'רס באימון גלישה ממסוק



האמריקני לקראת שדה הקרב העתידי, וכיצד מצפים ללחום, ולנצח בו. ההשקפות הללו נמצאות בתהליך של שיפור ושל ליטוש, ושום דבר אינו יצוק בבטון. מטרתו של המאמר לעורר חשיבה ודין. צבא ארצות הברית אינו יכול להרשות לעצמו לעבור אל המאה ה-21, ולהסתפק בצמצום כוחות, או בעיון מחדש בתפיסות שהיטיבו לשרת אותנו בשנות השבעים והשמונים! העתיד צופן גדולות לבעלי החשיבה היצירתית ולמתכוננים היטב לקראתו. שדה הקרב העתידי יהיה פתוח לכל הזרועות ולכל הלוחמים. המפקדים והלוחמים הצעירים יעמדו על השינויים, ויתמודדו עם האתגרים, הניצבים בפני כוחות היבשה בשנות התשעים ומעבר להן.

הפינה של המדריכים למבצעים בצבא, ואחר-כך גם במדריכים אחרים (כגון FM 100-15, "מבצעים ברמת הקורפוס", ו-FM 71-100, "מבצעים ברמת הדיוויזיה והחטיבה המשורינות והממוכנות"). המדריך FM 100-5 נמצא כרגע בעריכה מחדש במכללה לפיקוד ולמטה בפורט לונגוורת, קנזס. המהדורה הנוכחית של המדריך עדיין שימושית ורלוונטית מאוד, אך יש הכרח לערוך אותה מחדש על-מנת שתעסוק בהיבטים חדשים של שדה קרב פתוח יותר, ותשים דגשים חדשים על משימתם של כוחות היבשה, בכיוון של הפעלת העוצמה ביבשה בזירות מרוחקות, ועל לחימה כחלק מכוח משולב. נוכח העריכה מחדש של FM 100-5, צריך לפנות עתה לעדכון המדריכים העיקריים ברמה הטקטית. הקורפוס והדיוויזיות יפעלו אחרת, והדוקטרינה שלנו צריכה לשקף את השינויים הללו. המשימה העיקרית תהיה לשמר את הדברים שהם בעלי ערך כיום ולשלב בעבודה שלנו חשיבה פתוחה יותר.

האימונים צריכים להקיף את המרכיבים הבסיסיים של לוחמה קווית ולא קווית (תמרון) כאחד, בשדה קרב מגובש פחות ופתוח יותר. המפקדים חייבים לראות את שדה הקרב ולמקד את עוצמת הלחימה במגמה לנצח, ולהבין את ההבדל בין נטילת סיכון להימור. חשיבות הבנתם של מפקדים כפופים את כוונת המפקד תלך ותגדל וכן יגבר הצורך בקבלת פקודות משימה. אנו חייבים לטפח יוזמה בקרב המפקדים שלנו, כדי שיהיו מסוגלים להתמודד עם הבלתי צפוי הממתין להם בשדות הקרב של העתיד.

חשוב להבין כי קרב האוויר-יבשה העתידי מהווה התפתחות, ולא מהפכה, בחשיבה הצבאית האמריקנית. הדברים נכונים שבעתים ברמת היחידות הטקטיות, שבה יצפו מן היחידות, לאחר שנכנסו לקרב, להילחם ולנצח, תוך שימוש בטקטיקות העולות בקנה אחד עם דוקטרינת קרב האוויר-יבשה הנוכחית, אולם על רקע נייד יותר.

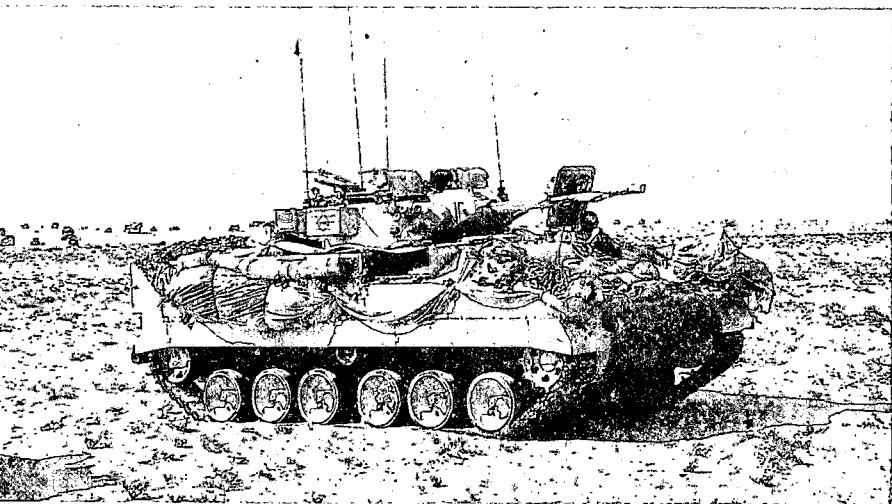
שדה הקרב העתידי יהיה צפוף פחות, מגובש פחות, ויהיו בו הזדמנויות וסיכונים גדולים יותר; לוחמת התנועה תעניק את ההזדמנויות הרבות ביותר להצלחה. אף שאין ספק כי ייווצרו נסיבות שבהן ניאלץ להילחם לחימה קווית, הרי שיחידות טקטיות שאומנו, אורגנו וצוידו ללוחמה לא-קווית, יוכלו להסב את עצמן ללחימה בשדה קרב קווי ביתר קלות מאשר יכול כוח שאומן ללוחמה קווית לסגל עצמו לשדה הקרב הנייד מאוד והלא-קווי. ולבסוף, הכוחות אשר ישליכו את יתרון השלכותיה של הטכנולוגיה על שדה הקרב נצפו מראש זמן רב לפני המאורעות הסוערים של השנה האחרונה, וחייבים להמשיך ולהתמקד ביתרונות, שיש לצבא ארצות הברית בתחום הזה, ולהמשיך במודרניזציה של המערכת, שתשפר משמעותית את יכולתן של היחידות הטקטיות האמריקניות.

אלה הן ההשקפות ההולכות ומתגבשות בצבא



ח"נ HMMWV חמוש במקלע כבד

#### שריונית בריטית ווריר





# התקשורת כזירה במלחמה

תא"ל איתן בן-אליהו\*

בשנים האחרונות מקובלת העובדה, כי התקשורת ממלאת מקום חשוב, ועוצמתה משפיעה על מהלכים מדיניים ואחרים. במשבר המפרץ ניתן היה ללמוד שיעור מאלף מה עוצמתה ומה השפעתה על ההחלטות, על הביצוע ועל התוצאות – הן בשלב שהמשבר התנהל במישור המדיני, ובמיוחד כאשר המשבר עבר לפסים של מלחמה. הממשל בארה"ב וראשי הצבא עשו שימוש בתקשורת להכנת מהלכיהם והחלטותיהם, סיפקו את הצורך במידע מתאים תוך בניית אמון ושיתוף פעולה עם התקשורת במידה, שרתמה את התקשורת לאינטרס הלאומי. התקשורת סייעה לממשל לבנות את דעת הקהל כתמיכה להחלטות וכמבצר, שיעמוד בפני התעמולה המסוכנת של האויב. החומר הועבר לתקשורת בטכניקה מרוכזת ומתואמת כדי לשרת את המהלכים בשטח וכדי להתמודד עם בעיות, שהתעוררו – כגון הניסיון העיראקי לפגוע בשבויים והתעמולה העיראקית בעקבות הפצצת הבונקר בבגדד.

מבחינת האמריקנים זו הייתה הצלחה.  
לגבינו יש כמה לקחים ליישום.

## מידע בזמן אמיתי

בשעה 0230 (שעון בגדד) בשבעה-עשר בינואר 1991 החלו כתבי רשת CNN לדווח על פעילות אווירית, על אזעקות ועל ירי נ"מ בשמי הבירה העיראקית. משך חצי שעה לא יכלו הכתבים להצביע על הפצצות ועל התפוצצויות. בשעה 0300 החלו הכתבים לדווח על רעש צלילות מטוסים, על קולות נפץ ועל פגיעות במטרות.

במבט לאחור, ידוע לנו, כי הדיווח היה בזמן אמיתי. הכתבים דייקו בתיאור, ודיווחם שיקף את לוח הזמנים. הזמן מעל המטרה (זמ"מ) לתקיפה היה 0300, המטוסים נשמעו בשמי עיראק כמחצית השעה (בממוצע)

התקשורת היא זירה במלחמה – כוחה מתעצם בזמן לחימה, ועוצמתה קריטית. המפתח לניהול זירה זו בתבונה טמון בריכוזיות וב"דחיפת" המידע – במקום להמתין ל"משיכתו" בידי התקשורת. לשם כך, עלינו לחקות את המודל האמריקני, ולפתוח מרכזי תדרוך, הנשלטים מרכזית, מצוידים בכל אמצעי ההמחשה, ומתואמים ביניהם.

\* ראש מטה חיל האוויר



פיטר ארנט וחבריו בעת קבלת פרס פוליצר

לעבר האמריקנים. העיראקים בנו את הרתעתם על העובדה, שיהיה ביכולתם להשפיע על דעת הקהל בארה"ב. אלא שהפעם – שלא כמו בוויאטנם – גייסו האמריקנים את כל הכוחות המקצועיים כדי לנטרל את הלחץ הזה, ולהיפך – לעשות בתקשורת שימוש כמנוף לגיוס תמיכת דעת הקהל בארצם ולהקטנת האמון לנשיא עיראק בקרב צמו.

הצוותים המקצועיים (Psychological — POG Operations Group) עסקו בכל, החל בניסוח כרוזים (יותר מ-100,000 הודעות לעיראקים) וכלה במעקב צמוד אחר התקשורת.

המלאכה נעשית אלף מונים מהירה יותר וקלה יותר, אם הזרם המרכזי של אמצעי התקשורת פועל יחד אתך, בתיאום ובהבנה.

## מנהיגות המסתייעת בתקשורת

לפי מחקר של אוניברסיטת הרווארד בארה"ב, הנשיא בוש מדורג כאחד המנהיגים הבולטים, שזכתה להם האומה האמריקנית. במניין תכונותיו עומד יתרונו הגדול בהופעותיו בתקשורת. כלומר, ניתנה חשיבות יתרה להופעתו על פני תוכן החלטותיו.

תחילת המשבר התאפיינה במהלכים מדיניים, האמריקנים קיימו מהלך מדיני באמצעות מועצת הביטחון של האו"ם, והכירו בעובדה שעליהם לבנות שלב אחרי שלב את תמיכת דעת הקהל כדי לפורר את ההרתעה העיראקית, ולהתכונן למהלך צבאי, שחייב תמיכת דעת הקהל. פתיחת המלחמה החלה כאשר לכל היה ברור, כי מוצו כל האפשרויות המדיניות.

כאשר החלו הקרבות נמשכה הטקטיקה של חשיפת מערכת השיקולים להחלטות המלוות את המהלכים הצבאיים בשטח. בנקודה זו החלה להתעורר הבעיה:

טרם נפילת הפצצות, וזו הסיבה, שהחלו אזעקות וירי נ"מ בשמי עיראק כמחצית השעה לפני הזמ"מ.

הדיווחים, השידורים והתמונות לא רק שנקלטו בזמן אמיתי, אלא שהנפצו ברזמנית בכל רחבי העולם. בשידור הזה נפתח רצף בלתי-פוסק של שידורים סביב הלחימה במפרץ. השידורים הגיעו לסירוגין מזירות הלחימה, מוואשינגטון, מלונדון, משאר בירות העולם ומכל מקום, שהיה בו מידע רלוונטי למלחמה במפרץ.

כעבור 24 שעות, בנפול טילי ה"סקאד" הראשונים בישראל, צפה העולם באזעקות, בחבישת המסיכות, בפגיעות ומאוחר יותר אף ביירוט ה"סקאד" על ידי ה"פטריוט", כל זה בזמן אמיתי. באחד מרגעי הדרמה רואיין סגן שר החוץ הישראלי כאשר לפתע, לשמע האזעקה, נאלץ לחבוש מסיכה, גם זאת נוכח המצלמות, המשדרות בזמן אמת.

## צנזורה ול"פ

בימים הראשונים פעלו הרשתות כמקובל, והציבור התייחס לדיווח כשירות חדשות רגיל ומקובל בתקשורת מודרנית, המצוידת בטכנולוגיה מתקדמת, ונהנית מחופש העיתונות. אטאט, ניתן היה להבחין בשינוי. תחילה הטילו הממשלות בזו אחר זו מגבלות צנזורה, לאחר מכן ניתן היה להבחין פה ושם במידע מוטא. בשלב מסוים היו סימנים לדיסאינפורמציה, כגון במקרה הפצת השמועות על נפילת סאדם חוסיין. הרחיקרלכת העיראקים כאשר באמצעות רדיו איראן (!) 28 בינואר 1991 דיווחו כאילו כוחות הקואליציה פתחו באש על חיילי בנגלדש, שסירבו לקחת חלק פעיל בקרבות.

השימוש בתקשורת להפעלת לחץ פסיכולוגי ותעמולתי היה תמיד בעדיפות במדינות ערב. הפעם כוון הלחץ לעבר הקואליציה, לעבר מדינות ערב הנייטרליות ובמיוחד

התקשורת נמשכה מספר שבועות עד שהלחץ על עיראק הגיע לנקודת שיא. בשלושה עשר בפברואר 1991 הופצו מבנה פיקוד, ששימש גם כמקלט בבגדד, ונהרגו בו מאות אזרחים. תחילה החלו לזרום צילומי זוועה, שעוררו חרדה. הצילומים לוו בקריינות, ששיקפה הזדהות עם הסבל של חפים מפשע. הכתבים לא הבחינו בהטיה, ונגררו לדווח כאילו מדובר בשערוריה בתוך אמריקה. פיטר ארנט, כתב CNN, דיווח "שאינ כל סימך", המעייד על כך, כי המקום שהופצו היה מתקן צבאי.

הבית הלבן החליט לאמץ את השיטה המקובלת במלחמת בחירות: מאבק, שבו פונים אל דעת הקהל מכל זווית אפשרית, מפי כל דרג בהירארכיה, ובמרכזו מסר בהיר וברור. ראשית הופיע הנשיא בוש במסיבת עיתונאים כדי להבטיח, כי כל ערוצי התקשורת וכל הציבור יקבלו את המסר באופן בלתי אמצעי וללא פרשנות. מיד לאחר מכן נשלחו הנחיות והנמקות לכל מוקדי הפצת המידע, ולפיהם קבע הממשל באופן נחרץ, כי לא הייתה כאן טעות, אלא שהממשל עומד על כך שהידע שהופצו היה צבאי. תמצית המסר: זו לא הייתה טעות, בוודאי לא הייתה כל כוונה לפגוע באזרחים, אלא להיפך; היעד הוא צבאי, והאשמה בנשיא העיראקי, ששיכן במקום אזרחים חפים מפשע. המסר הזה עבר באופן בהיר והחלטי. הוא "נעטף" בתיאור, המזכיר לכל את חטאיו של סאדם נגד האזרחים בכווית, ובסקירה מקיפה ומשכנעת, עד כמה דווקא למרות ההפצות המאסיוויות המתמשכות, הפגיעות באזרחים הן כה מועטות. כל הניסיונות של עיראק להבליט את הזוועה נראו מבוים ובלתי משכנעים. בנקודת השיא הועברו הצילומים לידי פרשנים, שהצביעו על סימנים, המצביעים על כך שהיעד היה מתקן צבאי – כגון, תעלות למערכות קשר ונתונים, שערי ביטחון, גדר ביטחון וכ"ל. בכך ירד הנושא מסדר היום התקשורתי תוך 36 שעות כאשר הציבור משוכנע באמינות האמריקנית.

## השיטה – רשמיות ממוסדת

הממשל והפיקוד סיפקו לכתבים מידע שוטף בערוצים ממוסדים ורשמיים. כתבי הרשתות התפזרו במוקדים מדיניים, כגון הבית הלבן, הפנטגון ובנין ארגון האומות המאוחדות. הכתבים קיבלו מידע ממקורות רשמיים באותם מוקדים, שמן הסתם היו מתואמים ביניהם. בבית הלבן, במחלקת המדינה ובפנטגון הופעלו, כרגיל, חדרי התדרוך לעיתונאים, ואותם השלימו חדרי התדרוך בפנטגון וחדר התדרוך בדהרן, מקום מושבו של הפיקוד המרכזי של גנרל נורמן שווארצקופף. באופן פורמלי, ברצף, תוך תיאום זמנים ותיאום מסכים (קשר הדוק בין מוקד התדרוך), ניתן לתקשורת מידע בדרג מדיני, פיקודי צבאי ופיקודי בשטח.

התדרוכים, שהוכנו בעוד מועד, כללו מידע, הכולל מספרים וכמות (גיחות, אבדות, ניתוח תוצאות ודיווח על פשעי מלחמה של האויב). במעמד הזה נוח מאוד

חופש הביטוי ועדכון הציבור לעומת הסכנה של הסגרת מידע לאויב. הכיסוי המלא, התדרוך וחיבור כל מקורות המידע בליווי פרשנות יוצר רצף דיווח רלוונטי ועדכני עד כדי שירות לאויב.

הדוגמה הבולטת היא ההחלטה על הקרב הקרקעי, השיקולים הקשורים במועד, בקצב ובריכוזי המאמץ והתנועה היו כה עדכניים עד ששירתו את האויב. הסכנה הוקהתה כיוון שריבוי המידע, הדיעות והפרשנויות יצר טשטוש וערפל עד כדי קושי לקבוע מה הדיעה הקובעת. הסתירה בין פתיחות לתקשורת ובין סכנת הדלפת מידע לאויב מלווה אותנו תמיד. גם הפעם מתברר, כי אין דרך למנוע מידע, אולם יש שיטות להישאר אמין ויחד עם זאת לטשטש את המידע החיוני לאויב. "עודף מידע" בתקיפה הקרקעית מהווה דוגמה לניהול תהליך החלטה מבלי להעלים מידע (ודיעות) מהציבור. בדרך כלל, מלחמות מודרניות קצרות. אך אין להתעלם מהצורך לשחרר בהן מידע, העלול לסכן את הכוחות, שכן המידע מופץ בזמן אמיתי ועדכני.

## נקודת שבר

כאשר נוצרת נקודת שבר בין הממסד לבין התקשורת, קיימת סכנת הדרדרות, אובדן אמון, ובעקבות זאת יתפתחו נזקים, שקשה לתקנם, ובמיוחד בזמן לחימה. גם שבר באמינות לתקופה יחסית קצרה עלול להוות סכנה למהלכי המלחמה. הממשל האמריקני והפיקוד הראו במקרה בולט אחד כיצד ניתן להיחלץ ממשבר מקומי, להורידו מסדר היום, ולהבטיח את המשך ההבנה עם התקשורת. ההרמוניה הבולטת בין המנהיגות, בין הפיקוד ובין

### סאדאם חוסיין במסיבת עיתונאים





# צה"ל והתקשורת

אלוף רן גורן\*

דימוי זה התנפץ במהלך מלחמת יום הכיפורים, כאשר נחשפו כישלונות בתחומי הערכת המודיעין, הכוונות וההתכוננות של צה"ל. היה זה מפנה שבעקבותיו צה"ל איבד את חסינותו בפני ביקורת ציבורית פומבית, ואשר גם המחיש בעליל את הצורך בביקורת כזאת. מכאן החל להתגלגל תהליך של חשיפה גוברת של צה"ל לציבור, באופן שלא תמיד עלה בקנה אחד עם הצורך בביקורת בונה.

מלחמת שלום-הגליל, ואחר כך האינתיפאדה, הציבו את צה"ל בליבו של ויכוח ציבורי פוליטי והפנו לעברו את חיציהם של גורמים פוליטיים ותקשורתיים, שמטרתם לא היתה רק לשפר את הצבא.

בדצמבר 1988 נעשה צעד נוסף לחשיפה של צה"ל ומערכת הביטחון בפני הציבור. עיתון "העיר" עתר לבג"ץ נגד הצנזור הראשי ושר הביטחון בעקבות איסור פרסום כתבה על ראש המוסד דאז. בנימוקיהם כתבו שופטי בית המשפט העליון א' ברק, י' מלץ, וש' ולנשטיין, כי "הדרך להשיג איזון בין ביטחון לחופש הביטוי היא לקיים את חופש הביטוי ולהגבילו רק במקום שקיימת ודאות קרובה של פגיעה ממשית בביטחון, ושאינן כל דרך חלופית למניעת הסיכון בלא למנוע הפגיעה בחופש הביטוי". בכך נפתח פתח רחב לעיסוק תקשורתי בנושאים שונים הקשורים למערכת הביטחון, החל בנושאים ביטחוניים טהורים וכלה במינויים, התאבדויות ותאונות – נושאים שבעבר הוגבל פרסומם על-ידי הצנזורה.

אולם העיסוק המוגבר של התקשורת בצה"ל ובמערכת הביטחון, היא רק אחת מצורות הביקורת שהוא נתון להן בשנים האחרונות. צה"ל נחשף גם לביקורת ציבורית באמצעות ועדות הכנסת, מבקר המדינה, גופים ציבוריים, עמותות של אזרחים, אזרחים פרטיים בכלל והורי חיילים בפרט. בתחום זה חל בשנים האחרונות שינוי של ממש. הוריהם של חיילים רבים שירתו בצה"ל ולכן מכירים את המערכת. כאשר הם מקבלים מידע מהבן או מהבת, יש להם רצון להשפיע על צה"ל בכלל, וכמובן על שירותם

שנים ארוכות נתפס צה"ל בחברה בישראל כ"ערך מקודש" שאינו חשוף לביקורת פומבית. סייעה לכך צנזורה קפדנית, אשר ללא ספק נבעה משיקולים ביטחוניים טהורים אך תוך כדי כך – בשולי הדברים – חסמה גם מידע שלא היה בפרסומו כדי לפגוע ישירות בביטחון המדינה. מצב זה הכשיר את הרקע לצמיחתו של הדימוי של צה"ל כגוף שאינו טועה ואינו נכשל.

\* ראש אכ"א

# היחזור הגלגל לאחור?

ובמיוחד כשמדובר בדרגים בכירים. מול כל היתרונות שנמנו כאן, ראוי להזכיר כי לעתים יש להתייחס לביקורת הפומבית המובאת בתקשורת בזהירות, שכן לא תמיד היא מונעת על-ידי הדחף להצביע על ליקויים לצורך תיקונם, אלא גם על-ידי הרצון להיות מסחרית ואטרקטיווית, ולו גם במחיר הבלטה בלתי מאוזנת של התופעות השליליות ועיוות התמונה. הצגה מעוותת כזו פוגעת כמובן בתדמית הצבא, גורמת לעיתים עוול ליחידות מסוימות או לקצינים בכירים, ואפילו עלולה לפגוע בכושר ההרתעה כלפי אויבינו.

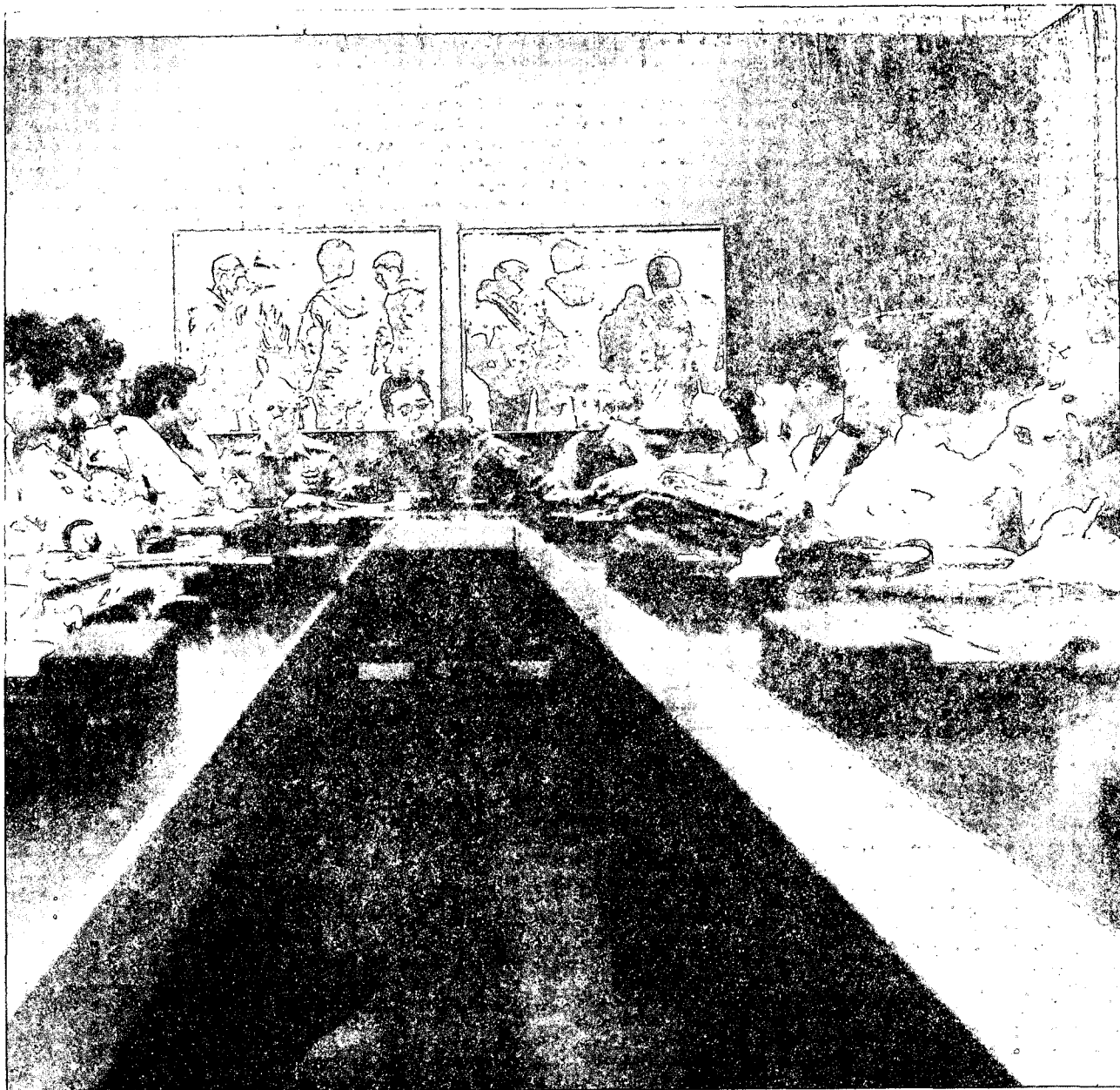
## דמותו של צה"ל בתקשורת

סקרים שונים מצביעים על האופן שבו מצטייר צה"ל באמצעי התקשורת. מן הסקר השנתי של עמדות הציבור, שנערך עבור צה"ל באמצעות המכון למחקר חברתי שימושי בחודשים אוקטובר-נובמבר 1989 בקרב מדגם מייצג של אזרחים בוגרים במדינה, עולה כי בהשוואה לשנים 1985-1982 חלה ירידה בתדמיתו של צה"ל באמצעי התקשורת. בעוד שבשנים 1985-1987 סברו 65% מהנשאלים כי לצה"ל תדמית חיובית באמצעי תקשורת, הרי בשנת 1989 רק 53% סברו כך. הירידה גדולה עוד יותר בקרב בעלי ההשכלה הגבוהה שבקרב המשיבים – מ-51% ב-1988 ל-39% בלבד בשנת 1989. תוצאות אלה מקבלות משנה תוקף במחקר דעת קהל שנערך עבור דובר צה"ל על-ידי מכון המחקר של "דחף" במרס 1990 בקרב מדגם מייצג של האוכלוסייה הבוגרת בישראל. על-פי מחקר זה סבורים 54% מהנשאלים כי הכיסוי של צה"ל באמצעי התקשורת אינו אמין וכי אמצעי התקשורת נוטים להבליט אירועים שליליים. רק 40% סבורים כי הכיסוי של צה"ל אמין ומשקף את המציאות. בניגוד להערכת האופן שבו מוצג צה"ל באמצעי התקשורת, תדמיתו האמיתית של צה"ל בעיני האזרחים עדיין גבוהה: בסקרי "עמדות ציבור" שנערכו בשנת

של ילדיהם בפרט, והם מגלים מעורבות רבה, אשר מתבטאת לעתים בפנייה ישירה לגורמי הצבא, כולל מפקדי שדה בכל הרמות, או גם בפנייה לאמצעי התקשורת. גורם נוסף שהאיץ את חשיפתו של צה"ל לציבור היה התפתחות אמצעי התקשורת בישראל, כמו גם בעולם המערבי כולו, המתבטאת בנוכחותם של אנשי תקשורת בכל מקום ובהרחבת פעילותם, בעוד היכולת הטכנולוגית מאפשרת להביא אינפורמציה בזמן אמיתי אל תוך ביתו של כל אזרח.

