

הצבא

# הציונות האזרחית



ניליון 381-380 | כסלו התשס"ב | דצמבר 2001



## הקרב על התודעה

העימות המזוין, שאנו מנהלים זה יותר משנה עם הפלסטינים, מהווה פרק קצר מתוך יותר ממאה שנות מאבק ציוני להיאחזות העם היהודי בארץ-ישראל ומתוך יותר מיובל שנות מאבק של מדינת ישראל להבטחת קיומה וביטחון אזרחיה.

פרט לחמש המלחמות, שהיו רובן קצרות, התאפיינו שנות המאבק המתמשכות ברצף של עימותים מוגבלים, אשר לבשו צורות שונות והופיעו ברמות משתנות של עוצמה. המציאות הזאת קוראת לבידור מהותו של העימות המוגבל ולבחינה אילו תובנות ודרכי התמודדות שפותחו בעבר מתאימות למציאות הנוכחית, והיכן צריך לפתח תובנות ופתרונות אחרים.

בתקופה האחרונה הושגה התפתחות משמעותית בהבנת חשיבותם של ממדי העימות שאינם פיזיים:

- התעמקות של מפקדים בכירים בהבנת מערכת היריב ובניתוח של כיווני ההתפתחות האפשריים של העימות.
- אבחנת ההוגעה כמרכיב מרכזי באסטרטגיית היריב.
- הבנת ההשלכות של תדמית העימות בציבור בארץ ובחו"ל על מרחב גמישות הפעולה של צה"ל.
- פיתוח תורת העימות המוגבל וההמשגה הנדרשת עבורה.

כל אלה הם תחומים שבמהותם אינם חדשים, ובמידה כזו או אחרת עסקו בהם גם בעבר. החידוש העיקרי הינו ביצירת דפוסים מובנים לשילוב התחומים האלה בעבודת המטה ובהטמעת התודעה שהישגים בתחומים האלה הם תנאי הכרחי להשגת היעדים האסטרטגיים והמדיניים בעימות מעין זה.

גיליון זה בא לשרת שתי תכליות: הראשונה, לפרוש בפני הקוראים, שמתקוק תפקידם נחשפו פחות לתהליכים המחשבתיים האלה, את ההישגים ואת הלבטים של העשייה בתחום, שהוא כיום אחד ממוקדי העיסוק המרכזיים בצה"ל. השנייה, להציג פירות של הגות ושל חשיבה, אשר נוצרו בעקבות המסמכים התורתיים שהופצו בנושא העימות המוגבל, ואשר מזמינים התייחסות במטרה להפרות את השיח בנושאים החשובים האלה ולפתוח אותו לקהל רחב ככל הניתן.

קריאה פוריה  
חגי גולן

## מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל  
נוסד 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

גיליון 380-381, כסלו התשס"ב, דצמבר 2001

העורך: אפי מלצר  
עורך משנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

מזכיר המערכת: עמית פיטובסקי

מאייר: בוריס דיקרמן

תמונות: ארכיון "מערכות", "במחנה", "רויטר"

צוות המערכת: צבי עופר, אביטל רגב-שושני

ISSN 0464-2147

המחיר: 12 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח, אזרחים 60 ש"ח

כתובת המערכת:

רח, אלוף מנדלר 3 ת.ד. 7026, תל אביב 61070

טל' 03-5694345, פקס: 03-5694343

מחלקת מנויים:

משרד הביטחון - ההוצאה לאור, רח' החשמונאים 107,

תל אביב, טל' 03-5655947

הודפס בדפוס "המאירי" באמצעות ההוצאה לאור של משרד הביטחון.



## פרס הרמטכ"ל

### לכתיבה צבאית מקורית

מתוך מגמה לעודד את הכתיבה המקורית בנושאי צבא וביטחון הכריז הרמטכ"ל, רב-אלוף שאול מופז, על תחרות מאמרים שנתיית כחלק מפרס הרמטכ"ל ליחידות מצטיינות. התחרות פתוחה לכותבים בשירות סדיר בכל הדרגות. את המאמרים יש להגיש למערכת כתב-העת "מערכות" עד סוף דצמבר 2001.

התקנון המפורט הופץ בחזור מפיץ





# תוכן העניינים

|    |   |   |
|----|---|---|
| 2  |    | <b>האם שב ערפאת לאסטרטגיית המאבק המזוין?</b><br>רס"ן מיכאל                                  |
| 8  |    | <b>העימות המובבל - מאפיינים כלליים</b><br>סא"ל עידו   |
| 24 |   | <b>הכנת הכוח לעימות המובבל</b><br>אלוף משה יעלון  |
| 30 |    | <b>הלחימה בעימות המובבל - טקטית, זו אותה הגברת</b><br>סא"ל רונן רפאל                        |
| 34 |    | <b>מבצעים במהירות המחשבה</b><br>אל"ם גי'  |
| 40 |   | <b>העימות המובבל כמלחמת התשה</b><br>אל"ם משה קרביץ  |
| 46 |    | <b>תהליך תכנון אסטרטגי במערכת צבאית מבצעית</b><br>אלוף יצחק איתן, סא"ל סער רוזה, מר רון גור |
| 56 |   | <b>ההתמודדות הביטחונית עם הפלסטינים</b><br>אל"ם (מיל') ד"ר שמואל גורדון                     |
| 68 |   | <b>המרכיב האווירי בעימות נמוך העצימות</b><br>תא"ל אילן הרשקוביץ                             |
| 72 |  | <b>המודיעין בעימות מובבל בין יריבים אסימטריים</b><br>אל"ם (מיל') שמואל ניר (סמו)            |
| 78 |   | <b>"תקשורת המונים" בעימות המובבל</b><br>תא"ל רון כתרי וסא"ל (מיל') אפי מלצר                 |

## מדורים מדורים מדורים מדורים מדורים

|    |   |   |                       |
|----|---|---|-----------------------|
| 54 |   | <b>השפה המסוכנת של העימות המובבל</b><br>סא"ל רז               | דעה אישית             |
| 83 |  | <b>לאן הלכו הלקחים כולם?</b><br>אל"ם (מיל') גבי גרינפלד       | תגובות                |
| 84 |  | <b>סיוע אווירי קרוב - המודל האמריקני</b><br>טל טובי           |                       |
| 88 |   | <b>הבעיה אינה בצה"ל</b><br>סא"ל (מיל') עמיהוד שחר             |                       |
| 90 |  | <b>לחימה אסימטרית במוגדישו</b><br>אל"ם (מיל') ד"ר יגאל אייל   | סיקורת ספרים          |
| 94 |  | <b>ניצול הטכנולוגיה בעימות המובבל</b><br>אל"ם (מיל') יעקב צור | חידושים<br>טכנולוגיים |
| 96 |   | <b>מלחמה מהדור הרביעי</b><br>סגן מיכל                         | אינטרנט               |



# האם שב ערפאת לאסטרטגיית המאבק המזוין?

אינתיפאדת אל־אקצא אינה בבחינת חזרה לאסטרטגיית המאבק המזוין, שכן ערפאת מעולם לא נטש ולא חשב לנטוש את האסטרטגיה הזאת. יחד עם זאת אין להתעלם מהתמורות שעברה אסטרטגיית המאבק המזוין בראייה של אש"ף: ממכשיר מרכזי, שהעשייה המדינית באה רק לשרת אותו, למכשיר חשוב, הניצב לצד - ולא פעם תחת - האופציה המדינית. בעיני אש"ף לא חזר המאבק המזוין להיות מהות העשייה הלאומית ועיקרון בעל קיום עצמאי - כפי שהיה בשנות ה־60 וה־70 - והוא ממשיך לעמוד בצילם של היעדים המדיניים

## רס"ן מיכאל

לאסטרטגיית המאבק המזוין, כפי שיוצגה בשנות ה־60? ה־70? ואולי ה־80? ניסיון לתת מענה לשאלה הזאת מוביל למסקנה כי המשבר הנוכחי הוא חוליית המשך בהתלבטותה המסורתית ונעדרת ההכרעה עד כה של המערכת הפלסטינית בין אופציות המאבק המזוין והתהליך המדיני. ההנהגה הפלסטינית עדיין לא החליטה איזו מבין שתי הדרכים האלה תקדם טוב יותר את השגת יעדיה הלאומיים\*.

"האינתיפאדה היא המעבר לתחילתו של עימות ושל משא־ומתן במקום משא־ומתן בלבד. עתה נדרש הישראלי לדעת כי הפסקת האלימות חייבת להיות מלווה בהישג מדיני"<sup>1</sup>. האמירה הזאת, שאותה השמיע בינואר 2001 האני אל־חסן, בכיר בפת"ח המשמש כיועצו של יאסר

ערפאת, מיטיבה לא רק להגדיר את המציאות שבה מצויה כיום הזירה הפלסטינית, אלא גם למקמה כראוי על ציר ההיסטוריה. מבלי לטעון זאת במישרין מבהיר אל־חסן כי העשור החולף, שכלל תמורות דרמטיות בזירה הפלסטינית, איננו בגדר הכרעה היסטורית חד־כיוונית. תחת זאת נראה כי מדובר בתנודה נוספת, גם אם קיצונית למדי, בתנועת המטוטלת שחווה המערכת הפלסטינית מאז ראשית שנות

**"האינתיפאדה היא המעבר לתחילתו של עימות ושל משא־ומתן במקום משא־ומתן בלבד. עתה נדרש הישראלי לדעת כי הפסקת האלימות חייבת להיות מלווה בהישג מדיני"**

**מבוא**  
כיצד ניתן למקם את אינתיפאדת אל־אקצא על ציר ההיסטוריה הפלסטינית? מהותה מורכבת - היא מכילה בו זמנית חדשנות חסרת תקדים ולצידה חזרה לתפיסות ולשיטות הלקוחות מן העבר. במסגרת החדשנות משקף המשבר הנוכחי שיא בתהליך התבססותה של הסוגיה הפלסטינית כלב ליבו של הסכסוך הישראלי־ערבי ומהווה את הביטוי המוחשי ביותר עד כה להעתקת העימות הפלסטיני נגד ישראל ל"שטחים". מנגד קיים דמיון רב בין דפוסי הפעולה של הפלסטינים בעימות הנוכחי לבין דפוסי פעולה שלהם מאז

שנות ה־60, כגון השאיפה לסבך גורמים חיצוניים במאבק נגד ישראל, הנטייה לנהל שיח בלתי אמצעי עם הציבור במדינות ערב ולתרגמו ללחץ על הממשלים הערביים ומעל לכול - השיבה לדרך המאבק המזוין. אולם האם מדובר בשיבה

## קצין מודיעין



\* תודותיי לדוקטור מאיר חטינה על הערותיו והארותיו המועילות.



ותחת זאת הם טיפחו את אסטרטגיית "הסיבוך המודע". זו גרסה, כי נוכח חוסר נכונותן של מדינות ערב (טרם 1967) ליוזם מלחמה נגד ישראל, יש ליצור הסלמה בגבולות, אשר תוביל למלחמה אזורית כוללת.

הארגונים הפלסטיניים לא היו אחראים, בסופו של דבר, לפרוץ מלחמת ששת הימים ולא נטלו חלק בלחימה עצמה, אולם הטפתם לקידום המאבק המזוין זכתה לחיזוק לאחר 1967, כשהציגו את הרעיון כחלופה לשיטות המאבק הקונוונציונליות שקרסו.

מלחמת יום הכיפורים הביאה לשינוי מכריע בהתפתחותו של רעיון המאבק המזוין ולמעשה לשינוי הזירה הפלסטינית כולה. תוצאות המלחמה המחישו לפלסטינים את הבעייתיות הרבה הטמונה בהמשך המאבק לחיסול ישראל. לכך נוספו היוזמות המדיניות, שהתפתחו באזור בעקבות המלחמה והובילו לבסוף להסכם השלום עם מצרים. אלה שיקפו את התחזקות האינטרסים הלאומיים-מדינתיים של מדינות ערב על חשבון השיקולים הפאן-ערביים. על הרקע הזה התעורר בקרב רבים בהנהגת אש"ף החשש מבידוד מדיני, והתפתח בארגון דיון נוקב לגבי דרכה של התנועה הלאומית הפלסטינית. במוקד המחלוקת ניצבה ההתלבטות בין המשך הדבקות במאבק המזוין לבין הנכונות להפגין פרגמטיות מדינית, או, במילים אחרות, בין נאמנות ליעד המקסימליסטי של שחרור כל פלסטין, לבין הסכמה לפתרון מדיני, המבוסס על פשרה טריטוריאלית.

השינוי התפיסתי, שחילחל במחנה הפלסטיני, בא לידי ביטוי ראשוני ב-1974, כאשר קיבל אש"ף, לראשונה, החלטה לשילוב עשייה מדינית לצד המאבק המזוין (נכונות להקים "יישות מדינתית" על "כל שטח פלסטיני שישוחרר").

השנים שחלפו מאז 1973 העמידו את אש"ף במציאות של חולשה גוברת מבית ומחוץ. במוקד ההתפתחויות עמדו גירוש אש"ף מלבנון בעקבות מלחמת שלום הגליל, דהיינו אובדן הזירה, שבה ניתן היה להתעמת ישירות עם ישראל, ופרוץ ההתקוממות ב-1987, דהיינו העתקתו של מוקד המאבק נגד ישראל ל"פנים" – מהלך שהגביר באש"ף את החשש מהידחקות לשולי העשייה הלאומית ומעלייתה של הנהגה מקומית בשטחים, שתהווה חלופה לארגון. למציאות הזאת נוספו הנסיבות המדיניות שהתהוו מאז סוף שנות ה-

ה-70 בין הקוטב של המאבק המזוין לקוטב של התהליך המדיני.

המאמר הזה מנסה להתמודד עם השאלה כיצד יש להבין את אינתיפאדת אל-אקצא, ובמיוחד את שיבת הזרם הלאומי הפלסטיני, קרי אש"ף, לדרך המאבק המזוין על הרקע הרחב של תולדות הזירה הפלסטינית. ניתוח הנושא הזה הוא בעייתי מיסודו נוכח הפרספקטיבה הקצרה יחסית, ולפיכך מוצגים הטיעונים השונים במידה הנדרשת של זהירות ושל סיוג.

## גלגוליו של המאבק המזוין

אורך ימיו של רעיון המאבק המזוין (אל-כיפאח אל-מוסלח) כמעט כאורך ימיה של התנועה הלאומית הפלסטינית המודרנית, כפי שהתפתחה מאז סוף שנות ה-50. החפיפה הזאת אינה מקרית, שכן הרעיון הזה היה במידה רבה הזרז להתעוררות הלאומית הפלסטינית לאחר ההלם של 1948 והיסוד שסביבו התגבשו ההנהגה, התודעה והמודעות הלאומיים המודרניים.<sup>2</sup>

חלוצת המאבק המזוין הייתה תנועת הפת"ח, שהחלה ליישמו באופן מעשי ב-1965. עם השתלטותה על אש"ף ב-1969 הפכה תנועת הפת"ח לגורם המוביל בזירה הפלסטינית. מייסדי התנועה – ובראשם יאסר ערפאת, ח'ליל אל-וז'יר (אבו ג'האד) וצאלח ח'לף (אבו איאד) – ביטאו באמצעות הרעיון הזה מרד של בני הדור הפלס-

טיני הצעיר נגד דור ההורים, אשר נתפס כאחראי ליצירת הנכבה ("שוואת 1948") בשל תלותו במדינות ערב כמקור לישועה לאומית. תחת זאת חתרו מנהיגי הפת"ח לקדם דפוס חדש של לאומיות, המבוססת על יוזמה ועל הסתמכות עצמית. קריאת התנועה לדבקות במאבק המזוין כאמצעי מרכזי לשחרור פלסטין נתפסה באותו זמן כנועזת – בעיקר משום שניצבה כהתרסה לטענתו של ג'מאל עבד א-נאצר, נשיא מצרים בעל ההשפעה הרבה בזירה הבין-ערבית, שלפיה הסוגיה הפלסטינית תבוא על פתרונה אך ורק במסגרת מהלך צבאי ערבי נגד ישראל.

בפועל, כבר משלב מוקדם היה ברור לארגונים הפלסטיניים, שהצטרפו לדרך המאבק המזוין, כי לא יוכלו להכריע לבדם את ישראל באמצעים של גרילה או של טרור,



מחלקת צנטוריונים נעה על זחלים לעבר סיני

תוצאות מלחמת יום הכיפורים המחישו לפלסטינים את הבעייתיות הרבה הטמונה בהמשך המאבק לחיסול ישראל



80, ובראשן קריסת הגוש הקומוניסטי תוך הפיכתה של ארצות-הברית למעצמה העולמית היחידה והבידוד המדיני, שאליו נקלע אש"ף בעקבות מלחמת המפרץ. כל אלה הגבירו במחנה הפלסטיני את הבחינה הביקורתית של התועלת הטמונה בהמשך המאבק המזוין. במקביל גם גברה נטיית הפלסטינים לראות בהסדר מדיני מפתח לפתרון, ולו ראשוני וחלקי, של הבעיה הפלסטינית.

כך, בתהליך בן יותר מ-20 שנה, חל שינוי הדרגתי ביחס שבין המאבק המזוין לעשייה המדינית באסטרטגיה של אש"ף. במסגרת הזמן הזאת הפך המאבק המזוין ממהות "המהפכה הפלסטינית" ומסיבת קיומה – אשר העשייה המדינית, אם בכלל קיימת, מתנהלת אך ורק כדי לשרתו – לרעיון המקודם לצד המהלכים המדיניים. בהדרגה נדחק המאבק המזוין יותר ויותר לשוליים, עד שהוא בוטל באופן פומבי בעקבות החתימה על הסכם אוסלו בספטמבר 1993. הקמת הרשות הפלסטינית (מאי 1994) הצטיירה איפוא בעיני רבים כביטוי המובהק לכך שהפלסטינים מעדיפים את יעד המדינה העצמאית (ולו על חלק מפלסטין) על פני האוטופיה של שחרור מלא.