## ביקורת – יתרונות וחסרונות

לחשיפתו הציבורית של צה"ל פנים רבות, החל מביקורת נכונה ומאוזנת המציגה את הצדדים החיוביים, כמו גם את הפחות חיוביים, וכלה בהתקפות שלוחות רסן שמתעלמות לעיתים מן העובדות ומן המציאות. מובן שלחשיפתו של צה"ל לביקורת ציבורית בכלל ולביקורת באמצעות התקשורת בפרט, יתרונות חשובים ביותר. צה"ל, ככל גוף גדול, סובל לעתים – למרות היותו בעל רמה מוסרית ואמינות גבוהים ביותר ובעל מנגנוני פיקוח ובקרה פנימיים – מליקויים ברמת הארגון הכולל ומחריגים גם ברמה האישית. אמנם הוא פועל ביוזמתו לחשוף ולתקן ליקויים אלה, אך הביקורת הציבורית מהווה כעין חישוק נוסף לפעילות הפנימית. היא מהווה גורם מאזן ומרסן בתחומי מוסר הלחימה וטוהר הנשק, ובמיוחד במקרים שבהם תיחוס ערכים אלה אינו בהיר ומגדר. הביקורת יכולה להצביע על ליקויים כגון מנהל לא תקין, ארגון לקוי, חוסר יעילות ובזבוזים, ולהאיץ את תהליכי תיקונם. יש בה גם כדי להמריץ טיפול רגיש יותר בפרט והתייחסות למצוקותיו, ולתרום לפעילות נמרצת לעקירה משורש של תופעות "הטרטורים" וההשפלות, למרות שכיום שכיחות נמוכה במכפלות משהיתה בעבר. הביקורת מוודאת כי צה"ל יטפל באופן בלתי מתפשר בהתנהגות חריגה בתחומי טוהר המידות,



מסיבת כתבים צבאיים. התפתחות אמצעי התקשורת בישראל האיצה את חשיפתו של צה"ל לציבור.

בביצוע משימותיו. שאלות בדבר הנכונות לשרת בצה"ל אילו השירות היה התנדבותי, או הנכונות לשרת ביחידות קרביות ונכונות לקצונה, זוכות באחוזים גבוהים של תשובות חיוביות.

אך תוצאות חיוביות אלה אינן בהכרח עמידות לאורך זמן. שחיקה נמשכת בדימוי התקשורת של צה"ל, עלולה להביא בסופו של דבר לטשטוש הגבול שבין הדימוי של צה"ל בתקשורת לדימויו האמיתי, ולפגוע בדימויו ובמעמדו בקרב האזרחים הבוגרים ובני הנוער, להשפיע על ביטחונם בצה"ל ועל נכונותם לשרת בתפקידי קו ראשון. יש להאמין כי אין זו כוונתם של אנשי התקשורת אך הם עלולים להביא לידי כך.

האחרונות השיבו 92% מהנשאלים כי הם סומכים על כושר הלחימה ועל יכולת ההכרעה של צה"ל, במקרה שתפרוץ מלחמה. 87% מהם השיבו כי הם סומכים על מפקדים בכירים בצה"ל. שיעורים אלה גבוהים אפילו מעט ממה שהתקבל בשנים קודמות.

סקר דובר צה"ל מראה כי 95% מהנשאלים סומכים על כושר הלחימה וההכרעה של צה"ל, ורק 3% אינם סומכים עליו.

דר"ח אחר, "תפיסות עולם של בני נוער בישראל", שמתבסס על סקר של מחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל (ממד"ה) בקרב בני נוער, מלש"בים וחיילים בשירות חובה, מלמד כי תדמיתו של צה"ל בעיני הציבור הצעיר היא חיובית ביותר וכי 95% מהנשאלים סומכים על צה"ל

## צה"ל בליבו של ויכוח פוליטי

תופעה שהתגלתה במהלך מלחמת לבנון ואחר-כך באינתיפאדה היא התקפות על צה"ל או על מפקדים בכירים מתוך שיקולים פוליטיים מצד אנשים מכל גווי הקשת הפוליטית. בדבר זה טמונה, מצד אחד, סכנה של גרירת צה"ל לתוך ויכוח פוליטי, ומצד שני יש בו עשיית עוול אישי למפקדים, אשר כלובשי מדים מנועים מלהגיב כאשר הם מותקפים אישית.

אך יתירה מזו, חשיפתם המופרזת של מפקדים לתקשורת והעמדתם במוקד תשומת הלב הציבורית, עלולה לגרום למפקדים להפנות משאבי זמן ותשומת לב לדמותם בתקשורת, דבר שעלול לנגוס בהתמקדותם המלאה בעשייה הצבאית. הדבר יכול אף להרחיק לכת ולתת את אותותיו בקבלת החלטות על-ידי מפקדים. במקום לקבל החלטות על-פי המתחייב מסדר העדיפויות האובייקטיבי, עלולים מפקדים לתת משקל יתר להשתקפות ההחלטה בכלי התקשורת. כלומר, להיות מושפעים משיקולים זרים. במקום להתמקד בחתירה בלתי מתפשרת להישגים, לשיפור יכולת, ולהצבת סטנדרטי ביצוע גבוהים יותר, עלולה להינקט גישה של הימנעות מכישלון, שאולי יציב אותם בלב הביקורת הפומבית. למותר להדגיש כי חשש זה פוגע ביצירתיות, בחדשנות ובתעוזה תוך לקיחת סיכון מחושב, שהם כה חיוניים לצה"ל.

דיווחים בלתי אחראים בכלי התקשורת עלולים לפגוע במוראל ולהגביר תופעות כגון התאבדות, על-ידי הבלטת "מודלים לחיקוי", תוך האדרת השולחים יד בנפשם, ומתן לגיטימציה לפרט, על-ידי הצגת המקרים הטראגיים ככישלון של המערכת ולא ככישלון אישי.

## מה על צה"ל לעשות

בראש ובראשונה, על צה"ל להיות טוב יותר, או במילים פשוטות – להימנע ככל האפשר מלספק סיבות לביקורת.

על צה"ל לבצע באופן מיטבי את משימותיו, להפיק לקחים, לקיים משמעת ברמה גבוהה, להקפיד על מילוי הוראותיו, לשמור על טוהר מידות, לקיים מוסר לחימה ולהילחם ללא פשרות בתופעות חריגות. בנוסף לכך על צה"ל לפעול בכל הכלים שבידו להכוונת התקשורת לנקיטת גישה אחראית ואמינה, לפחות בכל הנוגע לצה"ל.

אך ביוצאו מתוך ההנחה שלא בכל מקרה תהיה תקשורת אחראית ומאוזנת, ומתוך ידיעה שהתקשורת תמשיך להוות גורם מרכזי בחברה דמוקרטית וכוחה אף יגבר, על צה"ל להיערך ליחזמות תקשורתיות אסטרטגיות, שתפקידן לבנות תדמית אמינה וחיובית של הצבא. במקביל, עליו ליצור כלים לתגובתיות תקשורתית בזמן אמיתי על-מנת להגן על תדמיתו ועל אנשיו בפני סילופים ועיוותים אפשריים. זאת מבלי לטיח ליקויים, כאשר אכן ישנם כאלה.

על קברניטי צה"ל לגלות רגישות ציבורית, אך עם זאת גם התאפקות, כושר ספיגה, דבקות בעקרונות, והפעלת שיקול דעת הנשען על בסיס ענייני ולא על השאלה כיצד יתקבל הדבר בתקשורת. יש להיות קשובים לרחשי ליבו של הציבור, אך מול התקפות תקשורתיות לא מאוזנות יש לגלות קור-רוח ולדבוק בסדר העדיפות הנובע מהאמת הפנימית השואבת כוחה מהסמכות ומהאחריות שהוטלה על מפקדי הצבא.

יש להקפיד שלא להיגרר לפרובוקציות בתחום הפוליטי, תוך הקפדה על ביצוע מדיניות הדרג המדיני והנחיותיו. על צה"ל להעמיק ולשכלל את הכלים שנוצרו לקבלת פניות הציבור – חיילים, הורי חיילים ואזרחים, ולטפל בהן באופן מיטבי.

אם נפעל בהתאם לכיוונים שהותוו כאן, נוכל למצות את המיטב מהמציאות החדשה, שבה צה"ל חשוף לביקורת ציבורית ולתקשורת במידה רבה, שכמותה לא ידע בעבר. צריך להכיר במציאות זו על יתרונותיה ועל חסרונותיה ולכלכל מעשינו בתבונה, כי בתחום חשיפתו של צה"ל לציבור לא יחזור הגלגל לאחור.



# המודיעין ותהליך השלום

אליקים רובינשטיין\*

מטבע הדברים, עיקר תפקידו של המודיעין הוא בהתראה ובהתרעה על מלחמה, כאותו צופה, הנביא יחזקאל, שתיאור משימתו עומד לנגד עיניהם של רבים בקהילת המודיעין: "הצופה כי יראה את החרב באה ולא תקע בשופר והעם לא נזהר, ותבוא חרב ותקח מהם נפש, הוא בעונו נלקח ודמו מיד הצופה אדרוש. ואתה בן־אדם, צופה נתתיך לבית ישראל" (יחזקאל ל"ג 6-7).

ההתרעה מפני מלחמה היא משימה קיומית. עד היום טרם נפתרה פורמלית חלוקת האחריות להערכה הלאומית, שהיתה נושא לדיון נרחב בעקבות מלחמת יום־הכיפורים. עם זאת, דומני שהנחת־העבודה של הקברניטים רואה את הכתובת המרכזית באמ"ן; כך קבע ראש־הממשלה יצחק רבין (בפורום ממסלתי ב־1975) כי המודיעין הצבאי נושא גם באחריות להערכת המצב הלאומית, תוך בקרה של גורמים נוספים. התפיסה הדומיננטית של המודיעין לאורך תולדות המדינה היתה ההתרעה למלחמה – ואילו עניין השלום, לפחות עד ביקור סאדאת, דומה שהיה "אקדמי" יותר. יש לזכור גם כי תוצאות פְּשַל בהתרעה למלחמה הן הרסניות; באשר לשלום, תיתכן סליחה.

זאת ועוד: ההתראה בנושאי שלום במהותה, מטבע הדברים, היא בעלת אופי שונה – "רך" יותר, ואולי גם מורכב יותר – כיוון שהידיעה מצויה בראשם ולכל היותר בשיחותיהם ובניירותיהם של מנהיגים ועוזריהם, בדעותיהם ובפסיכולוגיה שלהם, ב"קוד התפעול" שלהם שיש לפענחו (ולא כל שכן במספרים הטוטאליטריים שנגדם אנו ניצבים) – ואינה מתבטאת בתנועות כוחות ומערכות־נשק, שאותן מצווה המודיעין לפרש נכונה בחזותו מלחמה. היא גם קשורה, במקרה שלנו, בבעייתיות פנימית במערכת; שהרי בעוד במלחמה הכל מאוחדים, בדרך־כלל – הנה ביסודו־שֶל־דבר יש דעות שונות, כולל חילוקי־דעות רבים, באשר לתהליך השלום.

יש אפוא מקום להבחנה מתודולוגית מסוימת בין שני סוגי ההתראה, אף כי בעיני עדיפה תפיסה כוללת.

כל מי שעלה בגורלו, וזכה לפעול במעגלים הפנימיים של מדיניות החוץ והביטחון של ישראל, נושא עמו כבוד והערכה לקהילת המודיעין הישראלית; רוב אנשיה עוסק, בדרך כלל לאורך עשרות שנים, בעבודה שלעתים יש עמה סיכון פיסי – ותמיד יש עמה אחריות, מאמץ מפרך ואלמוניות בדור רווי תאוות תקשורת. איכות האיסוף והמחקר בקהילה הישראלית היא לעילא, ומי שזכה להכיר רבים מאנשיה יודע כי נאמנות ומיומנות הידיים העושות במלאכה. לפיכך, גם אם התמונה שאנסה לשרטט כוללת כמה דברי ביקורת והצעות לשיפור, יהיו אלה בחינת "נאמנים פצעי אוהב". הדברים מכוונים בחלקם לא רק לקהילת המודיעין, אלא גם לצרכניה – הקברניטים והדרגים שמתחתיהם; אלה הזקוקים לשימוש במה שלמדו מתוך המידע וההערכה המודיעיניים, ולספק לעתים מידע שברשותם ומכל־מקום היזון חוזר.

\* מזכיר הממשלה. המאמר מעובד על־פי הרצאה בערב לזכרו של שלמה כהן־אברבנאל, שנערך ביום 7.6.90 באתר הנצחה לחללי קהילת המודיעין.



המשתתפים בדיונים בקמפ־דייוויד בסיוור באתר הקרב בגטיסברג

## תרומת המודיעין לתהליך השלום: הפוטנציאל

תרומת המודיעין לתהליך השלום, יכול שתהא במישור האסטרטגי ויכול שתהא במישור האופרטיבי.

במישור האסטרטגי עניינה חיזוי התפתחויות אפשריות בתהליך השלום; ההבחנה כאן (שרצוי, כי תהא מובנת מאליה) היא בין ניתוח תהליכים לבין חיזוי החלטות. המודיעין אמנם לא חזה את ביקור סאדאת, כי רעיון הביקור היה חבוי בראשו של אדם אחד פחות־איריות; אך לקהילת המודיעין הישראלית גם לא היתה הערכה של ממש כי פני מצרים לשלום, אף כי לכאורה היו כאלה שהגו רעיון זה; זו גם היתה הערכתו של משה דיין, שזכיתי לעבוד במחיצתו באותה תקופה. ההסבר להעדר חיזוי אמנם פשוט: ההחלטה היתה במוחו של סאדאת; היא לא נדונה בשום מקום, ולא נחזתה גם במגעי דיין-תוהאמי, שעליהם קבל חלק מקהילת המודיעין – ובצדק מבחינתו – כי לא קיבל דיווח. בעוד שאין מקום לטרוניה על אי הערכת האפשרות לצעד דרמטי כפי שעשה סאדאת, השאלה היא האם לא היה מקום להעריך תהליך שבו שרויה מצרים<sup>1</sup>. ואולי – כפי שציין עיתון אמריקני, בהתייחסו לבעיות המודיעין נוכח תהליכי שלום בשונה ממגמות מלחמה: "אי-הוודאיות העצומות של השלום, לפחות מנקודת-ראותו של מומחה המודיעין, הן הגיהנום האמיתי"<sup>2</sup>.

בישראל עשויות שאלות להתעורר, במבט לאחור, כלפי חיזוי התהליכים שהביאו לאינתיפאדה (עולה גם שאלת האחריות לגביהם; היו במערכת ששאלו, בתקופה שקדמה לאינתיפאדה, האם ידוע לנו – ולמי בתוכנו – כל שיש לדעת על החתרנות המדינית ביהודה, שומרון ועזה).

מודיעין צריך ויכול לעמוד על תהליכים, כפי שאכן

הוא עושה בתחומים רבים לאורך שנים. בחוכמה שלאחר מעשה ניתן לטעון כי את ההערכה שפני מצרים לשלום ניתן היה לבסס, למשל, על היוואשותה מסיכוי לניצחון בשדה־הקרב לאחר יום־הכיפורים – שהחלה בהפתעה גמורה מבחינת ישראל, והסתיימה כפי שהסתיימה; או על השיקולים הכלכליים הקשורים בשיקום ערי התעלה, שחידוש המלחמה עלול לחסלן, וכיוצא באלה. אינני יודע אם לצד הקושי הקשור בקבלת ההחלטה על־ידי סאדאת, פעלה אצלנו תסמונת "אחרי יום־הכיפורים" – זו המלווה אותנו, כמדומה, מאז 1973 לגבי כל הערכה מודיעינית. דרך־אגב: אני רואה יתרון בכך שבעידן אשר חלף מאז, לפחות יש בידי הקברניטים, הרואים את "חומר הגלם", גם היכולת לחוש את "קולו הפנימי" של המודיעין; דבר זה מאפשר "ניחוח" שיש בו כדי לעניין, והוא מוסיף צבע לתמונה – בתנאי שלא ייעלם היער מריבויים של עצים. במישור האופרטיבי, תרומת המודיעין יכול שתהא בליווי של המשא־ומתן, הן לפניו והן במהלכו. אני זוכר ניירות־מודיעין מצוינים ערב קמפ־דייוויד שהרשימוני מאוד; ואוכל בהחלט, כמי שעבד אז במחיצתו של שר החוץ דיין, להצטרף לאזכורם החיובי מפי ראש־הממשלה לשעבר מנחם בגין. ניירות טובים היו למעשה גם בכל התקופות האחרות. זאת, הגם שלפחות פעם אחת זכורני קוצר־רוח של קברניט כלפי ניירות־מודיעין; הוא, כנראה, חשד, או חשש, שמא יש בהם ניסיון ישיר להשפיע על המדיניות.

במיוחד בשלבים חשובים של המשא־ומתן על חוזה השלום עם מצרים בסתיו 1978, ובראשית 1979 ניתן סיוע מודיעיני רצוף למשא־ומתן, שלדעתי היה בעל ערך רב ומועיל (עדיין יש לבדוק אם אכן מוצה הפוטנציאל על־ידי הנושאים והנותנים). הסיבה היתה אז, כי ראשי הנושאים והנותנים היו בעצמם קברניטים. נכון, שגם בתקופות אחרות התקבל חומר; ואוכל לשבח (במיוחד לגבי השנים האחרונות) את סיועה של לשכת המזכיר

השראה מספקת כדי לפתור בעיה זו; וזאת במיוחד אם זוכרים, כי שימוש נכון בחומר עשוי להיות חיוני גם למשימה העיקרית של מערכת הביטחון – ההכנה למלחמה, שההתראה המודיעינית למלחמה היא מרכיב חיוני בה. חשוב לנסות למצוא דרך למצות ניצולו של חומר זה באורח מתאים וזאת גם למניעת החלשתם של מעמדנו או של דימוינו על כל המשתמע בקשר להתנהגותו האפשרית של הצד האחר. בסופר-של-דבר, יש חשיבות לדימוי הדיפלומטי והתקשורתי של עוצמה – במלחמה ובשלום כאחת.

להלן דוגמה להתמקדות בקברניטים, תוך העדר תרומה מספקת למשא-ומתן עצמו: זכורני, כי בימי ההתדיינות על האוטונומיה ב-1981/2 התרשמתי כי מטעמים פנימיים, אם של הדרג המדיני ואם של מערכת הביטחון, לא הוכנסו למערכת המשא-ומתן במלוא הצורך אנשי תיאום הפעולה ביהודה, בשומרון ובעזה והממשל הצבאי/המינהל האזרחי. חשבתי, כי היתה בכך טעות; לא היו בתוכנו, במשלחת ישראל, אנשים עם תחושת-שטח מספיקה לגבי הנעשה בין ערביי יהודה, שומרון ועזה. ידענו קצת יותר מן המצרים – שידעתם אותם ימים על הנעשה ביהודה, בשומרון ובעזה היתה מועטת – אך לא די. אפשר היה להתגבר על כך, לוא נקבע מיסוד ליתר-ליווי מחקרי-מודיעיני שיטתי באותו משא-ומתן. כאן עלי לציין, כי דבריי מתייחסים לשלב השני של השיחות. נמסר לי, כי בשלב הראשון, ב-1979/80 – שאליו הצטרפתי במאוחר – היה יתר ליווי. אמנם, במועדים שונים היו תדרוכים מודיעיניים לוועדת השרים, אך אלה היו – דומני – על בסיס מזדמן; ובאשר לדרגי העבודה, זכורני, כי במשרד החוץ הובא אלי יום אחד ב-1982 צרור חומר מודיעיני מטעם המרכז למחקר של המשרד, שכלל ניירות אשר היו יכולים להועיל ביותר במשא-ומתן עצמו אילו הגיעו בזמן אמיתי, ולא – כפי שאירע – חודשים אחדים אחרי התקבלם. זכורני, כי הבעתי מורת-רוח עמוקה בעניין הזה. אין לי ספק, שר החוץ קיבל את הניירות במועד; אך שר החוץ לא השתתף יומיומית במשא-ומתן, ואם כן לא מוצתה כל תועלתו של החומר. מאידך גיסא, באותם קטעים, שבהם שותפו אנשי קהילת המודיעין, שמעתי, כי הם עצמם רוו מכך תועלת בעבודתם שלהם – אך הם היו אז בחינת מתרשמים ולומדים יותר מאשר חלק מובנה של צוות המשא-ומתן. דוגמה אחרת, היא המוכנות בזמן להתפתחויות דיפלומטיות בזירה הבינלאומית שבה ביכולתנו גם לפעול; ואידך זיל גמור.

## פרופילים של הצד האחר

בעת שיחות קמפ-דייוויד ושיחות חוזה השלום עם מצרים בווינגטון ב-1978, התהלכו האמריקנים עם אוגדנים עבים; כמה מאתנו טענו בלהט, שכלולים בהם פרופילים של חברי משלחת ישראל לשיחות, והיו בתוכנו שהיו מוכנים לתת הרבה כדי לדעת מה נכתב עליהם עצמם.

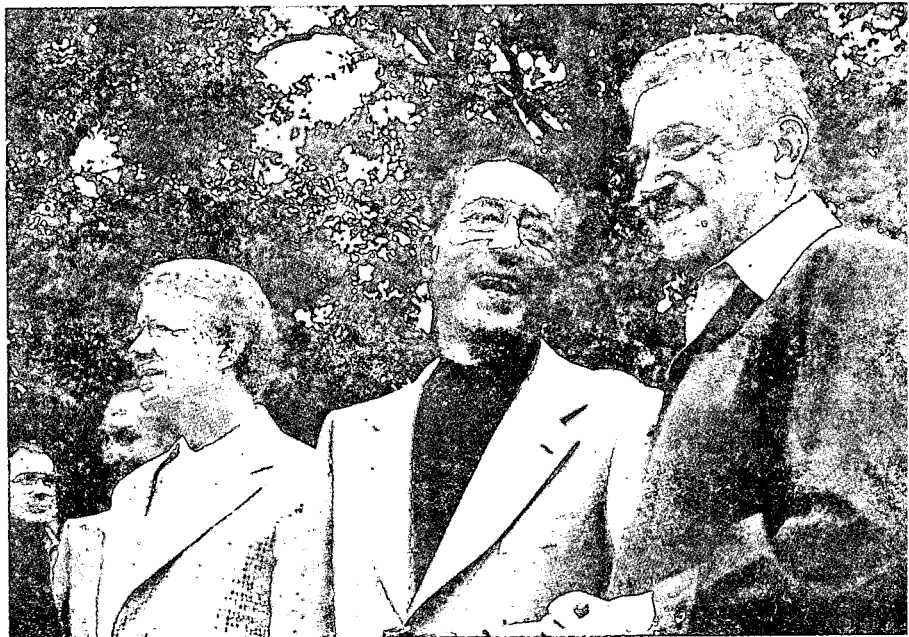
הצבאי לראש-הממשלה, בדמות חומר מאת קהילת המודיעין הנוגע לתהליך השלום. מבחינה זו, נודעת חשיבות רבה ל"כימיה" בין ראשי קהילה זו לקברניטי המדינה. ושוב – הואיל ומדובר בסמיכות לקברניטי, הוקל הדבר; אך היו תקופות רבות (בשנותי כיועץ משפטי של משרד החוץ וכציר בווינגטון), שבהן, לדעתי, נוהלו תהליכי משא-ומתן חשובים ללא סיוע מודיעיני אופרטיבי מספיק.

## זיקת המודיעין המדיני לקברניטים

ואכן, נטייתו של המודיעין בתחום המדיני היא לפעול בעיקר בזיקה לקברניטי המדינה. בדרך-כלל, זו רשימה מצומצמת: ראש-הממשלה, שר הביטחון ושר החוץ; לרשימה זו אפשר להוסיף את ממלא-מקום ראש-הממשלה – כמו בממשלת האחדות הלאומית. הסיבות לכך ברורות: הדגשת מעמדם של מקבלי ההחלטות, התקווה כי התמקדות בגרעין קטן של אנשים תמנע הדלפות – ואולי גם הרצון להתקרב לקברניטים.

בעיני יש בכך במידה מסוימת משגה, ואף בזבוז של משאבים אנושיים. לעבודתם הנהדרת של מאות אנשי קהילת המודיעין יש לעתים צרכנים מעטים מדי, הרבה פחות מן הפוטנציאל. אינני סבור חלילה, כי יש להפסיק לפעול בדגש מיוחד מול הקברניטים הנושאים באחריות – אך יש שכבה שנייה של דרג נושא ונותן, הניצב בעבודתו מול הצדדים האחרים למשא-ומתן. קהילת המודיעין מפיקה חומר מעולה; מדוע לא ימוסד יותר גם לדרג המתדיינים? אני ער לקשיים: בראש וראשונה, חיסיון המקורות. המוח האנושי, מכל מקום, אינו נטול

שר הביטחון עזר ויצמן עם נשיא מצרים אנואר סאדאת ונשיא ארה"ב ג'ימי קרטר





נשיא מצרים סאדאת, ונשיא ארה"ב קרט

לאי-הצלחה של קהילת המודיעין האמריקנית בתחום הזה; חלקם מתמקדים בתלות רבה מדי במודיעין אלקטרוני על-פני המודיעין האנושי – ובעל המאמר קובע כי "לדווינים אינם יכולים לצלם את מוחו של מנהיג סובייטי". נשוב לענייננו: מה היא הסיבה לכך, שלעיתים אין הקברניטים משתפים את המודיעין בחומר מדיני? הסיבה נובעת, אמנם מזווית שונה, מרקע דומה לזה שבגיניו אין הוא מוכן לשתף אותם לעיתים בחומר שלו – חשש הדליפה. במקרה של המודיעין, הסיבה היא השמירה על

היו גם אצלנו מקרים שבהם קיבלו הנושאים והנותנים פרופיל של חלק מהנושאים והנותנים האחרים, במיוחד בצד הערבי – אך רבים יותר המקרים (במל"מ האוטונומיה, בלבנון ועוד) שבהם לא נתקבלו פרופילים כאלה. הייתי אומר בבטחה, שאילו היו בידינו, יכולה היתה להיות לכך תרומה. זאת, כדי להנחיל תחושה מורכבת וכוללת של הנפשות הפועלות, כנגד חדר-מדיות וסטריאוטיפיות...

אמנם, לא תמיד פרופיל של אדם יוצר תפיסה נכונה. כשנתמנה ג'ורג' שולץ לכהונת מזכיר-המדינה של ארה"ב (בקיץ 1982) היתה בקהילה הישראלית, ככל הזכור לי, דאגה; זו היתה מבוססת בראש וראשונה על כך ששולץ היה עד אז במשך שנים אחדות נשיא חברת "בכטל", קונצרן ענקי שעבד בארצות ערב. זכורני כיצד נראתה בעינינו חריגה הערת שבח לשולץ מפיו של הנרי קסינג'ר, שעבד איתו בקבינט הנשיא ניקסון. לשמחתנו, כידוע, התפתחו הדברים – לאחר תקופה קצרה יחסית של לימוד הדדי – באורח חיובי, שבתחומים רבים הרווה אותנו נחת.

## אי-שיתוף המודיעין בחומר

לעתים (כאמור) זשמעת בפי אנשי מודיעין טענה מוצדקת, ולפיה אין מעדכנים אותם בכל תמונות המשא-ומתן והמגעים בדרג הקברניטים. אלוף (מיל') שלמה גזית העלה זאת במסגרת ההסברים לאי חיזויו של המהלך המפתיע של סאדאת בביקורו בארץ בנובמבר 1977 – אשר פילדמרשל גמאסי, שר המלחמה המצרי דאז, התעלם ממנו בזיכרונותיו; ולא בכדי, שהרי יש בכך בעייתיות פנימית למצרים.

כמובן, לא רק סאדאת החליט החלטות, שהיו בראשו בלבד, או כמעט כך. דוגמה אחרת, בהקשר זה: בראשית יוני 1985 ביקר בכיר מן המערכת הישראלית בוושינגטון, ונפגשנו עם מקבילו האמריקני במחלקת המדינה. השיחה נסבה על השינויים בברה"מ לאחר עליית מיכאיל גורבצ'וב לשלטון זמן מה לפני כן, ועלתה השאלה האם תעבור הכוס גם על שר החוץ הוותיק אנדריי גרומיקו. הדעה הכללית היתה, כי לפחות בשנה הקרובה, הראשונה לשלטון גורבצ'וב, לא ימהר זה-האחרון להחליף את גרומיקו – מכיוון שיהיה זקוק לידע שלו במדיניות חוץ. לא עברו 24 שעות, ובחדשות הבוקר שמענו, כי גרומיקו הוחלף, וגורבצ'וב מינה את אדוארד שוארדנדזה לכהונת שר החוץ. הדבר הוכיח את חולשת המידע – אפילו של מדינה כארה"ב, שהשקיעה מאמצי ענק במודיעין על ברה"מ – גם בנסיבות שבהן, כנראה, ההחלטות מתקבלות אצל אדם אחד או שניים.

כאן המקום לומר, כי בכל הנוגע לחיזוי התהליכים בברה"מ ובאירופה המזרחית בכלל, יש בשנים האחרונות תחושה של כישלון מערכות המודיעין – במיוחד זו של ארה"ב; התחושה גוברת כאשר מדברים על אודות הדרמה, וההחלף, של השנה האחרונה באותו חלק-תבל. השבועון ניוזוויק שעסק בכך בימים האלה, מתאר הסברים שונים

המערכת האמריקנית ביוני 1986, מי יחליף את אנטולי דוברנין, שכהן כשגריר בארה"ב 24 שנים. נאמר לי שמדברים על יולי וורונצוב, שהיה בשעתו ציר ברה"מ בושינגטון ובאמצע שנות השמונים כיהן כשגריר בפאריס. שבתו לשגרירות ושלחתי ארצה מברק, כי יולי וורונצוב, שגריר ברה"מ בפאריס, עשוי לפי מקור פלוני, להתמנות שגריר בושינגטון. במשרד החוץ בירושלים היה מי שאת המלה "יולי" הבין, במקום שמו הפרטי של האיש, כחודש יולי – ושיגר לשגרירות בפאריס מברק, ולפיו "ביולי" יתמנה וורונצוב. הואיל ושרויים היינו ביוני, מיהר שגרירנו בפאריס לקבוע פגישה עם השגריר הסובייטי, וזו התקיימה וגם דלפה דליפה רבתי. ראו מה מסוגלת אות לשנות.

## תרומת שירות החוץ למודיעין ויחסים בתוך המערכת

אני מאמין גדול בחובתם של אנשי שירות החוץ, לרבות הנושאים והנותנים בתהליכי משא-ומתן שונים, לתרום את חלקם לתמונת המודיעין מתוך מגעיהם – הן במידע, והן באפיון הנפשות הפועלות והאווירה. כשלעצמי, גם השתדלתי לעשות כן במשך השנים; זכורני מאמץ מיוחד בעת המשא-ומתן עם לבנון, אף כי בו השתתפו גם אנשי קהילת המודיעין גופא: מדי ערב היינו מוציאים, במשרד החוץ, חוברת שכללה לא רק חומר על ההתדיינות עצמה, אלא גם דיווחים על שיחות-צד ועל התרשמויות אישיות; בטוחני, שהיתה בכך תועלת, גם אם גורל ההסכם עצמו לא היה טוב (אגב, הוא הועיל מאוד ביחסים בינינו לבין ארה"ב). נכון שלא הכל במערכת הדיפלומטית מודעים לכך תמיד – אך הוא הדין גם לקהילת המודיעין; והדבר קשור גם במכלול היחסים בין הקהילה ה"דיפלומטית" לבין אנשי המודיעין.

הקהילה הדיפלומטית רואה עצמה כבעלת התמחות – "מדינית", "הסברתית", "כלכלית"; רק חלק מחבריה מודעים לצורך לספק מודיעין העומד לרשותם במגעיהם עם מדינת כהונתם. אלה העושים כן, ויש כאלה האמונים על דיווח מפורט, תורמים לדעתי תרומה חשובה.

לעתים ישנם חילוקי דעות המגיעים לניגוד אינטרסים בתוך קהילת המודיעין הרוצה לשמור על מידור ובין הצרכן המעוניין בניצול החומר. מצבים אלה ראויים, ולדעתי ניתנים, לתיקון.

בכלל, חסרה במדינת ישראל – מטעמים הקשורים במורכבותה של המערכת הפוליטית, ביחסים בתוך הדרגים המדיניים וגם בין הבירוקרטיות השונות – גישה מקיפה וכוללת (בלע"ז: קומפרהנסיביות) ביחסי חוץ וביטחון. לא זה המקום לעיסוק מעמיק בפורומים, שבהם מתקבלות החלטות בעניינים האלה; אסתפק באזכורם: הפורומים הפורמליים בדרג המדיני, כמו הממשלה וועדת השרים לענייני ביטחון – והלא-פורמלים ביסודם (כמו מה שהיה קרוי "פורום ראשי הממשלה" ואחר-כך "פורום הארבעה") וסוגים אחרים של התייעצות. ואולם, גם

חיסיון המקורות; במקרה של הקברניטים, הסיבה העיקרית היא החשש לניגוח פוליטי. המודיעין עצמו, כמובן, אינו חשוד בכך; אך לגבי תפוצת החומר – במיוחד בממשלת אחדות, שיש בה בעיות של סתירות טבועות במבנה – לא חסרו רגישויות. נכון שהעיקרון הפורמלי צריך, לכאורה, להיות בסיס "הצורך לדעת", אך תרגומו המוסדר לשפת המעשה אינו קל. הפתרון לכך, כנראה, הוא – למרבה הצער – בלתי-פורמלי: יצירת מערכת יחסים בין אנשי המודיעין לבין הדרג המדיני ודרג הנושאים והנותנים; מערכת זו תהיה מבוססת על הדדיות – ותאפשר זרימת מידע לא פורמלי, מתוך אמון אישי, היזון חוזר לקהילת המודיעין ומשאלות לחומר חיוני. מערכת גומלין כזאת נוצרה עד כה, באורח משיבי-רצון, רק לעתים רחוקות וספוראדית.

אגב, טעויות בשימוש אופרטיבי במידע עלולות לגרום לעתים לתוצאות בלתי-צפויות. שאלתי אחד מראשי

שר החוץ משה דיין עם נשיא מצרים סאדאת



בדרגים. המקצועיים – למעט במקרים מסוימים של זרימה לא-פורמלית, המבוססת על יחסים אישיים – אין הסדר להתיעצויות בבעיות כמו תהליך השלום, יחסי ישראל-ארה"ב ועוד. שוב: הטעמים הם זהים, ובולטים ביניהם החשש מהדלפות ומ"מלחמות היהודים" – לרבות בתוך קהילת המודיעין גופא; וראוי היה לעשות לתיקון מעוות זה. זכורני תקופות אחדות, שהיה בתוכנו מי שהציע לכוון "פורום ארצות-הברית", ובו כל אנשי המערכת הממשלתית הנוגעים-בדבר, לשם חילופי דעות והערכות, מזוויות-ראייה שונות. מבנה המערכת – פוליטית, תפקודית ואישית – מנע זאת.

## הערכת תהליכים

קיים אמנם קושי – בתנאים הקיימים בשנים אלה במדינת ישראל – להעברתה ולהנחלתה של הערכת מודיעין אסטרטגית, ככל שהמדובר בתהליכים הנוגעים למגמות שלום. דבר זה בולט במיוחד בסיטואציות של ממשלת אחדות לאומית. אין צורך להכביר מלים כדי להסביר זאת; חרף זהירותו המופלגת של המודיעין בהתנסחויותיו, תדרכים בתחום רגיש זה בקבינט דלפו לא אחת – לעתים בצורה מעוותת – והיו גורם לניגוחים פוליטיים פנימיים, בדרך-כלל בשאלות הנוגעות לאש"ף. דברים כאלה אירעו במידה פחותה כשהמסרים לא הובאו בדיונים, אלא נשארו בניירות, אך גם משם דומני שהיו דליפות. אף-על-פי-כן מצווה המודיעין להמשיך בדרכו; עליו לעשות זאת תוך כדי מאמץ להביא בחשבון את הבעייתיות – אבל המדובר אך ורק בזו, הקשורה למסגרות שבהן נמסרת ההערכה, וכמובן לא באשר לתוכן של הערכה זו.

## אפשרויות שיפור

אילו התבקשתי להמליץ על שיפורים נחוצים בתחום המודיעין למנהלי משא-ומתן, הייתי מתמקד באלה:

### הערות

1. אלוף (מיל') ש' גזית, "הערכות מודיעין והקברניט", בקובץ **מודיעין וביטחון לאומי** (סא"ל צ' עופר ורס"ן א' קובר, עורכים), עמוד 473. ראה גם י' מנזלי, "השפעת הגורם הכלכלי על חתירתה של מצרים להסכם שלום", **בעיות בינלאומיות** י"ז (133), אביב 1978, י"ט-כ"ח.
2. "כשלי מודיעין?" **ניוזוויק**, 14.5.90, עמוד 23. נושא מינויו של יועץ מודיעין לראש-הממשלה, שעלה פעמים רבות בתולדות המדינה – לרבות בעקבות המלצות ד"ח ועדת אגרנט בקשר למלחמת יום-הכיפורים – חורג מתחומה של רשימה זו.
3. י' אורון, "מחקר מודיעין מדיני – הדגשים אישיים", בקובץ **מודיעין וביטחון לאומי**, עמודים 287-305, 300. זכורני כי גם משה דיין קרא את אותם ניירות בהערכה. יצחק אורון זכור לטוב גם על סקירותיו מקהיר בשעה ששירת בשגרירות; סקירות אלה היו שרטוט, כמעט בדרגת ספרות, של החיים במצרים לעת ההיא.

בתחום הרקע – קידום מאמץ שיטתי לספק לנושאים ולנותנים כל רקע רלוונטי. כשהמדובר במשא-ומתן דיפלומטי אין להתבייש ולהסתייע, לפי הצורך, באנשים שמחוץ לקהילת המודיעין – כמו אנשי שירות החוץ ומשרד ראש הממשלה, וכמובן (ולפי הצורך) באישים מן הקהילה האקדמית ועוד.

בנוסף, בנסיבות משמעותיות – כמו בחלקים מתהליך השלום – יש לחשוב על צוות-משימה מיוחד לליויים, שיורכב מאנשי מקצוע ממגוון רב של תחומים, כולל משרד החוץ, ולהוות תמיכה במידע ובהערכה. אני ער לכך שיש קשיים בעניין הזה, אך עשויה להיות בכך תועלת רבה. נכון שאין "קבלנות" להצלחה; במשא-ומתן עם לבנון, על-אף הייצוג הענף של כל הגורמים, דומני שאיכשהו לא נענתה כהלכה השאלה המרכזית – העמדה הסורית כלפי ההסכם. קיום צוות כזה יכול, מכל-מקום, לסייע לכך שישאלו השאלות הנכונות; ובכך יגדל הסיכוי לתשובות טובות ולהיזון חוזר.<sup>4</sup>

מלות המפתח הן: דיאלוג, פתיחות מבוקרת ומאמץ הדדי להסתייעות; לטובת העניין, כמו בתחומים אחרים, הכרח להתגבר על "מלחמות יהודים" ועל הרגלי עבודה. הדבר אפשרי, בעיניי, בלי לפגוע ברגישויות המוצדקות של כל קהילת מודיעין.

משורר התהלים אמר: "רבת שכנה לה נפשי עם שונא שלום; אני שלום וכי אדבר המה למלחמה" (תהלים ק"כ, 7-6). במידה רבה זה עדיין מצבה של ישראל – המחייב אותנו להיערכות קבע מודיעינית, דיפלומטית וצבאית. לפנינו אתגרים רבים של משא-ומתן עם שכנינו. הבה תהיה תרומת המודיעין הישראלי, העשיר כל-כך בידע ובכושר ניתוח והערכה, משולבת שילוב-אמת בהם. אני מקווה, שהנושאים-ההנתונים העתידיים ידעו לבקש ולקבל את שיתוף-הפעולה – וקהילת המודיעין תשיב להם מלוא חופניים, כפי שהיא מסוגלת בלא ספק.

4. ראה י' אורון, **שם**, על חשיבות ליווי זה. ראה למכלול גם Michael I. Handel, "Leaders and Intelligence" **National Security** 3(3) (July 1988) pp. 3-39.
5. "הערכות מודיעין והקברניט", **שם**. גזית מספר כי בשנת 1976 שאל המודיעין את עצמו, האם נכונה מצרים למר"מ – והגיע למסקנה, ולפיה יש בה שינויי סגנון אך לא תפנית עמוקה. החשש בכיוון ההפוך היה מחמת שאנשינו לא ראו סיכוי להסכם ביניים חדש, ולכן סברו שאולי לא יהא מנוס מהירתמות מצרים למעגל המלחמה. באשר לפתרון הפשוט – "לעשות שלום עם ישראל" – כשהזכירו מישהו, עוררו דברים אלה, לפי גזית, "צחוק גדול" (שם, הערה 5 בעמ' 473).
6. "כשלי מודיעין?", **ניוזוויק**, שם, עמודים 22-23.
7. ראה גם ד"ר עוזי ארז, "על חיזוקן של חוליות רופפות בתהליך המודיעין בישראל", **מערכות** 270-271, אוקטובר 1979, עמודים 58-60.

# אסטרטגיות איסוף

יגאל ורדי\* ויצחק כ"ץ\*\*

## הקדמה

ועדת אגרנט, לבדיקת ארועי מלחמת יום-הכיפורים, טענה בין היתר, כי המידע המודיעיני היה קיים אך הפרשנות הייתה מוטעית; "בימים שקדמו למלחמת יום-הכיפורים היו בידי אמ"ן (מחקר) ידיעות מתרעות למכביר, שסופקו לו על-ידי מחלקת האיסוף בתוך אמ"ן ועל-ידי רשויות איסוף אחרות במדינה. אמ"ן (מחקר) וראש אמ"ן לא העריכו נכונה את ההתראה שבידיעות הללו..." (1975:19). טענה דומה, בדבר קיום מידע, מעלה ברברה טוכמן. היא עושה זאת כאשר היא בוחנת, בין השאר, את המעורבות האמריקנית בוויטנאם – ומצביעה על ה"איוולת", שגרמו חמישה נשיאים אמריקניים: "ארה"ידיעה לא היתה גורם במאמץ האמריקני בוויטנאם... אולי היתה אי-ידיעה לארץ ולתרבות, אבל לא לגבי סימני הנגד, ואף לא לגבי המחסומים בדרך להשגת מטרותיה של המדיניות האמריקנית" (1986).

ההנחות המובאות לעיל – בדבר קיום המידע, מחד גיסא, אך ליקוי בהערכתו וקבלת-החלטות מוטעית, מאידך-גיסא – הן המניע לעריכת המחקר המוצג כאן. עם זאת, המחקר אינו עוסק באופן ישיר במלחמת יום-הכיפורים ולא במעורבות האמריקנית בוויטנאם. עניינו בחקר תהליכי איסוף והערכה קוגניטיויים ובהתווית אסטרטגיות, שהן בבחינת "טיפוסים אידיאליים":

1. טיפוס "המדען".
2. טיפוס "האמן".

במהלך המחקר נציג את שני הטיפוסים הנ"ל, המהווים אסטרטגיות של חיפוש והערכה – ונטען להכרחיות המעבר בין האסטרטגיות "במהלך בזמן", מעבר דינמי וגמיש של איש המודיעין בין האסטרטגיות תוך כדי החלפתן.

לעבודת המודיעין שני מרכיבים מרכזיים: איסוף מידע והערכת מידע. יש הטוענים, כי על המודיעין לעסוק רק באיסוף מידע לגבי יכולת אסטרטגית וצבאית, ולהימנע מעיסוק בהערכת כוונות. הגישה, שמאמצים מחברי המאמר הזה, הנה, כי לא ניתן להפריד בין שני החלקים של עבודת המודיעין – האיסוף והערכה. מטרת המאמר היא, על כן, להבהיר ולהמחיש כיצד ניתן לפרש מידע נתון – אותן עובדות – בדרכים שונות. מטרה נוספת היא לחדד ולהבהיר את רמת המודעות של איש המודיעין לטעויות ולעיוותים, אשר מתקיימים הן בשלבי האיסוף והן בשלבי ההערכה. עניינו של המאמר, על כן, בחקר תהליכי איסוף והערכה קוגניטיויים והצגת אסטרטגיות שהן בבחינת "טיפוסים אידיאליים":

1. טיפוס "המדען".
2. טיפוס "האמן".

במאמר יוצגו שני הטיפוסים הללו, המהווים אסטרטגיות של חיפוש והערכה – והטענה העקרונית תיסוב על הכרחיות המעבר בין האסטרטגיות "במהלך בזמן", מעבר דינמי וגמיש של איש המודיעין בין האסטרטגיות תוך כדי החלפתן.

\* החוג לפסיכולוגיה, אוניברסיטת תל-אביב.  
\*\* החוג למדעי המדינה, אוניברסיטת תל-אביב.  
המאמר מבוסס על מחקר, שהוגש לקרן המלגות על שם ג'ים אנגלטון, המרכז ללימודים מיוחדים (מל"ם) להנצחת חללי קהילת המודיעין.

# והערכה במודיעין

המודעות של איש המודיעין לטעויות ולעיוותים ההוים בשלבי האיסוף וההערכה.

## בין עובדות לפרשנות

השאלות הבסיסיות הן: האם ניתן לתפוש עובדות ללא כל פרשנות, ומה משמעותה של הפרשנות ביחס לעובדות? שתי תיאוריות חשובות, ומנוגדות, מסייעות למתן תשובות על שאלות אלה. התיאוריה האחת מיוצגת על-ידי פרנסיס בייקון, הפילוסוף מן המאה ה-17. היא גורסת, כי יש להתבונן במציאות ובעובדות ללא כל דעות קדומות, ללא השערות וללא כל פרשנות. אלה עלולים ליצור עיוותים בתפיסת העובדות. מכאן ששומה על המדען – או איש המודיעין – להתבונן במציאות בצורה "נקייה", כ"לוח חלק" וללא מחשבה מפרשת (ברגמן, 1974). התיאוריה האחרת מיוצגת על-ידי פילוסוף בן-זמננו – קרל פופר – הגורס, כי אין אפשרות להתבונן במציאות ללא דעות קדומות. אין עובדות ללא פרשנות, ואין עובדות "נטו". לכן, מומלץ לבחון את העובדות בהקשר של תיאוריה, השערות ודעות מפרשות – ובמקביל, להיות ביקורתי ולהעמיד את אותן עמדות במבחן הביקורת האמפירית (פופר, 1959).

הבה נרחיב ונמחיש תפיסות אלה באמצעות דוגמאות אחדות מתחומים שונים:

★ קיים הבדל בין הסתכלות לבין ראייה. כאשר תינוק כבן שנה – אשר אינו בשל בשפתו – מתבונן בכוס, אזי "חלקיקי האור" של הכוס משאירים קונטרסט על רשתית-העין ומוחו מעודכן בקיומה של דמות ביחס לרקע – התינוק מסתכל בכוס. כאשר אדם מבוגר – היודע לדבר – מתבונן בכוס, הוא מפרש את העובדות לפי אסוציאציות שונות הכרוכות. במלה כוס: כלי לשתיה, עשוי מזכוכית, שביר, וכד'; האדם המבוגר רואה כוס,

בבניית האסטרטגיות, כמו גם במהלך הדיון כולו, נעשה שימוש רחב במקורות אחדים; בספרות התאורטית העוסקת בפילוסופיה ובלוגיקה של הגילוי המדעי (פופר, 1972; קון, 1962; אגסי, 1976; בכלר, 1984), באנלוגיות מקובלות בין מדע למודיעין (בן-ישראל, 1987, בן-פורת, 1987), בתורת הפסיכולוגיה (שוהם, 1978; גיורא, 1988, פריד ואגסי, 1976) ובתורת המדיניות הציבורית (דורון, 1988).

לעבודת המודיעין שני מרכיבים מרכזיים: איסוף מידע והערכת מידע. יש הטוענים, כי על המודיעין לעסוק רק באיסוף מידע באשר ליכולת, ולהימנע מעיסוק בהערכת הכוונות; "זמן קצר לאחר כניסתו למשרד הביטחון טען רבין, כי 'המודיעין צריך לעסוק בעיקר באיסוף מידע על צבאות האויב, ולא על כוונות מנהיגיו'... פירוש הדבר הוא, ששר הביטחון מסיר מהמודיעין את משימות ההערכה" (פדהצור, 21.3.89).

גם לניר עוסק בכך; הוא בוחן את האירועים, הקשורים בהפתעת יום-הכיפורים, ומבחין בין מודיעין היכולת ("הצבאי") לבין מודיעין הכוונות ("הממלכתי"). מודיעין היכולת "בטוח יותר", כהגדרתו – אך יש להבחין בין הערכה "מצבית" לבין הערכה "בסיסית". לניר מזהה כישלונות בהערכה במלחמת יום-הכיפורים הן ברמה המצבית והן ברמה הבסיסית (1983: 153-168).

כשלי הערכה הנבחנים על-ידי חוקרים שונים מלמדים, כי הכשלים מתקיימים, על כן, לא רק ברמת הכוונות – שהיא "קשה יותר" להערכה – אלא אף ברמת היכולת, שהיא "קלה יותר" להערכה. לגישתנו, לא ניתן להפריד בעבודת המודיעין בין איסוף המידע לגבי היכולת לבין הערכת המידע לגבי הכוונות – ובכלל, לא ניתן לנתק את תהליכי ההערכה מעבודת המודיעין. במאמר נבחר ונמחיש כיצד ניתן לפרש מידע נתון, אותן עובדות, בדרכים שונות. זאת, בכוונה לחדד ולהגביר את רמת



להבדיל מן התינוק המסתכל בה.

★ קיים הבדל אנתרופולוגי בין אדם מערבי לבין אסקימואי. אסקימואים מסוגלים לזהות ולהבדיל בין סוגי שלג רבים, כארבעים במספר, ואילו אדם מערבי אינו מסוגל לראות יותר מסוג אחד. האסקימואים והאחרים מסתכלים על אותו שלג; אך הם רואים – משמע: מפרשים – אחרת.

★ כאשר מטוס טס בשמים, אנו רואים מטוס; ואילו פלוני, בן שבת זולו, עלול להיבהל בראותו ציפור גדולה ובלתי-מוכרת ואף מפחידה. פרשנותו מושתתת על מידע שונה מזה של האדם המערבי.

★ אדם "רגיל" יראה ויגדיר סיר, כפשוטו. ירמיהו הנביא הסתכל על סיר שפניו פני צפונה – אך "ראה", כי הרעה תבוא מצפון. זו דוגמה של פרשנות קיצונית – נבואית או חולנית – מבחינה מחשבתית.

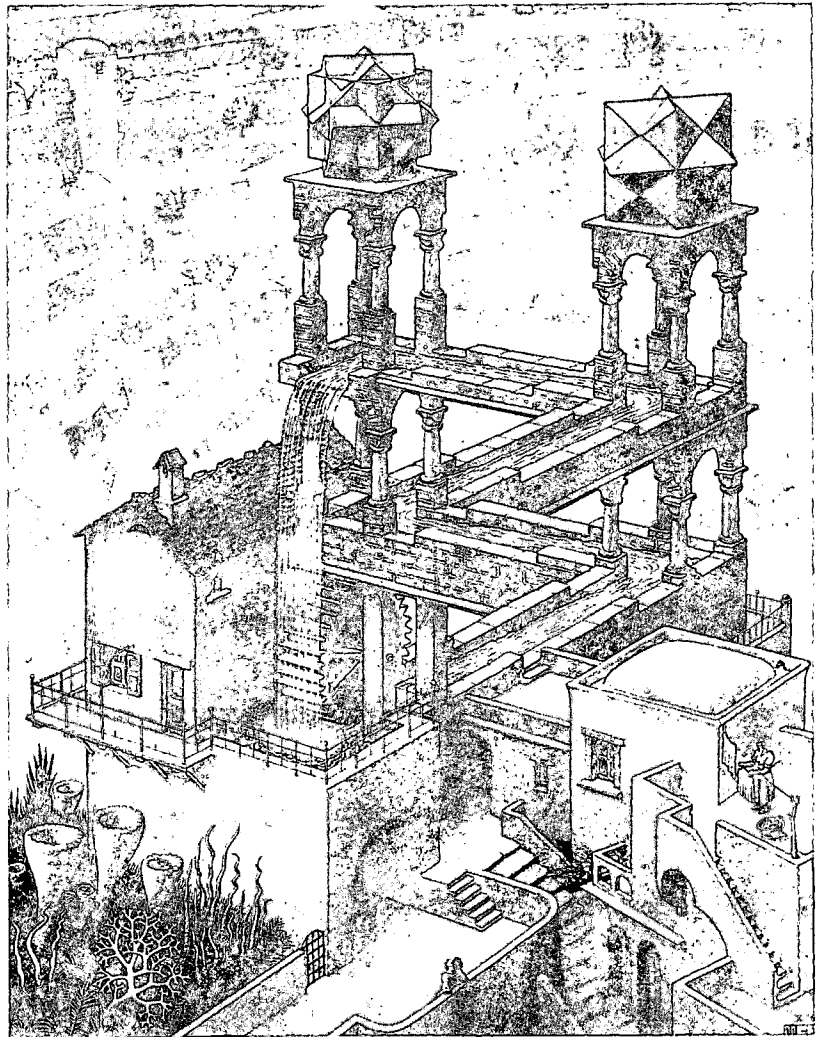
לפנינו, אם כן, "שני עולמות": עולם חיצוני לנו, שהוא עולם המציאות והעובדות – ומולו עולם פנימי ושכלי במהותו, שהוא עולם של פרשנות ושל ביאור המציאות.

לצד התפיסה הדיכוטומית – עובדות מול פרשנות – ניתן בהחלט לתאר מפגש ביניהן, המתקיים בהיררכיה של פרשנות. בטרם נדגים זאת באמצעות סיפור, נקדים ונאמר כי לתפוס – על-פי התפיסה הרציונליסטית – פירושו בהכרח גם לפרש ולתת הסבר. למעשה, ההסבר קודם לכל תפיסה והוא המאפשר אותה. על-פי סיפור המעשה (אלגוס, 1985), שלושה אנשים מתבקשים לספר את אשר רואות עיניהם ממקום תצפיתם הגבוה מעל נמל; הראשון מספר כי הוא רואה אנייה מסוימת (הוא נוקב בשמה) המפליגה מן הנמל לעבר אמריקה. האחרים מבקרים אותו על תשובתו, משום, שלדעתם, הוא סיפר את מה שהוא יודע, ולא רק את מה שאכן ראה. השני מנסה לתת דיווח משופר יותר, ואומר כי הוא רואה רק אנייה בלב ים כחול. גם תשובה זו זוכה לביקורת דומה – שהרי המושגים "אנייה" ו"ים" אינם אלא השתקפות של הידע שלו, ולא של תפיסתו. השלישי מספר, כי הוא רואה, זאת אומרת תופס, כתם כחול גדול ועליו כתם אפור קטן. אך גם דיווח תפיסתי זה, נייטרלי ותמים, הוא תוצאה של פירוש ושל ידע הכרתי. המושגים "כתם", "כחול" ו"אפור" הם הכרתיים לפחות במידת-מה. המסקנה המעניינת הנה, כי בכלל אי-אפשר לתפוס ללא פירוש, ללא הסבר ואף ללא עיוות.

הסיפור ממחיש את קיומה של הפרשנות ההיררכית; מן השלב הנמוך של "כתם כחול ואפור", אל תיאור "אנייה בים כחול" ועד לשלב הגבוה יותר של "אנייה, המפליגה לאמריקה".

את שתי התיאוריות דלעיל ניתן כאמור להציג כתפיסה דיכוטומית; מחד-גיסא הטענה כי יש עובדות ללא פרשנות – ומאידך-גיסא הטענה כי לא ייתכן לתפוס עובדות ללא פרשנות. דיכוטומיה זו מומרת להלן בתפיסת ביניים – היררכיה של פרשנות, הוראה פרשנות של עובדות ברמות שונות של מורכבות.

נמחיש זאת בדוגמה מתחום המודיעין: באיסוף מידע והערכתו קיים השלב הנמוך של הפרשנות, בו מצוינים, למשל, כלי-נשק שונים, טנקים לסוגיהם וכד', אשר נצפו בקימם, או תנועתם. פרשנות מורכבת יותר ניזונה ממקורות-מידע שונים ומהצלבת עובדות. למשל: תצפיות ודיווחים על תנועת טנקים, ידיעה כי נשיא מדינת עימות קם ממתת חוליו וידיעה נוספת כי נפגש עם נציג מעצמה ידידותית – דיווחים אשר יחדיו יוצרים קוואנט מידע משוער. פרשנות אחרת, מורכבת וגבוהה יותר בהיררכיה, תהיה באשר לתפיסת המצב הרלוונטית. כך למשל פרשנות והערכה באשר לקיום מצב של מלחמה, תרגיל, פעילות מקרית – שגרתית, הטעיה, או פעילות אחרת. פרשנות-העובדות היא הבנת הכוונה והמשמעות של



1. על הצורך לעבור מתפיסות דיכוטומיות לתפיסות-עולם היררכיות, ראו אצל אגסי (1976).

העובדות; בגורמים המשפיעים על הפרשנות נעסוק בהמשך.

## עיוותי מידע ופרשנות

כדי להחליט באם איסוף מידע על אודות תנועת כוחות האויב מלמד על מצב של מלחמה (או תרגיל, תנועה מקרית, הטעייה, או מצב אחר), עלינו להגדיר תחילה את החלופות השונות – האופציות, הדפוסים והתבניות המאפיינים אותם. רק כך נהיה מסוגלים לערוך בחינה והשוואה בין עולם המציאות העובדתי לבין עולם ההשערות המורכב מאופציות וחלופות שונות.

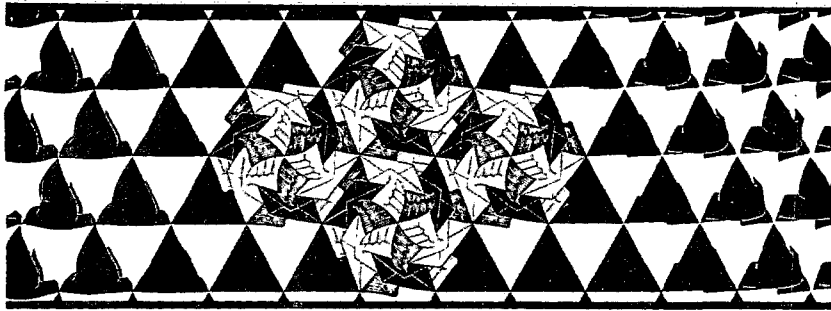
מכשולים רבים עשויים להתערב ולהשפיע על מעשה ההשוואה, ומכאן גם על ההחלטה. מכשולים ועיוותים אלה הם בבסיס המשגים החמורים, לעיתים הטראגיים, לכשלי המודיעין. נעמוד להלן על כמה מקורות לעיוותים:

1. עמימות – בהגדרת האופציות השונות קיימות נקודות-חפיפה רבות, משתנים זהים או דומים, המקשים במידה רבה על יכולת התיחום. אין תיחום ברור בין הפרמטרים המגדירים מצבים (תרגיל, מלחמה, הטעייה ואחרים). מצב זה יוצר עמימות בהגדרה (פרנקנשטיין, 1981) המקשה אחר-כך על ההכרעה ועל היכולת להשוות בין תמונת המציאות העובדתית לבין האופציות המוגדרות.
2. תקפות סרגלי המדידה – בכל הגדרה של אחת האופציות מצויים ערכים סובייקטיביים ואישיים, לצד ניסיון העבר, מרכיבים של אידאולוגיה והשערות תיאורטיות. התקפות מוטלת תמיד בספק.