## אינתיפאדת אל-אקצא – עבר והווה

בחינה מקיפה של אינתיפאדת אל-אקצא לאור ההיסטוריה הפלסטינית של עשרות השנים האחרונות מעלה נקודות דמיון רבות בכל הקשור לדפוסי הפעולה והרטוריקה. יחד עם זאת מבטאים האירועים האלה, שאותם מאכזב – לראשונה בהיסטוריה – ממשל פלסטיני ריבוני למחצה הפועל בשטחים, חדשנות רבה, הנובעת מהנסיבות הייחודיות שבהן מתנהל המשבר הנוכחי.

מבחינות רבות נחל ערפאת הישג היסטורי חסר תקדים במהלך האינתיפאדה הנוכחית, בכך שהצליח להביא לשיא את תהליך "הרה-פלסטיניזציה" של הסכסוך הישראלי-ערבי, אשר החל ב-1967. בשלושת העשורים שחלפו מאז 1967 הלך וגדל משקלה של הסוגיה הפלסטינית בעימות בין ישראל למדינות ערב, ובמקביל הצטמצמו הסכסוכים הלאומיים בין הצדדים. כך, אם בעבר שימש העניין הפלסטיני "מעטפת רעיונית" שברירת או הצדקה לעימותים שניהלו מדינות ערב מתוך שיקולים מדינתיים-טריטוריאליים טהורים (לדוגמא: 1956, 1967 ו-1973), הרי שכיום מפגין ערפאת את מעמדה של הבעיה הפלסטינית כלב ליבו של הסכסוך האזורי ואת תפקידה כגורם העיקרי שלפיו מעוצבים יחסי ישראל-ערב. ערפאת אף מגדיל לעשות, כאשר הוא מבליט כיום את משקל הסוגיה הפלסטינית כמפתח ליציבות אזורית והופך אותה בהדרגה ל"גפרור" המאיים להצית עימות אזורי (דבר,

שכאמור, לא בא לידי ביטוי בעבר).

באמצעות המשבר הנוכחי נותן איפוא ערפאת תזכורת למרחב כולו, שלפיה חרף הגעתן של ישראל ושל חלק ממדינות ערב להסדר מדיני, המשרת את האינטרסים הלאומיים שלהן, לא יניחו הפלסטינים לאיזור "לגלוש" ליציבות ללא פתרון בעייתם. כלפי ישראל מצליח ערפאת, במידה מסוימת, ליצור משוואה שלפיה נכס הנורמליזציה שלה עם העולם הערבי והמוסלמי וחתימתה להסדר מדיני כולל, שיבטיח את ביטחונה, כרוכים בראש ובראשונה בפתרון הבעיה הפלסטינית. מן העבר השני – כלפי העולם הערבי – מבקש ערפאת להוכיח, כי בניגוד למס השפתיים שהעלו בעבר מדינות ערב לעניין הפלסטיני, הרי כיום יש ביכולתו להטותן להקרבה רבה יותר למען הנושא הזה, בעיקר באמצעות ליבויה של תסיסה עממית בקרב קהליהן (ראו בהמשך הרחבה בעניין זה).

הישג חשוב נוסף של הפלסטינים במהלך המשבר הנוכחי הינו הצלחתם להעתיק – באופן המוחשי ביותר עד היום – את זירת העימות המרכזית נגד

**מבחינות רבות נחל ערפאת הישג היסטורי חסר תקדים במהלך האינתיפאדה הנוכחית, בכך שהצליח להביא לשיא את תהליך "הרה-פלסטיניזציה" של הסכסוך הישראלי-ערבי**

ישראל לתחומי "הפנים". המהלך הזה מהווה חותם סופי לתהליך המיקוד של העשייה הלאומית מ"החוץ" לשטחים – תהליך אשר הפך עובדה מוגמרת עם הקמתה של הרשות הפלסטינית. כך, בניגוד לעשרות השנים שבהן נוהל המאבק מזירות חיצוניות או בשטחן (בעיקר ירדן ולבנון), הרי שכיום ממלאת הפזורה הפלסטינית תפקיד שולי בעשייה הלאומית הכוללת, ולמעט מספר הפגנות הזדהות, שנערכו במחנות הפליטים בירדן, בלבנון או בסוריה, היא לא הרימה תרומה ממשית לאינתיפאדת אל-אקצא.

ומה באשר לנקודות הדמיון? בחינה כללית של האירועים הנוכחיים מעלה דמיון רב לדפוסים המרכזיים שהתוותה תנועת הפת"ח במסגרת קידום המאבק המזוין מאז אמצע שנות ה-60. ראשית, נוכל לזהות דמיון ל"תיאוריית הסיבוך" – תוצר של חולשה בסיסית ושל הבנת הפלסטינים כי לא יוכלו להכריע לבדם את ישראל. אולם קיים הבדל מהותי בין השימוש באמצעי הזה בעבר ובין השימוש שנעשה בו כיום. אז הייתה זאת סיסמה ודרך פעולה פלסטינית רשמית למחצה, שנבעה מבזז לדבקות הערבים בשיקולים מדינתיים ונועדה לקדם מאבק צבאי נגד ישראל ולהביא לחיסולה. כיום, לעומת זאת, נראה כי החתירה ליעד הזה נועדה לשרת מטרות לאומיות פלסטיניות "צנועות" יותר, ובראשן הקמתה של מדינה עצמאית בגבולות 1967, שבריתה מזרח-ירושלים. לאור זאת פועלים הפלסטינים באופן זהיר הרבה יותר לעירוב המרחב הערבי בעניינם, אולם, כפי שנראה לעת עתה, לא לצורך קידומו של מהלך צבאי נגד ישראל, אלא כמנוף להפעלת לחץ מדיני, שנועד להגביל את תהליך הנורמליזציה



למדי וביטא ביסודו ניגוד לאינטרסים המדינתיים הערביים, אשר מנעו, בראיית הפלסטינים, התמסרות לעניינם. לאור זאת שאפה תנועת הפת"ח באופן מוצהר לכוון קשר ישיר ובלתי אמצעי עם הקהלים הערביים כדי להניע לחץ עממי על הממשלים הערביים ולא לצעם לבצע מהלכים נגד ישראל. התפיסה הזאת, שזכתה לכינוי "סיבוכ ההמונים", התפתחה בעיקר מאז מלחמת ששת הימים והייתה במידה רבה תחליף לניסיון הפלסטיני הכושל לסבך את הממשלים הערביים בעימות עם ישראל. אולם הרעיון הזה הלך ודעך, ככל שהתמסדה תנועת הפת"ח לאחר השתלטותה על אש"ף – מהלך שחייב אותה ליתר פרגמטיות ולביסוס יחסים תקינים עם הממשלים הערביים.<sup>5</sup>

כיום, מכל מקום, מוכיח ערפאת, כי חרף המעבר מ"שלב המה"ה פכה" לשלב ההתמסדות המדינתית, הוא עדיין מסוגל לקיים קשר בלתי אמצעי עם ההמון בעולם הערבי ואף המוסלמי. בדרך זו הוא מצליח להציף את רחובות קהיר, רבת עמון, רבאט ואף ג'קרטה בהמון מתלהם, התובע ממנהיגיו פעילות נגד ישראל – מהלך

המתבצע לרוב למורת רוחם של הממשלים (במיוחד במצרים ובירדן). זאת עושה ערפאת, כמובן, בלי להציג את הדבר כדרך פעולה פלסטינית רשמית, מחשש לתגובות נזעמות מצד מדינות ערב. לעת עתה הניב "לחץ ההמונים" פירות במישור המדיני-דיפלומטי בלבד. זהו, כך נראה, הקורבן העיקרי שמוכנות מדינות ערב להעלות עבור העניין הפלסטיני. הפלסטינים, בתגובה, מביעים בדרך כלל חוסר שביעות רצון ומדגישים כי קיים פער ממשי בין המהלכים שנוקטים הממשלים הערביים למען הסוגיה הפלסטינית לבין דרישות קהלים.

נקודת דמיון נוספת מצויה בנרטיב הפלסטיני המסורתי להצגת מאורעות בולטים, אשר השפיעו על מהלך ההיסטוריה הפלסטינית – ובעיקר עימותים אלימים – כיוזמה פלסטינית. הטיעון הזה נובע, כנראה, ממצב החולשה הבסיסי של הפלסטינים. בשל החולשה הזאת הם רוצים לתאר התפתחויות שונות כאילו קודמו ביזמתם או, לכל הפחות, נעשו בידיעתם. דוגמא לכך ניתן למצוא בטענות

עימה. הבדל נוסף מצוי ב"יעד הסיבוכ" של הפלסטינים כיום, אשר אינו מתמקד רק במרחב הערבי, אלא חותר להכיל גם את הקהילה הבין-לאומית. זאת מתוך תקווה שנוכחותם של כוחות בינלאומיים בשטחים תשמש אמצעי לכפיית הסדר מדיני, התואם את שאיפות הפלסטינים.

בהקשר דומה ראוי לציין את הניסיון הפלסטיני להעמיק את ההזדהות הרגשית של הממשלים הערביים עם העניין הפלסטיני ולהדגיש את מחויבותם כלפיו. "היכן אתם אחים? האם אתם מחכים לטרגדיה נוספת בדומה ל-1948 או 1967?

ירושלים אינה שייכת רק לפלסטינים!"<sup>3</sup> קריאתו זו של חוסיין א-שייח', המזכ"ל בפועל של "הוועדה העליונה של הפת"ח בגדה המערבית", מבטאת היטב ניסיון לקדם את המחויבות הזאת באמצעות הבלטת הממד הערבי ואף האסלאמי של הסוגיה הפלסטינית. כדי להעצים את המגמה הזאת מנסים הפלסטינים לחדד את הזיקה בין המאבק הפלסטיני נגד ישראל לסוגיות הביטחון הלאומי של מדינות ערב – בעיקר באמ-



כיום מוכיח ערפאת, כי חרף המעבר מ"שלב המהפכה" לשלב ההתמסדות המדינתית, הוא עדיין מסוגל לקיים קשר בלתי אמצעי עם ההמון בעולם הערבי ואף המוסלמי

צעות הדגשה כי המאבק שמנהלת הרשות הפלסטינית הוא "קו ההגנה הראשון של העולם הערבי והסכר האחרון בפני השיטפון הישראלי".<sup>4</sup>

הפניות האלה מהוות המשך למשחקי התמרון הפלסטיניים המסורתיים בין שני קטבים: הקריאה לסולידריות בין-ערבית מצד אחד ושמירה קנאית על "עצמאות ההחלטה הלאומית" מהצד האחר. שתי הדרכים המנוגדות האלה נוצרו על רקע מציאות של העדר מדינה עצמאית ונועדו ביסודן לשרת את היעדים הלאומיים הפלסטיניים. אף שהפלסטינים מצויים כיום בעיצומו של "שלב המדינה", הם לא זנחו, כך נראה, את השימוש בכלי הבין-ערבי ושואפים לגבש בהדרגה נוסחה, שתאפשר את המשך ניצולו לצד שמירה על העצמאות הלאומית.

עד כאן הקשר בין הסוגיה הפלסטינית לממשלים הערביים. אך מה באשר לזיקתה כלפי הקהלים במדינות ערב? מאז שנות ה-60 הציגה את עצמה תנועת הפת"ח כחיל החלוץ של המהפכה בכל המרחב הערבי. המושג הזה היה לרוב חלול



בהקשר הזה ניתן למנות את דרך טיפולה השנוי במחלוקת של הרשות נגד אתגר הטרור האסלאמי בשטחים; את אירועי המנהרה בספטמבר 1996, שהיו לדעת רבים סמן ראשון לכך שערפאת לא נטש כליל את דרך המאבק המזוין ועלול לשוב אליה בהזדמנות אחרת; והשימוש הנרחב בכלי "העממי" (הפגנות, הפרות סדר ועוד) – לא פעם ביוזמת הרשות – שבא לידי ביטוי בעיקר מאז סוף 1996, לאור המשברים שהתגלעו בתהליך המדיני (לדוגמא: אירועי הר חומה שפרצו בראשית 1997, "אינתיפאדת האסירים" בסוף 1998 או אירועי "יום א-נכבה" בשנים 1998 ו-2000).

חרף כל זאת נראה כי השימוש הכולל באמצעים האלימים בתקופה הזאת היה בדרך כלל נקודתי ולא חלק ממהלך אסטרטגי.

אם כך – על איזו "נסיגה היסטורית" ניתן לדבר? על פניו נראה כי אינתיפאדת אל-אקצא אינה בגדר חזרה לדפוס המאבק המזוין של שנות ה-60 ושל ראשית שנות ה-70, הנובע מתוך תפיסת הסכסוך עם

ישראל כמאבק קיומי, שיסתיים רק עם היעלמותו של אחד הצדדים. זהו גם אינו מאבק החותר לסיבוך מדינות ערב בעימות צבאי מול ישראל ושנשען על דבקות אידיאולוגית דוגמטית ביעד השחרור הכולל, ללא כל נכונות לפשרה מדינית. תחת זאת מתחזק הרושם שהזירה הפלסטינית ביצעה "נסיגה מוגבלת", או – במילים אחרות – מעין כניסה מחודשת לדיון ארוך השנים סביב שאלת המינון בין המאבק המזוין לבין האופציה המדינית. זוהי במידה רבה שיבה לנוסחה שרווחה באש"ף – בעיקר מאז אמצע שנות ה-80 – שלפיה מהווה המאבק המזוין אמצעי חשוב, אך לא בהכרח מרכזי, הניצב לצד, ולא פעם תחת, האופציה המדינית. המאבק המזוין, כך נראה, אומנם שיקם את מעמדו המבוטל כמעט מאז 1993-1994 והעניק לערפאת מחדש נכס אסטרטגי רב עוצמה, אך הרעיון הזה לא חזר להיות מהות העשייה הלאומית ועיקרון בעל קיום עצמאי, והוא ממשיך לעמוד בצילם של היעדים המדיניים.

ציון העניין הזה מוביל לשאלה אחרת, מורכבת יותר מקודמתה. בכירים פלסטינים הדגישו פעמים רבות בחודשים האחרונים, כי האינתיפאדה הנוכחית מהווה כלי מרכזי

שלפיהן היו אלה הארגונים הפלסטיניים אשר הביאו לפרוץ מלחמת ששת הימים (אף כי ברור כיום שחלקם בהידרדרות האזורית היה קטן, יחסית). דוגמאות נוספות הן הגרסאות שלפיהן ידעו הפלסטינים על כוונת ישראל לפתוח במלחמת שלום הגליל והשכילו לאור זאת לפתח לוחמת גרילה גמישה מול מהלכי צה"ל;<sup>6</sup> והקביעה שהאינתיפאדה הראשונה לא היתה בגדר התפרצות ספונטנית, אלא מהלך שתוכנן על-ידי "אבו ג'יהאד" זמן רב לפני דצמבר 1987.<sup>7</sup>

אף כי הפלסטינים שואפים להציג את האינתיפאדה

הנוכחית כהתפרצות עממית וספונטנית ולזכות בעקבות כך במידה רבה יותר של לגיטימציה בין-לאומית, עולים מדי פעם קולות מהוססים, הגורסים כי מדובר במהלך מתוכנן. ברוח זו טענו בחודשים האחרונים בכירים בפת"ח כצח'ר חבש ומרואן אל-ברגותי (ממנהיגי השטח הבר-לטים של אינתיפאדת אל-אקצא), כי לפחות מבחינת המחנה הפלסטיני לא היה פרוץ המשבר בגדר הפת-

עה. כך, לדבריהם, מייד עם יציאת ערפאת לפסגת קמפ-דייוויד" בקיץ 2000, החלו הכנות אזרחיות וצבאיות במסודות הרשות הפלסטינית ובפת"ח לקראת האפשרות של כישלון השיחות.<sup>8</sup> ראוי להדגיש כי ההתבטאויות האלה – לפחות בחלקן – גרמו מבוכה לרשות וגררו הכחשות או הבהרות.

## השיבה ל"מאבק המזוין" – עד כמה נעים הפלסטינים לאחור?

את אינתיפאדת אל-אקצא נוכל להגדיר באופן כללי כחזרה אל העבר מהבחינה הזאת שהנהגה הפלסטינית מנהלת מהלך שמשמעותו "שיבה אל השוחות" לאחר עשור, שבו נראה היה כאילו היא נטשה את האמונה ביכולתו של המאבק המזוין לקדם את יעדיה הלאומיים והטילה את יתרה על הערוץ המדיני.

אולם הצגת התמונה שלפיה היה העשור החולף בגדר נטישה מוחלטת של רעיון המאבק המזוין אינה מדויקת. גם בתקופה שבין הקמת הרשות לפרוץ המשבר הנוכחי המשיך ערפאת לעשות שימוש – גם אם מוגבל ועקיף – באמצעים אלימים נגד ישראל, בעיקר ככלי להשגת יעדים מדיניים.