בהגדרת האופציות, המגדיר יוצר "סרגלי מדידה" – נקודות ייחוס, שבסיסן מוטל בספק ובכלל לא ניתן להצדיקן באופן ודאי. עם זאת, אין בכך משום מניעה מוחלטת מלפרש עובדות ללא סרגלי-מדידה שכאלה. בדרך-כלל, אף אין כל ברירה; יש להמשיך, הן בהצבת ה"סרגלים" והן בהגדרת האופציות. יש לעשות כן מתוך ספקנות וביקורתיות רבה. לצד כל אופציה ניתן להציב אחרות – חלופות – אשר תקפותן אינה פחותה. בנוסף, ניתן לערוך השוואה של תמונת המציאות עם סרגלי-המדידה החלופיים.

3. ידע מובלע – מעריכים ומקבלי-החלטות עורכים השוואה של תמונת המציאות העובדתית עם האופציות המוגדרות, כאשר האופציות מוגדרות בצורה קיבוצית (בארגונים, כמו גם בגופי מודיעין), אך מושפעים, בו זמנית, גם מהחלופות הסובייקטיביות והאינטואיטיביות. המעריך מתקשה לעתים לשתף חברים-עמיתים במידע ובפרטי החלופות הסובייקטיביות שלו, ולעשות זאת בצורה בהירה ולוגית ואנליטית. למידע זה קורא מיכאל פולני "מידע מובלע" (1958). מרכיב זה יוצר על כן קושי נוסף בתהליכי הערכה וקבלת-החלטות – כאשר למשתתפים השונים יש מערכי-ידע מובלעים המשפיעים בעיקר במצבים מורכבים, שבהם האינטואיציה והניסיון המעשי מהווים סרגל-מדידה חשוב ומשמעותי.

4. הערכה הקשרית – תורת הגשטאלט מלמדת כי



אובייקט נתפס בצורה שונה ומעוותת כאשר הוא מצוי על מרקעים שונים (אלגום, 1985). לדוגמא: כאשר אדם מתבונן בשני כתמים אדומים זהים, המצויים על מרקעים שונים; בכתם אדום על רקע שחור, האדום בולט וזוהר – ובכתם אדום על רקע לבן, האדום עמום ומובלע יותר. נוצרים, לכן, עיוותי תפיסה כאשר העובדות מופיעות תחת מרקעים שונים; קל וחומר, כאשר המידע רב ומורכב. מידע מורכב המצוי בסבך של קשרים ותחת מרקעים שונים יקשה על ראייה אנליטית בהירה ומובחנת. העיוותים יהיו הן במישור הכמותי והן במישור האיכותי. 5. תבניות ייחוס – בתהליכי ההערכה הנדונים לעיל נמצא ביטוי לשלוש תבניות ייחוס שונות, המשפיעות במקביל:

★ תבנית אחת מורכבת מן המידע העובדתי הנאסף, ביחס למידע האחר הקיים.

★ תבנית שנייה הנה אחת (או יותר) מן החלופות המוגדרות בצורה קיבוצית בארגונים שונים, ומאומצות(ות) על-ידי מקבלי-ההחלטות.

★ התבנית השלישית הנה התבנית המובלעת, המורכבת ממערכי מידע אישי ומאינטואיציה של כל מקבלי-החלטות בנפרד.

כל פריט מידע, אנליטי ואטומיסטי, עשוי לקבל עיוותי פרשנות בהתייחס לשלוש התבניות: מן המציאות, מן האופציות המוצהרות באופן קיבוצי ומן התבניות המובלעות. המצבים האלה ממחישים את השפעתם הפוטנציאלית של המקורות לעיוותים המסכנים את תהליכי ההערכה – תהליכים האמורים להיות אובייקטיביים וזהים, בין מעריכים, למול מציאות נתונה של עובדות.

כדי להמחיש את המורכבות הרבה הכרוכה בהצבת הפרמטרים התאורטיים, ערכנו מחקר אמפירי אשר הקיף שתי קבוצות של נבדקים; האחת מורכבת מ-25 קצינים בכירים בצה"ל, והשנייה מורכבת מ-30 סטודנטים לתואר שני בתוכנית למדיניות ציבורית, באוניברסיטת תל-אביב. בתחילה התבקשו הנבדקים להגדיר את שלושת המצבים הבאים (אשר אינם מקיפים את כל המצבים האפשריים): תרגיל, פעילות מקרית ומלחמה. בנוסף, התבקשו להציב פרמטרים אופרטיביים המאפיינים כל אחד מהמצבים הללו.

להלן, בטבלה 1, הממצאים אשר הועלו בשלב זה של המחקר:

טבלה 1

המצבים	פרמטרים חופפים פרמטרים ייחודיים			
	קצינים סטודנטים קצינים סטודנטים			
תרגיל - מלחמה	59%	69%	41%	31%
תרגיל - פעילות מקרית	62%	72%	38%	28%
פעילות מקרית - מלחמה	59%	69%	41%	31%
תרגיל - פעילות מקרית - מלחמה	59%	80%	41%	20%

הממצאים ממחישים, כאמור, את המורכבות הכרוכה בהצבת הפרמטרים התיאורטיים, המשמשים להגדרת המצבים השונים, ואת הבעייתיות בהצבת פרמטרים ייחודיים. קבוצת הקצינים הציבה 46 פרמטרים שונים להגדרת המצבים הללו - וגילתה בכך עדיפות יחסית על קבוצת הסטודנטים, אשר הציבה רק 37 פרמטרים.

## מפגש השוואתי בין עובדות ותיאוריות

המפגש השוואתי בין המידע המציאות לבין המידע התיאורטי יוצר דפוסים של פעילות משותפת, המהווים סרגלי-מדידה הערכתיים. הנחה מקובלת הנה, כי אין חפיפה בין העובדות לבין ההגדרה התיאורטית. כאן, לפי גישתו של קרל פופר, כאשר מידע אמפירי אינו הולם את ההשערה או את התיאוריה - על המדען/החוקר/מקבל-ההחלטות להניח לאותה השערה, כתהליך טבעי של הפרכה (פופר, 1972). אבל בכך טמון הפרדוקס, שכן אנו מייצרים סרגלי-מדידה, האמורים לפרש את המידע המציאותי ולא להיות מופרכים מתוכן. לכאורה, סרגלי-המדידה חסינים מפני הפרכה אך המציאות מוכיחה את ההיפך ובכוחה אף ליצור הפרכה (ראה: מלחמת יום-הכיפורים).

ממשיכי דרכו של פופר עסקו בסוגיית אי-ההפרכה של העובדות מול התיאוריה; הם עשו זאת מנקודת-מבט שונות, בהן: המחקר המדעי הסוציולוגי (קון), המדען כפרט (אגסי), הפרכת דעות ועמדות מנקודת-מבט פסיכופתולוגית (פריד ואגסי) וביולוגית (פיאז'ה). תומס קון עוסק בסוגיות הללו בהציבו את ה"פארדיגמה" של הקהילה המדעית, המהווה נקודת-ייחוס למדענים בביצוע מחקריהם ולכן משמשת סרגל-מדידה דוגמטי

(1962). ה"סרגל" אינו פתוח להפרכה של העובדות הסותרות אותו, כל עוד הפארדיגמה פונקציונלית בפוריותה ובביטוייה המחקריים השונים. רק לאחר מיצוי מדבי, והצטברות עובדות אשר אינן זוכות לפרשנות הולמת - רק אז מוזנחת הפארדיגמה ומתהווה, בצורה מהפכנית, פארדיגמה חדשה וחלופה. זו נוצרת על-ידי חוקרים חדשים, לא כהפרכה של הקודמת אלא כיצירת סרגל-מדידה פארדיגמטי חדש.

אגסי (1976) מתאר את עבודתו של המדען פארדיי, אשר נהג בדוגמטיות במספר לא קטן של מקרים כאשר הניסוי האמפירי סתר את התיאוריה שלו. הוא התעקש, וחזר על ניסוייו, ולהפתעתו התיאוריה צדקה. אגסי עצמו אינו מצדד בדוגמטיות, אך מודה כי זו יכולה להיות גם פוריה, ולראיה - המקרה של פארדיי.

החוקרים פריד ואגסי, במחקרם (1976) על מחלת הפארנויה "זרה", מציגים תמונה קלינית: חולה-נפש מקובע ב"אידיאה פיקס", וכל ניסיון להראות לו שהוא שונה, לנסות בכך להפריך את ה"אידיאה פיקס" שלו, לא רק שאינו מצליח אלא מחריף את הנוקשות הדוגמטית.

פיאז'ה (1968) מציג בצורה דינמית את יחסי-הגומלין שבין האורגניזם לבין סביבתו, בתהליכי הסתגלות והישרדות, כתהליך שבין התאמה להטמעה. כלומר: לעתים, המידע המציאותי עובר הטמעה לסכימה של האורגניזם - ולעתים, הסכימה של האורגניזם חייבת להשתנות, ולהתאים עצמה למידע המציאותי.

המשמעות הנובעת מן הדיון דלעיל הנה באשר לתהליכי קבלת-ההחלטות של איש המודיעין; זה נוקט במצב אחד דוגמטיות למול עובדות המציאות ונצמד לעמדותיו - ובמצב אחר עשוי לשנות את דעותיו בהתאם לסיטואציות עובדתיות נתונות.

איש המודיעין מציב פרמטרים, המאפשרים את הערכת הנתונים; וכדי להמחיש את הפער בין הפרמטרים לבין הנתונים, המשכנו במחקר שניהלנו בקרב אוכלוסיית הקצינים והסטודנטים. בשלב זה התבקשו הנבדקים לנתח אירוע נתון (המבוסס על האירועים אשר קדמו להתקפה על פרל-הארבור) ולעשות עגב כך שימוש בפרמטרים, שהציבו בשלב הקודם של המחקר. בנוסף, התבקשו לענות על השאלה: האם האירוע מורה על מצב של תרגיל, פעילות מקרית או מלחמה?

ממצאי המחקר מוצגים בטבלה 2, להלן:

טבלה 2

קבוצות	מצבים		
	תרגיל	פעילות מקרית	מלחמה
קצינים	26%	18%	56%
סטודנטים	37%	10%	53%

- אנו מזהים, אם כן, לפחות שלושה מצבים:
- 1) סגירת תבנית – לתבנית מוכרת.
  - 2) פתיחת תבנית – לשם יצירת תבנית חדשה.
  - 3) פתיחת תבנית כשלב ביניים – להשלמת העובדות, בטרם סגירת התבנית המוכרת.

תהליכים אלה ניתן לשוב ולהמחיש באמצעות סיפורה של דלת רגילה בתכלית, הנצפית ממרחק רב ומתוארת על-ידי הצופה כפתח לא ברור, בעל קווי-מתאר מעוותים וכד'. בהתאם לאפשרות הראשונה, של סגירת התבנית – תיאור זה קרוב למדי לתיאור של דלת, ויוחלט כי זו אכן, הכניסה לבית. בהתאם לאפשרות השנייה – פתיחת התבנית ויצירת תבנית חדשה – התיאור רחוק למדי מתיאור של דלת, ויוחלט כי זה חלון. בהתאם לאפשרות השלישית, של פתיחת התבנית לשם סגירתה לתבנית מוכרת – ייערך איסוף מידע נוסף (למשל באמצעות צילומים), ויוחלט כי אכן התיאור הולם תיאור של דלת. סגירת התבנית, ההכרחית לשם קבלת החלטות, מתאפשרת לכן עקב קיומו של "קבוע תבנית". השאלה היא באילו מצבים אנו מסוגלים עדיין לזהות את הקבוע על-אף עיוותי המידע – ובאילו מצבים נשבר קבוע זה, ולא ניתן לזהות את העצם. בעבודת המודיעין ובמהלך ההשוואה שבין העובדות הנאספות לבין החלופות (התיאורטיות) השונות, ייתכן שאנו ניחס מערך מידע נתון לאחת החלופות; וזאת – למרות חוסר מידע, תוספת שאינה רלוונטית או קיום עיוותי מידע. בעשותנו כך נפעל בדוגמטיות – נשמר את סרגל-המידע, וניחס עובדות בלתי-שלמות לתבניות תיאורטיות.

במצב אחר יחליט מקבל החלטה לזנוח את החלופה הקיימת, שכן המידע העובדתי (מן המציאות) מלמד על אי-בהירות ועל קושי בהגדרת מגמה ברורה, כמו: מלחמה, תרגיל, הטעיה, או תנועה מקרית. אי-בהירות זו תוביל לספקנות ולחוסר יכולת להכריע. תהיה כאן "נטישה", או הפרכה של החלופה הנתונה.

דוגמה לכך ניתן לייצג בתהליך האבחנה ברפואה ובפסיכיאטריה. התהליך כרוך בניסיונו של הרופא לשבץ את הסימפטומים ואת הסימנים (שהם העובדות) של החולה למול התסמונות המגדירות מחלות, הכתובות בספר הלמידה ומהוות "אידאה מנחה"\* אשר לפיה מארגן ומפרש הרופא את העובדות – הסימפטומים והסימנים. לא תמיד קיימת הלימה בין הגדרת המחלה של התסמונות המלאה לסימפטומים ולסימנים המאפיינים חולה במצב נתון במהלך בזמן. הרופא יכול להחליט, כי יש ביכולתו לאבחן את המחלה ככזו, אף-על-פי שהתמונה הקלינית אינה מלאה. או שיימנע מאבחון, ויניח לגורם הזמן להראות כיצד מתפתחים הסימפטומים והסימנים.

\* מושג "האידאה המנחה" פותח בצורה שיטתית על-ידי הגרפולוג אודס, בניסיון להקנות שיטה בדיאגנוסטיקה הפסיכולוגית באמצעות המבחן הגרפולוגי ("מבחן אישיות לפי כתיב").

הממצאים מראים, כי יותר ממחצית מהאוכלוסייה (קצינים וסטודנטים) העריכו את האירוע כמורה על מצב של מלחמה – אך הממצאים גם מלמדים, כי 44% מקרב קבוצת הקצינים נכשלה בהערכת המלחמה הקרבה, וכך גם 47% מקרב קבוצת הסטודנטים.

ייתכנו, אם כן, מפגשים השוואתיים שונים בין עובדות המציאות לבין האופציות השונות. הגישה שבחרנו כאן הוגדרה כהיררכיה של פרשנות. נתאר גישה זו כתהליך השוואתי של "זיהוי תבנית" (Pattern Recognition), ונמחיש זאת באמצעות רעיון הקריקטורה מול התצלום. כאשר אנו מתבוננים בתצלום של בן-גוריון (להלן: סרגל-יחוס הערכת) לצד ארבע קריקטורות שונות (להלן: כהדגמה לעובדות המציאות), נשים לב כי:

האחת מאופיינת בהחסרת מידע לעומת המקור. השנייה בתוספת מידע שאינו רלוונטי למקור. השלישית מאופיינת בקיום עיוותים בקואורדינטות של התמונה, עד כדי שבירת הפרופורציות. הקריקטורה הרביעית מהווה תרכובת של שלושת הקריקטורות הקודמות. המתבונן בארבע הקריקטורות מכיר ומזהה את דמותו של בן-גוריון.

המשמעות הנה, כי על-אף עיוותי מידע קריקטורליים – כגון החסרת מידע, תוספת מידע, עיוותי מידע, שילוב של כולם ביחד – המתבונן זיהה את ה"קבוע" של תמונת המקור, ולא הפריך אותה. ביכולת לעשות כן טמונה תרומה רבה לעבודת המודיעין. זאת למול מצבים, שבהם אכן קיים מידע רב וחשוב אך מעוות, כמתואר לעיל ואצל וולשטטר (1962) העוסקת בפרל-הארבור או כפי שטוען גם בן-צבי; "קטעי המידע הרלוונטיים לא נקלטו באורח בלעדי, טהור וחד-משמעי כי אם הופיעו בצורה מעורפלת לעיתים, שהניחה מקום ליותר מפירוש אחד, וכשהם שלובים ושזורים במסכת רחבה של פריטי מידע מוטעים, מוטעים במתכוון או בלתי-רלוונטיים" (1975:12).

בהתאם לתפיסה היחסית ומתוך תורת "התבנית", אנו יודעים כי עצם מסוים מתעוות בתהליך תפיסתו על-ידי הצופה בהיותו על-גבי מרקעים שונים. עם זאת, הצופה יודע לזהות את העצם – עם זיהוי של "קבוע" הצורה. לדוגמה: כאשר נתבונן בדלת, נעשה כן בזוויות שונות, במצבי אור וצל, בצבעים שונים, בסוגי דלתות שונים וכד'; ואף-על-פי-כן – למרות השפעת העיוותים השונים – נזהה את הקבוע של הדלת. השימוש אשר עושה הצופה דלעיל ב"קבועים" הנו, לפי תורת התבנית, של "סגירת גשטאלט" (אלגום, 1985). הצופה (כמו גם איש המודיעין או מקבל החלטות), המזהה את הקבוע של העצם, של התמונה, או של הרעיון, מתעלם ממידע שאינו רלוונטי ("רעשים") ומשלים את המידע החסר – מיישר את הקואורדינטות המעוותות. בכך, כאמור, נסגר הגשטאלט.

סגירת הגשטאלט, התבנית, מאפשרת הכרעה והערכה. עם זאת, נדרשת לעיתים דווקא פתיחת התבנית – כשלב בטרם סגירתה, או לקראת יצירת תבנית חדשה ושונה.

## טיפוסים ואסטרטגיות: המדען והאמן

הטיפוסים, על כן, "מעורבים" בערכיותם; אין "טיפוס רע" ואין "טיפוס טוב". המדען נוטה לפרק את תבניות המידע לגורמים, ומכריע לאחר איסוף מידע אמפירי ותיאורטי. עם זאת, המדען מתקשה לסגור תבניות בביקורתו ובסקפנותו. האמן סוגר תבניות במהירות רבה יותר ומסוגל להעמיס על עצמו מידע רב ועמוס יותר. עם זאת, האמן אינו ביקורתי מספיק, ויפעל באורח אופורטוניסטי.

טיפוס המדען עשוי להתגלות כאדם המפריך השערה בצורה אמיצה וכנה למול עובדות סותרות; אך עשוי להתגלות כדוגמטי – נוכח מוגבלותו להשתנות בהתאם למידע ולמצבים שאינו מורגל בהם. טיפוס האמן עשוי להתגלות כבעל גמישות רבה בהתאם לנסיבות; אך הוא עשוי להיות דוגמטי סביב התחושות האינטואיטיביות וללא ביקורת של המציאות.

בדומה לטיפוסים הללו, מציג צבי גיורא (1988) הבחנה בין שני טיפוסים פסיכופתולוגיים: "הכפיית" / "ההיסטר". הטיפוס הכפייתי פועל בדמיון מסוים לטיפוס המדען; בדקדקנות בפרטים ובנכונות לשנות עמדות בהתאם לנסיבות עובדתיות. הטיפוס ההיסטרי פועל בדמיון מסוים לטיפוס האמן; בוחן מידע בצורה גלובלית ודבק בעמדותיו האינטואיטיביות.

הבחנות נוספות, המבהירות את אופיים של הטיפוסים השונים, עורכים גם הורנשטיין (1972) ושוהם (1978). לפי הורנשטיין, טיפוס האמן מיוחס לבעל דומיננטיות של הקמיספרה המוחית הימנית שהיא ההוליסטית – ואילו טיפוס המדען מיוחס לבעל דומיננטיות של הקמיספרה השמאלית, שהיא האנליטית. שוהם מבחין בין הטיפוס האיחודי (טנטלי) שהוא ההוליסטי, האמן – לבין הטיפוס המפריד (סיזיפי) שהוא האנליטי, המדען. הטיפוסים הללו מאפשרים הצגת אסטרטגיות חיפוש הרלוונטיות לאיש המודיעין.

### מעבר בין אסטרטגיות

הטיפוסים והאסטרטגיות אינם "סטטיים". הם משתנים "במהלך בזמן"; ומכאן חשיבותם לאיש המודיעין.

תהליכי הפתיחה או הסגירה של התבניות וההכרעה כיצד לפעול יושפעו מגורמים רבים, ובהם גורמים אובייקטיביים וסובייקטיביים. איש המודיעין, הבא להעריך ולקבל החלטות, ומושפע מגורמים אובייקטיביים, יפעל להגדרת החלופות השונות בתהליכים שיטתיים, רציונליים ומדעיים. גורמים אחרים, שינחו את חשיבתו, יהיו מצביים פוליטיים-מדיניים, אילוצי זמן ומרחב. לצדם, יפעלו גורמים סובייקטיביים, ובהם העדפות אישיותיות וגורמים קוגניטיביים. נתמקד בגורמים הקוגניטיביים; נעשה זאת באמצעות התוויית שני "טיפוסים", המהווים אסטרטגיות מנחות לפעולה. הטיפוס הקוגניטיבי האחד הוא "המדען" ואילו השני הוא "האמן".

טיפוס המדען, בדומה לתפיסתו של פרנסיס בייקון (ברגמן, 1974), מאופיין בסגנון חשיבה אנליטי: בוחן את המציאות, בראייה ביקורתית וללא דעות קדומות, נוטה לאסוף את המידע העובדתי בצורה אינדוקטיבית, מתקשה לסגור תבניות פתוחות. איש המדען, על פי המודל הזה, מדקדק בפרטים ואינו סובל עמימות ורעשים. זהיר בהשערותיו ועושה שימוש מוגבל באסוסיאציות ובדמיון, דוגמטי וחותר לעקיבות (קונסיסטנטיות).

הטיפוס השני – האמן, בהתאם לתפיסתו של קרל פופר (1959) – מאופיין בחשיבה דדוקטיבית, המונחית על ידי השערות ועלידי תיאוריות. ההשערות עשויות להיות "גדולות" ומרחיקות לכת, אך האמן נוטה לפרש את המידע המציאותי בהתאם לתיאוריות הללו. הטיפוס הזה נוטה לסגור תבניות, חשיבתו כוללנית (הוליסטית) ובעלת סבילות לרעשים ולהפרעות. שימוש רב ייעשה בדמיון ובאסוסיאציות לצד פרגמטיזם ואופורטוניזם.

הטיפוסים דלעיל אינם דיכוטומיים, ואינם תואמים במלואם את הטיפוס הביקניאני או הפופריאני. הטיפוסים הללו "מעורבים" ויוצרים טיפולוגיה ייחודית; ניתן לתאר כל טיפוס בתכונותיו הקוגניטיביות ברשימת תכונות בעלות ערכיות חיובית לצד תכונות בעלות ערכיות שלילית. נחמיש זאת בטבלה הנמצאת בתחתית העמוד.

האמן		המדען	
חיובי	חיובי	שלילי	שלילי
ספקן	דמיון פורה	מתקשה להחליט	דמיון גולש
ביקורתי	דמיון מול	חסר דמיון מול	לאילויות,
ברן	איודאות	איודאות	פנטזיות
דייקן	גמישות	דוגמטי	חוסר היגיון
עקיב	התאמה	לא סובל רעשים,	וחוסר עקיבות,
אנליטי	תפיסה רחבה	ספקנות יתר	לא שם לב לפרטים
היגיוני	קומבינטורי	ביקורתיות יתר	החלטות חפזות

החשיבה של האמן ושל הטיפוס ההיסטרי; ישער השערות ללא תשתית מוצקה של מידע וינסה להתמודד עם מידע עמום. לעתים, עליו "להחליף את משקפיו" הקוגניטיביים, ולפעול כטיפוס המדען וכטיפוס הכפייטי; לנהוג בדקדקנות מרבית, להבדיל בין מידע רלוונטי לבין מידע טפל ובין לבין מידע מהותי.

כפי שבחשיבה יומיומית אנו נאלצים לעבור מסכימה מחשבתית לאחרת בצורה היררכית ולא לינארית, בתהליך של רקונסטרוקציה לקראת גיבוש דעה או מלה או רעיון – כך גם בתהליך של קבלת החלטות במודיעין; שומה עלינו לשנות את סכימות החשיבה בכדי להתאימן לפרשנות הנכונה של המידע העובדתי. לכן, תכונות, אשר הוגדרו כבעלות ערכיות שליליות (של טיפוס המדען או האמן), עשויות להיות בעלות ערכיות חיובית במצב מסוים. לעתים מוטב לנהוג בספקנות קיצונית ודוגמטית עד לכדי שיתוק – ולעתים יש לשנות עמדות בשכיחות גבוהה, מתוקף האילוצים.

נסכם ונמחיש בסכימה המובאת להלן את תהליך המעבר בין הטיפוסים, במהלך בזמן:



עבודת המודיעין, בישראל כמו גם בעולם, יודעת הצלחות גדולות לצד אכזבות ולצד כשלונות. בעבודה זו, חשיבות רבה לשלבי האיסוף "הקלים יותר" לכאורה. האיסוף הוא "חוליית המפתח עליה עומד כל המבנה של התהליך המודיעיני (חוליית האיסוף), נדרשת למאמץ רב, שכן איכות הפקת וצריכת המודיעין עולה ויורדת עם מפלס בסיס המידע שנאסף" (ארד, 1979:59). האיסוף וההערכה מהווים על כן מקשה אחת בעבודת המודיעין, האיסוף אינו מעשה טכני בלבד ואת ההערכה אין להשאיר אך ורק למדינאים. איש המודיעין עוסק הן באיסוף והן בהערכה, ובעבודתו עליו להיות לעתים בבחינת "מדען" ולעתים בבחינת "אמן".

## סיכום

העובדות והפרשנות שלובים זה בזה והמשגים הפוטנציאליים רבים ומצויים בכל אחת מרמות ההערכה – מצב המחייב מודעות ואמצעי בקרה. איש המודיעין אינו יכול לדעת מראש אילו הן עובדות המציאות ומה תהיה הפרשנות באשר לכוונות האויב; לכן, עליו לעשות שימוש תוכני באופציות השונות כחלופות אפשריות – וכן לחשוב ולפעול על-פי סגנונות קוגניטיביים שונים.

על הבעייתיות הטמונה בגישה הסטטית עמד גם חוקר ההפתעה בן-צבי, הבוחן ארבעה אירועים היסטוריים; מלחמת יום-הכיפורים, ההתקפה הגרמנית על ברית המועצות ("ברברוסה", 22.6.1941), המהלומה היפאנית על הצי האמריקני בפל-הארבור (7.12.1941) והמתקפה הסינית נגד כוחותיו של מק-ארתור בקוריאה (נובמבר 1950). הניתוח ההשוואתי שערך בן-צבי מלמד כי בכולם נאסף ידע רב, "... שהיה בו כדי להתריע לכאורה מפני התקפת-פתע הממששת ובאה" (1975:7). מניתוחו עולה אף המסקנה בדבר הגישה הסטטית, אשר נקטו מקבלי-ההחלטות, כחלק מן ההסבר לכשלי ההערכה לגורמי ההפתעה; "לא זו בלבד שקובעי מדיניות מסוימים לא גילו מודעות ליחסיותם של נסיונותיהם ומוגבלותם של תקדימיהם, כי אם גם נטו לגבש תיאוריות סטטיות שנעדרו מן הדינמיקה והמוביליות שאפיינו התפתחויות בינלאומיות אחדות" (1975:22).

נבהיר עוד השקפה דינמית זו באמצעות מחקריו של צבי גיורא, העוסק בתורת המיקרוגנזה ובוחן תהליכים קוגניטיביים שונים – כמו יצירת מלה או התהוות החשיבה (1988). בהתאם לתפיסה זו, התפקודים הפסיכולוגיים אינם סטטיים – הם מתהווים בכל רגע, בכל שנייה ובכל מיקרשנייה. למשל: ברגע שאדם אומר מלה, מלה זו לא נשלפה מוכנה מראש ממגירה כלשהי במוחו אלא מתהווה מחדש.

תורת המיקרוגנזה גורסת, כי החשיבה הנה תהליך המתהווה ממצב לא-ברור ומבולבל וכאוטי, המהווה חומר-גלם של השערות; התהליך ממשיך בהתהוות דרך אלימינציה של השערות, על-ידי ניסוי-וטעייה, בכיוון תכליתי לקראת יעד מסוים.

התהליך ההתחלתי מתואר בצורה דומה על-ידי פרויד, כהתהליך "ראשוני"; תהליך החשיבה הסופי מתואר על-ידי "שניוני" (גיורא, 1988). אנלוגית, התהליך הראשוני מאפיין את טיפוס האמן – והתהליך השניוני מאפיין את טיפוס המדען.

המסקנה החשובה כאן הינה כי תהליך החשיבה אינו לינארי; "מדלג" לצדדים, מבצע רגרסיות כלפי מטה בכדי להעפיל כלפי מעלה – לקראת התכלית הסופית; ההגעה למסקנה בהירה, סופית ומוגדרת.

מה המשמעות הנובעת מן האמור לעיל, לגבי איש המודיעין או מקבלת-ההחלטות? המשמעות היא כי על-אף העדפותיו – שהן תוצר של אישיותו ושל סגנונו הקוגניטיבי – עליו ללמוד להכיר בסגנונות חשיבה חלופיים, לתרגלם ולעשות בהם שימוש מקביל וברזמני. עליו "להחליף משקפיים" למול המציאות ולבחון את המידע הנתון בסגנונות החשיבה של המדען או האמן, בהתאם לנסיבות; "איש המודיעין: אסור שיהיה מן הננעלים על דעה כלשהי. תמיד חייב להיות מוכן לבדוק את מסקנתו מחדש, שמא טעות היא בידך" (גזית, 1979:55). לעתים, המידע הנאסף מועט בכמותו או שאינו בהיר דיו ועל מקבל ההחלטות "לסגור תבנית", מתוך אילוצים, שהם כאמור אובייקטיביים. במקרה כזה, יאמץ את סגנון

לא רק התוכן חשוב; חשיבות רבה נודעת גם לצורת החשיבה – לסגנון הקוגניטיווי.

מאיש המודיעין נדרש השילוב הפלורליסטי של סגנונות-החשיבה השונים, מבחינה תוכנית וצורנית; זאת במסגרת תהליך התפתחותי הבוחן אופציות שונות במהלך בזמן ותוך חתירה לקראת גיבוש עמדה, הערכה וקבלת ההחלטה הנכונה.

הנחה מקובלת הנה כי "מאז שחרב בית-המקדש הנואה ניתנה לשוטים". זו הנחה מוטעית מעיקרה – שכן כל מעשה בחיינו, מחציית כביש ועד הערכה מודיעינית מורכבת, הוא מעשה נבואי. כל החלטה מושתתת על מידת ודאות המוטלת בספק, אך יש לקבל החלטה.

למרב הפלא, כאשר אנו נוטלים כוס מים כדי לשתות ומשקל הכוס נמדד בקילוגרמים – ולא בגרמים, כפי שהנחנו – נופתע מאוד. הפתעה דומה הייתה נחלתם של מקבלי-ההחלטות בכמה וכמה הזדמנויות: במלחמת יום-הכיפורים; נוכח אירועי מלחמת איראן-עיראק וסיום

הלוחמה; נוכח "מתקפת השלום" וביקור סאדאת בירושלים (נובמבר 1977); למול הערכת אמ"ן, כי הכרזת הכוננות בצבא המצרי ערב מלחמת ששת-הימים (15.5.67) מורה רק על הפגנת-כוח; ונוכח העברת כוחות מצריים לסיני בפברואר 1960 (מהלך מצרי, שזכה לשם-צופן ישראלי "רותם"); ההפתעה וההשתהות הם הביטוי לאי-ההלימה בין האמונות והציפיות לבין עובדות המציאות.

אנו חיים אם כן בעולם של אי-ודאות; דווקא מעשה הנבואה הוא המאפשר הערכה והחלטה. במחקר הזה הצבענו על אסטרטגיה, העשויה לצמצם את אי-הודאות, ולאפשר את קבלת ההחלטות.

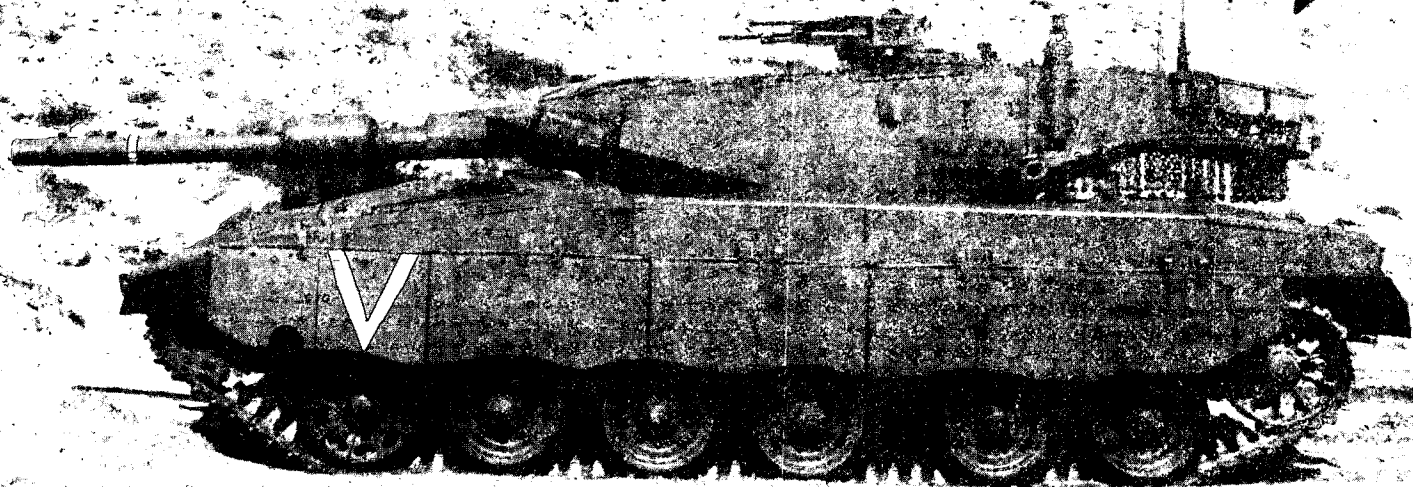
עבודת המודיעין, באיסוף ובהערכה, הנה מעשה של קבלת-החלטות בתנאים מורכבים – ולכן הנה מעשה של אמנות, ולא מעשה מדעי ושיטתי גרידא. השאלה בה עקנו הינה כיצד ניתן לצמצם את רמת החובנות ולהעלות את רמת המקצועיות של מעשה אמנות זה.

## ביבליוגרפיה

### עברית

1. אגסי, י' (1976), **מכתבים לאחותי, אודות הפילוסופיה בת זמננו**. עומד: הוצאה לאור שרה בץ.
2. אודם, י' (1977), **כתביד ואישיות**. ת"א: מוסד ביאליק ודביר.
3. אלגום, ד' (1985), **תפיסה ופסיכופיסיקה**. ת"א: מטכ"ל/קצין חינוך ראשי, גליצה"ל, משהב"ט/ההוצאה לאור.
4. ארד, ע' (1979), **"על חיזוקן של חוליות רופפות בתהליך המודיעין הישראלי"**, **מערכות** 270-271, עמ' 62-58.
5. בן-ישראל, י' (1987), **"הפילוסופיה של המודיעין: הלוגיקה של תהליך ההפרכה"**, אצל: עופר, צ', קובר, א' (עורכים), **מודיעין וביטחון לאומי**. ת"א: מערכות, עמ' 182-146.
6. בן-צבי, א' (1975), **"על פרשת ההפתעה – ניתוח השוואתי של ארבעה אירועים"**, **בעיות בינלאומיות**, כרך י"ד, ס' 3-4, עמ' ז'-לג'.
7. בן-פורת, י' (1987), **"הערכות מודיעין – מדוע הן קורסות?"**, אצל: עופר, צ', קובר, א', שם, עמ' 223-250.
8. ברגמן, ה"ש, (1974), **תולדות הפילוסופיה החדשה**. ירושלים: מוסד ביאליק.
9. בכר, ז' (1984), **תולדות המחשבה המדעית**. ת"א: אוניברסיטה משודרת, משהב"ט/ההוצאה לאור.
10. גזית, ש' (1979), **"הערכה מול חיזוי בעבודת המודיעין"**, **מערכות** 270-271, עמ' 54-58.
11. גיורא, צ' (1988), **הלא-מודע ותיאוריית הפסיכונורוזות**. ת"א: פפירוס.
12. ד"ח ועדת אגרנט, (1975), ועדת חקירה: מלחמת יום-הכיפורים. ת"א: עם עובד.
13. ואצלאוויק, פ', ויקלנד, ג', פיש, ר' (1979), **שינוי עקרונות של יצירת בעיות ופתירתן**. ת"א: ספרית הפועלים, הקיבוץ הארצי.
14. טוכמן, ב' ו' (1986), **מצעד האינולות**. ת"א: ספרית מעריב.
15. לניר, צ' (1983), **ההפתעה הבסיסית, מודיעין במשבר**. ת"א: הקיבוץ המאוחד, המרכז למחקרים אסטרטגיים אוניברסיטת ת"א.
16. עופר, צ', קובר, א' (1987) (עורכים), **מודיעין ובטחון לאומי**. ת"א: מערכות.
17. פיאז'ה, ז' (1968), **הסטרוקטורליזם**. מרחביה ות"א: ספרית הפועלים/דעת זמננו, הקיבוץ הארצי.
18. פדחצור, ר' (21.3.89), **"מודיעין ללא פוליטיקה"**, **הארץ**.
19. פריד, י' (1978), **פסיכופתולוגיה, פגישה ראשונה**. ת"א: מטכ"ל/קצין חינוך ראשי, גליצה"ל, משהב"ט/ההוצאה לאור.
20. פרנקשטיין, ג' (1981), **עמימות**. ת"א: ספרית הפועלים, הקיבוץ הארצי.
21. קון, ת"ס, (1962), **המבנה של מהפכות מדעיות**. ת"א: המכון הישראלי לפואטיקה ולסמיטיקה, ספרי סימן קריאה.
22. שוהם, ש"ג, (1978), **הליכי טנטלוס**. ת"א: צ'ריקובר.

# הערות על תכנון טנקים ועל תכונותיהם



על-פי ראיון שערך ריצ'רד אוגורקביץ\* עם אלוף (מיל') ישראל טל

בעוצמה האווירית ובעוצמת האש של הענק הטכנולוגי המודרני; תנועת כוחות היבשה היתה רק חלק מהמבצע. אף-על-פי-כן, דומה שבסופו של דבר עוצבות השריון היו חיוניות להצלחת המבצע, מפני שעלה בידן לחדור לעומק שטחו של האויב, לאגף את הדיוויזיות העיראקיות ולהביס אותן.

אחת התוצאות הבולטות של תבוסה זו היתה השמדת טנקים עיראקיים רבים, ויהיו כאלה שיסיקו מסקנה פסימית בנוגע לעתיד הטנקים בדרך כלל. השקפה כזאת תהיה מוטעית לחלוטין, מפני שלא זו בלבד שהיא מתעלמת מן ההיקף העצום של הפעלת טנקים על-ידי שני הצדדים – הכמות הגדולה ביותר מאז מלחמת יום הכיפורים ב-1973 – אלא גם מן העובדה שצבא מובס מאבד, באופן בלתי נמנע, רבים מן הטנקים שלו.

**מה תהיה דמותם של הטנקים בעתיד,  
ומה יהיו החימוש העיקרי ומנועיהם**

יש להניח שטנקי העתיד יהיו מצוידים בתמסורות חשמליות, ואם כך יקרה, תהיה לטורבינות הגז עדיפות על מנועי הדזל. אבל כל עוד משתמשים בתמסורות מכניות או הידררמכניות, יש עדיפות ניכרת למנועי דזל.

**על ביצועי הטנקים במבצע "סערת מדבר"  
ועל הלקחים, שיש ללמוד מהפעלתם**

אף שעקבתי אחר מהלך האירועים ושוחחתי עליהם עם כמה מידידי האמריקנים, אינני חושב שהתמונה של קרבות הטנקים שהתחוללו שם בהירה כל צורכה. אבל התרשמתי מן התנועה הארוכה של העוצבות המשוריינות של הקואליציה במסע ההתקרבות שלהן; אין ספק, עלה בידן לגבור על האויב ברמה המערכתית, בתפקיד האסטרטגי הקלסי של עוצבות משוריינות.

יחד עם זאת, עלינו להיות ערים לעובדה שתנועות אלה נעשו תחת מטרייה אווירית מושלמת, שהעניקה לכוחות הקואליציה חופש תנועה ושיתקה את האויב; כוחותיו הפכו להיות נייחים, ולא היה להם שום סיכוי לנוע ולתמרן. לא היה זה לקח חדש, אבל פעם נוספת הוכח ששליטה באוויר היא תנאי מוקדם כדי שהשריון יוכל למלא תפקיד אסטרטגי התקפי.

יתר על כן, מבצע "סערת המדבר" הוכרע בעיקרו

\* ריצ'רד מ' אוגורקביץ' הוא פרופ' בקולג' הצבאי המלכותי הבריטי למדע, יועץ לפיתוח ולתכנון טנקים, ומשמש כעורך לענייני רק"ם של כתב העת *International Defense Review*. הראיון עם עוזר שר הביטחון, אלוף (מיל') ישראל טל, התפרסם ב-*International Defense Review* מס' 9, 1991.



ניתן להוסיף ולשפר את המיגון בפיתוח של מערכות "חכמות" או פעילות. שריון כזה מאופיין בשימוש בחימום לגילוי האיומים על הטנק, ובמחשבים שישלטו בתגובה לאיומים אלה. מגוון תגובות-הנגד יכול להשתרע מפגיעה בטיל התוקף והשמדתו, ועד הפעלת אמצעי-נגד אלקטרוניים. הפעלת דמאים, או הפעלת אמצעי הסתרה מפני העסקה בליסטית על-ידי האיומים.

לפיתוח הגנה פעילה יש חשיבות עצומה, בשל האיום בתקיפה עלית ההולך וגדל; הגנה כזאת מאפשרת לטנקים הגנה היקפית מלאה, ללא הגדלה ניכרת במשקל.

פיתוחה של הגנה אופקית ואנכית היקפית תעניק לטנקים דבר-מה שמעולם לא היה להם, ותחולל מהפכה בטקטיקה של לוחמת שריון. בהקשר זה ראוי להבהיר שהטנקים הם נשק יעיל לא משום שלעולם אי-אפשר לחדור אותם, או להשמידם, אלא משום שהם מסוגלים לפעול בסביבה של שדה-הקרב נוכח איומים רבים, ומפני שיש צורך בנשק מיוחד, או באמצעים מיוחדים, כדי להשמידם.

### **האם האוטומציה תאפשר להקטין את צוותי הטנקים, ואולי אף להוליד, בסופו של דבר, לרכב קרבי לא מאויש**

הטכנולוגיה מאפשרת להפוך מגוון שלם של פעולות הנעשות בידי צוות הטנק לאוטומטיות, החל בטעינת התחמושת ועד לגילוי מטרות והעסקתן. אבל אם האוטומציה תתפוס את מקום האדם, הרכב הלא-מאויש שיווצר לא ישמש תחליף טנק; הטנק איננו רק משטח נשיאה נייד ומוגן לתותח, אלא גם משטח נשיאה לאנשים הלוחמים מתוכו. אפשר שרכב לא-מאויש יתפוס את מקום הטנק, אבל מכונות אינן יכולות לתפוס את מקום האנשים, החייבים להיות נוכחים בשדה-הקרב.

אין פירוש הדבר שלא תהיה חשיבות רבה לכלי רכב לא-מאוישים. תהיה להם חשיבות רבה כמכפילי-כוח, ומכאן משתמע שעליהם להיות מסוגלים למלא תפקידים שאי-אפשר לבצעם בדרך אחרת, כמו ביצוע משימות התאבדות נגד מטרות חיוניות נבחרות, פינוי מוקשים, ופעולה באזורים מזהמים ביותר. הפעלה כזאת תוסיף מימד חדש לשדה-הקרב המודרני.

ככל שהדברים נוגעים לטנקים, אין טעם להקטין את הצוות לשלושה אנשים, לשניים, או לאחד, מפני שכפי שכבר אמרתי, יש צורך באנשים בשדה-הקרב. באופן מיוחד על האנשים להיות בשדה-הקרב כדי להפעיל את חושיהם ואת שיקול-דעתם. ויותר מכך, צריך שיהיו אנשים בתוך הטנקים, כי כושר הביצוע של מערכת משולבת אחת אדם-מכונה גדול לאין שיעור מזה של אדם-מכונה בנפרד.

אך מעל לכל, מכונה שנפגעה, או התקלקלה, לא תנוע – גם לנוכח פקודותיו והפצרותיו של המפקד הכריזמטי ביותר. בני אדם, גם אם פצועים ומותשים, יעשו זאת!

אשר לתותחים, בטווח הארוך יש סיכוי טוב שתותחים אלקטרו-מגנטיים או אלקטרו-תרמיים יתפסו את מקומם של התותחים המקובלים, המופעלים בחנ"ה מוצק, אבל שינוי קיצוני כזה אינו צפוי בעתיד הקרוב. בעתיד הקרוב יותר, מגמת הפיתוח של תותחי הטנקים תהיה בכיוון של הגדלת הקוטר וסוגים משופרים של פגזים חודרים. סיוע רקטי או מטענים רצופים (travelling charges) יעניקו להם אנרגיה קינטית גבוהה יותר. ייתכן שפיתוח כזה ימנע את הצורך להגדיל את קוטר התותחים.

התצורה הכללית של הטנקים נגזרת, במידה רבה, מן התותח שנבחר. הכנסתם לשימוש של תותחים אלקטרו-מגנטיים, אלקטרו-תרמיים או תותחים בעלי חנ"ה נוזלי, תחולל מהפכה יסודית בתיכנון הטנקים, מפני שהתחמושת המסוכנת תיעלם. פיתוח כזה יפשט בעיות רבות, ויעניק למתכננים חופש רב יותר להגיע לאופטימיזציה של צורת הטנקים, ולשפר את כושר השרידות שלהם גם יחד. הדבר הטוב ביותר שיכולים המתכננים לעשות כרגע הוא למקם את התחמושת מתחת לטבעת הצריח ובחלקה האחורי של התובה, להגן עליה ככל האפשר ולהגן על הצוות מפניה.

השינוי בתצורת הטנק כתוצאה מהכנסתם לשימוש של תותחים חדשניים עשויה להקטין את ממדיו של הטנק עצמו כמטרה, ולשפר את מיגונו נגד התקפה עלית. בינתיים, כל עוד משתמשים בחנ"ה מוצק, אינני צופה שינוי גדול.

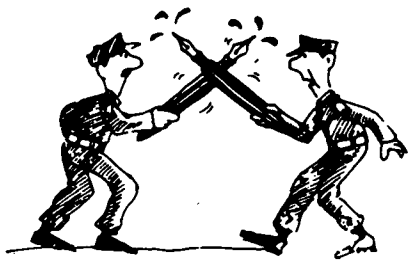
אם יוכנסו לשימוש תותחים גדולים יותר ותחמושת בעלת עוצמה גדולה יותר, אין ספק שהטנקים לא יקטנו בממדיהם, אבל ייתכן מאוד שתקטן כמות הפגזים בבטון, וכמות זו קטנה מדי כבר היום.

מתקון חיצוני של התותח, אם רוצים להמשיך ולהגן עליו, אינו חוסך כלל במשקל הטנק, ואם התותח אינו מוגן, הוא פגיע מדי; משום כך הכרח להתקין את התותח בצריח כלשהו. ימשיכו להיות טנקים שהמנועים שלהם מותקנים מאחורי התובה, ואחרים – בחזית; אני מעדיף למקם את המנוע בחזית.

### **כיצד ניתן לשפר את מיגון הטנקים בעתיד**

ניתן להוסיף ולשפר את מיגון הטנקים בהוספת שריון מודולרי הניתן להחלפה על נקלה. הדבר מאפשר להוסיף ולשפר את המיגון ללא הרף, בד בבד עם ההתקדמות והחידושים האחרונים. אחרת יש סכנה שהטנקים יתיישנו עוד בטרם נכנסו לשירות.

ניתן לשפר את המיגון גם בפיתוח נוסף של שריון דינמי, הכולל לוחות נעים ושריון תגובתי מתפוצץ (explosive reactive armour), וכן בשימוש בשיטות אנרגטיות נוספות. חשיבותו של השריון הדינמי תלך ותגדל, מכיוון שהאנרגיה של הטילים התוקפים הולכת וגדלה, ושריון כבד רגיל מתקשה לספוג אותה, בגלל מגבלות משקל.



# ספרא וסייפא

## תמרון דו-תחומי – פתרון שמחפש בעיה

אל"מ ר' ורס"ן א'

זיהתה את המטוס האזרחי (שבנוסף לכן חרג מהנתיב המקובל) כמטוס צבאי, ולכן התייחסה אל המטרה כעוינת. אין זו תגובה מוקדמת מתוך היסטוריה, כפי שנטען, אלא טעות בזיהוי. גם מצב זה הוא צירוף מקרים נדיר אשר בינו לבין כושר התמודדות ספינה – טיל אין ולא כלום.

אזכור מלחמת פוקלנד, כולל הפגיעה ב"שפילד", אינו רלוונטי לענייננו. המטוסים הארגנטינים ניסו לפגוע בנושאות המטוסים הבריטיות, ובשל טעויות זיהוי פגעו בכלי שיט לא נכונים, כולל, למשל, באניית האספקה "אטלנטיק קונווייר". נציין גם, כי כבר במהלך המלחמה התקינו הבריטים חוסמי ל"א במטוסיהם, אשר בלמו למעשה את יכולת התקיפה של האויב בטיילים ים-ים אקסוסט.

אפילו השמדת הצי העיראקי בידי כוחות האוויר של מדינות הקואליציה אינה יכולה להביאנו למסקנות שבמאמר. זה מקרה של שליטה אווירית מוחלטת של צד אחד, עליונות טכנולוגית מוחצת, זיהוי מטרות קל וכלי-שיט שאינם מצוידים, ערוכים ומתכוונים להילחם, אלא, לכל היותר, לנוס על נפשם. מכל בחינה שהיא אין זה צי, שאליו אנו מתכוונים כאשר אנו בוחנים התמודדות של ציים במלחמות מול האויבים השונים.

מקרי הייחוס מצביעים רק על רמת הדיוק וההרס של טילים נגד ספינות אך הם גם חושפים את הקושי והמורכבות האמיתיים בקרב הימי, הצורך לא רק לגלות את האויב, אלא לזהותו ולהפרידו מתוך שפע המטרות. כך נחשפת גם מגבלתם של אמצעי האוויר בקרב הימי (משך שהיה מוגבל מאוד בזירה נתונה וקושי גדול בזיהוי). בכל מקרה, אין בדוגמאות הללו כדי להצביע על תהליך חד-משמעי של פגיעה באיזון בין הפוטנציאל של כלי-שיט-שטח, לסף האיום עליו; וכפי

טילים למטרה, שלא היתה מעורבת כלל בלחימה, ולא התכוונו לפגוע בה. על רקע טעות זו ניתן גם להבין, כי, בפועל, לא היתה כאן התמודדות נורמלית של ספינה מול מטוס וטיל אוויריים. "סטארק" היתה מסוגלת להתגונן יפה מול האיום. מאחר שהיא לא היתה באזור שבו היתה אמורה ללחום, היא לא התייחסה למטוס כאיום. חוסר ההתייחסות הביא את הצוות לשאוננות מוגזמת, ובדיעבד מתברר, כי תגובות המפקדים והצוות היו מתחת לכל ביקורת.

לא היתה פה אפוא התמודדות "בתנאי מעבדה", כפי שטוען המחבר, ולא היתה כוונת נורמלית נגד טילים כמתחייב במלחמה, אלא להיפך: מצב נדיר ולא רלוונטי של ספינה, ששייטה לתומה ללא היערכות לתפקוד בתנאי לחימה, אינה מפעילה את כל אמצעיה ומופתעת ע"י מטוס שאת זהותו היא מכירה, אך לא את כוונותיו ואת טעויותיו (המטוס כלל לא התכוון לירות טילים על "סטארק").

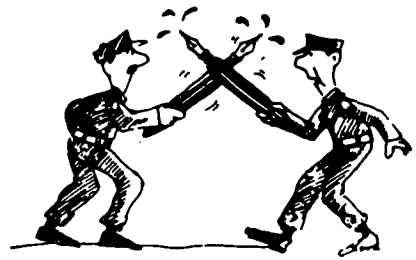
במלחמה היו מספיקות כל המערכות להיכנס לפעולה מהכוונות הראשונית, וברור שזמן ההתרעה היה מספיק. אגב, דוגמה זו כבר ממחישה את המגבלות הבולטות של המטוס – חוסר יכולתו להגיע לזיהוי ודאי של המטרה.

גם הפלת המטוס האזרחי האיראני (אירוע "וינסנס") היתה יוצאת דופן. במקרה זה כבר היתה כוונת הצי האמריקני גבוהה יותר. שוב המטוס לא השיב בערוץ החירום, הספינה טעתה בזיהוי, והתכוונה אכן להפילו. לכאורה, הגיב המפקד מוקדם מדי, אולם יש לדעת פרט נוסף השייך למקרה: בכיוון המטוס נקלט שידור משיב זע"ט (זיהוי עמית/טורף) של מטוס צבאי איראני, שהפעיל את מערכתיו על המסלול, שממנו המריא המטוס האזרחי. כלומר "וינסנס"

המאמר העוסק בתמרון דו-תחומי (תא"ל י', מערכות 321) מציג גישה, שלפיה כלי-שיט-שטח עבר זמנם, והצוללות (בשילוב עם יכולת על-מימית כלשהי) הנן המענה הבלעדית לשדה הלחימה הימי העתידי. על כן, עלינו לחתור לפיתוח כלי-שיט משולב (בעל יכולת תת-מימית ועל-מימית), אשר יענה, לכאורה, לצרכים של צי מודרני עתידי. בפועל, המאמר הנו מגמתי מאחר שהוא מפרש לא נכון אירועים, מנתח תהליכי התפתחות טכנולוגית ומבצעית באופן מוטעה, ובסופו של דבר מגיע למסקנות מרחיקות-לכת, שאינן תואמות את הנתונים במאמר התגובה נדון בעובדות לכאורה, נסביר מדוע הבעיות המוצגות במאמר וכן היקפן מוגזמים, נראה שהפתרון המוצע אינו נותן מענה טוב יותר לבעיות, ואינו מתחשב בכל המשימות הנדרשות מצי מודרני. בסופו של דבר, גם אילו היה פתרון כזה בר-מימוש, היו חסרונותיו רבים מיתרונותיו.

### אירועים ומשמעותם

לפני שננתח תהליכי התפתחות טכנר מבצעית הרלוונטיים לענייננו, חשוב שנפתח בהתייחסות לאירועי הייחוס הראשונים שהוצגו במאמר – מקרה המשחתת "סטארק" ומקרה הסיירת "וינסנס". באירוע "סטארק" המטוס העיראקי שתקף אותה פשוט טעה בזיהוי, ושיגר



שנראה בהמשך, התהליכים ההיסטוריים הכוללים דווקא מצביעים על מגמה הפוכה.

## יחסי התמרון והאש

טוען המחבר, כי קיים רושם כאילו עוצמת איום הטילים וייחודו לא נתפסו עד כה כראוי. לטענתו, היו צריכים להתבצע שינויים רדיקאליים בפלטפורמה עצמה, בכושר התמרון שלה ולא רק במערכותיה. כדוגמה הוא נותן את התפתחות המטוסים וכושר התמרון שלהם (מהמוסטאוג ועד ל-F-15). בהקשר הזה של יחסי תמרון ואש נכונה האבחנה שמענה לאיים לא ניתן ע"י התמרון, אלא בעיקר ע"י מערכות ה"א" וההגנה הקשה. אולם כך בדיוק צריך להיות! אין כל סיכוי בתווך הימי להשתוות לכושר התמרון של טיל, ומראש לא זו ההגנה המתבקשת. דווקא משום שכלי השיט נחותים מהטילים בתמרונם פותחה הגנה מלאה ע"י המערכות האחרות, והתמרון הופך, בעצם, כמעט לבלתי רלוונטי (הוא רלוונטי לצרכים אחרים, אך לא כהתגוננות בלעדית מול הטיל).

גם הפתרון שמציע המחבר בתחום התמרון התת-ימי לא יביא לפתרון מוחלט בהגנה על כלי-השיט. זאת, משום שההתפתחות בתחום הגילוי והנשק התת-ימי או המשולב היא עצומה. כבר היום יש טילים אשר מגיעים לקו המים ומשם משגרים טורפדו לעבר הכלי, המנסה להתחמק בצלילה. הטורפדו בימינו מתפתח בתחום של יכולת הליכה-סביב ותמרון ומהירות גבוהים. לפיכך, ההתחמקות אל מתחת לפני הים אינה מענה בטוח מול הנשק המאיים.

מתברר, כי גם בדוגמה, אשר אמורה להמחיש את טיעוני המאמר – התפתחות המטוסים – טעה המחבר. המטוסים

המתקדמים היום, כגון F-15, אינם מסתמכים על התמרון כאבו יסוד בהגנתם נגד הטילים. מרגע שפותחו טילים אוויר-אוויר וטילים נ"מ מתקדמים דרך הדרקרב בין המטוסים. ההתמודדות הפכה להתמודדות של גילוי, זיהוי ו"שליפה" מהירה של טיל אל האויב, ולא עוד התמודדות בתחום התמרון. מגבלת התמרון של המטוסים היום היא מגבלת הטייס האנושי. הטייס לעולם לא יוכל לעמוד בתאוצות, שבהן עומדים טילים נ"מ וטילים אוויר-אוויר מודרניים. האם עובדה זו גרמה להיעלמות המטוס? ודאי שלא. היא גרמה לתפירת חליפות הגנה, המסתמכות על הקטנת חתימות מ"מ וא"א ועל ל"א פאסיווי ואקטיווי – בדומה למתרחש בזירה הימית.

באותו הקשר, גם הופעת הטילים הנ"ט לא גרמה (מעבר לפאניקה ראשונית) להיעלמותו של הטנק, למרות שהם עדיפים עשרות מונים בתמרונם. פתרונות ההגנה אינם חייבים להסתמך על התמרון, והטילים לא יחליפו את הפלטפורמות, שבסופו של דבר מכריעות את המלחמה.