## ממראות האינתיפאדה



האינתיפאדה מהווה כלי מרכזי של הפלסטינים להגשמת יעדיהם המדיניים



להגשמת היעדים המדיניים – ובראשם כינון מדינה פלסטינית עצמאית בגבולות 1967 שבירתה מזרח-ירושלים. אולם מה באשר ל"זכות השיבה" – נושא שזכה באחרונה להבלטה יתרה מבעבר, בין היתר על רקע העלאתו לדיון במסגרת השיחות על הסדר הקבע? דרך פתרונו של הנושא הזה מורכבת הרבה יותר מאשר כל הסדר טריטוריאלי ומלווה בעמדות נוקשות ביותר מצד חוגים רחבים בזירה הפלסטינית, ובראשם מגזר הפליטים. האם אינתיפאדת אל-אקצא יכולה להיות מהלך שיקדם פתרון גם לסוגיה הזאת? נוכח הדגשתו האינטנסיבית של ערפאת את נושא "השיבה" עומד כיום הצד הישראלי בהשתאות אל מול השאלה, במה בעצם מעוניין ערפאת בראש ובראשונה – האם בהשגת מדינה בכל תנאי, מוגבלת ככל שתהיה, או ב"תיקון העוול ההיסטורי"?

בהקשר הזה ראוי לזכור כי ערפאת פועל מתוך תפיסה עצמית של מי שמגלם את "המהפכה הפלסטינית" המודרנית, ולפיכך הוא נושא על כתפיו אחריות גורלית. הוא שהוביל את גל ההתעוררות הלאומית מאז סוף שנות ה-50, והוא אשר ניתב את דרכה של הזירה הפלסטינית דרך כישלונות מרים והישגים היסטוריים. מנהיג מעין זה, שכבר ביצע הכרעות לאומיות גורליות, ובראשן הקמת הרשות הפלסטינית, וגילה לא פעם פרגמטיות מדינית מרשימה, מתקשה, כך נראה, לבצע הכרעות קשות עוד יותר ולפסוע בדרך שבה הלך בן-גוריון ב-1948 – דרך הגורסת העדפת מדינה, מוגבלת ככל שתהא ותוך ויתורים טריטוריאליים, על פני כל פתרון המבוסס על עתיד לא מוגדר.

הדרך שבה תירשם האינתיפאדה הנוכחית בהיסטוריה תלויה, כמובן, בצורה שבה היא תסתיים, ולא פחות חשוב מכך, ביכולת ההנהגה והציבור הפלסטיניים להגדיר סיום זה כמימוש יעדיהם הלאומיים. מנקודת ההשקפה הפלסטינית, קיומו של המשבר הנוכחי תלוי ביסודו בתקווה כי יוכל לקדם התערבות בין-לאומית ולחץ פנימי וחיצוני על ישראל. אולם מה יקרה אם לא יתממשו התקוות האלה? האם במקרה כזה תתגלה ההנהגה הפלסטינית כמי שביצעה מעבר מהנתיב הראשי לדרך צדדית, המתחברת בסופה אל הנתיב המרכזי? ובמילים אחרות, האם ייאלצו הפלסטינים להתמודד פעם נוספת עם אותן בעיות יסוד מורכבות, הדורשות הכרעה היסטורית, שמהן ניסו להתחמק בקיץ 2000, ובראשן הבחירה בין יעד המדינה לבין דבקות בעמדות העבר בכל הקשור לסוגיות ירושלים וזכות השיבה?

הזמן החולף עלול להקשות עוד יותר על הפלסטינים, בפרט נוכח תרחישי הסתלקותו של ערפאת מהבימה הפלסטינית. האם תקום הנהגה שתשנה את סדר העדיפויות הלאומי ואולי גם את "השפה הפוליטית" הקיימת? ואם כן – האם תוכל זו, אם לא תגלוש למאבקים פנימיים, לגייס ימיצה לקבלת הכרעות לאומיות היסטוריות, שאותן גם מנהיג כערפאת התקשה לקבל?

בספרו "ארמון החלומות של הערבים" מתאר פואד עג'מי, ההיסטוריון האמריקני המפורסם ממוצא לבנוני-שיעי, את הכרעתו של ערפאת ללכת להסדר מדיני עם ישראל במילים הבאות: "בסופו של דבר, האיש שעשה כל מהלך שגוי אפשרי היה הפלסטיני היחיד שיכול היה להחזיר את עמו אל עקרון חלוקת הארץ... ערפאת היה יכול לבחור להישאר במדבר; יכול היה לדבוק בפוליטיקה של העבר... ודאי ידע שחייו הפוליטיים היו קלים יותר, אילו בחר להישאר בעולם הבלתי אפשרי (והטהור) של המקסימליזם הפוליטי".<sup>9</sup> אינתיפאדת אל-אקצא מעלה שאלות נוקבות לגבי מידת ההתרחקות של ערפאת באופן אישי ושל הזירה הפלסטינית בכלל מאותו "עולם בלתי אפשרי" ומעלה חשש, כי "הפוליטיקה של העבר", שאותה מתאר עג'מי, הופכת – לפחות בחלקה – להווה.

## הערות

1. אל-קודס (מזרח-ירושלים), 21 בינואר 2001.
2. על תרומת המאבק המזוין לגיבוש התנועה הלאומית הפלסטינית המודרנית ראו: Yezid Sayigh, *Armed Struggle and the Search for State – The Palestinian National Movement 1949-1993*, Oxford, Clarendon Press, 1997, pp. 664-669 וכן: זייד צאייע', "אל-כיפאח א-מוסלח ותכווין א-דולה אל-פלסטינייה", *מג'לת א-דראסאת אל-פלסטינייה*, בירות, מס' 32, סתיו 1997, עמ' 14-16.
3. *רשת הטלוויזיה ANN*, 11 באפריל 2001.
4. דברים ברוח הזאת נאמרו על-ידי מוחמד דחלאן, ראש מנגנון "הביטחון המסכל" ברצועת עזה. *אל-איאם*, רמאללה, 23 בנובמבר 2000.
5. צלאח ח'לף – "אבו איאד" – מראשי הפת"ח, אשר נהרג על-ידי ארגונו של "אבו נידאל" בראשית 1991, מצר בזיכרונותיו על הטעות, שלדעתו עשו הפלסטינים בחתירתם להבטיח את יחסיהם התקינים עם הממשלים הערביים על חשבון טיפוחה של הזיקה לקהלים הערביים, שהיו מקור התמיכה האמיתי בסוגיה הפלסטינית. ראו: אבו איאד, *ללא מולדת – שיחות עם אריק רולו*, תל-אביב, מפרש הוצאה לאור, 1979, עמ' 301.
6. ראו את דברי ח'ליל אל-זויר ("אבו ג'האד") ב*פלסטין אל-מוחתלה*, קפריסין, גיליון מיוחד, 1983.
7. ראו, לדוגמא, את דברי צח'ר חבש, מראשי הפת"ח כיום: *רציף*, רמאללה, מס' 43, דצמבר 2000, עמ' 4.
8. ראו לדוגמא את דברי צח'ר חבש ב*אל-חיאאת אל-ג'דידה*, עזה, 7 בדצמבר 2000. בהקשר הזה יש להדגיש גם את התבטאותו של חאתם עבד אל-קאדר עיד, מבכירי הפת"ח במזרח-ירושלים וחבר המועצה המחוקקת הפלסטינית, אשר טען כחודשיים לפני פרוץ האירועים, כי תנועת הפת"ח מבצעת הכנות לקראת עימות אפשרי בעקבות כישלונה של פסגת קמפ-דייוויד. ראו: *אל-חיאאת*, לונדון, 14 ביולי 2000.
9. פואד עג'מי, *ארמון החלומות של הערבים – אוסיסיה של דור*, תל-אביב, ספריית אופקים/הוצאת עם עובד, 2000, עמ' 642-742.





# העימות המוגבל – מאפיינים כלליים

מהו ייחודו של העימות המוגבל לעומת המלחמה הכוללת והמלחמה המוגבלת, ומדוע מתקשים צבאות לנצח בעימותים מוגבלים

## סא"ל עידו

### מבוא

העימות המוגבל אינו צורת מלחמה חדשה; הוא קיים כבר מראשית קיומה של תופעת המלחמה. יתר על כן, בניגוד לתפיסה הרווחת, הנוהגת להציג את ריבוי המקרים של העימות המוגבל מאז מלחמת העולם השנייה כחידוש, הרי העימות המוגבל היה מאז ומעולם צורת המלחמה הנפוצה ביותר.

עם זאת, ההתעניינות הכללית בצורת המלחמה הזאת, הניסיון לחקור אותה לעומק ולפתח עבורה תיאוריה צבאית כוללנית ייחודית ועל-פיה לפתח תורות צבאיות מתאימות הם תופעה יחסית חדשה.<sup>1</sup> להערכתנו נובע הדבר משום ששינויים תרבותיים ומדיניים הגבירו משמעותית את יעילותו היחסית של העימות המוגבל כאמצעי להשגת ניצחון בסכסוכים אלימים. מטרת המאמר הזה היא להציג כמה מושגי רקע, שייסיעו להבין את

מקומו של העימות המוגבל בתיאוריה של המלחמה ואת אופיו המיוחד. אין בכוונתי להציג כאן תיאוריה שלמה וכוללנית, שכן לשם כך דרושה עוד עבודת מחקר רבה, וממילא קצרה היריעה מלפרסמה כאן. בכל הגדרה חד-משמעית של מושג יש מידה של מלאכותיות, משום שהמציאות יותר מורכבת מיכולתנו להביע אותה במילים. לפיכך יש להתייחס אל ההגדרות המובאות להלן (ובכל מקום אחר העוסק במדעי החברה והרוח) כאל אידיאל של כל

מושג, מתוך מודעות לכך שבמציאות ממושטשים הגבולות בין התופעות, המוגדרות על-ידי המושגים האלה, וייתכן שהתופעות אף מעורבות זו בזו.

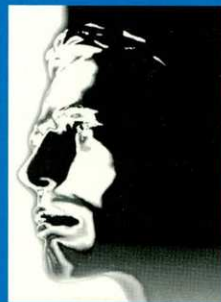
### מה זו מלחמה?

ראשית חוכמה, על מנת לפענח את ייחודו של העימות המוגבל, עלינו לנסות להבין מהי תופעת המלחמה בכללותה. באופן כללי ניתן להציגה כאלימות הדדית בין קבוצות אנשים נבדלות. קבוצות אנושיות מתעמתות זו עם זו, משום שאחת מהן מעוניינת להכתיב לקבוצה האחרת מציאות מסוימת, ואילו יריבתה מנסה להכתיב מציאות אחרת או לשמר את המציאות הקיימת.

ההגדרה דלעיל היא בסיס לבניית תיאוריות צבאיות, אולם אין בה די. הארגון החברתי האנושי קובע כללים להתנהגות חבריו. בארגון הקרוי "מדינה" אנו קוראים לכללים האלה "חוקים", וכדי לנהל מלחמה חייבת המדינה לפעול על-פי החוקים האלה. לשם כך דרושה למלחמה הגדרה משפטית, שמטרתה לשמש בסיס לקביעת המצב החוקתי שבו נתונה המדינה כלפי פנים וכלפי חוץ בכל רגע נתון. על-פי ההגדרה הזאת, מלחמה היא מצב משפטי שבו נמצאת מדינה מרגע שהכריזה על כך רשמית – אם במילים (הודעה רשמית של הממשלה או של הגוף המחוקק) ואם במעשים (ביצעה מעשה איבה נגד הצד האחר). מרגע ההכרזה, גם אם בפועל אין לחימה,<sup>2</sup> רשאים הממשלה והגוף המחוקק להפעיל חוקים, סמכויות ותקנות מסוימים, האסורים להם בעת שלום. כמצב ביניים, במיוחד בעימותים מוגבלים נגד גופים שאינם מדינות, נהוג לעיתים להגדיר את המצב המשפטי כ"מצב חירום" ולא כמלחמה ממש.<sup>3</sup>

העימות המוגבל אינו צורת מלחמה חדשה; הוא קיים כבר מראשית קיומה של תופעת המלחמה

### קצין מודיעין





## מלחמה כוללת - מלחמת ששת הימים



כוח טנקים ישראלי לפני הכפר ג'נספוט בעת המלחמה

### צורות המלחמה

להרכב האנושי, למבנה החברתי, לתרבות של הקבוצות האנושיות המנהלות את המלחמה ולסיבות לפריצתה יש השפעה ניכרת על אופיה ועל האמצעים והשיטות לניהולה. כתוצאה מכך כוללת תופעת המלחמה רצף של רמות אלימות – ממצב של "שלום ממוש" או "מלחמה קרה" (קרי, יש מתח והכנות לביצוע אלימות, אבל עדיין אין אלימות) ועד לאלימות מרבית וקיצונית, שאין לה שובע עד שמושמד לחלוטין אחד הצדדים – תופעה שכונתה על-ידי הוגה הדעות הצבאי הפרוסי מראשית המאה ה-19, קרל פון קלאוזביץ, בשם "המלחמה המוחלטת". לדבריו, המלחמה המוחלטת היא תופעה תיאורטית בלבד, שאינה מתקיימת במציאות, משום התערבותם של גורמים ממתנים שונים, מדיניים ותרבותיים.

בהיותו שבו במבנה החברתי והתרבותי של אירופה של ימיו, עסק קלאוזביץ כמעט בלעדית במלחמות בין מדינות. אולם מאז ומתמיד רוב המלחמות אינן כאלה. כך, למשל, רוב מלחמות הכיבוש, שערכו מדינות אירופה במהלך המאות האחרונות ביתר העולם, העמידו מדינות מסודרות מול ארגונים לא-מדינתיים. מאז תום מלחמת העולם השנייה הרוב המוחלט של המלחמות בעולם (חוקרים שונים טוענים לשיעורים שונים שבין 70% ל-90%) לא היה בין מדינות, אלא בין מדינות לבין ארגונים שאינם מדינה או אף בין ארגונים כאלה לבין עצמם. הארגונים האלה השתמשו (ואחדים מהם עדיין משתמשים) באלימות כדי להשיג יעדים בעלי ערך מדיני-פוליטי, ולענייננו אין זה משנה אם הארגונים האלה הם קבוצות קיקיוניות, הכוללות עשרות בודדות של חברים

ושל תומכים (כגון קבוצת באדר-מיינהוף בגרמניה בשנות ה-70), ארגונים גדולים, המייצגים שכבות אוכלוסייה גדולות (החזבאללה בלבנון, הצבא האירי הרפובליקני, הסנדיניסטים בניקרגואה או תנועת הזפאטיסטים במקסיקו) או אפילו עמים שלמים (כגון הארגון לשחרור פלסטין). כל הדוגמאות האלה הן של ארגונים שנלחמו (ואחדים מהם עדיין לוחמים) נגד מדינות. דוגמאות מובהקות למלחמה שבה שני הצדדים היו ארגונים לא-מדינתיים הן מלחמת האזרחים בלבנון (שהתנהלה בין ארגונים שייצגו עדות דתיות או פלגים אידיאולוגיים בעדות מסוימות), המלחמה ברואנדה (שבה שני שבטים, השותפים באותה מדינה, שחטו זה את זה) או, לחלופין, מאבקי השליטה על שטחי פשע בין "משפחות" מאפיה או אפילו בין כנופיות רחוב.

מכל מקום, עיון בתולדות המלחמות מראה, שכאשר רמת האלימות שונה, וכאשר שונים התרבות והארגון החברתי של הצדדים, משתנים גם כללי "המשחק" של המלחמה. לפיכך מוטל עלינו לפתח תיאוריות צבאיות נפרדות, ועל-פיהן תורות לחימה נפרדות, לכל סוג של מלחמה. כך, לדוגמא, לא ניתן להשתמש במושגים, השאובים ממלחמה המתנהלת בין מדינות ריבוניות על שדות הנפט של כוויית (מלחמת המפרץ השנייה בין ארצות-הברית ובעלות בריתה לבין עיראק, 1991), כדי להסביר את שהתרחש במלחמת האזרחים שהתנהלה כדי לקבוע את המעמד הכלכלי, החברתי והמדיני של העדות הדתיות השונות בלבנון (בשנים 1975-1985). מונחים רבים שנשתמש בהם אולי יהיו זהים, אך המשמעות של כל מונח תהיה שונה, ולפיכך גם עדיף לפתח מונחים נפרדים כדי למנוע בלבול.



## מלחמה מוגבלת – מלחמת סיני



### טנקים ישראליים בשטח כינוס במלחמת סיני

במשך מרבית המלחמה, יעדי המלחמה נחשבים לחיוניים – ולעיתים אפילו לקיומיים – עבור הצדדים הלוחמים, קצב האירועים הוא מהיר, ושיעור הנפגעים וההרס הוא גבוה מאוד.

● **מלחמה מוגבלת**, דוגמת מבצע קדש, מבצע שלום הגליל, מלחמת המפרץ השנייה (1991) או מלחמת קוסובו (1999). הכוחות המעורבים במלחמה מוגבלת פועלים כאילו הם במלחמה כוללת, אולם יעדי המלחמה מבחינת המדינה מצומצמים יותר, ובדרך כלל היא אינה מפעילה את מלוא עוצמתה הצבאית. לכל היותר היא מפעילה את מלוא עוצמתה לפרקי זמן קצרים בלבד. מלחמה מוגבלת גם תסתיים בדרך כלל לפני שמוצו או נהרסו כל משאביהם של הצדדים הניצים.

● **עימותים מוגבלים**, כגון מלחמת האזרחים בלבנון והמלחמה רבת השנים של ישראל נגד אש"ף על צורותיה ושלביה השונים – החל בפיגועי הטרור דרך האינתיפאדה וכלה בלחימה נגד הרשות הפלסטינית בספטמבר 1996 ומאז סתיו 2000. דוגמא נוספת היא מלחמת האזרחים בלבנון. כלומר, מדובר

במלחמה שבה מופעלים הכוחות בהיקף ובתדירות נמוכים יחסית. גם מלחמת ההתשה בין ישראל לשכנותיה (1968-1970) הייתה עימות מוגבל, אם כי עוצמת הפעילות גברה לפעמים למשכי זמן קצרים עד כדי מלחמה מוגבלת. בתוך העימות המוגבל מבחינים בין פעילות שוטפת (שהיא שגרת הפעילות היום-יומית נגד התקפות טרור, גרילה ופעולות צבאיות נקודתיות של צבאות האויב) לבין "מבצעים" (שבהם מופעלת עוצמה רבה יותר לפרקי זמן מוגבלים, אך עדיין לא מגיעים לרמת הפעילות של מלחמה).

לכאורה, ההבחנה בין צורות המלחמה היא חדה וברורה,<sup>5</sup>

שלושה גורמים עיקריים קובעים את רמת האלימות: מוחלטות היעד, היקף המשאבים הממוצים על-ידי הצדדים הלוחמים וקצב האירועים. ככל שהיעד חשוב יותר לצדדים הלוחמים, כך יתאמצו יותר ויהיו מוכנים להפעיל אלימות קיצונית יותר על מנת להשיגו. לפיכך ככל שהיעד מוחלט יותר, כך גם סביר להניח שהיקף המשאבים הממוצים על-ידי כל צד – מתוך כלל המשאבים העומדים לרשותו – יגדל אף הוא, עד שיגיע למלוא הפוטנציאל. אולם משך הזמן שחברה יכולה להשקיע את כל משאביה אך ורק במלחמה הוא מוגבל, ולפיכך ככל שחברה משקיעה יותר משאבים ברי זמנית, כך יתקצר משך המלחמה, או שבשלב כלשהו תצטרך החברה להוריד את היקף המאמץ המושקע.

קצב האירועים מצביע על היקף המאמץ ועל אופי המלחמה. ככל שהצדדים משקיעים יותר משאבים ברי-זמנית, כך צפוי קצב האירועים לגבור, ועימו יגברו קצב הנפגעים והיקף ההרס. קצב אירועים גבוה יקצר את משך המלחמה בשל צריכת המשאבים הגבוהה הדרושה למימושו.<sup>4</sup> מעיון בתולדות המלחמות מתברר, ששינוי בגורמים האלה משנה

את פני המלחמה ואת אופן ניהולה. כתוצאה מכך – ומתוך הבנה שלניהול מלחמות בעלות אופי שונה דרושות תפיסות שונות להבנת כללי "המשחק" ולהפעלת הכוחות בהתאם – נהוג היום לחלק את המלחמות לשלוש רמות עוצמה בסיסיות:

● **מלחמות כוללות**, כגון מלחמת ששת הימים ומלחמת יום הכיפורים, ולהבדיל מלחמת המפרץ הראשונה (בין עיראק לאיראן בשנים 1980-1988) ושתי מלחמות העולם, שהתנהלו במחצית הראשונה של המאה ה-20. מדובר במלחמות שבהן מופעלת כל עוצמת היריבים

לכאורה, ההבחנה בין צורות המלחמה היא חדה וברורה, אבל המציאות אינה כה פשוטה



מביניהם המצליח להכתיב ליריבו את אופי המלחמה) הוא התשה הדרגתית של רצון הלחימה של היריב – בעיקר על-ידי סדרה מתמשכת של פגיעות קטנות, המלוות בלוחמה פסיכולוגית, המיועדת להגביר את עוצמת הרושם הנוצר מכל פגיעה. מההבחנה הבסיסית הזאת נובעים:

- צמצום היקף הכוחות המופעלים בכל רגע נתון – אם כי ייתכנו פרקי זמן קצרים, שבהם צד אחד או שניהם יזמו מבצעים רחבי היקף ומרובי כוחות.
- הכוונת הפעילות לפגיעה בנכסים צבאיים או אזרחיים של האויב ללא כיבוש שטח או תוך כיבושים מזעריים לכל היותר.

הצדדים היריבים יפעילו כוחות צבאיים מיוחדים ("קומנדו")<sup>9</sup> או רגילים (חיל רגלים, חיל שריון, חיל תותחנים, חיל אוויר, חיל ים) כדי לבצע פשיטות לתוך שטח האויב, או יבצעו ירי מנגד משטחם על מטרות בשטח האויב. חדירות לשטח האויב תהיינה קצרות-משך, ומטרתן לפגוע ביעד נתון ולברוח בחזרה.

### מאפייניו של העימות המוגבל בין מדינות

העימות המוגבל בין מדינות הוא, בבסיסו, עימות בין מערכות סימטריות. שתי המערכות המדיניות המתעמתות הן בעלות עולם מושגים דומה ביחס לכללי המשחק המקובלים בעימותים אלימים בין מדינות, לשתייהן מבנה ארגוני דומה – אם לא זהה (יישורת ריבונית מול יישורת ריבונית; מנגנון צבאי סדור מול מנגנון צבאי סדור) ומפעילות טכנולוגיה צבאית דומה. אף כי תיתכן אסימטרייה בכמות או באיכות של הכוחות הצבאיים או במשאבים העומדים לרשותם, אין הדבר משפיע על הסימטרייה העקרונית של אופי העימות, כיוון שזה נקבע בעיקר על-פי ההיבטים הארגוניים ועולם המושגים המשותף. במצב כזה קל, יחסית, להגדיר את ההישג הצבאי המבוקש ואת ההיגיון המערכתית הדרוש להשגתו – אם כי לא תמיד את הדרך ליישום ההיגיון זה. לפיכך, אותם עקרונות, היפים למלחמה "רגילה" בין מדינות, יפים במידה רבה גם בעימות מוגבל

ביניהן – הגם שאופן יישומם שונה. במהלך העימות קיימת תמיד האפשרות שתיווצר הסלמה, והצדדים ייגרו להפעלה הולכת וגוברת של כוחותיהם עד כדי מלחמה מוגבלת או אפילו מלחמה כוללת. הסכנה הזאת היא אחד השיקולים המרכזיים המעצב את מהלכי הצדדים בעימות. לצד החושש פחות מהסלמת העימות נוצר איפוא יתרון מבצעי, שכן הוא פחות מוגבל בהיקף ובסוג של המשאבים שהוא יכול להטיל למערכה.

אבל המציאות אינה כה פשוטה. קל, יחסית, להבחין בין רמת האלימות בעימות המוגבל בין ישראל לפלסטינים מאז סתיו 2000 לבין מלחמת יום הכיפורים ב-1973. קשה יותר לדעת מתי בדיוק חוצה מלחמה את גבול ההגדרה שבין עימות מוגבל לבין מלחמה מוגבלת או בין מלחמה מוגבלת למלחמה כוללת – וראו כדוגמא את מלחמת העצמאות (1947-1949), אשר לבשה צורה ופשטה צורה בשלביה השונים.<sup>6</sup> יתר על כן, אפשר שעבור יריב אחד נושא העימות אופי מסוג אחד, ואילו עבור היריב האחר יהיה אופיו שונה. בדרך כלל נובע הדבר מהבדלי הגודל הבסיסיים בין הצדדים ומשוני במוחלטות יעדיהם המדיניים (קרי, תכלית המלחמה). כך, לדוגמא, מלחמתה של ארצות-הברית נגד עיראק (מלחמת המפרץ השנייה, 1991) לבשה עבורה אופי של מלחמה מוגבלת (רק חלק מהכוחות האמריקניים הושקע בה), ואילו עבור העיראקים היא נשאה סממנים של מלחמה כוללת (עיראק ניסתה לגייס את מלוא עוצמתה כדי להתמודד עם האיום האמריקני). קצב האירועים היה גבוה מאוד, אולם היעד האמריקני היה בסופו של דבר מוגבל, ומרגע שנראה היה כי הוא מומש, הם עצרו את הלחימה, לפני שזו תאיים ישירות על קיומו של המשטר העיראקי.

מאו צה טונג, מנהיגו המדיני והצבאי של המרד הקומוניסטי בסין, ריזו נגוין גיאפ, מצביא המרד הקומוניסטי בווייטנאם, חילקו את מלחמותיהם לשלושה שלבים, שבהם פועל הצד החתרני בצורות שונות:<sup>7</sup> השלב הראשון – עיקרו לוחמת גרילה, שמטרתה להימנע מתבוסה ולהתיש את צבא האויב, בעוד הארגון מתבסס ומגייס את תמיכת ההמונים;

בשלב השני ישנו איזון בין פעולות בשיטת הגרילה לבין לחימה של יחידות סדירות כדי להשתלט על שטחי מפתח, שיאפשרו להכריע את המלחמה; בשלב השלישי לוחמת הגרילה היא משנית, והעיקר הוא לוחמה סדירה להשמדת צבא האויב. כלומר, לדידם המלחמה מתחילה כעימות מוגבל ועוברת בהדרגה למלחמה מוגבלת ולבסוף מסתיימת כמלחמה כוללת, שבמהלכה מוכרע האויב סופית.

חלוקה זו היא תיאורטית, שכן במציאות, טען גיאפ, עשויים להתערבב השלבים, והמלחמה תנוע הלוך ושוב ביניהם עד להכרעתה הסופית.

### מאפייני העימות המוגבל

מהאמור לעיל עולה שהמאפיין הבולט ביותר של עימותים מוגבלים מכל הסוגים ביחס ליתר צורות המלחמה הוא הקצב האיטי, יחסית, של האירועים האלימים. מנגנון ההבסה<sup>8</sup> הנבחר על-ידי הצדדים הלוחמים (או לפחות על-ידי זה

**מדינה, הרגישה לאבדות בקרב אזרחיה ובקרב הבלתי לוחמים של האויב, תוגבל מאוד בהפעלת עוצמתה בשל הצורך להשיג מודיעין מדויק על זהות האויב ועל מיקומו ובשל השאיפה לצמצם את נפח האש כדי למנוע נפגעי לוואי**



## מאפייני העימות המוגבל בין מדינה לבין ארגון לא־מדינתי<sup>10</sup>

שונים הדברים בעימות בין מדינה לבין ארגון לא־מדינתי. מצד אחד ניצבת יישות ריבונית, המפעילה צבא וכוחות ביטחון סדירים, ומולה ניצב ארגון חסר סמכות ריבונית. בעימות הזה קיים פער מובנה לרעת הארגון ביחסי הכוחות: הארגון סובל מנחיתות בהיקפם ובטיבם של המשאבים החומריים העומדים לרשותו לעומת אלה העומדים לרשות המדינה.

הפער הזה מתאזן בשל פער מובנה הפוך לרעת המדינה ביכולת המודיעינית היחסית של שני הצדדים. הפער הזה נובע מהחתימות החזותיות של הארגון ושל המדינה: המדינה היא גוף גדול, בעל נכסים בולטים לעין, שאינם ניתנים להסתרה. לעומתה, הארגון – עד שהוא צובר עוצמה ומשתלט על שטחים משלו – הוא גוף קטן, שנכסיו קשים לאיתור. בניגוד לחיילים ולשוטרים של המדינה, לוחמי

הארגון אינם נדרשים ללבוש מדים, וקל להם להיטמע בקרב אוכלוסייה תמימה. הם אינם זקוקים לבסיסים גדולים, ואמצעי הלחימה שלהם, בדרך כלל, קטנים וקלים לנשיאה בהסתר.

סוגיה נוספת, המשפיעה על ממדי הפערים האלה, היא רגישות הצדדים לאבדותיהם ולאבדות הנגרמות בבלתי לוחמים של הצד שכנגד. מדינה, אשר אינה רגישה לנפגעים בלתי לוחמים של היריב, מסוגלת לנצל את מלוא עוצמת האש שלה נגד הארגון גם ללא מודיעין

מדויק על מיקום אנשיו. (ראו את התנהגותה של רוסיה בצ'צ'ניה). מדינה, הרגישה לאבדות בקרב אזרחיה ובקרב הבלתי לוחמים של האויב, תוגבל מאוד בהפעלת עוצמתה בשל הצורך להשיג מודיעין מדויק על זהות האויב ועל מיקומו ובשל השאיפה לצמצם את נפח האש כדי למנוע נפגעי לוואי. הפערים המובנים בעוצמת הכוחות הלוחמים, ביכולת המודיעינית ובמידת הרגישות של הצדדים לנפגעים תמימים הם בין הגורמים המובילים בקביעת יחסי העוצמה האמיתיים בין שני הצדדים – השונים מיחסי העוצמה הנראים לעין – ובעיצוב החשיבה האסטרטגית, המערכתית והטקטית שלהם.

## מאפייניו של עימות מוגבל משולב

ברית בין ארגון לא־מדינתי לבין מדינה מעניקה לשניהם יתרונות משמעותיים מול מדינת אויב משותפת: הארגון נהנה מתוספת כמותית ואיכותית במשאבים החומריים העומדים לרשותו (קרי, תוספת לעוצמת הלחימה שלו) ומהגנת המדינה התומכת בו (קרי, צמצום ביכולתה של מדינת האויב להפעיל את עוצמת הלחימה שלה); ואילו המדינה

נהנית מהיכולת לנהל את העימות בעקיפין, באמצעות שליח, ועל־ידי כך לצמצם את הסכנה שכוחותיה ונכסיה ישמשו מטרה לתגמול של מדינת האויב. מלחמות וייטנאם ואפגניסטן הן דוגמאות טיפוסיות לתופעה הזאת. בכל אחת מהמלחמות האלה נהנה הארגון מתמיכה של מעצמה שהיא יריבה של אויבו: ברית־המועצות תמכה במורדים הקומוניסטים בווייטנאם, ואילו ארצות־הברית תמכה במורדים האפגנים.

אין הכרח שהברית בין הארגון לבין המדינה תהיה מוצהרת. אפשר שהסיוע יינתן באמצעות מעורבות מדינית של גורם חיצוני, המנסה – כביכול – רק להשכין שלום, אבל לחציו המדיניים מגבילים משמעותית את יכולות המדינה הנלחמת בארגון. (ראו, לדוגמה, את השפעת הלחצים המדיניים של מדינות שונות על חופש הפעולה הישראלי בעימות הנוכחי עם הפלסטינים).

לעומת זאת, קיים גם חיסרון בשילוב הזה: היווצרותה

של תלות הדדית מסוימת בין הצדדים. הארגון עלול למצוא את עצמו מוגבל בצעדיו או נחף לבצע פעולות שאינן תואמות את האינטרסים שלו בשל הדרישה להתחשב בצורכי המדינה התומכת בו; ואילו המדינה עלולה למצוא את עצמה נגררת למעורבות ישירה בעיתוי ובמקום שאינם מתאימים לה עקב פעילות שיזם הארגון בניגוד לרצונה. (ראו בהקשר הזה את ניסיונותיו של ערפאת לעורר את

מדינות ערב למעורבות צבאית בעימות הנוכחי בין הפלסטינים לישראל).

בשקלול כוללני נראה כי בדרך כלל עולים היתרונות שבשילוב על חסרונותיו. עיון בתולדותיהם של עימותים מוגבלים ב־200 השנים האחרונות מעלה בעליל, כי כמעט בכל המקרים, שבהם הצליח ארגון לא־מדינתי להביס מדינה, הוא נהנה מסיוע של מדינה אחרת. לעומת זאת יש רק דוגמאות בודדות לתבוסתו של ארגון שנהנה מתמיכתה של מדינה אחרת.<sup>11</sup> בשורה התחתונה, יש חוקרים הטוענים כי זהו הגורם המרכזי הקובע את יכולתו של הארגון הלא־מדינתי להתמודד נגד מדינה.<sup>12</sup>

## גורמי ההכרעה המרכזיים בעימותים מוגבלים

במגוון העימותים המוגבלים, שהתרחשו במהלך 200 השנים האחרונות, בולטים כמה גורמי הכרעה, שקבעו את תוצאותיהם של עימותים בין מדינות לבין יריבים לא־מדינתיים:

● פער משמעותי במידת הנחישות של הצדדים. פער זה

הצלחת הארגון להעמיד חזון, המסוגל לעורר את התלהבות המצטרפים לשורותיו, ונכונות האוכלוסייה ככלל לתמוך בפעילותו הן נדבך מרכזי בכושר העמידה שלו ובקביעת גבולות הפעולה שלו



## שוטר סרבי אוסף נשק קל מלוחמי גרילה מתים של צבא השחרור של קוסובו (KLA) ברוגובו (29.1.1999)



בניגוד לחיילים ולשוטרים של המדינה, לוחמי הארגון אינם חייבים ללבוש מדים כדבר שבשגרה. אין ברשותם בסיסים גדולים, למעט באזורי "המקלט הבטוח", ואמצעי הלחימה שלהם בדרך כלל קטנים וקלים לנשיאה בהסתר.

### פער בחזון/מטרה של שני הצדדים

הצלחת הארגון להעמיד חזון, המסוגל לעורר את התלהבות המצטרפים לשורותיו, ונכונות האוכלוסייה ככלל לתמוך בפעילותו הן נדבך מרכזי בכושר העמידה שלו ובקביעת גבולות הפעולה שלו. חזון זה מנוסח כ"אני מאמין" אידיאולוגי או כחזון דתי של אחרית הימים. הנחלת האמונה הזאת מעניקה לארגון עמידות רבה, שכן המאמין האדוק אינו עושה חשבון של רווח והפסד גשמיים. עברו כל מחיר כדאי להגשמתו של חזון אחרית הימים שלמענו הוא נלחם. נוסף על כך, עוצמת החזון מאפשרת לארגון להצדיק מעשים, אשר בימים כתיקונם היו נתפסים אצל שוחריו כפשעים חמורים. אולם המטרה הנשגבת המוצגת בחזון מצדיקה בעיניהם את הדרך.