למעשה, המחבר עצמו נותן את התשובה למגננה הקיימת בספינות, אלא שהוא ממעיט בערכה: אכן הפלטפורמות הועמסו באמצעי-נגד. אך הדבר בוצע בתהליך אוולוציוני מובהק, שבו הושג מענה בזמן המתאים. הדבר החל ממטרות מוקד להטעיה טקטית, אמצעי-לוחמה אלקטרונית ועד שילוב הגנה קשה בדמות תותחים נגד טילים (נט"ל) ולבסוף טילים נגד טילים.

שילוב חגורות הגנה אלה נותן מענה בכל שלב לפי רמת האיום הקיים ובאופן דומה גם ייתן מענה בעתיד.

מתברר אפוא כי המתכנן הימי לא ויתר מראש על התמרון, אלא שהתמרון מעולם לא היה יכול להיות, או לא היה אמור

להיות פתרון להתגוננות מפני טילים – גם לא התמרון המוצע במאמר.

הספינה מתקיימת לכאורה "רק" על כוח האש והלוחמה האלקטרונית, ואך זו עוצמה של ממש. אין היא מטרה נייחת או אי צף, כפי שמתואר בהקצנה. יכולת התמרון שלה (שאגב, השתפרה עם השנים) מנוצלת לצרכים, שלהם היא באמת רלוונטית, כגון גמישות בהפעלה המבצעית, מעבר מהיר בין זירות לחימה וכדומה. בשום תחום צבאי אין היום התגוננות עיקרית נגד טילים בעזרת תמרון הפלטפורמה.

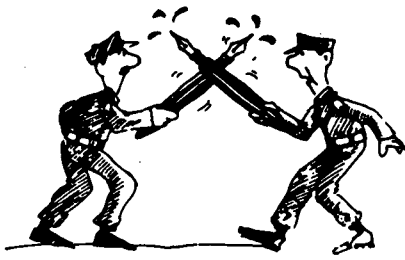
## הבעיה הטכנית לכאורה

תמצית טיעונו של המחבר בתחום הטכני היא הקביעה, כי לא ניתן לגשר על הפער בין הבעיה הטכנית של התוקף לבין הבעיה הטכנית של המגן ע"י כוח אש ול"א. המחבר אף טוען, כי ההגנה מפגרת באופן אינהרנטי מעצם היותה מענה לאיום. נדמה, כי הצלחת חיל הים הישראלי במלחמת יום הכיפורים מוכיחה דווקא את ההיפך.

לכאורה, עם הופעת הטילים (הסובייטיים) ים-ים "סטטיקס" הורגש פער גדול ומשמעותי, שלא ניתן למצוא לו פתרון (גם לא בתמרון). למרות זאת, בוצעו שינויים דרסטיים – לא בפלטפורמה אלא במערכתיה – אמצעי-ל"א. עובדה, שינויים בל"א הביאו להצלחה כבירה כמתגונן נגד טילי האויב.

אין ספק, שהאיומים היום גדולים יותר, אם גם הטכנולוגיות של המתגונן מפותחות יותר. כמעט כל הטיעונים הטכניים והאינהרנטיים לכאורה היו קיימים בצורה זו או אחרת גם לפני מלחמת יום הכיפורים ועובדה היא שספינות חיל הים – מטרות קבועות ונייחות כביכול – הגנו על עצמן היטב.

חשוב גם להתנגד להכרזה העקרונית



מסוק לינקס בריטי משגר טיל SKUA

למטוס אין אפשרות להגיע לזיהוי כזה, והוא צפוי לטעות. לפעמים גם כשיש לו לכאורה זיהוי עיז הוא עשוי לטעות (ראה מקרה תקיפת "ליברטי" ביוני 1967 וכן הדוגמאות שהביא הכותב במאמרו). כלומר, הכושר לגלות מטרות רחוק מלהיות מספק וניתן להטעות אמצעי-אוויר כדי לא להפוך מטרת שטח למטרה נייחת וקלה לזיהוי. אכן, על כלי-השטח לקיים במלחמה כוונות וכושר נט"ל רצופים, המכסים כל גזרה אפשרית, כפי שטען המחבר, אולם אין שום בעיה לעשות זאת! במלחמה, זאת בדיוק רמת הכוונות של כל כלי-שיט. הדוגמאות שנתן המחבר אינן מוכיחות דבר, כפי שכבר פירטנו בפתיחה. כלי-שיט יכלו לשמור על הכוונות הנדרשת ולזהות נכונה את המטרות, אך לא ביצעו זאת בשל הנסיבות המזרות והחריגות.

שיט-שטח (שהוא כביכול מטרה קבועה במרחב). אפילו אם אכן ניתן היה לקיים כיסוי אווירי שוטף מעל הים (הדבר מוטל מאוד בספק, במיוחד בשל המשאבים, שהוא דורש), הכיסוי יאפשר רק לגלות מטרות אך לא לזהותן.

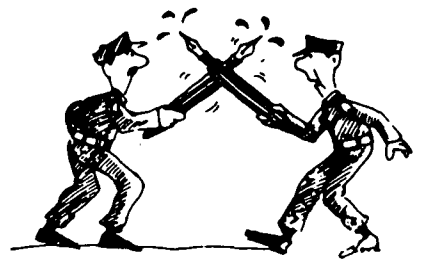
כלי-שיט אינם מטרה נייחת, בזירה רוויית כלי-שיט אשר כוללת גם מטרות הטעיה, גם כלי-שיט צבאיים של מדינות ניטראליות וגם כלי-שיט אזרחיים (שנמצאים כולם בתנועה) נחשפת המגבלה המרכזית של אמצעי האוויר – מגבלת הזיהוי. הזיהוי בממד הימי מתבסס היום בכלי-השטח על שילוב מתמשך של תפוקות מכמה חיישנים – מכ"מם אלינט, קומינט – היסטוריית תנועת מטרות בנתיביהן ועוד. שילוב זה, בצירוף הניסיון בזירה הימית, מושג רק בספינות השטח.

לפיה ההגנה מפגרת תמיד מעצם היותה מענה, ובמיוחד כשהרמה הטכנולוגית שווה. קודם כל, צריך לזכור שמאז ומתמיד התבססנו דווקא על כך שרמתנו הטכנולוגית גבוהה במיוחד, ושאפנו להקדים את הטכנולוגיות שבידי האויב. הרמה הטכנולוגית של המגן והתוקף אינן בהכרח זהות, ומדינת ישראל עושה הכל כדי לשמור על הפער לטובתה. עם זאת, בעת האחרונה קורה שעלינו להתמודד עם טכנולוגיות מערביות מהמתקדמות ביותר. החוכמה במקרה כזה היא לא להמתין עד להופעת איום מוחשי, כפי שטוען המחבר, אלא לחזות את התפתחות האיום, אפילו ברמה של בניית איומים גנריים, ולפי זה לפתח את התשובה.

בהיסטוריה הצבאית בכלל ושל ישראל בפרט יש מספיק דוגמאות שאכן כך נעשה. אין אנו מתכוונים רק מול האיומים הקיימים, אלא לאיומים הצפויים בטווח הזמן הרחוק. בפיתוח אמל"ח אנו תמיד יוצאים מהנחות יסוד ומאפיונים טכנר מבצעיים מחמירים, ומצליחים הודות לכך להגיע למענים מספקים.

בידנו ההפתעה בזמן המתאים ודוגמאות לכך הן הגנת הספינות במלחמת יום הכיפורים, או השמדת הטילים הסוריים נ"מ במלחמת של"ג, אשר בה לא נפגע ולו מטוס אחד. טבעם של הדברים בעולם כולו ולאורך כל ההיסטוריה הוא שאמצעי-ההתקפה ואמצעי-הנגד רודפים זה אחר התפתחותו של זה, אך הקביעה שתמיד יקדימו אמצעי-ההתקפה היא כוללנית ולא מדויקת.

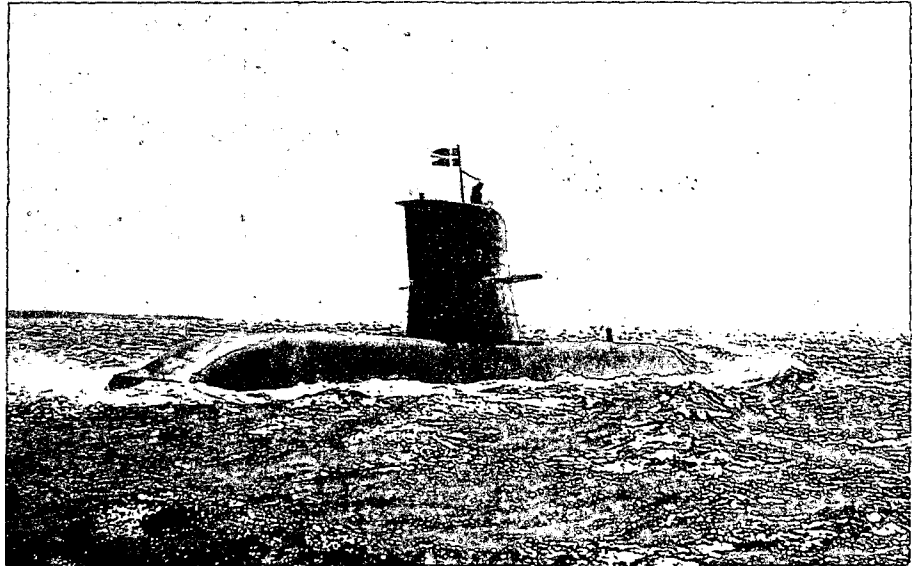
מעבר להתייחסות עקרונית וכללית זו לטיעונים הטכניים, נתייחס להלן גם לטיעונים הטכניים הפרטניים בזה אחר זה. ראשית, לגבי הקביעה, כי מוטת-השליטה של היום מאפשרת תמיד לאתר כל כלי-



ואף לשמור על חיישנים מסוימים מחוץ למים. בפרופיל משימה כזה גדלים מאוד סיכויי ההתגלות של הכלי, וניתן לאתרו כמעט כמו כלישיט-שטח (איתור על-ידי כלישיט, על ידי מערכות גילוי חופיות ועל ידי כליטיס).

ב. בתחומי הגילוי והנשק התתימי חלה בימינו התפתחות אדירה. עם פיתוחן של מערכות סונאר לסוגיהן (מערכים נגרים, סונאר תדר נמוך ועוד) ניתן היום להגיע לא רק לאיתור אלא גם לזיהוי של כלישיט ספציפי לפי חתימתו האקוסטית. ניתן להגיע לאבחנה ולזיהוי לא רק לפי רעשי מדחפים אלא גם על-פי רעשי מערכות עזר, תמסורות ורעשים נוספים בתדרים הנמוכים. כלומר, אפילו בשיוט מתחת לפני הים ניתן יהיה לאתר ולזהות את כלי השיט הזה לא פחות מאשר את כלי השיט.

ג. איתור כלישיט תתימי מביא אותו לעמדת נחיתות רבה יותר מכלישיט-שטח, והוא יכול להגיע למצב של חוסר אונים מול אמצעי-נשק נגד צוללות (נצ"ל). כאמור, כבר היום קיימים טילים נגד צוללות אשר מעטפת פעולתם גדולה. הם מגיעים לנקודה בים וממנה משחררים את חימום התתימי. לטורפדו המתקדמים ראשי חישה מתקדמים, המסוגלים לבנות לעצמם תמונת מטרות, לסנן את המטרות הלא רלוונטיות, ולהגיע למטרת האויב. במקרה של החטאה או איבוד האויב יש להם יכולת הליכה-סיבב ותקיפה חזרת (מה שעדיין לא קיים באוויר). ד. מול איומים אלה ממליץ המחבר על כלישיט גדול (נושא פלטפורמה אווירית), רועש, קל לגילוי מתחת למים, מוגבל בתמרון – מטרה חשופה, ניחתת ופגיעה יותר מכלישיט-שטח, או מצוללת חשאית. בהגנת הכלי בממד התתימי לא ניתן יהיה להגיע לשילוב של כל אמצעי-הגילוי נגד טילים, ההטעיה וכוח האש הקיימים



צוללת שוודית A17

שניתן ליירט טילים נגד ספינות. ברור אם כן, שהצגת משימת האויב כתקיפה פשוטה של מטרה ניחתת אדירת-ממדים מל"מים ותרמיים אינה נכונה. מדובר בצורך לאתר, לזהות ולהשמיד מטרה, המסוגלת להסתוות, להטעות ולהתגונן במגוון משולב של אמצעים. את האיזון בין הטיל התוקף לבין אמצעי הנגד של כלי השיט ניתן להשיג בשילוב של כוח אש ושל לא מהפלטפורמות של היום ושל העתיד!

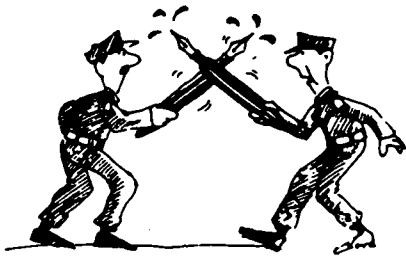
בכל זאת נשאלת השאלה: האם כלישיט משולב, המסוגל גם לצלול, יביא לאיזון טוב יותר? דווקא מהבחינה הטכנית נראה, כי אין כך הדבר:

א. כלישיט כזה, בהיותו גם כלישיט תוקף, אשר בונה תמונת מטרות, חייב לשייט בעומקים רדודים קרוב לקו המים

באשר לכושרו של המגן לתת משענה לשיבוש וליירוט של טיל ים-ים/ים-אוויר, דווקא היום אנו עומדים להגיע לרמת הגנה שלא הכרנו עד כה.

עם השגתה של הגנה קשה בדמות טיל נגד טילים, הופכת שיטת הביטוח של התוקף כמעט לבלתי רלוונטית למתגונן. השילוב של חגורות ההגנה – החל מהקטנת החתימה המל"מית והתרמית, דרך מטרות הטעיה, מל"מים לגילוי ולהרכשת טילים, הגנת-ל"א, תותחים נט"ל וטילים נט"ל, מאפשר להקטין את רמת האיום לממדים מינימליים. כל חגורה תומכת באחרת ובפועל, אפילו אם אין הגנה מלאה ומוחלטת בכל אחת מהן, הרי שהשילוב הכולל אינו רחוק מרמת הגנה של אפס ליקויים.

בעידן, שבו ניתן ליירט אפילו טילים בינ"בשתיים מהירי תנועה ותמרון, ודאי



שיט-שטח בעלי יכולת שהייה ארוכה, נוכחות ברורה ועוצמה משמעותית.

ג. שמירה על רצף תקשורת עם כלי-שטח אחרים, פלטפורמות אוויריות ומפקדה על מנת לתת מענה למצבים משתנים הנה בלתי אפשרית בכלי-שיט הנמצא בצלילה.

ד. ברור כי רק צוללת חשאית לחלוטין מסוגלת לבצע את מכלול המשימות של כלי-שיט-תת-מימי מודרני. על מכלול המשימות של הצי לא ניתן לענות באמצעות הפתרון המוצע אלא רק בשילוב מושכל של כלי-שיט-שטח וצוללות. לא ניתן, בכל מקרה, להשיג את משימותיו של צי מודרני באמצעות כלי-שיט מסוג אחד. לדוגמה, ההערכה שרווחה לאחר מלחמת העולם השנייה כאילו די בנושאות-מטוסים ומטוסים כדי להכריע את הקרב התבררה כמוטעית. גם כיום מתבסס הצי האמריקני על כוחות משימה משולבים ומגוונים.

גם אם ניתן היה לענות על הצרכים והמשימות ע"י הפתרון המוצע, חשוב להבין את מחיר הדבר. מדובר בפלטפורמה חדשה, אשר לדעתנו, ספק אם ניתן לממשה בטווח הזמן הנראה לעין. פתרון כזה, הכולל פלטפורמה מסוג חדש נושאת מסוקי ימי, טילים ב"מ וטילים ימיים אינה קיימת עדיין וספק עם תהיה. עלות פיתוח ורכישה של כלי כזה תהיה שקולה לכמה וכמה כלי-שיט, אשר במשולב ישיגו את המטרה טוב יותר. כלומר, כלים אלה יבואו על חשבון עוצמתו העיקרית של הצי, עוצמה שבלעדיה לא תהיה הכרעה בקרב.

ויתור על מגוון כלי-שיט לטובת הכלי העיקרי הזה יעמיד את האויב במצב קל יותר, שבו עליו להשקיע מאמץ עיקרי כמעט רק בתום נצ"ל. המענה של האויב יהיה אפוא קל יותר להשגה בתחום מוגדר ומוגבל מאשר מענה למגוון יכולות וקלים.

פיתוח פלטפורמה (דמיונית?) כזו אינו

להמתין להחלטת מפקד, ולהספיק לבצע אותה.

ג. אם כלי-השיט משייט מתחת למים, הרי שברמת האיומים נגד צוללות אין לו שום התרעה על גילוי וקשה לו להגן על עצמו מתחת למים. כלומר – התווך התת-מימי אינו קיר ברזל, שמגן על המותקף.

## הפתרונות ומחירם

הפתרון שהוצע במאמר אינו עונה, כאמור, טוב יותר על הבעיות שהוצגו. לדעתנו הוא משלב את חסרונות כלי-השטח והצוללת. מעל המים הוא ניח יותר ומוגן פחות ומתחת למים הוא רועש יותר ואין לו יתרונות בתחום ההתרעה ובזמני התגובה. בכל מקרה, צריך לבחון עד כמה עונה הפתרון הזה על צרכי חיל-הים הישראלי:

א. הכרעה בזירה הימית לא תושג ללא כלי-שיט-שטח, אשר מסוגלים לבנות תמונה ימית מדויקת בתהליך מתמשך, להקדים באיתור ותקיפת האויב (וזו אגב ההגנה הטובה ביותר) ולנוע במהירות ובגמישות מאזור פעולה אחד למשנהו לפי הצורך, תוך השגת עדיפות מספרית מקומית. ברור גם כי אמצעי-האוויר אינם מסוגלים להגיע לשליטה ולהכרעה. דומה הדבר לתיאוריה של הכרעת הקרב ע"י מטוסים או טנקים בלבד למרות נוכחות הטילים הנ"ט והאיום האווירי. אפילו במלחמת המפרץ שהלתנהלה בשליטה אווירית מוחלטת של ארה"ב, לא ניתן היה להשיג את הכרעת המלחמה ע"י אמצעי-האוויר בלבד. בדומה לצבא-היבשה, גם בים הכרעת המלחמה והשגת שליטה הם מאמץ משולב של אמצעים, לאמור – פלטפורמות אוויריות, כלי-שיט-שטח, צוללות ואמצעים מתוחכמים אחרים.

ב. הפגנת נוכחות והגנה על נתיבי שיט אפשרית בצורה הטובה ביותר ע"י כלי-

בכלי-שטח. עם צלילתו תהפוך הגנתו נחותה מזו של צוללת חשאית.

## השליטה והפיקוד

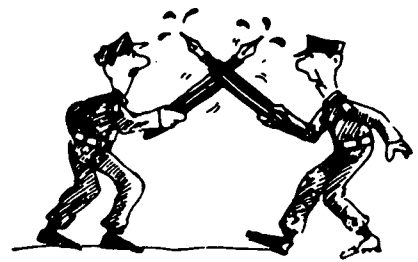
המחבר טוען, כי במוטת הגילוי של הזירה האווירית-ימית המודרנית יהיה על מפקד הספינה להניח מראש, כי מיקומו וזהותו ידועים לתוקף. כפי שכבר הוסבר, הנחה זו מוטעית מיסודה, שכן מוטת גילוי אין משמעותה מוטת זיהוי, ובמיוחד כשמדובר בכלי-שיט-שטח, שמיקומו אינו קבוע בזמן הנדרש לתהליך של איתור וזיהוי.

הקביעה כאילו יש להניח מראש שלא תהיה התרעה על ירי טילים גם היא אינה מדויקת לאור ההתקדמות באמצעי אליוט, קומינט וגילוי טילים. ואפילו אם אכן זמן התגובה יהיה נמוך, כבר הסברנו שמערכות ההגנה נותנות תשובה מלאה בהנחה שהספינה מקפידה על נוהלי כוננות נט"ל הנדרשים. בהנחה כזו מושגת תגובה מושכלת ומשולבת ולא תגובה היסטורית כלל. הראינו שהדוגמאות במאמרו של תאל'י אינן רלוונטיות גם לתחום השליטה והפיקוד והיו רחוקות מ"תנאי מעבדה" כביכול.

כדאי בכל זאת לבחון האם לפתרון, שהציע תאל'י יש יתרון כלשהו:

א. אם כלי-השיט הזה רוצה התרעה ושליטה מספקת הרי שחלק מהזמן, לפחות, הוא חייב לשייט כשחלקו או תרניו נמצאים מעל המים. במצב זה קל לגלותו, הוא לא פחות ניח מכלי-שיט-שטח, ואין לו יתרון בהתגוננות.

ב. אם הוא אכן משייט בצורה זו, יהיה גם לו זמן קצר להגיב ולצלול מתחת למים (הגנה לכאורה). תגובה כזו לא ניתן להשאיר בידי מערכת ממוחשבת כמו בתחום ל"א. אז לא די שזמן התגובה הוא קצר – יש



עולה בקנה אחד עם מדיניות פיתוח אחראית – הזמן הארוך שיידרש לפיתוח והעלויות המופרזות ימנעו שמירה והתפתחות של הצי העיקרי. המשמעות היא שלא יישמרו הכוונות, הזמינות והיכולת מבחינת אמ"ח מתקדם, לעמוד בהתמודדות, שעלולה להתלקח באזורנו בכל רגע. זאת ועוד, אפילו פיתוח פלטפורמות מוכחות דוגמת הלבאי, סט"ל עתידי, טנק עתידי, אינו קל למדינה כמו מדינת ישראל, ומחייב התגייסות ומאמץ מיוחד תוך שמירה על האמצעים הקיימים. מה גם, שלפי ניסיון העבר, פיתוח אוולוציוני נותן פירות באופן רצוף ומבטיח מול פיתוח רולוציוני, אשר לעתים רחוקות משיג את הפירות המכוּוים.

## סיכום

המאמר של תא"ל י' מחרוף ומקצין בעיות אשר נגזרות אמנם מכוח ההרס והדיוק של טילים אוויריים, אולם לא בעוצמה כה

גדולה. אין לכוחות האוויר שליטה ויכולת הכרעה בזירה הימית למרות התקדמות החימוש המצוי בידיהם. זאת, פשוט, משום שחימוש אינו האמצעי הבלעדי, המאפשר שליטה והכרעה.

לכלי-השטח יש יכולת התמודדות טובה עם הבעיה בהיקפה האמיתי. התמודדות זו אינה מתבססת על תמרון מאותן סיבות שבגללן שום פלטפורמה בשום תווך אינה מתבססת על תמרון כהגנה נגד טילים.

ההתקדמות ביכולתם של הטיילים נגד ספינות גרמה להסקת מסקנות מוטעות ע"י המחבר. במקום לפרש את ההיסטוריה נכונה, ולראות שבשום מקרה לא גרם האיום בטיילים חדישים להיעלמות פלטפורמות-ההכרעה העיקריות מהזירה (טנק/מטוס), הגיע הכותב למסקנה המוטעית שהאיזון בין התוקף למגן הופר. אולם, העבר מוכיח, כי תמיד דאגנו לחזות את התפתחות האיום, להיערך מראש בהגנה מתאימה, ולבצע תיקונים מהירים בשעת הצורך. לא רק מסקנת המחבר לא נובעת מהאירועים

ומהדוגמאות שניתנו, אלא שהפתרונות שהוצגו:

- א. כמעט בלתי ישימים.
  - ב. לא משפרים את המענה הן לבעיות האמיתיות והן לבעיה שהוצגה.
  - ג. פוגעים ביתרונות של כלי-שיט-שטח וצוללת כאחד.
  - ד. עולים מחיר כבד במישור הכלכלי, במשך הפיתוח ואף במכונות השוטפת למלחמה.
  - ה. לוקחים בחשבון רק חלק מהבעיות ולא נותנים מענה לכלל המשימות של צי מודרני.
- יש כאן אפוא פתרון מקורי, כביכול, לבעיה, שיש לה יותר ממענה אחד. הסכנה היא, שבגלל ניתוח ותפיסה חד-ממדיים, אנו עלולים לבצע סיבוב חד מדי בתפיסת שדה הקרב העתידי בים, וכתוצאה מכך אף לאבד את יתרון העוצמה, שיש לחיל-הים על פני צי-ערב.

## האמנם קץ הטקטיקה?

אל"מ ע'

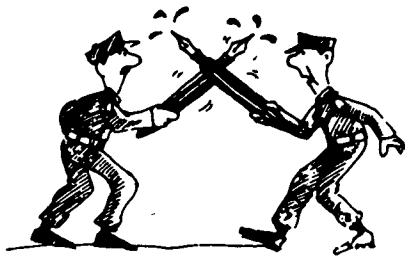
התפתחויות טכנולוגיות – הופעת הנשק הגרעיני ומהפכת התקשוב (מחשוב ואמצעי שליטה בזמן אמיתי) – פותחות פתח לביטול הדרג האופרטיבי, כך ש"נותרה רק אסטרטגיה רבת" (הלוחם מופעל ישירות על-ידי האסטרטג).

קובע מדיניות וערכים. פעילותו של כל דרג נגזרת מפעילות הדרג הממונה עליו, בידיעתו ובאישורו. במבנה כזה לא אמור להתקיים קשר ישיר בין הדרג הטקטי והדרג האסטרטגי – "קיצור דרך" נתפס כבעייתי.

המחבר גורס, כי שתי

מאמרו של תא"ל (מיל') גיורא פורמן במערכות 318 קורא תיגר על המבנה המסורתי של הארגון הצבאי.

במבנה המדרגי המסורתי מבחינים בין שלושה דרגים עיקריים: דרג טקטי לוחם, דרג אופרטיבי מתכנן ודרג אסטרטגי



ולהחלטות, שמקבל מנהיג או מפקד מנוסה בשטח.

**• עלות גבוהה –**

מערכות תקשורת ומחשוב מתקדמות יקרות מאוד. מי שעסק במערכות נשק מתוחכמות נדהם לא אחת מעלות הפיתוח וההצטיידות. בתחומים רבים נשק זול ופשוט הנו פתרון נכון יותר להצטיידות ולתפעול בשדה הקרב.

**• חוסר גמישות (ורסטיילות) –**

מערכות תקשורת רבות מיועדות לפתרון גזרה צרה של בעיות. במקרים בהם נדרש פתרון רב-תחומי לבעיות בעלות אופי שונה – המערכת אינה גמישה דיה לטיפול גם בבעיות האחרות.

**• חוסר אמינות –**

המערכות המודרניות למחשוב ולתקשורת לוקות בחוסר אמינות. האמינות הנדרשת ממערכת צבאית גבוהה במיוחד, שכן איננו יכולים להרשות לעצמנו כישלון ברגע המכריע בקרב. כדי להגיע לרמות "אמינות צבאית" גדלה עלות המערכות באופן משמעותי.

**• חסינות נמוכה –**

מערכות המידע והתקשורת המודרניות סובלות מחסינות נמוכה. ל"א, האזנות, חסימות והטעיות יהיו חלק מהקרב האופרטיבי והטקטי בעידן הטכנולוגיה הנוכחי.

שלישית, הסתמכות יתר על המחשב עלולה להביא לתוצאות הרסניות, כגון: החלפת שיקול הדעת של המפקד בשטח בתוצר ממוכן, קיום תקשורת ממוכנת בלבד על חשבון מגע ישיר עם פקודים, כישלון מערכות המידע והתקשורת דווקא ברגע המכריע כאשר אין בנמצא גיבוי והארגון

הטיעון לעניין מהפכת המידע והתקשורת גורס, שבעידן בו האסטרטג יכול להגיע במהירות ובאמצעים פשוטים וזולים "לרמות מידע כמעט בלתי מוגבלות ולאנשים רבים מאוד... מאבדים דרגי הביניים את חשיבותם".

לטיעון הזה – מענה במספר מישורים. ראשית, מערכות מידע ותומכות החלטה בנויות עבור דרגים ספציפיים: אסטרטגי, אופרטיבי או טקטי. בכל דרג מקבלים החלטות מסוג שונה. מבנה המערכת התומכת ותפוקתה משתנים מדרג לדרג. לדוגמה: העדכניות הנדרשת לקבלת החלטה אסטרטגית היא בינונית, להחלטה אופרטיבית נדרשת עדכניות גבוהה, ולהחלטה טקטית דרושה עדכניות גבוהה מאוד; אורך החיים של המידע, בהתאם, הוא ארוך, בינוני או קצר; מהירות הגישה למידע היא אטית, בינונית או מהירה וכ"ל. מכאן, שהתוכנה נבנית מלכתחילה בהתבסס על הנחת היסוד, שקיים דרג אופרטיבי בארגון. מהופעת המחשב לא נגזר ביטולו של הדרג הזה.

שנית, ל"מהפכת התקשורת והמידע" מספר מגבלות:

- קושי בהתמודדות עם סביבה מורכבת – למערכות המידע יתרון גדול באגירת מידע ובעיבודו. עם זאת, מגבלותיהן בהתמודדות עם סביבה מורכבת שאינה דיגיטלית הן קשות. לא לחינם לא הצליחו – אפילו לא באמצעות מחשבי-על – ליצור שחקן שחמט. הסביבה האמיתית מורכבת פי כמה מלוח שחמט (שחוקיו מוגדרים). אין תחליף למוח האנושי, לאינטואיציות

1. ראה, למשל, בורוביץ, נוימן ומלמד, מערכות מידע ממוחשבות, ת"א: צ'ריקובר, 1984, עמ' 24-29.