היכולת של המדינה להעמיד חזון משלה מול החזון של הארגון מחד גיסא ולערער את תקפות החזון של הארגון בעיני תומכיו מאידך גיסא קריטית ליכולת שלה לנהל בהצלחה את הלחימה נגדו. במלחמותיהן נגד עמים ביבשות

נובע מעוצמת החזון האידיאולוגי (האמונה בצדקת הדרך) של אחד הצדדים ביחס לזה של הצד האחר וממידת הצלחתו להנחיל את האידיאולוגיה הזאת לאוכלוסייה שבקרבה מתנהל העימות<sup>13</sup> ולעורר לה אהדה במדינות זרות, שמהן הוא שואב תמיכה מדינית ואולי גם סיוע חומרי. גורם זה מחייב ניהול מאבק פסיכולוגי ומדיני כחלק בלתי נפרד מכלל הפעילות הצבאית.

- תוצאות המאבק המודיעיני בין הצדדים.
- קיום "מקלטים בטוחים" לכוחות הארגון כתוצאה ממגבלות הפעולה של המדינה, שנגדה הוא מתמודד.
- איזון באיכות הטכנולוגיה הצבאית שבידי המתמודדים (אבל לא בהכרח זהות באמצעים עצמם).
- ניידות כלל-עולמית של הארגון הלא-מדינתי – ניידות המאפשרת לו לפגוע בנכסי המדינה בכל מקום בעולם.
- מאזן אימה, הנובע מיכולתו של כל צד לפגוע בנכסים חשובים במיוחד של הצד שכנגד.



אחרות, אשר שאפו להשיג שחרור לאומי או להחליף את משטריהם המקומיים, התקשו מאוד ארצות-הברית ומדינות אירופה לנסח חזון בר-תוקף, אשר ילהיב את עמיהן שלהן להתמיד בעימות. לעומת זאת, כאשר ארגונים קומוניסטיים ואנרכיסטיים מבית, אשר נתמכו במידה זו או אחרת על-ידי ברית-המועצות, ניסו לערער את מבנה המשטר, הכלכלה והחברה של הדמוקרטיה הליברלית של צפון-אמריקה ושל מערב אירופה במהלך המלחמה הקרה, לא התקשו המדינות האלה להציג חזון שירכוש את תמיכת אוכלוסיותיהן. לכן הצליחו בסופו של דבר למגר את רוב התנועות המהפכניות בארצותיהן.

## לוחמה מדינית ופסיכולוגית

ממאפייניו המיוחדים של העימות המוגבל ומהאופי של המערכת הבין-לאומית בת-ימינו נובעת חשיבות מיוחדת לפעילות המדינית, המתלווה לכל עימות. בהקשר של עימותים מוגבלים אפשר אף לטעון שהפעילות המדינית היא חלק בלתי נפרד מהלחימה עצמה ומהווה סוג של לוחמה, שיש לנהל בו פעילות הגנתית והתקפית במקביל ובמשולב ללחימה הצבאית. תוצאות הלוחמה המדינית קובעות את כללי המשחק של העימות, דהיינו את מידת חופש הפעולה של הצדדים ואת סוג ההגבלות המוטלות עליהם. הלוחמה המדינית מכוונת מחד גיסא לשכנע ישירות ממשלות של מדינות אחרות לתמוך באחד הצדדים ולהגביל את פעילות הצד האחר ומאידך גיסא לשכנע את דעת הקהל במדינות הרלוונטיות (בימינו הכוונה בדרך כלל למדינות המערב) כדי שתסייע בגיוס התמיכה של ממשלותיהן. סוג הטענות ואמצעי השכנוע תלויים בקהל היעד. בדרך כלל יש שוני רב בין הטענות המוצגים לדעת הקהל באמצעות כלי התקשורת לבין הטענות המועלים כאשר דנים ישירות עם ראשי ממשלות או עם נציגיהם בחדרי דיונים הרחוקים מעיני הציבור.

המצב הבין-לאומי היום, שבו המדינות המובילות בעולם הן רובן ככולן דמוקרטיות, מגביר את החשיבות של המאבק על דעת הקהל במדינות האלה. מכאן חשיבותם העצומה של כלי התקשורת, ובמיוחד הטלוויזיה. מדינה דמוקרטית, הנתונה בעימות מוגבל, אינה יכולה להסתפק במאבק מדיני ופסיכולוגי חיצוני. גם דעת הקהל ודעת הפוליטיקאים מבית צריכות לקבל הכשרה. אין הכוונה שיש לרמות את הציבור או את נציגיו הפוליטיים. להפך, יש לומר להם את האמת, משום שהעימות הוא, בסופו של דבר, עבור האינטרסים שלהם (זו הרי מהות השיטה הדמוקרטית). יתר על כן, ממילא יהיה מי שיחשוף להם את האמת במוקדם או במאוחר.

לאופן הצגת המצב ולשאלה מיהו הראשון שמביא את תיאור המצב לידיעת הציבור יש השפעה על הבנת הציבור את המתרחש ובוודאי שיש לכך השפעה על אופיו של הדיון הציבורי בנושאים הקשורים לעימות. כמו בלחימה עצמה גם כאן רצוי למדינה שתתפוס את היוזמה ולא תיגרר אחרי הארגון. לכן כאשר מכינים פעולה צבאית, יש להוסיף לנהל הקרב הרגיל גם נוהל קרב הסברתי, שיציג את המהלך המתוכנן באור הרצוי מייד עם חשיפת קיומו.<sup>14</sup> גם הארגון מודע לחשיבותה של דעת הקהל מבית ומחוץ, ולכן בחלוקת המאמצים בלוחמה המדינית הן של הארגון והן של המדינה אפשר שהמאמץ התקשורתי לא יהיה פחות – ולפעמים יהיה אף רב יותר – מאשר המאמץ הדיפלומטי.

## המאבק המודיעיני

המדינה היא גוף גדול ובעל נכסים בולטים, שאינם ניתנים להסתרה. לעומתה הארגון – עד שהוא צובר עוצמה ומשתלט על שטחים משלו – הוא גוף קטן, שנכסיו קשים לאיתור. יתר על כן, בניגוד לחיילים ולשוטרים של המדינה, לוחמי הארגון אינם חייבים ללבוש מדים כדבר שבשגרה. אין ברשותם בסיסים גדולים, למעט באזורי "המקלט הבטוח", ואמצעי הלחימה שלהם בדרך כלל קטנים וקלים לנשיאה בהסתר.

אופיה של המדינה המודרנית וממדי הגופים הביטחוניים

שלה מאלצים אותם לנהוג על-פי נהלים ביורוקרטיים ודפוסי פעולה קבועים. ממדים אלה והצורך לעבוד על-פי חוקים ונהלים ברורים של מדינה מתוקנת מקשים על כוחות הביטחון לשנות שיטות פעולה בזריזות – ולו רק בשל משך הזמן הארוך הנדרש לאישורם של נהלים חדשים ולהטמעתם אצל רבבות ואפילו מאות אלפי המשרתים בכוחות הביטחון. לעומתם, הארגון קטן, אינו מחויב לחוקים של מדינה מתוקנת, וקל לו לשנות את נוהלי העבודה שלו

בהתאם לצורך. ממדיהם של כוחות הביטחון מקשים על פיקוח ביטחוני ועל מידור יעיל, ואילו ממדי הארגון נוחים למידור ומקשים על חדירת זר לתוכו ללא השגחה.

המצב הזה יוצר חוסר איזון מודיעיני: לארגון קל לאסוף מודיעין על המדינה, על נכסיה ועל כוחותיה, משום שאלה בולטים לעין, ופעילותם אינה משתנה,<sup>15</sup> ואילו המדינה מתקשה לאסוף מודיעין על הארגון. לתופעה הזאת יש השלכות חמורות מבחינתה של המדינה: נכסיה וכוחותיה חשופים בכל עת לתקיפה מכיוונים בלתי צפויים, ואילו היא עצמה מתקשה לגלות את חברי הארגון ולפגוע בהם, כל עוד זה אינו יוזם פעילות. כאשר אין בידי המדינה מודיעין, המצב

בעימותים מוגבלים אין  
לוחם הגרילה מוטרד משאלת  
העיתוי. הוא יכול להתמין  
יום או יומיים במארב,  
עד אשר טנק האויב יפנה  
אליו את אגפו ואז לשגר טיל  
מונחה לעבר אחת מנקודות  
התורפה שלו



כדי להילחם בארגון, ובמיוחד באמצעים האלימים, עקב הדרישה לשמור בהקפדה על זכויות הפרט. גם מדינות שאינן ליברליות, אשר זקוקות – מטעם מדיני או כלכלי זה או אחר – לרצונן הטוב של מדינות ליברליות, נדרשות

הטבעי של מפגשי לחימה בין לוחמיה לבין לוחמי הארגון הוא כאשר היוזמה נמצאת בידי האחרונים, ובדרך כלל הם נהנים מיתרון ההפתעה. לוחמי המדינה נאלצים לספוג את המכה הראשונה, תוך שהם מנסים להתאושש ולהשיב אש,

## מאוצה טונג - מנהיג המרד הקומוניסטי בסין בשנות ה-30 וה-40



מאוקבע את התמשכותה רבת השנים של המלחמה כעיקרון מלחמה של שיטת גרילה

בתמורה להגביל את אלימותם של צעדי הדיכוי שלהן.

- **השני – מתן מחסה לארגון על-ידי מדינה ידידותית בשטח הנתון לשליטתה הצבאית או המדינית.** במצב כזה הפגיעה בארגון מוגבלת על-ידי אי-רצונה של מדינת האויב להתעמת עם המדינה נותנת החסות.
- **השלישי – שטחים קשים לתנועה ונוחים למסתור, כגון ג'ונגלים ואזורים הרריים.** פיזור לוחמי הארגון בשטחים כאלה מקשה על כוחות המדינה לאתרם ולפגוע בהם. תוצאה דומה מושגת על-ידי היטמעותם של אנשי הארגון בתוך מרחבים עירוניים צפופי אוכלוסין. בשטחים האלה מתקשים כוחות הביטחון להבחין בין אנשי הארגון לבין האוכלוסייה התמימה, שבתוכה הם נטמעים. (מאוצה טונג כינה זאת להיטמע כדגים בים). ואם בכל זאת מצליחים כוחות הביטחון לאתר את אנשי הארגון, הם

לפני שלוחמי הארגון ייעלמו שוב. המצב קשה שבעתיים, כאשר לוחמי הארגון אינם תוקפים את כוחות הביטחון, כי אם את אזרחי המדינה, אשר אינם מצוידים ומאומנים להגיב על התקפת הפתע. הגעתם של אנשי הביטחון לעזרת האזרחים המותקפים תהיה תמיד באיחור. הקושי מוגבר עוד יותר, כאשר הארגון מפעיל אמצעי פיגוע בשלט רחוק.

### המקלט הבטוח

המקלט הבטוח הוא איזור גיאוגרפי או תחום פעילות, שבו יכול הארגון לפעול בחופשיות מוחלטת, כמעט ללא חשש שייפגע על-ידי כוחות הביטחון או הצבא של המדינה.

קיימים שלושה סוגים של מקלט בטוח:

- **הראשון – מגבלות בסוגי הפעילות של המדינה.** המדינה הליברלית מוגבלת בסוגי האמצעים המצויים באמתחתה



מתקשים להפעיל נגדם את כל עוצמת האש המצויה בידיהם, שמא יפגעו באוכלוסייה תמימה. ארגון יכול ליצור מקלט בטוח גם על-ידי יצירת מאזן אימה בינו לבין המדינה. במסגרת יכולתו של כל צד לפגוע במטרות היקרות במיוחד לליבו של הצד האחר נוצרים תוך כדי העימות כללי משחק: "אתה לא תפגע בי בנקודה X, ואני לא אפגע בך בנקודה Y". כך, למשל, הצליח החיזבאללה להרתיע את מדינת ישראל מפני פעולות מסוימות (קרי, ליצור מקלטים בטוחים בתחומים מסוימים) על-ידי פיגועים קשים במיוחד (כגון פיצוץ שגרירות ישראל בארגנטינה) וירי קטיושות על יישובים ישראליים בגליל. הצד השני של המטבע היה, שכל ירי רקטות לגליל חייב את החיזבאללה למצוא הצדקה בפעולה כלשהי של צה"ל. חלק מהמאבק בין

ישראל לחיזבאללה היה על יצירתם של גבולות הפעולה של שני הצדדים. כך, לדוגמה, אחת ממטרות המשנה של מבצע "דין וחשבון" (1993) הייתה להגביל את השימוש שעשה החיזבאללה בכפרים לבנוניים כבסיסי פעולה – שימוש שהגביל את יכולתו של צה"ל להשיב אש בעת פיגועים שבוצעו מתוך הכפרים. מבצע "ענבי זעם" (1996) נועד, בין היתר, למנוע סחף בהישגים שהושגו בתחום הזה במבצע "דין וחשבון".

## דמיון טכנולוגי

במאה ה-19 נהנו הצבאות האירופיים והאמריקניים מעדיפות טכנולוגיות מוחצת על פני יריביהם הלא אירופיים. גם כאשר הצליחו הלא אירופים להשיג כלי נשק מתקדמים, היו אלה מעטים מכדי להכריע את הכף. הטכנולוגיה הצבאית הממוזערת של המאה ה-20 והרגישות המוגברת לאבדות בחברות האירופיות והצפון-אמריקניות צימצמו את העדיפות הזאת באופן משמעותי. לנשק האישי נוספו טילים מונחים נישאים על-ידי אדם, המאפשרים פגיעה מדויקת מרחוק בעמדות מבוצרות, בכלי-רכב רכים ומשוריינים ובכלי טיס. כמו כן נכנסו לשירות רקטות ארוכות טווח ומגוון רחב של מטעני נפץ, הניתנים להפעלה מרחוק או באמצעות מלכודות פתאים שונות. כל אלה מאפשרים למחבלים או ללוחמי הגרילה לצמצם את חשיפתם לאש האויב ולמרות זאת לגרום לאבדות. בגלל הפער המודיעיני המובנה שתואר לעיל הגבירו כלי הנשק החדשים האלה במידה רבה מאוד את יכולתם של ארגוני הטרור והגרילה, צימצמו את יכולת התגובה של הצבאות הסדירים והגבירו את חשיפתם לפגיעה. לכאורה עדיין נהנים הצבאות הסדירים מעדיפות

טכנולוגית מוחלטת, כיוון שרק בידיהם יש מטוסי קרב, מסוקי קרב, טנקים, ארטילריה כבדה וכדומה, אך ערכם של האמצעים האלה מצומצם, יחסית, בעימותים מוגבלים מפאת הזהירות הנדרשת שלא לפגוע בבלתי לוחמים. יתר על כן, מרבית התכונות של האמצעים האלה מכוונות לצורכי המלחמה הכוללת. כך, לדוגמה, הגיון חלוקת השריון על הטנקים מבוסס על העובדה שברוב המקרים הפגיעה בהם תהיה מהחזית, כיוון שבמלחמות כוללות משמשים הטנקים כדי להסתער על יעדי האויב, ובאופן טבעי מופנית חזיתם לעבר גורמי האש המגינים על היעדים האלה. למגינים אין זמן להמתין עד שהטנק המסתער יחשוף את חלקיו המוגנים פחות, שכן הם חייבים לעצור אותו מיד, לפני שיעלה עליהם. לעומת זאת, בעימותים מוגבלים אין לוחם הגרילה מוטרד

משאלת העיתוי. הוא יכול להמתין יום או יומיים במארב, עד אשר טנק האויב יפנה אליו את אגפו – ולו רק לדקה בלבד – ואז לשגר טיל מונחה לעבר אחת מנקודות התורפה שלו. מכאן שהטכנולוגיה של אמצעי הלחימה העיקריים, המשמשים בסיס לחישוב יחסי הכוחות במלחמה מוגבלת או כוללת, אינה נמדדת באותו האופן בעת חישוב יחסי הכוחות בעימותים מוגבלים. דווקא כלי הנשק הקלים יותר, שהוזכרו למעלה,

**כל מדינה שואפת לסיים מלחמה מהר ככל האפשר בשל מחירה הגבוה. ארגוני הגרילה והטרור שואפים דווקא להאריך את משך המלחמה, מתוך הנחה שאין להם סיכוי לנצח במערכה קצרה, אך ככל שתמשך הלחימה, כך יגבר הסיכוי שלצד האחר יימאס והוא יהיה מוכן להתפשר או אף להיעתר לחלוטין לדרישות הארגון**

הם היעילים יותר.

הטכנולוגיות העשויות להועיל לצבא הסדיר הן בתחום המודיעין (אמצעים לאיתור האויב בעוד מועד), המיגון (אמצעים לספיגת מכת האש של האויב בנזקים מזעריים), ביצור יעדי תשתית, מיגון כלי-רכב ואנשים) והחימוש המדויק, שיאפשר פגיעה נקודתית באויב שאותר תוך צמצום נזקי הלוואי הנגרמים לסביבה הבלתי לוחמת. (הכוונה היא למגוון של אמצעים, החל מרובי צלפים וכלה בטילים מונחים).

תחום חדש, יחסית, של טכנולוגיה צבאית הוא נשק אל-הרג. הצורך בנשק הזה נולד מהמציאות המדינית והתרבותית של העימות המוגבל בן ימינו, שבו הרג בכלל והרג של בלתי לוחמים בפרט נתפסים כמעשים שליליים ופוגעים קשות בדימויו של ההורג. כלומר, פיתוחו של התחום הזה נובע מחשיבותה היחסית של הלוחמה המדינית המתוארת לעיל.<sup>16</sup>

## מרחב חוסר הביטחון הכלל-עולמי

אמצעי התובלה והתקשורת של ימינו וההסכמים הבין-לאומיים, המסדירים את פעילותם, מאפשרים שינוע כמעט ללא מגבלות של כל אדם או פריט ציוד לכל מקום על פני





הארגון מנסה להשתלט על כברת שטח ולהחזיק בה לפרקי הזמן הקצרים הדרושים לו כדי לפגוע בנכס כזה או אחר של המדינה

מיכולתם של הגופים האלה לאתר את נכסיה הרשמיים של המדינה באותן המדינות ולפגוע בהם.

### גורמים משפיעים נוספים גורם הזמן בעימות מוגבל

אחת האמרות הידועות של נפוליאון הייתה: "בקשו ממני כל דבר, רק לא זמן". בזאת ניסה להבהיר לפקודיו כי הזמן הוא אחד המשאבים היקרים ביותר של המצביא. מושגי הזמן המשפיעים על מבצע מלחמתי הם: משך הזמן המוגדר למבצע, קצב האירועים, מהירות התגובה של הכוח הצבאי לפקודת המפקד או לפעולת האויב ועיתוי הפעילות.

● **משך.** פרק הזמן המוקצה למבצע צבאי נקבע על-פי שתי קבוצות שיקולים: שיקולים מדיניים ושיקולים צבאיים. השיקול המדיני קובע את תחום הזמן שבו מתאימים התנאים המדיניים לפעולה צבאית. לפני כן ואחרי כן התנאים המדיניים אינם מתאימים, ולכן חייב המבצע להישאר מתוחם בתוך מסגרת הזמן שהוקצתה לו. אסור לו להתחיל לפני המועד שנקבע או להסתיים לאחר נקודת הזמן שנקבעה לסיום. הגורמים המשפיעים עשויים להיות חיצוניים (הסכמה או אי-הסכמה של מדינות אחרות, שדעתן חשובה למדינה הנלחמת) ו/או פנימיים (נכונותה של דעת הקהל בתוך המדינה, או לפחות נכונותם של גורמי הפנים החשובים לממשלה, לתמוך

כדור הארץ. היכולת הזאת לנוע לכל מקום ולפגוע בכל מקום יוצרת חוסר ביטחון, הפורץ את כל הגבולות. הארגון אינו מוגבל בלחירתו לזירת המערכה "הרשמית", אלא יכול לפגוע בנכסים השייכים למדינה היריבה בכל מקום בעולם. (דוגמאות לכך הן הפיגועים שביצע החיזבאללה בשגרירות ישראל ובמרכז הקהילה היהודית בארגנטינה, רצח הספורטאים הישראליים במינכן על-ידי הפלסטינים וחטיפות המטוסים).<sup>17</sup>

אומנם, לכאורה, גם המדינה נהנית מיכולת דומה, אך בפועל היא מוגבלת על-ידי הסכמים בין-לאומיים. אם חברי הארגון ייתפסו בעת פעילותם במדינה אחרת, הם ייחשבו לפושעים רגילים. יתר על כן, אי-מעורבותה של אותה המדינה בסכסוך מצמצמת את הסיכוי שיהיה בידיה המודיעין הדרוש לכיידתם של חברי הארגון, כל עוד אלה אינם עושים טעות מבצעית חמורה. לעומת זאת, פעולה מבצעית של מדינה בתוך שטחה של מדינה אחרת – יש לה משמעות מעבר לעונשים שייגזרו על הלוחמים אם יילכדו, כפי שניתן ללמוד, למשל, מכישלון פעולתו של המוסד בירדן נגד איש החמאס חאלד משעל. מובן שמדינה יכולה להחליט שהיא מוכנה לשלם את מחיר הפעולה, אולם בכך היא נוטלת על עצמה סיכון שיוגברו הסיכוי והתמיכה שמקבל הארגון ממדינות אחרות. בכל מקרה, יכולתה של המדינה לאסוף מודיעין יעיל נגד גופים חשאיים במדינות זרות פחותה



נמוך מדי, דהיינו קצב אירועים אשר מדינת האויב יכולה להתייחס אליו בסלחנות ואפילו בהתעלמות. אם הארגון לא יצליח לגרום לקצב מסוים של אבדות לאויב, הרי שייחשב למטרד שולי בלבד ולא יצליח להתיש את האויב – ובוודאי שלא יוכל להביסו. הקצב הנדרש שונה מאויב לאויב – על-פי מידת רגישותו של האויב הנתון לאבדות ולנזקים ועל-פי חשיבות העניין שעליו מתנהלת המלחמה.

● **מהירות התגובה.** זריזותו של כוח צבאי עשויה להיות מכפיל כוח משמעותי מבחינתו, אם היא עולה על זו של יריבו. מהירות התגובה נובעת מכמה מרכיבים: מהירות התנועה של היחידה (ברגל, ברכב, בכלי שיט או בכלי

טיס), נפח האש שהיא מסוגלת לייצר בפרק זמן נתון, משך הזמן הדרוש למפקד כדי לאסוף את המידע על תמונת המצב (הדבר תלוי במספר גורמים: טיב התקשורת, טיבם של אמצעי האיסוף המודיעיניים, נוהלי העברת המידע והאמצעים להעברת המידע); משך הזמן הדרוש למפקד ולעוזריו כדי לעכל את תמונת המצב המתהווה ולגבש תוכנית פעולה בהתאם; משך הזמן הדרוש למפקד

כדי להעביר את תוכניתו לפקודיו ומשך הזמן הדרוש לפקודים להכנות לפני תחילת ביצועה של התוכנית. יחידה, שבשילוב הכולל של המרכיבים האלה עדיפה על יריבתה, תוכל לעיתים להביס אותה, גם אם היריבה גדולה ממנה. זאת משום שהיא תכתיב את קצב האירועים ותוכל לפגוע בכל עת בחלק קטן מהאויב, בלי שזה יספיק להגיב על-ידי הפעלת כל עוצמתו.

ייחודו של העימות המוגבל בכך שהארגון נהנה בדרך כלל משני יתרונות בולטים: מבנה יחידותיו (היותן קטנות ועצמאיות) והיותו – לרוב – יוזם המפגשים עם האויב. כדי להתמודד בהצלחה עם שני היתרונות האלה נאלץ הצבא לפזר את כוחותיו ולבזר את סמכות קבלת ההחלטות, כדי שבעת אירוע יוכל הכוח הצבאי הנתקל להגיב במהירות בלי להמתין לתהליך ארוך של מתן אישורים. לאור חשיבותו המדינית הלא-פרופורציונלית של כל אירוע צבאי קטן בעת עימותים מוגבלים, פירוש הדבר, שהמפקדים הזוטרים זקוקים להכשרה מעמיקה ביותר כדי להבין לא רק את הרמה הטקטית הזוטר, כי אם גם את השיקולים שמנחים את מנהלי המערכה, את השיקולים האסטרטגיים ואפילו את השיקולים המדיניים, המושפעים מהחלטותיהם המיקרו-טקטיות בכל אירוע.

● **עייתי,** דהיינו עשיית הדבר הנכון ברגע הנכון, דורש יכולת לתאם אנשים וקבוצות אנשים כדי שיפעלו כמו תזמורת

במלחמה, שיקולים כלכליים, שיקולים של בחירות קרובות, סמיכות למועדים חשובים, כגון חגים דתיים). השיקול הצבאי לוקח בחשבון שני גורמים מרכזיים: משך הזמן הטכני, הדרוש לביצועו של המהלך הצבאי, וההגבלות הנובעות מכך שפעולתו של כוח אחד מותנית בסיוע פעולתו של כוח אחר.

ככלל, כל מדינה שואפת לסיים מלחמה מהר ככל האפשר בשל מחירה הגבוה. אולם ככל שהמדינה חזקה יותר במישור הבינ-לאומי, כך היא יכולה להרשות לעצמה לפעול ביסודיות רבה יותר – גם על חשבון הארכת משך הלחימה. הדבר בלט מאוד במערכה שניהלו האמריקנים נגד עיראק ב-1991 ונגד סרביה ב-1999. לעומת זאת,

ארגוני הגרילה והטרור שואפים דווקא להאריך את משך המלחמה, מתוך הנחה שאין להם סיכוי לנצח במערכה קצרה, אך ככל שתמשך הלחימה, כך יגבר הסיכוי שלצד האחר יימאס והוא יהיה מוכן להתפשר או אף להיעתר לחלוטין לדרישות הארגון. מאז צה טונג, שהנהיג את המרד הקומוניסטי בסין בשנות ה-30 וה-40 של המאה ה-20, אף קבע את התמשכותה רבת

השנים של המלחמה כעקרון מלחמה של שיטת הגרילה. ● **קצב האירועים.** המטרה המרכזית של המפקד הצבאי היא לשלוט בקצב האירועים, כדי שיתאים לו ולא ליריבו. לפעמים ירצה צד אחד להגביר את קצב הפעילות, ולפעמים דווקא ירצה להאט אותו. הגברת הקצב יכולה להיעשות על-ידי הפעלת הרבה יחידות במקביל (מכאן נובע אחד היתרונות של צבא גדול על פני ארגון טרור או גרילה) או על-ידי כך שיחידה אחת מבצעת סדרה מהירה של פעולות עוקבות. (במקרה כזה נבחנת זריזותה של היחידה – ראו להלן). האטת קצב האירועים נעשית על-ידי פעילות הגנתית עיקשת (גם אם פירוש הדבר צבירת אבדות רבות יותר) או על-ידי התחמקות ממגע עם האויב (שעלולה לעלות לעיתים באובדן של נכסי דלא ניידים).

בעידמות מוגבל בין מדינה לבין ארגון לא-מדינתי שואף הצבא להגביר את קצב הפעילות על מנת לנצל את יתרונו הכמותי ולמוטט את הארגון. לעומתו, הארגון שואף בדרך כלל להאט את קצב הפעילות. אולם אין הוא יכול לעשות כן כמו צבא סדיר על-ידי הגנה עיקשת, אלא להפך – עליו להתחמק מלחימה ולוותר על כל שטח שהצבא מעוניין לפעול בו. כאשר הם חשים שקצב האירועים מהיר מדי בשבילם, יחמקו אנשי הארגון לאיזור של מקלט בטוח כדי להסתתר, לנוח ולהתאושש עד יעבור הזעם. עם זאת, גם הארגון אינו יכול להסתפק בקצב אירועים

### במלחמה כוללת נדרשת מנטליות תוקפנית מהחילים, ואילו בעימותים מוגבלים נדרשת מהם לעיתים קרובות התאפקות רבה, הדומה יותר למנטליות הנדרשת משוטרים



## אלבני זורק אבנים על כוחות נאט"ו בקוסובוסקה מיטרוויקה שבחבל קוסובו (4.4.2000)



בעימותים מוגבלים נדרשת מהחיילים לעיתים קרובות התאפקות רבה, הדומה יותר להתאפקות הנדרשת משוטרים

מיומנת. בעימות המוגבל נשקל העיתוי של כל פעולה בעיקר בהקשר המדיני. כך, לדוגמא, החלטה לפגוע באויב במועד מסוים תתקבל לאחר בחינת השפעתה האפשרית על תוצאותיו של מפגש מדיני המתקיים באותו זמן. שיקול אפשרי אחר עשוי להיות השפעת הפעולה על מצב הרוח הלאומי בתקופת החגים וכדומה.

בעוד שבמלחמה מוגבלת או כוללת מעסיקה סוגיית הזמן את המפקד בעיקר בראייה של אי-בזבזו ושל עיתוי, הרי שבעימות מוגבל התפיסה היא הפוכה. זה לא נובע מכך שבצורת המלחמה הזאת רצוי לבזבז זמן, אלא מכך שקצב הפעילות הרבה פחות חשוב. מבחינת השגת יעדיו אין זה משנה לשום צד אם יבצע את הפעולה הבאה שלו היום, מחר או מחרתיים, ובלבד שכאשר תתבצע, היא תהיה מוצלחת

ותיצור רושם פסיכולוגי מרבי על האויב.

מובן שברמת הכוח הלוחם עצמו חלים כללי הזריזות והעיתוי כמו במלחמה רגילה, אבל העיקרון המנחה הוא, שאם האויב נראה מוכן ועירני, עדיף לדחות את הפעולה ליום אחר. התופעה הזאת נובעת מכך שהגורמים הפסיכולוגיים חשובים יותר במלחמה המבוססת על התשה מתמשכת מאשר במלחמה המבוססת על הכרעה מהירה. עם זאת אין להגזים בדחיית פעילות, שכן צריך לשמור על קצב פעילות מסוים כדי לא לאפשר ליריב להתאושש מהלחץ הפסיכולוגי שבו הוא נתון. אפשר להימנע מפעולה כמה ימים ולפעמים גם שבועות, אך לא חודשים. מעצם היות היוזמה האסטרטגית בידי הגרילה – בתור הצד המעוניין לשנות את המצב המדיני הקיים – הרי שעליה מוטל הלחץ לשמר קצב



## גורם הקרקע בעימות מוגבל

בעימות מוגבל יש לגורם הקרקע משמעות שונה מאשר במלחמה כוללת. מושגי יסוד במלחמה כוללת כמו "חזית" ו"עורף" משנים את צורתם. יתר על כן, ישנו הבדל באופן שבו תופס הצבא את גורם הקרקע לבין האופן שבו תופס אותו הארגון. עבור המדינה הקרקע היא אחד משלושת מרכיבי היסוד של קיומה (שהם – נוסף על הקרקע – גם אוכלוסייה ומשטר ריבוני). לכן הבעלות על הקרקע ונוכחות סמלי הבעלות על הקרקע נושאים משמעות חשובה עבורה. הגבול בין מדינות מגדיר את תחום הריבונות של המדינה, והשמירה עליו מפני כל חודר ללא רשות היא ערך יסוד שעליו אמון הצבא. עבור הצבא, החזית היא גבול השליטה שלו, והעורף הוא שטח המדינה ונכסיה (אוכלוסייה, אוצרות טבע, תשתית כלכלית וכו') אשר על שלמותם הוא מופקד. לאורך הגבול/חזית פורס הצבא כוחות ואמצעים, ובתודעת הלוחמים הציווי הבסיסי הוא החזקת השטח ומניעת מעבר האויב דרכו בכל מחיר.

לא כך הארגון. עבורו אין לבעלות הריבונית על השטח כל משמעות. מטרתו היא לפגוע במדינה בכל מקום שבו מצויים נכסים החשובים לה – ללא כל קשר למיקומו של הגבול הרשמי. הוא אינו מנסה להשתלט על שטח ולהחזיק בו, אלא לפרקי הזמן הקצרים הדרושים לו כדי לפגוע בנכס זה או אחר. אחר כך יוותר על השטח שנאחז בו. יתר על כן, כאשר הצבא יוזם מהלך התקפי לתוך שטח שבו נוהג הארגון לחנות, יעדיף הארגון לוותר על השטח הזה ולחמוק למקום אחר. לכל היותר ינהל קרב השהיה, המבוסס על מארבים של "פגע וברח", מיקוש ומלכוד צירי תנועה של הצבא וכדומה.

## גורם ההתמחות המקצועית והגזרתית

- ההתמחות המקצועית והגזרתית כוללות שני מרכיבים:
- היכרות מתמשכת ומעמיקה עם לוחמה זעירה ועם תורת הלחימה הייחודית לצורת המלחמה הזאת. ההיכרות צריכה להיות הן באופן כללי והן באופן מכוון לגזרה המסוימת שבה מתנהל העימות.
  - היכרות מתמשכת ומעמיקה עם הסוגיות המודיעיניות (אויב, קרקע, גורמים אחרים) הייחודיות לצורת המלחמה הזאת ולגזרה שבה היא מתנהלת.
- התמחות של כוח לוחם תלויה בזמן המושקע בהכשרתו הייחודית, במשך הזמן שבו הוא נלחם בגזרה נתונה ובמידת הצטיידותו בצידו ייעודי המותאם לצורכי הלחימה הזעירה ולזירה הנתונה.
- הארגון נהנה בדרך כלל מיתרון בתחומים האלה. הארגון

פיגועים מסוים. רגיעה ארוכה או סדרה של כישלונות (קרי, פיגועים שאינם גורמים אבדות לאויב) מגבירות את הלחץ שבו נתון הארגון ומפחיתות את הלחץ מכוחות הביטחון של המדינה.