כאנשי צבא עלינו להיזהר מבשורות על "קצן של תופעות". במאה העשרים כבר ניכרו רבים וטובים בגין השמעת בשורות כאלו בטרם עת:

- אמרו על המפציץ, כי הוא עתיד לבטל את הצורך בצבא היבשה ובצי. מלחמת העולם השנייה סתרה קביעה זו.
- הספידו את הח"ר עם הופעת הטנק. הוא זכה לתחייה במלחמת יום כיפור, עם הופעת האמצעים המשוכללים ל"ט.

- הטיל "כופף את כנף המטוס" ב-1970 וב-1973. המטוס חזר להיות האמצעי, המכריע את המערכה ב-1982.

מתברר, כי שינוי טכנולוגי, חשוב ומקיף ככל שיהיה, אינו משנה את אמיתות היסוד בתחומי מבנה הכוח ואופני הפעלתו. הדרגים הצבאיים מתאימים את עצמם לשינוי הטכנולוגי עד שנמצא לו אמצעי נגד, אך בשום מקרה לא חלה קריסה של עקרונות היסוד, ולא בא עליהם הקץ.

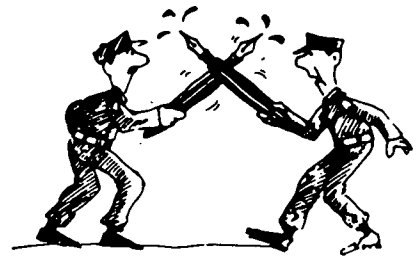
\*\*\*

טיעון המחבר לעניין הופעת הנשק הגרעיני לוקה בסתירה פנימית: מצד אחד נאמר, שמדובר בנשק שכל שימוש בו מצריך שיקול דעת אסטרטגי ו"להפעלתו יש רק אסטרטגיה שאין כל היררכיה מתחתיה". מצד שני נאמר, שמדובר בנשק שיכול למנוע "מלחמות גדולות", אך אינו מונע "מלחמות קטנות". ניהול מלחמות קטנות מצריך, עדיין, את החלוקה המסורתית לשלושה דרגים. לפיכך, לא ניתן לומר, שהופעת הנשק הגרעיני ביטלה את הצורך בדרג אופרטיבי.

המלחמות שנערכו "בצל הפצצה הגרעינית" (וייטנאם, אפגניסטאן ועוד) מראות, שאכן לא ניתן לבטל דרג זה.

\*\*\*





אינו בנוי ואינו מתורגל לתפקוד ב"נפילת מערכת", ועוד.

רביעית, נניח שיתכן קשר ישיר בין האסטרטג לבין הכוח הלוחם בזמן לחימה (קשר הקיים במספר חיילות-אוויר בעולם). זהו הדרג המכין את הכוח ללחימה, שומר על כוונתו ומביאו לכדי כשירות מבצעית. חמישית ואחרונה, שליטה ישירה של הדרג האסטרטגי בדרג הטקטי בזמן אמיתי עשויה להתאים לכוח אווירי, אך לא בהכרח לכוח יבשתי. כוח אווירי אינו מחזיק בשטח, אלא מיירט ותוקף בלבד, ופורץ דרך לכוחות היבשה. לפיכך הוא שווה זמן קצר בלבד בזירה, מבצע משימתו וחוזר לבסיס האם ממנו יצא (לצורך תדלוק, חימוש, תדרוך וכ"ל). נוכחות ממושכת של כוח אווירי בזירה היא מיותרת, ובמקביל מתבקשת הכוונתו עלידי מפקד עורפי, להבדיל ממפקד בשטח. כוח יבשתי, לעומת זאת, מיועד להחזקה בטריטוריות. לפיכך מתחייבת נוכחות מפקדו בשטח. נוכחות זו יוצרת קבלת החלטות ביזוריות: הן על ידי דרג אסטרטגי עורפי והן על ידי דרג אופרטיבי קדמי; ושני הדרגים מפעילים את הדרג הטקטי הלוחם.

שליטה מרכזית בכוח יעילה ונחוצה כאשר הכוח ורסטילי במשימותיו ובעל ניידות גבוהה – שתי אמות מידה אלה אינן נכונות לגבי כוח יבשתי. עלות מערכת שליטה כזאת גבוהה מאוד ואילו התועלת הצפויה ממנה – מוטלת בספק גם בעידן התקשורת המודרנית.

קל לשבור את "הארגון ההיררכי הישן"

2. להשלכות שליליות של הטכנולוגיה על המנהיגות, ראו מאמרו של דן זכאי, "מנהיגות צבאית בעידן טכנולוגי המחר", סקירה חודשית 12, 1989.

אך קשה יותר לאפיין את הארגון החלופי שיתפקד ביעילות.

המחבר לא מתאר במפורט את הארגון החדש המוצע. האם הארגון דומה לקיבוץ בו כל חבר מהווה "דרג מסתער"? או לחברה יזמית עתירת-ידע בסגנון "עמק הסיליקון"? – הפתרון אינו ברור וחד וכדי שנוכל לדון בו יש להגדירו היטב.

\*\*\*

"תכנון ארוך-טווח" – גם ערך חיובי זה נזכר כחלק מהארגון החדש שנדרש לאחר כישלון "המבנה ההיררכי הישן".

איני רואה את הקשר בין השניים: כישלוננו של התכנון ארוך-הטווח בולט דווקא בסביבה דינמית מודרנית ומתפתחת. תהליכי תכנון לטווח ארוך נסמכים בעיקר על אקסטרפולציות של העבר.

למרות ניסיונות חוזרים ונשנים לגבש תוכנית לטווח ארוך, חזינו בכישלון כמעט בכל התרבויות והארגונים: רוסיה בשנות ה-20, בריטניה וצרפת בשנות ה-30, צה"ל בשנות ה-80 – ניסו כולם לגבש תוכניות חומש אך נכשלו בגיבוש תחזית פוליטית, צבאית וכלכלית יציבה. הסביבה מתפתחת בצורה איסימטרית בחזיתות שונות, עובדה המקשה על תכנון לטווח ארוך.

מי חזה את פצצת הגרעין ב-1940? את משבר הנפט ב-1972? את ביקור סאדאת ב-1976 ואת השלום שבא בעקבותיו? את התמוטטות המשטרים הסוציאליסטיים במזרח אירופה ב-1988?

הסביבה הדינמית מחייבת את מעצבי תהליך התכנון להגיב לאירועים שחלים מחוץ לארגון. חברות כלכליות, ארגונים צבאיים ומדינות שידעו להתאים את עצמם טוב יותר לשינויים התכופים – הם ששרדו. לטווח הארוך עלינו לקבוע יעדים אסטרטגיים, אך דרך מימושם האופרטיבית

והטקטית חשובה היום לעין ערוך יותר מאשר בעבר.

\*\*\*

התפתחות הטכנולוגיה מאפשרת שיפור, פיתוח ושכלול של היכולת האנושית: לנוע מהר יותר, לראות טוב יותר, לפגוע חזק יותר וכ"ל. עם זאת, הטכנולוגיה משפרת יכולת קיימת. היא איננה יוצרת יכולת חדשה. מאז ומתמיד היתה לאדם היכולת לצעוד, הטכנולוגיה איפשרה לו לצעוד גם על הירח; מאז ומתמיד היתה לו היכולת לחשב, הטכנולוגיה איפשרה לו לחשב יותר מידע בבת אחת; מאז ומתמיד היתה לו היכולת לראות, הטכנולוגיה איפשרה לו לראות גם בלילה. בטכנולוגיה כשלעצמה אין מקוריות: רק השימוש בה הוא מקורי. הטכנולוגיה איננה יכולה ואיננה צריכה לשנות את המבנה המידרגי המסורתי של הארגון הצבאי. היא לא יוצרת או מבטלת דרגים, אלא רק משכללת את הדרגים הקיימים: מוסיפה ליכולתם בתחומים מסוימים (כגון, שליטה בכוח הלוחם בזמן אמיתי), וגורעת מיכולתם בנושאים אחרים (כגון, קיום מגע אישי עם פקודים). למעשה, הטכנולוגיה לא מקדמת אותנו לקראת ארגון חדש. היא רק מחייבת שכלול בארגון הקיים ושינוי בדגשים.



# ממדף הספרים

## היתה מלחמה?

תוקפים, פולשים, בורחים ופליטים בתש"ח-תש"ט –

על ספרו של בני מוריס, לידתה של בעיית הפליטים הפלסטיניים (1947-1949)

### ד"ר אלחנן אורן

הערבית ושל מדינות ערב בפני עצמן (הן אוזכרו בעמ' 14). הוא לא דן גם במטרות המלחמה היהודיות. דומה שהעיקר בעיניו הוא תוצאת המלחמה, וזאת הוכרעה, כביכול, מראש: "לא יכול היה להיות שום ספק לגבי תוצאת ההתמודדות בין שני העמים מהרגע שהישוב צבר את המסה הקריטית הכמותית הדרושה לר" (עמ' 35). קביעה זאת עשויה להתמיה: אם הכול ודאי ונחרץ כל כך, מדוע פתחו ערביי הארץ במלחמה? שוב, מדוע לא נרתעו מדינות ערב מן הפלישה, אחרי שנוכחו לראות בכישלון ערביי הארץ, ש"הובסו כליל" (עמ' 21)? ואיך קרה שמדינאים ומצביאים בריטיים, "אנשים שבמקום" המצויים בנעשה, העריכו, כי צבאות ערב הפולשים יכריעו את ישראל תוך כדי שבועיים?<sup>5</sup> קודם כל, המחבר ממעיט בקביעתו זאת ממאמצי הלחימה של הערבים המקומיים ושל צבאות ערב – ומתעלם מהמכות הכבדות, שהנחיתו על היהודים. הוא מכיר בצרה, שהיהודים נקלעו אליה ב"משבר השיירות" בסוף מארס (עמ' 91-92), אולם דומה, כי משברי חודש הפלישה נעלמו מעיניו. את הפלישה ואת מערכות הבלימה כמעט לא הזכיר, ולעומת זאת, קבע: "לאחר הפלישה עבר צבא ההגנה לישראל (צה"ל) למתקפה, ובסדרה של מבצעים... הכריע את המערכה" (עמ' 21).

### הפלישה – ובלימתה

לא כך נראתה המציאות ערב הפלישה בעיני ה"הגנה" ובעיני ההנהגה. נציגי ה"הגנה" העריכו את הסיכויים לבלימת הפולשים כשקולים, ועשרת חברי "מינהלת העם" (הממשלה הזמנית), שנכחו בדיון, הכריעו על חודו של קול, שישה נגד ארבעה, להכריז

בה, כי האחריות ההיסטורית לבעיית הפליטה אינה מתחלקת בשווה, אלא מוטלת בעיקרה על הצד הישראלי<sup>2</sup>. עמנואל סיון, בסקירת ביקורת על המהדורה העברית, ראה נקודת תורפה בספר, והיא שהמחבר לא נזקק למקורות ערביים חשובים. אשר לצד היהודי, העיר סיון שהמחבר "הסתבך בהשערות, מפולפלות מדי לטעמי, לפיהן 'שמא' ו'אולי' הנחו מפקדים כיגאל אלון..."<sup>3</sup>

### פליטה וגלות

די בהערכות ביקורתיות אלו, ולא אוסיף להעיר על פגמים מחקריים ועובדתיים בתיאור יציאת הערבים בכללותה. לפני כעשרים שנה דנתי בהיבטים הטראגיים של בעיית הפליטים, וכן אני חושב כיום, שהפליטה והגלות הן אכן טרגדיה לאומית ואנושית של ערביי הארץ. אלא שיש לראותה כפי שנוצרה, עד שביטות-הנשק, ואם תרצה – עד כישלון ועידת לוזאן ב-1949, מתוך מאמץ מודע להינתק מהידיעה כי הגולים נשאר פליטים ונוצלו בידי מדינות ערב "ככלי נשק פוליטי ותעמולתי רב-עוצמה נגד ישראל", כדברי מוריס בספרו (עמ' 395-396).

### היכן המלחמה?

הפליטים בולטים בתמונת הספר, אולם לעומת זאת משהו טושטש ברקע. נעלמה המלחמה, לפחות כפי שהצטיירה בעיני היישוב העברי והמדינה, שהוקמה תוך כדי הקרבות. בגוף הספר אין המחבר דן במטרות המלחמה של ערביי הארץ, של הליגה

### הספר והפולמוס

עתה יוכל גם הקורא העברי לראות ולשפוט – על מה רגשו בעלי הפולמוס על הספר, שראה אור באנגלית לפני ארבע שנים. לעינינו עתה מהדורה "מתוקנת ומורחבת", כדבר המערכת על הספר, ובה גם שני נספחים, שהמחבר נאלץ להשמיטם מהגירסה המקורית. שבתי טבת תקף בחריפות את תפיסת המחבר, בכללותה ובפרטיה, בסדרת מאמרים בהארץ (באפריל 1989) ובמידל איסט רווי (באפריל 1990), והתפלמס עם המחבר בתקופונים יהודיים – אמריקניים על יומרתו לדבר בשם "היסטוריונים חדשים", לעומת "היסטוריונים (או תועמלנים) ישנים". גם נתנאל לורך דן ביומרותיו, וסתר את הערכותיו על הנסיבות ועל הגורמים ליציאת ערביי הארץ תוך כדי המלחמה! אורי ביאלר העריך את ספרו של מוריס כדפיניטיווי בנושא, אבל הסיק, שדווקא משום כך היה עליו להיות יותר זהיר ופחות דפיניטיווי במסקנותיו. אלון קדיש העיר על אידיוקים שבספר, אבל גרס שחמורות מהם ההשמטות. באחרונה העיר אשר ססר, שמוריס הגיע למסקנה הגיונית ומאוזנת על בעיית הפליטים, שהיא יציר המלחמה, ולא פרי תכנון מראש – יהודי או ערבי – אך "בעיית הספר היא שקוראו מגיע להתרשמות כללית, שאין לטעות



על כינון המדינה. לעיניהם עמדה ההתקפה על גוש עציון. ביום הכרזת העצמאות הוכרעו יישובי הגוש, חלק מהנכנעים נהרגו, והנותרים הלכו לשבי. הדרך לירושלים נותקה, הנגב נותק כמעט, ובגליל המערבי נערך מבצע "בן-עמי", בעקיפת עכו, כדי לחבור אל היישובים המנותקים שם. המחבר לא הזכיר את הנסיבות הללו; הוא תיאר את מצור עכו תוך המבצע, אך לא את ניתוק הגליל המערבי, שקדם לו (עמ' 150, 173).

בדומה לכך, אינו אומר אלא, ש"רק מספר זעום" של קיבוצים נפלו (עמ' 26). כדי להציג את מציאות הפלישה ואת כובד הלחימה, מעבר לאבדות, שנגרמו לאזרחים ולחיילים, נביא כמה נתונים על הפגיעות ביישובים ובאוכלוסייה היהודית בחודש הפלישה:

- כ-10,000 ילדים, מטפלות ובלתי-לוחמים פונו מ-90 יישובים, וחיו כפליטים במעונות שאולתרו. עליהם יש להוסיף אלפים רבים של פליטים משכונות-ספר עירוניות. לדוגמה, בשכונת עזרה וביצרון בתל-אביב שוכנו מפוני המרד הערבי ומלחמת העצמאות, וברמת ישראל הסמוכה יש רחוב "פליטי הספר".
- בקרבות נפלו עשרים יישובים, רובם ככולם בחודש הזה, ועליהם יש להוסיף את הרובע היהודי שבעיר העתיקה בירושלים. אגב, אין המחבר מציון, כי ערביי הארץ וצבאות ערב לא הותירו יהודי חופשי לנוע באתר כלשהו שנפל לידיהם. מי שלא נהרג, נשבה ונכלא.
- הרס כלכלי נגרם ליישובים רבים תוך עמידתם במצור ובקרב, והרס כמעט מלא נגרם ליישובים, בין אם נפלו ובין אם לחמו ועמדו. מאלה זכתה רק

רמת-רחל לאזכור אגבי של מוריס (עמ' 260).

## מבלימה – למתקפות

בגמר חודש הפלישה הייתה ירושלים העברית תלויה בחוט השערה – ב"דרך בורמה". הנגב נותק, וצבאות הערבים נעצרו בעמדות, שאיימו על חיפה ועל תל-אביב. אולם, לא תמצאו בספר גם את לחצי ההפוגות ומגמות ההנהגה והפיקוד הצבאי של ישראל במעבר למתקפות. לפי המטרות שהוגדרו לפני תחילת המלחמה, לחמו היהודים להגן על כל נקודת-יישוב יהודית באשר היא, ולתפוס את מלוא השטחים שהוקצו למדינה בתכנית הא"ם. לאחר בלימת הפולשים וההפוגה הראשונה עבר צה"ל למתקפות, שמטרתן המדינית והמבצעית לא הייתה לכבוש שטחים, אלא להכות את הצבאות הפולשים, ולכפות עליהם לסגת; אם נכבשו שטחים מעבר לקווי תכנית הא"ם, הם נכבשו תוך מתקפות ההכרעה.

המתקפות ביולי הופסקו אחרי "עשרת הימים", והא"ם כפה הפוגה שנייה ב-18 בחודש. אולם המחבר אינו אומר איך ראתה ההנהגה הישראלית את חודשי ההפוגה (עמ' 197-212). משה שרת ראה את חודשי ההפוגה המתארכת כ"מלחמת התשה"; בן-גוריון הגדירה כאמצעי להכריע את היהודים ואת הערבים (י"ג, עמ' 608); הוא אמר לשגריר האמריקני ג'ימס מקדונלד שאין ההפוגה דרך לשלום, אלא "סנקציה [מתן הכשר] לפלישת הצבאות הזרים לארץ" (שם, עמ' 787). אכן, מקדונלד התרשם שהיהודים רואים בהפוגה ניסיון "להשמיד אותם השמדה איטית וממושכת". הערכה זאת נסמכה על הערכת CIA בהפוגה הראשונה,

על כוונת הערבים לעבוד ללוחמת גרילה; דוגמה מובהקת לכך הייתה החבלה הירדנית במשאבת לטרון, כדי למנוע מים ממאה אלף יהודי ירושלים<sup>10</sup>.

## תיקוף פגום

המחבר הגדיר שלבים תקופתיים בהיווצרות בעיית הפליטים, אלא שהתיקוף משקף את איראית המציאות המלחמתית. שתי דוגמאות מזדקרות לעין:

פרק ג' דן ב"ציאה ההמונית בין אפריל ליוני". בניגוד למרבית החוקרים, אין מוריס מבחין בין שלב הפלישה ובין השלב שבטרם-עצמאות, כאשר ה"הגנה" נטלה יוזמה, ולפי תכנית ד' עשתה מאמצים להיערך לקראת הפלישה הבין-ערבית. אכן אירעה יציאה המונית אגב המתקפות עד מחצית מאי וכיבוש הערים המעורבות טבריה, חיפה, צפת ויפו. אולם, לנוכח הפלישה רוכזו כל הכוחות במגננה, וממילא לא הייתה כמעט יציאה ערבית בחודש הפלישה, אלא בנסיבות מקומיות, כמו כיבוש עכו והשלמת מבצע "בן-עמי".

כשם שהמחבר לא קבע את הפלישה הבין-ערבית כתחילת שלב במלחמה, גם לא קבע מתי המלחמה הסתיימה, לגבי דיונו בבעיית הפליטים. אפשר היה לציין את גמר הקרבות שהיו כרוכים ביציאת ערבים. אפשר היה לסיים בגמר הסדרי שביתות-נשק. אולם, בפרק ט' אינו מבחין בין תקופת הקרבות ובין חודשי הדיונים על שביתות-נשק, ובין הללו לתקופת "הרגיעה" שהחלה אחריהם. עד תחילת אפריל 1949 הוסדרו שביתות-הנשק עם מצרים, עם לבנון ועם ירדן, ואילו שביתת-הנשק עם סוריה סוכמה אך אחרי מחצית יולי. המחבר עוד ממשיך לדון במפורט בוועידת לוזאן<sup>11</sup>, אך כאשר הוא עוסק



זו ננקטה פה אחד על ידי הממשלות הערביות, והן החייבות לשאת באחריות לפתרון בעיית הפליטים<sup>14</sup>.

## בחזרה – לראיית הבעיה על רקע זמנה

ובכן, הן ממעשי הבריטים, הן מעמדת האמריקנים, ואף מדברי כמה אישים ערביים, עולה תמונה יותר מורכבת ויותר מאוזנת מכפי שצייר מוריס. וסופו של דבר, שהאר"ם הכיר בקיומה של ישראל כמדינה שוחרת שלום, וקיבלה לארגון לקראת מלאת שנה להכרזת העצמאות, ב-11 במאי 1949, עוד לפני גמר המר"ם עם סוריה על שביתת-נשק. כל אלה לא העידו על שוויון נפש או על התכחשות לצרת הפליטים, אלא על ראייה מפוכחת של גורמיה ושל הבלתי-ימנע שבסבל ובמצוקה עקב עצם המלחמה. אכן, היסטוריון שואף לשלב פרספקטיווה עם רטרוספקטיווה בראייתו. ואילו בדברי המחבר אינך מוצא, ששווה לנגד עיניו את שנות הארבעים ואת מוראות מלחמת העולם השנייה על עשרות מיליוני פליטים שנעקרו מבתיהם במהלך המלחמה ואחריה. הבריטים למדו עוד מה אירע עקב חלוקת מושבת הכתר בתת-היבשת ההודית, כאשר 16 מיליונים מתושבי הודו ופקיסטן העצמאיות היו לפליטים. אלא שברחבי העולם, במזרח כבמערב, התאמצו המדינות לקלוט ולשקם את הפליטים, והסתייעו באר"ם; ואילו במזרח התיכון סירבו מדינות ערב, פרט לירדן, לעשות לקליטת אחיהם, וניצלום "ככלי נשק פוליטי ותעמולתי", כדברי מוריס. בדיון בעצרת, שקדם להחלטה על קבלת ישראל, דיבר אבא אבן על "כל המיתה, כל השכול, הבהלה והיציאה לגולה" שיצרו "בעייה אנושית חמורה", אולם הדגיש את אחריותם של מי שיצאו למלחמה, ופירט

ג'ימס מקדונלד, שהנשיא טרומן מינהו לשגריר הראשון של ארצות-הברית בישראל – בזכות ניסיונו הבינלאומי העשיר בבעיות פליטים, ובזכות חברותו בוועדה האנגלר-אמריקנית בשנת 1946. מוריס מיעט ללמוד ממה שהעלה האיש בד"חוחותיו הרשמיים ובספרו, המבוסס על יומנו, הן על מגעיו עם ממשלת ישראל, והן על יוזמותיו כלפי הממשל האמריקני בעניין זה. בין השאר יצא בסתיו 1948 ביזמתו לעצרת האר"ם בפאריס, והציע את המועמד לניהול הסוכנות לסעד ולתעסוקה לפליטים, שאכן התמנה (מקדונלד, עמ' 100-101, 103-110). האם מוריס "פסל" אותו כפררישראלי מדי? והרי בעת דיוני ועידת לוזאן גרס מקדונלד שישראל נוהגת ב"חוסר דמיון והעדר רגש אנושי", כשעמדה על דעתה, כי פליטים במספר מוסכם יורשו לשוב רק אחרי כריתת שלום<sup>15</sup>. דוגמה להתעלמות ממקדונלד אתה מוצא עקב דיונו של המחבר בהקשחת העמדה הישראלית מהפוגה ב' ואילך (פרקים ד', ו'). בספטמבר 1948 מעיר מקדונלד שהמופתי וחבריו בוועד הערבי העליון, מייצגי הפלסטינים, שללו בתוקף שיבת פליטים לישראל, כי חזרתם תהווה "הודאה בדיעבד בקיומה... ותתן נשק בידי היהודים לנצל את הערבים החוזרים כהוכחה תעמולתית, שאמנם יוכלו יהודים וערבים לחיות בשלום במדינת ישראל"<sup>16</sup>. מוריס אף לא כתב שהשגריר בדמשק, ג'ימס קילי, שנודע כתקיף שבין הפרו-ערביים במחלקת המדינה, הוא שדיווח באוגוסט על עמדת הוועד הערבי<sup>15</sup>. וכיוון שנגענו בעמדות ערביות, ניתן לתמוה שמוריס גם לא נתן דעתו על מה שאמר בספטמבר 1948 אמיל אל-גורי, מפעילי הוועד הערבי:

בעיית הפליטים האלה היא תוצאה ישירה ממדיניות ההתנגדות לחלוקה ולהקמת המדינה היהודית. מדיניות

בהתיישובת בפרק ה', הוא "מושך" את התיאור עד סוף 1949 – שוב, ללא הבחנה בין חודשי גמר המלחמה ובין חודשי התנופה של קליטת העלייה אחריה.

## הבעיה – בעיניים בריטיות

בין אם ליקויים אלה שבתיקוף נובעים מטעות או מכוונה, הם מטשטשים עוד יותר את מציאות המלחמה. אם חוקר ישראלי חשוד על אי-אובייקטיביות בהערכת מציאות זאת, הבה נפנה אל גורמים פחות מעורבים כדי לבחון את ראייתם. בריטניה הייתה הגורם המעצמתי הבולט בנוכחותו במלחמה עד הפלישה. המינהל והצבא המתפנה נשאו לא רק באחריות השלטונית להלכה, אלא היו מעורבים בנעשה בכיבוש טבריה, חיפה ויפו. והרי להערכת מוריס, כמחצית הפליטים יצאו עד צאת הנציב<sup>12</sup>. הבריטים סייעו לערבים לצאת, ולא הפעילו בעת הכיבושים כוח בעימות ישיר עם יהודים, פרט לתגובתם נגד אצ"ל בשכונת מנשיה ביפו, שנועדה למדינה הערבית. האם הבריטים חשודים במשווא-פנים ליהודים? ומה למד מוריס מעמדתם? יתר על כן, אחרי הפינוי הבריטי, האנשים שבמקום הסכימו ברובם עם ההמלצה ליישב את הפליטים בארצות גלותם (ראה, למשל, בנספח ב', עמ' 405, 410, 413-415). הנה, התיקוף הפגום, הפוסח על הפינוי הבריטי ועל פתיחת הפלישה, "מעלים" את עמדתם של הבריטים ואת פעולתם בעת שבעיית הפליטים התהוותה לעיניהם ותחת שלטונם.

## הבעיה – בעיניים אמריקניות

באוגוסט 1948, בהפוגה השנייה, מגיע ארצה



את עמדת ישראל בדבר פתרון הבעיה".

## פגמים בראייה – מהכלל לפרטים

מהתמונה הכללית נפנה לפרטים העשויים ללמד על הכלל. המחבר מקדים ומדבר על הטרנסספר בחשיבה הציונית. הוא מזכיר את הוועדה המלכותית הבריטית, בראשות לורד פיל, שהציעה את הרעיון בתכנית החלוקה משנת 1937 (עמ' 44-47). אולם, מתמיה שלא עקב אחרי דיוני הוועדה הפנימית, שמינתה הסוכנות ללימוד הנושא, לקראת בוא ועדת החלוקה של וודהד בשנת 1938. את ממצאי ועדת המומחים הפנימית סיכם משה שרתוק בקביעה, שטרנסספר מרצון הוא "אוטופיה"<sup>18</sup>. כבר העירו החוקרים שהמחבר הגזים בתיאור חלקו של יוסף וייץ בדחיקת הערבים במלחמת העצמאות, אך אין הוא מסביר מדוע וייץ הציג את מה שהתרחש כ"טרנסספר בדיעבד", כבר כשדן בנושא עם בן-גוריון ב-5 ביוני 1948 (מוריס, עמ' 198-199; יב"ג, עמ' 487). מווייץ לבן-גוריון, שמוריס רואהו הן כאחראי לגירוש הן כמתכחש לאחירותו. לדוגמה, הוא גורס שבן-גוריון נזהר, שלא להוציא הוראות גירוש בכתב (מוריס, עמ' 154). אך מה נעשה, ובימונו מזכיר ב"ג במפורש הקמת ועדה ב"משרדית להחלטה על "עקירה וגירוש" של כפרים ערביים, לאישור בכל מקרה לגופו (יב"ג, עמ' 832-833, 926). מוריס אף טען, שבן-גוריון שקד על "תדמיתו שלרעצמו ושל המדינה החדשה" (עמ' 226), וכי נהג לצנזר ימונו תוך כדי רישום (עמ' 499, הערה 40), אולם עודנו חייב להמציא הוכחה לכך... "ידועה האמרה "אהבה מקלקלת את השורה", אך נראה שגם סיבות אחרות עלולות לקלקל. כך לא שם המחבר לב להערת עורכי היומן

בהקדמה, כי הם הוסיפו ליומן מכתבים, מברקים, ועיקר דברים שאמר בממשלה, בכנסת ובציבור בעניינים שרק נזכרו ביומן בקצרה (יב"ג, עמ' י"ג). נראה שאף לא הבחין באמצעי ההבלטה שנקטו בתוספות הללו, כגון בצורת האותיות. לפיכך פירש שלא כהלכה את דברי ב"ג בעקבות החלטת אר"ם מ-29 בנובמבר 1947, לפי המובאות ששיבצו העורכים, ולא ב"ג, והסיק שכבר אז רמז על כוונות טרנסספר תוך המלחמה (יב"ג, עמ' 22; מוריס, עמ' 49). אין לי אלא להטריח את המחבר ואת הקוראים למקור המובאה, ספר במערכה – ה' שם מובא קטע של כעמוד וחצי המתאר איך ישראל העצמאית צריכה לכלכל מעשיה. כותרתו היא: "המדינה העברית תיכון לאחר העלאת מיליון וחצי יהודים", ועיקר תכנון: עלינו להכניס וליישב מיליון יהודים וחצי תוך כעשר שנים, וכך מיעוט ערבי גדול ייהפך לקטף<sup>2</sup>. אם כך, הטרנסספר היכן?