סוגיית משנה טכנו-טקטית הנובעת מהתפיסה הזאת היא אופן הפעולה של הכוח הצבאי בעת היתקלות. מהי חובתו הראשונית של הכוח – לשרוד או לפגוע באויב? רוב ארגוני הטרור והגרילה המוצלחים קבעו ששימור כוחם חשוב יותר מהנזק שנגרם לאויב. עבור הצבא זוהי שאלה קשה, שכן במלחמות מוגבלות וכוללות הוא נדרש להסתער על האויב בכל היתקלות בשל השאיפה להכרעה מהירה. אולם הדרישה הזאת אינה תמיד נכונה במצב הייחודי של העימות המוגבל. בעימות כזה יש לעיתים קרובות ערך רב יותר להיתקלות שבה אין נפגעים לצבא – ולו גם במחיר של אפס נפגעים לאויב – מאשר להיתקלות שבה הושגו נפגעי הארגון במחיר של נפגעים לצבא. היפוך זה בנורמת ההתנהגות נובע מהמטרה המערכתית העליונה של הצבא בעימות מוגבל:

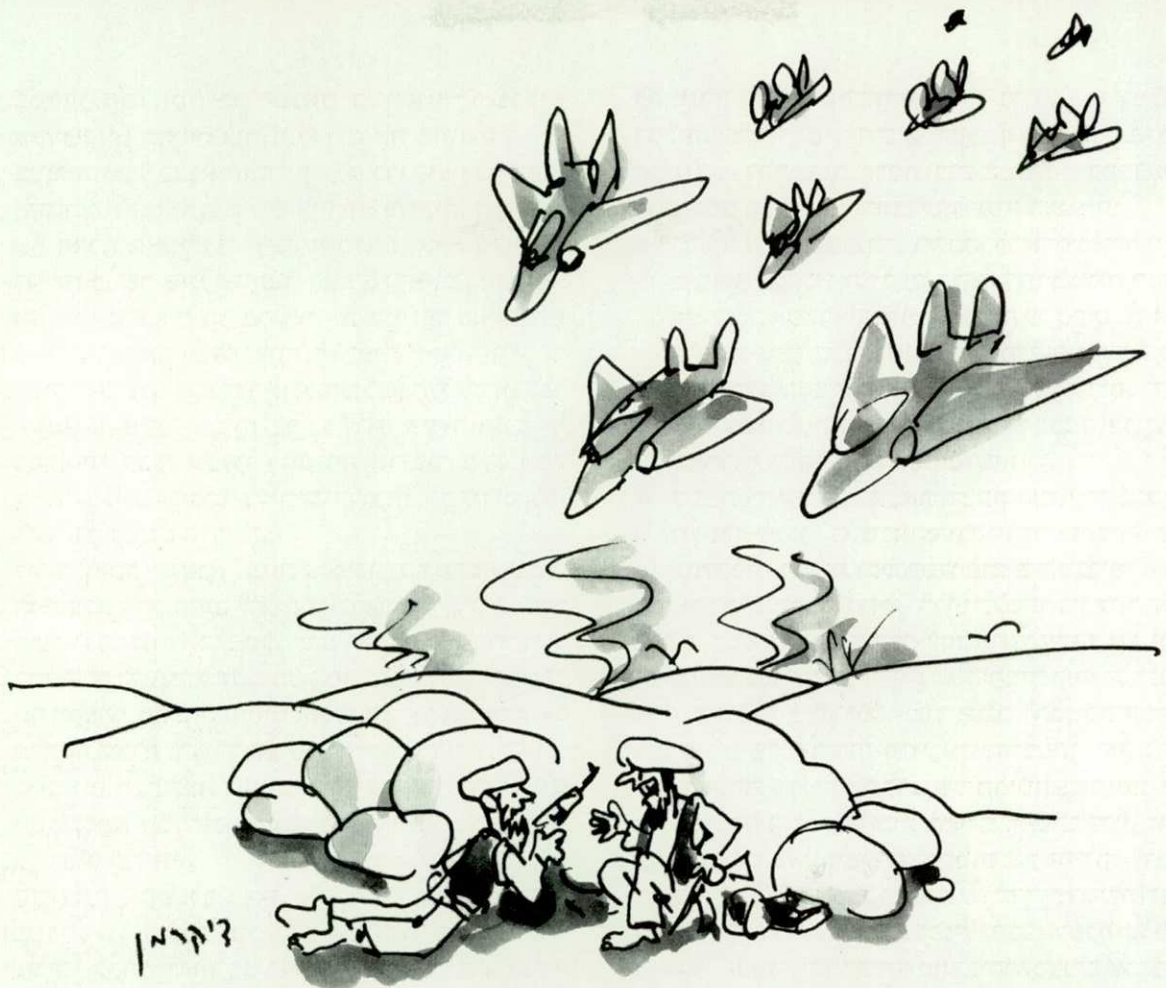
סיכול רצונו של האויב לפגוע בכוחותיו. זאת בניגוד לתפיסה במלחמות כוללות ומוגבלות, שבהן הדגש הוא על פגיעה באויב וכיבוש שטחו – גם במחיר של נפגעים.

התעלמות מהצורך לנקוט את הגישה הזאת במלחמות נגד גרילה ונגד טרור מגבירה את אבדות המדינה ומקשה על המאמצים לשמר את תמיכת הציבור בהמשך הלחימה נגד הארגון.<sup>18</sup> מובן שכל מקרה צריך להיבחן לגופו, ובהחלט יש מצבים, שבהם היחלצות האויב בלא פגע

פירושה הצלחה שאין להסכין עימה, ואז יש צורך להסתכן באבדות כדי למנוע אותה. (לדוגמה, לאחר שממילא כבר נגרמו נפגעים לכוח הצבאי או לאזרחים שעליהם הוא מופקד, או כאשר לוחמי הארגון הצליחו לחדור ליישוב או למוצב וכדומה). המורכבות ומגוון הנסיבות האפשריות של כל אירוע נפרד אינם מאפשרים לקבוע נהלים ותרגולות מחייבים. לכל היותר ניתן להכין רשימת שיקולים, שעל המפקד במקום לשקול בעת שיקבל את ההחלטה אם להסתער או לא.

להבדל בין משמעות הזמן במלחמה רגילה למשמעותו במלחמת גרילה יש גם השלכות על טיב האמצעים שלהם זקוק הצבא בכל אחד מהעימותים האלה. לעיל (ראו את הפרק המוקדש לטכנולוגיה) הסברתי מדוע אופן המיגון של הטנקים ושל כלי-הרכב המשוריינים האחרים מתאים למלחמה "רגילה" מול אויב הלחוץ בזמן, אך אינו מתאים לעימות מוגבל נגד אויב שעיתותיו בידיו.





## מזל שהם הכריזו על מלחמה מוגבלת...

בשל משאביו המוגבלים אין הצבא יכול להשקיע את כל כוחו, את כל משאביו ואת כל מרצו להתמחות בלעדית בתנאים הייחודיים של העימות המוגבל, משום שפירוש הדבר הפקרתן של זירות הלחימה האחרות, אשר ההתמחות הזאת אינה תורמת דבר לחימה בהן. יתר על כן, אחדות ממשימותיו האחרות של הצבא דורשות תורת לחימה, הכשרה, אמצעים ואפילו מנטליות<sup>20</sup> הפוכים לחלוטין מאלה הדרושים לחימה בעימות המוגבל. צבא ארצות-הברית, שלחם בווייטנאם, וצבא ברית-המועצות, שלחם באפגניסטן, היו צריכים באותה העת גם להיות מוכנים להילחם זה נגד זה באירופה ובמקומות אחרים בעולם בצורת מלחמה אחרת ובתנאים אחרים לחלוטין. כך גם צה"ל נדרש לפתח יכולות לחימה ותפיסות לחימה שונות בעימותים מוגבלים נפרדים בלבנון מחד גיסא ומול הפלסטינים מאידך גיסא, ובאותה העת עליו להיות מוכן למלחמה "רגילה" נגד צבאות סדירים בחזיתות אחרות.

מאוכלס בדרך כלל במתנדבים לכל החיים, לרוב יש לו רק אויב אחד למשך תקופה ארוכה,<sup>19</sup> וכל מלחמתו תתנהל באותה זירה, פחות או יותר. (כך היה זה, למשל, בווייטנאם: אויביהם של הווייטנאמים אולי התחלפו אחת לכמה שנים, אך זירת המלחמה נותרה זהה במשך כל שנות הלחימה). עובדות אלה מאפשרות לארגון לצבור ניסיון ולהתמחות בזיהוי יכולות האויב ומגבלותיו, נקודות העוצמה והתורפה שלו ומשמעותם של כלל הגורמים המשפיעים על ניהול המלחמה והקרבת בעימות המסוים.

אחת הדרכים המרכזיות לשיפורה של איכות הביצועים הכללית של צבא בעימות מוגבל היא השקעת משאבים נוספים וזמן רב יותר בהכשרת הכוחות לחימה בעימות המסוים שבו הם מעורבים – גם על חשבון אימונים לביצוע משימות אחרות. אולם עבור הצבא זוהי דרישה קשה בגלל הסיבות הבאות:

- בניגוד לארגון, אשר לו זו גזרת הלחימה וצורת הלחימה היחידות, לצבא יש בדרך כלל משימות רבות נוספות.



להתייחס לצורת המלחמה הזאת בדיוק כמו למלחמות רגילות. ישנן רק שתי דרכים בסיסיות לפשר בין הדרישות המנוגדות להתמחות בכל צורות המלחמה במקביל לבין המשאבים המוגבלים העומדים לרשות הצבאות:

- להקים צבאות נפרדים, שיתמחו כל אחד בצורת מלחמה ייעודית ויקבלו אולי מעט הכשרה גם בצורות המלחמה האחרות. אפשר שהחלוקה תיעשה על בסיס של זרועות נפרדות בתוך הצבא, ואפשר שהחלוקה תיעשה על-ידי הקמת צבא נפרד לחלוטין (כשם שמפרידים, לדוגמה, בין המשטרה, האחראית על ביטחון הפנים, לבין הצבא, האחראי על הביטחון מפני גורמי חוץ).

- לשנות את חלוקת המשאבים בתוך הצבא, כך שכל יחידה תצטרך לעבור הכשרה ארוכה יותר, שתלקה עוסקת במלחמות רגילות וחלקה בעימותים מוגבלים.

אפשר, כמובן, למצוא שילוב כלשהו בין שני הקצוות האלה. למשל, ניתן להקים כמות מצומצמת של יחידות המתמחות בלחימה הייחודית של העימות המוגבל, ובמקביל ניתן להקצות פרק זמן ארוך יותר להכשרה הבסיסית ולאיימונים של היחידות הרגילות, כך שניתן יהיה לתת גם להן הכשרה סבירה בתחום של תפיסת הלחימה ותורת הלחימה המיוחדות לעימות המוגבל. פשרה מעין זו ניסה צה"ל ליישם באינתיפאדה (הקמתן של יחידות "דובדבן" ו"שמשון" במקביל לסבב העסקה של יחידות רגילות) ובלבנון (הקמתה של יחידת "אגוז" במקביל לסבב העסקה של יחידות רגילות). הפשרה הזאת מתאימה בעיקר למצבים שבהם ממדי העימות המוגבל אינם דורשים הפעלת כוחות בהיקף גדול או שמשך העימות אינו ארוך. היא אינה מתאימה למצב שבו רוב כוחות הצבא עסוקים בלחימה בעימות המוגבל לאורך זמן רב, ובה בעת עליהם לשמר מוכנות גבוהה למלחמה "רגילה".

## הערות

1. אחד הראשונים שכתבו על כך היה הוגה הדעות הפרוסי קלאחביץ, והוא הסתפק בפרק אחד קצר ולא ממצה בנושא. מאז שיצא ספרו לאור לראשונה (בשנת 1832) ועד אתרי מלחמת העולם השנייה נכתב רק מעט בנושא – כנראה משום שהוא לא נחשב חשוב די הצורך. השינוי במגמה הזאת החל בשנות ה-50, כאשר מנהיגי גרילה החלו מחקים את נוהגו של מאו צה טונג הסיני לכתוב מסות על צורת הלחימה הזאת, ומולם החלה מתפתחת ספרות של לחימה נגד גרילה. הפריחה הגדולה החלה בשנות ה-60, במהלך מלחמת וייטנאם, כאשר האמריקנים ניסו להבין את מהות העימות שאליו נקלעו. מאז תפס הנושא תאוצה, ונכתבו עליו אלפי ספרים ומאמרים.
2. ראו את המצב השורר בין ישראל לבין עיראק מאז 1948. עיראק מעולם לא הסכימה לחתום אפילו על הסכם הפסקת אש עם ישראל, כך שמבחינה משפטית שורר בינינו מצב מלחמה פעיל באופן רציף מאז מלחמת העצמאות.
3. דוגמה לחשיבותן של ההגדרות האלה ניתן לראות בסירובו של הנשיא האמריקני ג'ונסון להכריז רשמית על המלחמה בווייטנאם. אי-הכרזה הזאת הקנתה לו את הזכות שלא לבקש את אישור הקונגרס למעורבות הצבאית האמריקנית בווייטנאם (שהוגדרה

במהלך המלחמה בווייטנאם רטן אחד הגנרלים האמריקנים, שאין בכוונתו להרוס את מוסדותיו ואת מסורותיו של הצבא האמריקני רק כדי לנצח במלחמה "המזופתת" הזאת. במילים אחרות: משימתו העיקרית של הצבא האמריקני אינה וייטנאם, אלא מלחמות רגילות בנוסח שתי מלחמות העולם והאיום הסובייטי, והניסיון המבצעי הנצבר בעימות המוגבל בווייטנאם עלול להרוס את יכולתו לנהל מלחמות "אמיתיות".

- העובדה שרוב הצבאות מאוכלסים במשרתי שירות קצר – ואין זה משנה אם מדובר במשרתי שירות חובה או במשרתי קבע, אפילו לתקופה ארוכה, שכן אלה האחרונים מחליפים לעיתים קרובות תפקידים כדי להתקדם בסולם הדרגות.

- רוח הלחימה של צבא, הניזונה במידה רבה מהמוטיבציה הגבוהה של הלותמים להשתתף במשימות קרביות (אם מיצר הרפתקנות ואם מטעמים אידיאולוגיים), הרצון של המפקדים להעניק ללוחמיהם ניסיון תחת אש כדי לשפר את מקצועיותם ואת חוסנם הנפשי לקראת אפשרות של מלחמה כוללת והצורך לאפשר לחיילים תקופות מנוחה ואיימונים מעת לעת דוהפים את הצבאות להבטיח את השתתפותן של יחידות רבות ככל האפשר בכל עימות על בסיס שוויוני.

התוצאה המשולבת של כל הגורמים האלה היא התפשרות על איכות מוכנותם הקרבית של החיילים ה"רגילים" להתמודדות בעימות מוגבל. בדרך כלל יעדיף הצבא את מוכנותו למלחמה רגילה, הנתפסת כמאיימת יותר על שלום המדינה שלו, על פני מוכנותו לעימותים מוגבלים. אחרי מלחמת וייטנאם טענו מקטרגים שונים בלשון מליצית, שעקב קצב התחלופה הגבוה של החיילים ושל הקצינים בווייטנאם לא צבר הצבא האמריקני 13 שנות ניסיון בלחימה שם, אלא 13 פעמים ניסיון של שנה אחת. למעשה היה המצב בקרב הקצונה גרוע אף יותר, שכן בניגוד לחיילים, שנדרשו לשרת בווייטנאם שנה, סבב התחלופה של קצינים רבים עמד על כחצי שנה בלבד – אלא אם כן התנדבו לתקופה נוספת. הסיבה לסבב הקצר הזה הייתה רצונו של הצבא האמריקני להציב בזירות שנתפסו כחשובות יותר (אירופה וקוריאה) קצינים רבים ככל האפשר שצברו ניסיון קרבי כלשהו.<sup>21</sup> החיילים הרוסים שירתו באפגניסטן שנתיים (חיילים שיצאו משם השתחררו מהצבא ולא חזרו לשירות). הצבא הבריטי מחליף את יחידותיו בצפון אירלנד אחת לכחצי שנה – כך שכל יחידה בריטית מגיעה לשם אחת לכמה שנים. ואפשר להביא דוגמאות רבות אחרות.

בסופו של דבר, אם תופעת העימות המוגבל הופכת ממטרד מקומי לצורת עימות עיקרית ולעיתים גם מכריעה – כפי שנראה כי מתרחש בעשורים האחרונים בכל העולם, ויש כאלה הטוענים שהמגמה הזאת צפויה להתחזק בעשורים הקרובים<sup>22</sup> – הרי שלא נותרת ברירה לצבאות אלא להתחיל



הגנרלים בדרום־ווייטנאם והסיוע האמריקני והבריטי לאפגנים במלחמתם נגד ברית־המועצות ונגד המשטר הקומוניסטי באפגניסטן).  
12. ראו לדוגמא:

Broom, J.T., "The Counterinsurgency Paradox", *Military Review*, July-August, 1997

13. כך, לדוגמא, הצליחו הקומוניסטים הווייטנאמים לעורר הזדהות חזקה לחזונם בקרב רבדים גדולים באוכלוסייה הווייטנאמית ובמקביל לעורר אהדה בקרב קבוצות שונות באוכלוסיית האויב האמריקני. (ראו לדוגמא את התנהגותם של ג'יי פונדה ושל חבריה מהשמאל הליברלי בארצות־הברית).

14. שיקולים של ביטחון־שדה יכתיבו ברוב המקרים שהמהלך ההסברתי הפומבי יחל רק אחרי תחילת הפעולה, אבל גם אז רצוי להכין מראש את האופן שבו יוצגו הדברים. בחלק מהמקרים אפשר יהיה להכין את דעת הקהל מראש, ולפעמים אפילו תהיה החשיפה המוקדמת כורח ולא רק אפשרות.

15. בסופו של דבר, ככל שננסה לשבור את השגרה, יש מספר מוגבל של אפשרויות פעולה ושל נתיבי תנועה, ובמקדם או במאוחר ניאלץ לחזור עליהם.