כאן טעה מוריס במובאה. במקום אחד הוא מייחס לב"ג דברים שרשם מפי משה כרמל (יב"ג, עמ' 788-789; מוריס, עמ' 291). דוגמה מובהקת ליחסו של המחבר לב"ג ולימונו אתה מוצא בפרשת כיבוש נצרת ביולי 1948. משה כרמל שקל לפנות את תושביה, חיים לסקוב דיווח על כך, ובן-גוריון הורה שלא לעשות זאת (עמ' 270-271). והנה, בהערה 11 בעמ' 509 משרב מוריס גירסה ששמע מיכאל בר-זוהר כעבור שנים מפי רב'אלוף מרדכי מקלף, כאילו ב"ג ביקר בעיר כעבור זמן קצר והפטיר בתמיחה כיצד נותרו בה תושבים כה רבים ומדוע לא גורשו... אילו בדק היטב ביומן, היה המחבר מוצא שבראשונה ביקר ב"ג בנצרת בסוף אוקטובר, בעת מבצע "חירם" (יב"ג, עמ' 788; לציון הביקור כתב ב"ג את שמה בהדגשה). דומה אפוא שמשוהו השתבש בזיכרונו של מקלף בפרשה זאת. יתר על

כן, באותה הערה מייחס המחבר לבן דונקלמן את הגירסה, שלסקוב רצה לגרש, ואילו הוא האיש שהתנגד. הפעם אין מוריס מביא אסמכתא – וטוב עשה, כי לא ימצאנה בספרו של דונקלמן! וכך הוא מסכם את הערתו: "ייתכן אמנם, שיש אמת גם בסיפורו של סולץ [על איסור ב"ג להוציא תושבים], גם בסיפורו של דונקלמן וגם בסיפורו של מקלף...". עד כדי כך מגיע האיש באימונו לב"ג, ולדברים שכתב ביומן – ובמברקים\*.

מבן-גוריון לוייצמן. טענות לרוב יש למחבר נגד ב"ג ונגד שרת הקשוחים, אבל וייצמן – הס מלהזכיר. והנה, מקדונלד מתאר את וייצמן המתון כמי שראה את יציאת הערבים כ"נס" (מקדונלד, עמ' 165, 38). מה זה אומר למחבר, ולנו?

המחבר רואה את משמרהעמק כמקרה ראשון, שגרר פינוי "אזור שלם" (עמ' 86, 164-160), ומתריס בענין זה כלפי "השומר הצעיר" ומפ"ם. בעיניו "צבא ההצלה" של קאוקג' הוא כוח בלתי סדיר (עמ' 160), שלא כחוקרים שרואים בו כוח סדיר למחצה, מאורגן בגדודים, שהסתייע גם בשריוניות ובתותחים. המחבר גם לא ציין, שקאוקג' החדיר מחייליו לכפרים אבר שושה ולאברזוריק שבעורף הקיבוץ, כדי לנתקו. לפיכך נכרכה המערכה בכיבוש אותם כפרים שמצפון לקיבוץ ושל הכפרים שמדרומו, ששימשו כבסיסים לתוקפים, ופנו תוך ניצול ההצלחה.

המחבר רואה את גירוש ערביי לוד ורמלה בעת מבצע "דני", באישורו של ב"ג. הוא טוען כלפי, שכתבתי על כך "תוך מגבלות של צנזורה צבאית", וכי תיארת את היציאה בצורה "תמציתית וסלקטיבית ביותר" (עמ' 510, הערה 14). אכן הספר ראה אור ב-1976, ונמסר לצנזורה צבאית, ואף לאישור ועדת השרים, ובכל זאת די לציין כאן היבטים



התמונה כולה, כאשר הוא ממשיך ומתאר את הקמת היישובים אחרי שביתות-הנשק ועד סוף שנת 1949. אולם, היישוב שבטרם-עצמאות ישראל והקמתה נלחמו, כאמור, להגנת כל נקודת-יישוב באשר היא ולשלמות המרחב, שהוקצה למדינה בתכנית אר"ם, וצה"ל כבש שטחים עקב מתקפות שנערכו בלחץ זמן כדי להכריע את הצבאות הפולשים, ולהסיגם. לדוגמה, מבצע "חירם", שנועד לסלק את צבא ההצלה מהגליל העליון, הושלם במתקפת מלקחיים תוך 60 שעות, ועקב כך נותר "כיס" של אוכלוסייה ערבית.

הקמת יישובים חדשים בשטחים, שנכבשו במהלך המלחמה, הודרכה בראש וראשונה משיקולי ביטחון, ובכלל זה – אבטחת הפרוזדור לירושלים, והתבססות לאורך הגבולות ובעיקר בגליל העליון ובנגב – מול רצועת עזה במערב ומול הרי חברון במזרח. במשך המלחמה תוכננה ההתיישבות בשיתוף נציגי המטכ"ל, ואם נכרכה בפינוי תושבים, הותנתה באישור בין-משרדי. בשנת 1948 הוקמו 37 יישובים, וב-1949, עד שביתת-הנשק עם סוריה ב-20 ביולי – עוד 56, ובסה"כ 93 יישובים חקלאיים, הישג הראוי להערכה כשלעצמו – אולם, "דק" כמחצית ממספרו של מוריס. במהלך המלחמה הועתק הדגש מביטחון פנים שבטרם-עצמאות לביטחון-חוץ מול מדינות ערב. מגמר המערכות העיקריות בתחילת ינואר 1949, וביתר תוקף – מהשלמת הסדרי שביתות-הנשק, הודרכה ההתיישבות משיקולים כלכליים וחברתיים, בנוסף לשיקולים הביטחוניים – אך, כאמור, טושטשה הבחנה זאת בתיקוף של מוריס<sup>22</sup>.

באומדן מספר הפליטים לא ציין המחבר שחלק מהיוצאים-הפליטים נטשו אזורים, שצה"ל לא הגיע עדיהם – וביניהם ייזכרו

שלי<sup>21</sup>. כידוע, על ההיסטוריון להבחין בין מניעים וכוונות ובין מעשים. גירוש, או "סילוק", בוצע באותו יום, אבל רק בהיקף מוגבל. היציאה הכללית הוסדרה למחרתו, תמורת שחרור העצורים.

לסיכום, לא תוכנן מראש גירוש מלוד ומרמלה. ניתנה פקודה לסלק את תושבי לוד בתגובה להתפרצות, ולבסוף – כעבור יממה – הוסדרה יציאת תושבי שתי הערים, כי גורל רמלה, הנוצרית ברובה, נכרך בגורל שכנתה המוסלמית. המושל הצבאי, שמריה גוטמן, הגדיר את הפרשה כ"יציאה לגולה". בתיזה כיניתי את הפרשה "גלות לוד ורמלה", שכן המלה גלות רוויה בתוכן טראגי המהדהד באזנו של יהודי, ויחד עם זאת משמשים כורח ורצון בערבוביה במשמעות המלה; בלוד נמהלה שמחה על שחרור הגברים העצורים בכאב על נטישת הערים. בספרי שונה הנוסח מ"גלות" ל"פינוי". עד כאן למה שהוסיף ולמה שגרע מוריס בפרשה זו.

ההתיישבות במלחמה אינה נתפסת בעיני המחבר אלא כאחד האמצעים ל"חסימת השיבה" (פרק ה'). אפשר היה לצפות מיליד עיין-החורש, שיידע יותר על מגמות ההתיישבות הציונית עד מלחמת העצמאות ובמהלכה, ועל חלקם של היישובים בהגנה עד הפלישה ובבלימת הפולשים, מאשר להציגה דווקא באור זה. מצד אחד הוא מעיר אגב אורחא (כגון בעמ' 213, 249-250, 251), שבמלחמה הודרכה ההתיישבות גם מצורכי ביטחון, אולם אינו מפרט מה היו צרכים אלה. כמובן, הוא מטשטש את

\* כרמל היה מפקד חזית הצפון; לסקוב היה מפקד מבצע "דקל"; מקלף היה קצין המבצעים של חזית הצפון; דונקלמן היה מח"ט 7 – המערכת.

\*\* אלון היה מפקד מבצע "דני"; רבין היה סגנו; מולה כהן היה מח"ט "פתח".

שהזכרתי, ואשר מוריס לא ציין, או לא הציג כראוי:

– כאלף מקומיים ויותר, רבים מהם מנאמני המופתי, אורגנו לחימה בערים (אורן, דני, עמ' 36, 41, 66-67).  
– הלגיון הערבי פעל נגד ג'מזו כבר ב-11 ביולי אחה"צ, ושוב – פעמיים ב-12 ביולי; כן נבלם בחדיטא, שכוחותינו תפסוה ב-12 בחודש (שם, עמ' 112, 113-114). משמע, הלגיון לא הפקיר את אנשיו שבערים, אלא ניסה לחלצם.

– פריצת כמה שריוניות ללוד בצהרי ה-12 בחודש גרה התפרצות; אחרי דיכוייה ניתנה פקודת גירוש. אלא שלמעשה לא התאפשר לפנות די כוח לכך, ורק אלפים אחדים יצאו באותו יום (שם, עמ' 123-124).

– אך למחרת הוסדרה יציאת כלל האוכלוסייה, תוך הסכמת המושל הצבאי לשחרור מאות רבות של עצורים בגיל צבאי. ההסדר התאפשר בעקבות תפיסת משטרת לוד ב-13 ביולי לפנה"צ, אחרי שהצליחה יחידת הלגיון לחמוק ממנה ללא תקלה כליל 12-13 ביולי (שם, עמ' 124).

ועתה לחלקו של ב"ג בהחלטת הגירוש, כלשון מוריס (עמ' 277). הוא מעדיף את גירסת יצחק רבין על זו של יגאל אלון, אלא שזה האחרון דייק יותר: בראיון עמי סיפר על דיכוי ההתקוממות ועל הוראת מפקדת חטיבת "פתח" לגרש את האוכלוסייה המרדנית מלוד<sup>\*\*</sup>. אלון הציע לב"ג לשחרר גם את הגברים העצורים הרבים, כדי להחיש את היציאה. תגובת ב"ג בתנועת יד נמרצת התפרשה כאישורו לכך. הוכחה אתה מוצא אף בנוסח הפקודה שכתב רבין: "לסלק במהירות את התושבים מלוד בלי הקפדה על מיון הגילים לצורך מעצרים [ההדגשה



נוטשי ירושלים המזרחית והר יהודה. הוא בוחר באומדן בריטי של 600-760 אלף (עמ' 399-398). ד"ר מיוזם מ ישראל אמד את הסה"כ ב-679,000, ניכה 102,000 החיים בישראל, והגיע ל-577,000 (עמ' 398). משום מה פוסל המחבר את האומדן הזה, הנמוך במקצת מהמינימום הבריטי. אומדן אמריקני, ששימש לתכנית מקגי, שהועלתה בעת ועידת לוזאן, הסתכם ב-700 אלף (FRUS-49, כרך 6, עמ' 939). האומדן הבריטי נקב בסיכום 711,000. אך לא נחה דעתו של מוריס עד שהגיע למקסימום הבריטי של 760,000.

## לסיכום – מ"עין עקומה" לראייה נכוחה

לסיכום, מוריס בחר לחקור נושא אנושי

חשוב וכאוב. אולם בה במידה שהרבה לחשוף את ממצאיו, כן הניח תמיהות על מה שלא ראה ועל מה שראה ב"עין עקומה", כלשון הילדים, כלומר – בראייה שלא מוקדה, ושלא הישירה מבט אל המציאות של מלחמת העצמאות. עצים לרוב ראה, ואף שיחים ואזובים, ובכל זאת דומה שלא ראה את היער. כאן ראינו שלא תפס את מצוקות היישוב והמדינה במלחמה; עוד ראינו שלא ידע להעריך אף את לוחמת הערבים ואת הישגיהם במלחמה. אף לא העמיק לשקול את התגובות הרפות של הבריטים, של האמריקנים ושל אר"ם נוכח מה שתיאר כאחריותה ואף כאשמתה של ישראל ב"גירוש" הערבים. כאמור, אף אם לא לכך התכוון, זה הרושם שיצר בספרו, ודומה שרושם זה מתחזק גם מקובץ מאמריו, כפי שמעידים חוקרים שאינם

"מעורבים" ואינם מבוגרים יותר ממנו. מוריס מתיימר להיות היסטוריון "חדש". תעמוד לו הזכות על מה שחידש וחשף במחקרו, אולם אל יראה איש בספרו כעין "סוף-פסוק" דפיניטיווי. אדרבה, זה לא יותר מ"פתח-דבר", המציג אתגר לחוקרים בכלל, ולחוקרי המזרח התיכון בפרט, להרחיב את העיונים בסוגיית היציאה הערבית במלחמת העצמאות, לראותה נכוחה ולהציגה נכונה, על רקע זמנה.

### הערות

1. נתנאל לורך, קורות מלחמת העצמאות, מהדורה מעודכנת, גבעתיים 1989, במבוא למהדורה המתוקנת.
2. מובא, בתרגומי ובהדגשה שלי, מסקירת ביקורת של ד"ר אשר ססר על קובץ מאמרים של בני מוריס באנגלית (1948) ואחריה: ישראל והפלסטינים (1990). אגב כך הוא דן גם בספר האנגלי. הנני להודות לד"ר ססר, שהמציא לי עותק מכתב היד.
3. עמנאל סיון, "בעיית הפליטים: האם היה תכנון מוקדם", מוסף ידיעות אחרונות, 10 מאי 1991, עמ' 24.
4. נגעתי בבעיית הפליטים בספרי: בדרך אל העיר – מבצע "דני", תל-אביב 1976 (להלן – אורן, דני), עמ' 127-126 – בזיקה לכיבוש לוד ורמלה; בעמ' 241-242 – כתבתי על "צרת הפליטים" ומשמעותה המדינית-ביטחונית.
5. לדוגמה, הערכת המפקד הבריטי בארץ, גנרל גורדון מקמילן – ראה דוד בן-גוריון, יומן המלחמה, תש"ח-תש"ט, תל-אביב ספטמבר 1983 (גרשון ריבלין ואלחנן אורן

6. – עורכים) (להלן – יב"ג), עמ' 479, 982. המחבר מזכיר רק אגב אורחא, שלא בהקשר כרונולוגי, את "מעשי האכזריות" אגב כיבוש הגוש (מוריס עמ' 385) ואת מות הלה (עמ' 293).
7. ראה מאמרי "תרומת ההתיישבות במלחמת העצמאות", אצל רדה פילובסקי (עורכת), המעבר מיישוב למדינה, 1947-1949... חיפה 1990 (להלן – אורן, תרומה), עמ' 210.
8. שם, עמ' 218.
9. ג'ימס מקדונלד, שליחותי בישראל, 1948-1951 (תרגם ל"א עבאדי), ירושלים 1951 (להלן – מקדונלד), עמ' 52.
10. תעודות למדיניות החוץ של ארה"ב לשנת 1948, כרך 5, חלק שני (להלן – FRUS-48), עמ' 47-48, 50. על החבלה ומשמעותה – ראה אורן, דני, עמ' 218-220, 242.
11. בפרשה אחת המחבר גם מושך את הסקירה עד אוקטובר 1950, כשהוא דן בפניו הערבים ממגדל (אשקלון) (עמ' 328-329). אין כמעט סיכומים תקופתיים בפרק
- 12.

13. המסכם. בעמ' 179 הוא מעריך שבין 200 ל-300 אלף יצאו ב"גל השני" בין אפריל ויוני 1948; עליה יש להוסיף את היוצאים ב"גל הראשון", עד מרס. לדעתי, ייתכן שהמספרים אף גבוהים יותר, כי עד מחצית מאי יצאו מהריכוזים העירוניים הגדולים, לרבות ירושלים המזרחית (על כך – גם בגוף המאמר, להלן).
13. מקדונלד, עמ' 165; הערכתו על הבעייה ועל עמידת ישראל ב-1949 – שם, עמ' 164-166, 171.
14. שם, עמ' 60.
15. FRUS-48, עמ' 1307-1308.
16. מ' שרת הזכיר את הדברים בעצרת האו"ם ב-51 בנובמבר 1948. ראה משה שרת, בשער האומות, תל-אביב 1958. באחרונה העירו חוקרים על כך, שמוריס לא למד ממחקרים ומזכרונות אמינים של אישים ערביים. כך – סיון (הערה 3 לעיל); יהושע פורת, בסקירה על קובץ מאמרי מוריס,



## לדור שלא ידע את יוסף

אל"מ (מיל') פרופ' יהודה ואלך

הכוח של היישוב.  
**התנדבות** – גלילי מדגיש, כי "אין שום ספק, ש'הגנה' בארץ היא תולדה של הכרח חיים. אבל הצטרפות האיש ל'הגנה' היא אקט שכולו רצון חופשי."

תשובותיו של משה סנה, מי שהיה ראש המפקדה הארצית (רמ"א) של ה'הגנה', ל-20 שאלות שהציג לו עורך ספר **תולדות ההגנה**, מאלפות מאוד ושופכות אור על נושאים רבים. בין היתר, יש בהן מידע על אישיותו של אליהו גולומב, "המצביא הבלתי-מוכתר של ה'הגנה'", מפי איש שפעל במחיצתו, הבהרות על הפלמ"ח ככוח המגויס של ארגון במחתרת, על הנושא הפרובלמטי של שיתוף-הפעולה בין ה'הגנה' לאצ"ל וללח"י במסגרת "תנועת המרי העברי" ועל המאבק בין ה'הגנה' לשני הארגונים האחרים במסגרת ה'סיון' להשלטת המרות הלאומית.

פרק חשוב בעדותו של משה סנה מוקדש למסכת היחסים שבין המפקדה הארצית (מ"א) של ה'הגנה' למטכ"ל. לנושא הזה, שהיה נתון למחלוקת על רקע תנאי היישוב היהודי בארץ באותם הימים, מוקדש גם מכתבו של רמטכ"ל ה'הגנה', יעקב דורי – שהיה ברבות הימים הרמטכ"ל הראשון של צה"ל – מספטמבר 1942, וגם תזכירם משנת 1939 של ר' לב ז'ו' פונ' פרידמן, שהיה להם ניסיון מצבאות זרים ומארגוני מחתרת צבאיים זרים.

הפרטיכל של דיון בוועד הפועל של מפלגת "אחדות העבודה" באוקטובר 1920, המסמכים בדבר מימון רכישת הנשק משנת 1921 וטיטוטת ההצעה לארגון של כוחות ביטחון במדינה העברית משנת 1938 מעידים באופן ברור, כי צה"ל לא קם יש מאין, אלא שורשיו אכן בארגון ה'הגנה'.

בקובץ הזה מכלול של פרשיות, שהסעייר בשעתו את היישוב בארץ, והגן אבני-דרך

עורכי ספר **תולדות ההגנה** היו ערים לכך וביזמתם הכין פרופ' סלוצקי גירסה מקוצרת, שראתה אור ב-1978 בשם **קיצור תולדות ההגנה**. אולם, גם קיצור זה הנו ארוך ומקיף ביותר וספק אם אכן ממלא את הייעוד של ספר קל ונוח לקריאה.

לצד הספרים האלה קיימים גם ספרי זיכרונות (כגון ספריהם של האלופים אבירד ורטנר\*\*), כתביהם של ראשי ה'הגנה' שכונסו וראו אור לאחר קום המדינה (כגון אליהו גולומב, שאול אביגור, ישראל גלילי\*\*\*), ומחקרים מדעיים על התקופה. כל אלה עשויים לתרום להבנת התופעה של כוח המגן המחתרתי של המדינה-בדרך, אך לא די בכך. לכן, יזם, ובצדק, "ארגון חברי ה'הגנה' עריכת קובץ מסמכים ומחקרים בגנזי ה'הגנה', שרובם טרם ראו אור, כדי שימחישו, גם למי שזכו לגדול במדינת ישראל הריבונית ולשרת בצה"ל, את ימי הפעילות הבלתי-לגאלית ובעייתית. על מלאכת העריכה הופקד גרשון ריבלין.

בהרצאתו של ישראל גלילי משנת 1941, אז חבר המפקדה הארצית של ה'הגנה', ראויות לתשומת לב במיוחד הבהרת שלוש סוגיות: **החשאיות** – לדברי גלילי, היא איננה מטרה לכשעצמה. "איננו חותרים לעשות את מעשינו במחשך, ואיננו מתרפקים על הרומנטיקה הכרוכה במחתרת, בזהירות, בחשאיות. החשאיות והזהירות הינם הכרח לא יגונה. הם בשבילנו הבסיס להישרדות..."

**משטר חצי זמן עבודה וחצי זמן אימונים של הפלמ"ח** – גלילי מבהיר, "זה שחברי פלמ"ח עובדים מחצית זמנם אינו משנה מהעצמאות של הפלמ"ח. אדרבא, הוא מוסיף לעצמאות, כי הוא לא תלוי בתקציבו, בנשקו ובתלבושתו בזרים. האפשרויות להחזיק צבא בא על ידי סיכום הכוח הכלכלי והתרבותי של עם. הפלמ"ח נשען כולו על

**בעקבות עלי-זית וחרב. מקורות ומחקרים בגנזי ההגנה, גרשון ריבלין (עורך), המרכז לתולדות כוח המגן – ה'הגנה' ע"ש ישראל גלילי ומשרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1990**

ארגון ה'הגנה' נוסד לפני 70 שנה, היה צבא המדינה שבדרך וב-31 במאי 1948 הפך לצבא הגנה לישראל. מאז הקמת צה"ל, שירתו בו מאות אלפי צעירים, שהשירות הצבאי היה עבורם דבר מובן מאליה, המוטל עליהם במסגרת חובותיו של אזרח המדינה. דורות אלה של משרתי חובה – וגם כאלה מקרבם שהחליטו להפוך את השירות הצבאי למקצועם במסגרת השירות בצבא הקבע – מתקשים להבין את משמעות העיסוק בתחום הצבאי בתנאים של טרם מדינה, תחת שלטון זר (ותדיר אף עוין!) ובתנאי מחתרת, תוך כדי הגבלות חמורות של חימוש, מתקני אימון ומגבלות מימון.

זמן קצר לאחר היציאה מהמחתרת, מאז אמצע שנות החמישים, טרחה מערכת שהגורם הפעיל בה היה ההיסטוריון פרופ' יהודה סלוצקי ז"ל, להוציא לאור את **ספר תולדות ההגנה**\*. מאמץ ענק זה הניב בעמל של כמעט 20 שנים שמונה כרכים של סיפור המעשה, שנתמך בתעודות ומסמכים, אשר מהווים מקור בעל חשיבות ממדרגה ראשונה עבור חוקרי תולדות היישוב מראשיתו ועד לכינון מדינת ישראל. אולם ספק אם יש בהם כדי לשמש חומר קריאה לקורא המצוי ולנוער, המבקשים לרכוש מידע על התופעה ועל התקופה.





של כוח המגן: פרשת הטבעת אוניית המפעילים "פטריה" בנמל חיפה, תגובת ה"הגנה" על רצח אלכסנדר זייד, המפגינה את תפיסתו המוסרית של הארגון, בעיות החימוש והעלות על הנשק, המוצגות עלידי האיש שעמד בראש מערכת החימוש של ה"הגנה" ושהיה גם רמ"ח החימוש הראשון של צה"ל, ד"ר' של מפקד פלוגת תובלה עברית בצבא הבריטי במלחמת העולם השנייה על הברחת ניצולים משארית הפליטה מהמחנות אל נמלי ההפלה לארץ מזה וסקירה מקפת על קיום "שורות המגינים" כשלוחת ה"הגנה" במחנות קפריסין מזה. על קיום מערכת שיפוט ב"הגנה" ועל לבטיה מלמד מחקר, שערך אחד מהפרקליטים הצבאיים הראשיים

(פצ"ר) של צה"ל. מעט חריג במתכונת הקובץ, המביא מסמכים או מחקרים, היא הרצאתו של אלחנן אורן על "ההתיישבות במלחמת העצמאות – בתרומתה למגננה", שהיא יותר תיאורית, אם כי מסתמכת ללא ספק על עיון בתיעוד, אך בשל צורתה כהרצאה, יסוד זה כמעט שאינו נגלה. הניתוח ההשוואתי של שני התזכירים, שהוגשו על ידי המפקדה הארצית לועדת החקירה האנגלראמריקנית במרס 1946 ולועדת החקירה המיוחדת של האר"מ ביולי 1947, מצביע על התפתחות תפיסת היסוד של הארגון ערב הקמת המדינה. שתי תעודות מרגשות מבחינה אנושית הן פרטיכל של דיון, שבו הוחלט להטיל חרם על בית קולנוע ברמתגן, שסירב

לגבות היטל של "כופר הישוב", ומאמר, שפורסם בעיתון פנימי של סניף תל-אביב, ובו קבל אחד המפקדים על כך שעומס תפקידו מונע ממנו מלהקדיש את השבתות לבתו הקטנה ותשובת מפקדו בגיליון הבא. יש לקוות, כי בעקבות כך זה של עליזת וחרב ייצאו לאור כרכים נוספים. גם אטלס **תולדות ההגנה**, שיצא לאור עלידי אותם המוללים בשותפות עם הוצאת "כרמל", יתרום אף הוא כהמחשה ויזואלית ליתרהבת פרשייה מסובכת זו.

## היתה מלחמה? / ד"ר אלחנן אורן (המשך מעמוד 54)

היה מוצא את הנוסח בעמ' 191 שבכרך א, ואת ציון המקור – בכרך ב, עמ' 190, הערות 29-30. על הקמת יישובים במלחמה – ראה אורן, תרומה, עמ' 226-228 ורשימה בהע' 67 בעמ' 234-235. מוריס מסתמך על יב"ג ומזכיר את מגמת ב"ג ליישב "שטחים ריקים" בגליל העליון שנכבש (בספרו, עמ' 261), אבל הוא פוסח על העיקר: ב"ג הדגיש שמדובר קודם כל בשיקולי ביטחון, ולכן דרש הקמת "שרשרת של יישובים לאורך שפת הים עד ראש-הנקרה ולכל אורך גבול הלבנון וגם בסביבות צפת" (יב"ג, עמ' 800).

העריכה; על הטענה שב"ג טיפח ביומן את תדמיתו – ראה שם, עמ' 180. 20. דוד בן-גוריון, **במערכה ה'**, תל-אביב תשל"א, עמ' 259-260. כך גרס גם ב' 1937. אז טען א' רופין נגד תכנית החלוקה, שהיא משאירה במדינה היהודית מיעוט ערבי גדול, וב"ג השיב שעלייה גדולה תהפוך את המיעוט הערבי הגדול לקטן (דיון הנהלת הסוכנות בציריך ב' 1 באוגוסט 1937 – ראה אצ"מ, הנה"ס, כרך 26, עמ' 6-7). 21. אורן, דני, עמ' 123; השווה בתזת הדוקטור, ינואר 1972, עמ' 191. אגב, מוריס טוען (עמ' 527, הערה 27) שלא הזכרתי את הפקודה. אכן הצנוורה נגסה ושיבשה בפרטים, אבל לא בעיקר, ואילו בדק בתזתה,

מצטט מזיכרונות ח'אלד אל-עזם, ראש ממשלת סוריה בתחילת 1948 [כך! וצ"ל: 1949] ("הארץ", 17 מאי 1991, עמ' 9). אפשר להבין לקושי של מי שאינו קורא ערבית, אולם הדוגמאות שהבאתי לקוחות ממקורות גלויים, בעברית ובאנגלית. 17. דברים ב' 5 במאי 1949, ראה – אבא אבן, **דבר אל העמים**, תל-אביב 1959, עמ' 27-29; על עמדתו בשנת 1952 – ראה שם, עמ' 87-86. 18. משה שרת, **יומן מדיני** 1938, תל-אביב 1972, עמ' 129-128 (השווה שם, עמ' 106-107). 19. ראה מאמרי "יומן המלחמה של בן-גוריון...", **קתדרה חוב'** 43, עמ' 173-192, על ערכו ההיסטורי של היומן ועל בעיות

אסטרטגיות איסוף והערכה במודיעין/  
ורדי-כ"ץ (המשך מעמוד 38)

אנגלית

26. Popper, K.R., (1959), **The Logic of Scientific Discovery**. London: Hutchinson.
27. Popper, K.R., (1972), **Objective Knowledge**. Oxford: Oxford University Press.
28. Polanyi, M., (1958), **Personal Knowledge**. London: Routledge & K. Paul.
29. Wohlstetter, R., (1962), **Pearl Harbour: Warning and Decision**. Stanford: Stanford University Press.
23. Doron, G., (1988), "Israeli Intelligence: Strategy and Prediction", in; **International Journal of Intelligence and Counterintelligence**. Vol. 2, No. 3, Fall 1988, pp. 305-319.
24. Fried, Y., Agassi, J., (1976), **Paranoia: A Study in Diagnosis**. Dordrecht, Holland, and Boston, U.S.A: D, Reidel Publishing Company.
25. Orenstein, R.D., (1972), **The Psychology of Consciousness**. San Francisco: Freeman W.H. & Co.