16. השינוי הזה ביחס להרג הוא אחד הגורמים המרכזיים שמקלים על ארגונים לנהל עימות מוגבל. בעבר לא היו הצבאות זקוקים למודיעין מדויק על מנת לפגוע בלוחמי האויב, שכן הם יכלו להשמיד כפרים ועיירות שתמכו באויב ועל־ידי כך להשמיד פיזית כל סממן של התנגדות. כך נהגו כל המדינות האירופיות ברחבי האימפריות שלהן, וכך נהגו האמריקנים במלחמותיהם באינדיאנים. בימינו כל פעולה מהסוג הזה תעורר גלים של כעס בין־לאומי, ורק מדינות בודדות מסוגלות עדיין לנהוג כך – אם משום שהן מעצמות, שיכולות להרשות לעצמן להתעלם במידה רבה מדעת הקהל בעולם (ראו את התנהגותה של רוסיה בצ'צ'ניה) ואם משום שהן כל כך מרוחקות מהעניין הציבורי העולמי, עד כי איש אינו שם לב למעשיהן. (למשל, העימותים במרכז אפריקה ובבורמה).

17. מובן שלא רק ישראל סובלת מהתופעה הזאת, כפי שמוכיחים הפיגועים שהיו בשגרירויות האמריקניות בקניה ובטנזניה ב־1998, ואשר יוחסו לארגונו של בן־לאדן.

18. כך, לדוגמא, העיר פעם המצביא הווייטנאמי גיאפ בראיון עיתונאי: תוצאות המלחמה לא ייקבעו על־ידי מספר הווייטנאמים ההרוגים, אלא אך ורק על־ידי מספר הגופות המוחזרות מווייטנאם לארצות־הברית.

19. ייתכן שעל ציר הזמן יתחלף האויב הזה. הקומוניסטים הווייטנאמים נלחמו ברציפות במשך יותר מ־40 שנים: תחילה בצרפתים, אחר כך ביפנים, אחר כך שוב בצרפתים ולבסוף באמריקנים.

20. במלחמה כוללת נדרשת מנטליות תוקפנית מהחיילים, ואילו בעימותים מוגבלים נדרשת מהם לעיתים קרובות התאפקות רבה, הדומה יותר למנטליות הנדרשת משוטרים. בלשון פשטנית ומעט מוגזמת אפשר לומר, שבמלחמה רגילה נדרש החייל לירות על כל מה שזז בשדה הקרב, ואילו בעימות מוגבל הוא נדרש לירות רק כשאין ברירה. דוגמא לניגוד הזה היא ההבדל בין אימוניו של חייל רגלי בכיבוש יעד מבוצר לבין אימוניו של שוטר לטיפול באירוע פלילי אלים באיזור הרווי בעוברי אורח תמימים.

21. נוסף על בעיית המקצועיות שנגרמה מכך הוסיפה התופעה הזאת למתחים הקשים ממילא שבין החיילים האמריקנים לבין הקצינים שלהם – מתחים שהביאו ליותר מ־1,100 מעשי רצח וניסיונות רצח של קצינים אמריקנים בידי חייליהם במהלך המלחמה. תחושת החיילים הייתה שקצינים רבים באו רק כדי "לדפוק כרטיס" למען הקידום הפרטי שלהם והיו מוכנים לסכן את חיי חייליהם לשם כך.

22. ראו לדוגמא אצל: Martin van Creveld, *The Transformation of War*, New York, 1991



"פעולת שיטור וסיוע"), אולם מנעה ממנו את הזכות לגייס מילואים ומשאבים אחרים לטובת ניהול המלחמה, משום שהללו מותרים רק כאשר מוכרזת מלחמה באופן רשמי. מאז תוקן החוק האמריקני, והיום כל הפעלה של כוח צבאי אמריקני, העלולה להביאו לעימות אלים, מחייבת את אישור הקונגרס בתוך 90 יום מתחילת הפעילות. כאשר פלשו האמריקנים לגרנדה ב־1983, ניצל הנשיא רייגן את מרווח ה־90 הימים כדי להשלים את כיבוש האי ואת פינוי הכוחות האמריקניים, לפני שיידרש לבקש את רשות הקונגרס למבצע.

4. לצורך העניין, נפגעים והרס הם משאבים שמוצו.

5. יש הרואים במלחמה גרעינית סוג נוסף – רביעי – של מלחמה. אולם יש בכך בעיה, משום שגם במלחמה מוגבלת אפשר להפעיל נשק גרעיני (ודנו בכך הוגים רבים ביחס לאפשרות של מלחמה בין נאט"ו לבין ברית ורשה), ואפילו בעימותים מוגבלים (וגם בזה דנו הוגים – מה יקרה אם ארגון טרור ישיג פצצה גרעינית?) מכל מקום, מלחמה גרעינית כוללת בין ארצות־הברית לברית־המועצות, אשר קרוב לוודאי הייתה מחריבה את העולם, יכולה להיחשב כעומדת במדדים שהציב קלאוזוויץ ל"מלחמה מוחלטת".

6. גם מלחמת יום הכיפורים שינתה צורה: אחרי שלושה שבועות של לחימה במתכונת של מלחמה כוללת עברה המלחמה למתכונת של עימות מוגבל למשך כחצי שנה נוספת. במשך אותה חצי שנה נהרגו עוד כ־600 חיילים ישראלים.

7. את תמצית תפישותיהם של מאו ושל גיאפ ראו אצל יהודה ואלך, **תורות צבאיות**, תל־אביב, 1977. כמו כן ראו: גיאפ ו' נ', **מלחמת העם – צבא העם**, תל־אביב, 1969

8. מנגנוני ההבסה הם הביטוי הרעיוני של הצעדים הננקטים כדי להביס את האויב. כל התמודדות אלימה בין שני יריבים מתנהלת בריזמנית בשני מישורים:

● **במישור הפסיכולוגי־שכלתני** מתנגשים הנחישות והתחכום המחשבתי של היריבים, כאשר כל צד מנסה לשלול מיריבו את הרצון להמשיך בעימות על־ידי שכנועו שמחירו של המשך הלחימה יהיה גבוה ממחיר הוויתור.

● **במישור החומרי** מנסה כל צד לשלול מיריבו את היכולת להמשיך בעימות על־ידי השמדה של מרכיבי עוצמתו הצבאית, או, לכל הפחות, על־ידי שיתוק יכולתו להפעילם.

תיאורטית אפשר לנסות להתמקד במישור אחד בלבד, אולם במציאות אין המישורים האלה מנותקים זה מזה: היחלשות הרצון משפיעה על היכולת, ואילו פגיעות חומריות מצמצמות את הרצון. ארגוני טרור וגרילה פועלים בדרך כלל במאפיינים הדומים לאלה של יחידות קומנדו בצבאות סדירים או של יחידות מבצעים מיוחדים שמפעילים שירותי מודיעין של מדינות. ההבדל העיקרי הוא במיומנות המקצועית הגבוהה יותר של הלוחמים הסדירים, אם כי היו כבר לא מעט מקרים שבהם לוחמי הגרילה והטרור הגיעו לרמות מיומנות הדומות לאלה של יריביהם הסדירים.

10. לא אגע בעימות בין שני ארגונים לא־מדינתיים, משום שאין הוא רלוונטי למדינת ישראל.

11. במאה ה־19 תפסו כל המדינות האירופיות את עימותיהן עם העמים הלא־אירופיים כהתנגשות תרבותית בין הנאורות לבין הבורות והנחשלות. הן אומנם התחרו על כיבוש שטחים באפריקה ובאסיה, אך לא באמצעות תמיכה במלחמות העמים "הנחותים", שאיכלסו את השטחים האלה, נגד יריבותיהן. במהלך המאה ה־20, על רקע המאבקים האידיאולוגיים שפיצלו את אירופה והחריפו את העימותים בין המדינות המרכיבות אותה, ועל רקע החשש מהפיכת עימות ישיר ביניהן למלחמה גרעינית, גברה הנטייה להעתקת העימותים מאירופה גם לשטחי הכיבוש שמעבר לים. עמי אסיה ואפריקה, אשר חשקו בעצמאות או בהחלפת שלטונם המקומי, מצאו תומכים במדינות היריבות למדינה אשר שלטה עליהם או למשטר המקומי. התמיכה הזאת כללה סיוע חומרי ודיפלומטי (דוגמת הסיוע הרוסי והסיני לקומוניסטים בוייטנאם נגד האמריקנים ונגד משטר



# הכנת הכוח לעימות המוגבל

צה"ל הגיע מוכן לעימות הנוכחי שיזמו הפלסטינים, משום שהשכיל לפתח מראש את הידע הנדרש לניהול של העימות המוגבל. על צה"ל להמשיך בפיתוח הידע על מנת שימשיך להיות רלוונטי מול האיומים השונים הניצבים בפניו. המפתח לכך מצוי בעיקר בעידוד החשיבה והביטוי

## אלוף משה יעלון

בחירת הצדדים לעימות. בד בבד צריך גם להבין שניתן לקיים בתוך עימות מוגבל פעולות בעצימות גבוהה, כמו, למשל, הפעלה נקודתית של מטוסי קרב או טנקים, בלי שזה יהפוך את העימות לעימות כולל.

הגדרת גבולות לעימות הינה פרי בחירה של הצדדים היריבים בהתאם לשיקולי עלות-תועלת שלהם. הפלסטינים, למשל, בחרו בעימות צבאי כדרך שנראתה להם מבטיחה להשגת היעדים המדיניים שלהם, אך משיקולי עלות (משאבים צבאיים וכלכליים) לא בחרו בעימות כולל. ישראל, מצידה, בוחרת לא להפעיל את מלוא עוצמתה הצבאית, בין היתר משיקולים מוסריים שלא לפגוע באוכלוסייה אזרחית, משיקולים של מדיניות חוץ ומשיקולים של המחיר החברתי של פעילות שאין לגביה הסכמה רחבה.

הבחירה בעימות מוגבל גוררת שתי השלכות חשובות לגבי אופי העימות. ראשית, היא מבטאת הכרה שהעימות לא יוכרע במהלך צבאי קצר, יחסית, אלא במאבק מתמשך, המכונה כיום הוגעה. דהיינו, ההתמודדות היא על יכולת העמידה. שנית, בשונה ממהלך צבאי בעימות כולל, שבו המעורבות של הדרג המדיני מועטת, בעימות המוגבל נדרש שיח שוטף, לעיתים יומיומי, בין הדרג הצבאי לדרג המדיני.

### החתימה לרלוונטיות של הכוח הצבאי

צבאות נוטים להתכונן למלחמה הקודמת. לכשל הזה יש גורמים רבים, שחלקם טבוע במאפייני הצבא כארגון

## מבוא

בימים אלה מלאה שנה מאז החלה הרשות הפלסטינית לנקוט אסטרטגיה של עימות מזוין מוגבל נגד מדינת ישראל. לראשונה בתולדותיו נדרש צה"ל להילחם באורח מתמשך מול אויב שאינו צבא סדיר המפעיל נשק חם בהיקף רחב. אולם בזכות תהליכי פיתוח ידע והתכוננות, שבוצעו במפקדות הבכירות, לא הופתעו כוחות צה"ל מפתחת הלחימה על-ידי הפלסטינים.

יחד עם זאת, הדינמיקה של העימותים אינה מתירה לנו לנוח על זרי הדפנה ומחייבת אותנו לנתח את האיומים הצפויים ולשקוד על הכנת הכוח בהתאם. ללימוד התהליכים שבוצעו ולבירור המתח שבין הכנת הכוח לעימות המוגבל לבין הצורך לשמור אותו מוכן גם ללחימה גבוהת עצימות מוקדש המאמר הזה.

## הגדרת העימות המוגבל

העימות המוגבל הוא עימות אלים בין גורמים שאינם מפעילים את עיקר עוצמתם

ואינם מפעילים את עיקר כוחם במלוא העצימות שלו. העימות המוגבל עשוי לעמוד בפני עצמו, אך עשוי גם להתקיים ברצף עם עימות כולל, אם כשלב מקדים לו או כשלב מאוחר שלו. תיוג רמת העצימות של העימות איננו דטרמיניסטי, והוא משתנה על-פי

העימות המוגבל הוא עימות אלים בין גורמים שאינם מפעילים את עיקר עוצמתם ואינם מפעילים את עיקר כוחם במלוא העצימות שלו

סגן הרמטכ"ל







"אנו פועלים בדרך שנועדה להבהיר לפלסטינים שהאלימות לא תקנה להם הישגים"

דרך ההתנהלות הזאת הגבילה את היכולת למצות את הכוח ופגעה בהשגת המשימות.

הניסיון לחפש כלים חדשים בעת ההתכוננות לעימות עם הפלסטינים נבע מתוך תחושה שאין לנו מסגרת תיאורטית ראויה להתמודדות היומיומית הזאת. התחושה הזאת קיננה בי תקופה ארוכה, עוד מזמן היותי מפקד אוגדת איר"ש. אין זה אומר שהמפקדים בשטח לא מצאו פתרונות מבצעיים טובים לאתגרים שעמדו בפניהם, אולם מדובר היה באלתורים, שרובם התמצו ברמה הטקטית, וחסרה מסגרת תפיסתית מקיפה, שמחברת מרמת היעדים המדיניים ועד לפעילות הטקטית ושמאפשרת תאימות בין תשע רמות המדרג – מזה המדיני ועד לחייל שבמחסום.

ההבנות האלה הובילו את המאמץ שעשינו במפקדת פיקוד המרכז ובמטה הכללי – בסיוע הצוות לחקר הרמה המערכתית. יחד פיתחנו ידע רלוונטי על העימות מול הפלסטינים – עימות שאותו צפינו. ידע זה בא לידי ביטוי במערכת מושגים חדשה ותואמת.

### הערכת המצב

הגדרת האתגר – פיתוח ידע רלוונטי – הביאה לכך שנושא הבדיקה הראשון היה כלי הערכת המצב. הכלי שאותו הכרנו היה נוהל הערכת המצב, שאותו למדנו לבצע במסגרת הכשרתנו הצבאית, ואשר מתבסס על ניתוח הקרקע, האויב, יחסי הכוחות ואחר כך מרכיבים נוספים כמו זמן, מרחב וגורמים אחרים. הערכת המצב הזאת תקפה לכל עימות המתבסס על טריטוריה – בין אם במתאר הגנתי ובין אם

ביורוקרטי גדול וכבד. ישנו מתח מובנה בין השאיפה להפליג בתפיסות ובתחזיות לגבי שדה הקרב העתידי לבין "משקולות" המושכות כלפי מטה ומקשות על ההמראה החשיבתית. בין ה"משקולות" הללו ניתן למנות קודם כול את סך אמצעי הלחימה שיש לצבא. זהו נכס יקר (כלכלית), שגם למדינות עשירות, יחסית, אין זה פשוט לעשות בו שינויים תכופים. ההסתמכות על הארסנל הקיים היא מובנת מאליה, והשימוש בו – על יכולותיו ומגבלותיו – מעכב העלאת פתרונות יצירתיים המבוססים על אמצעי לחימה אחרים ועל טכניקות אחרות. גם ניסיונם הקרבי של מפקדים שלחמו במלחמה מסוימת עלול להיות "משקולת" המקשה עליהם לבחון מתארי פעולה אחרים. בדומה לכך, בתהליך הצמיחה של מפקדים ההתנסויות שלהם בלחימה הן קודם כול ברמה הטקטית. כשהם נדרשים לחשיבה ברמה המערכתית או האסטרטגית, חלקם מתקשה להתנתק ממסגרות החשיבה הטקטיות והפיסיות שלהן הורגלו ולקיים חשיבה מופשטת על מתארי לחימה עתידיים.

אחד המכשירים המקשרים אותנו בעוז לעבר הוא המטען המושגי. מעבר לסיטואציה מבצעית חדשה עם מערכת מושגים ישנה עלול להיות הרה אסון. נכתב כבר רבות על הכשלים בניהול המגננה במלחמת יום הכיפורים בעקבות דבקות במושגים מבצעיים שנטבעו קודם למלחמת ששת הימים ושלא היו רלוונטיים למציאות הגיאופוליטית שאחריה. באופן דומה הניע צה"ל במלחמת שלום הגליל את עוצבותיו על מלוא הסד"כ שלהן בצירים ההרריים מתוך תפיסה מרחבית שנגזרה ממאפייניו של חצי האי סיני ולא זכתה להתאמה מושגית ותורתית למאפייני השטח בלבנון.



מערכות של גבולות – גבולות המערכת, גבולות המערכה וגבולות התיאום.

### גבולות המערכת

אם נחיל על העימות הזה את הכלים של תורת המערכות, נלמד שעל המערכת הזאת משפיעים כוחות חזקים, שנמצאים בעצם מחוצה לה, ובהערכת מצב רגילה ספק אם היו באים לידי ביטוי. כך, למשל, שיקולי מדיניות אמריקניים משפיעים על מרחב הפעולה הצבאי כמו גם שיקולים הנוגעים

במתאר התקפי. אולם אף שהסכסוך בינינו לבין הפלסטינים הוא על טריטוריה, אין הם מנסים (לפחות בשלב הזה) לכבוש טריטוריה באמצעות כוח צבאי. עיקר הלחימה בעימות הזה הוא על התודעה – הישראלית, הפלסטינית והבין-לאומית. היריב הפלסטיני מפעיל את נשק הטרור כדי לערער את כוח העמידה של החברה הישראלית. הוא חותר ליצור בתודעת הפלסטינים אתוס של מלחמת שחרור, ואילו בזירה הבין-לאומית הוא מנסה לקעקע את הלגיטימיות של מאבקנו בטרור.



**"אי-אפשר להתייחס לכלל הכוחות הפועלים בשטחי הרשות הפלסטינית כאל יישות אחת המכונה 'אויב'. יש להבחין בין ההנהגה הפלסטינית, הרחוב הפלסטיני, הג'יהאד האסלאמי, החמאס או התנזים"**

למגרש האירופי, המצרי, הירדני והסורי. אלה גורמים בגבולות המערכת, שאנו, כצבא, כמעט שאיננו משפיעים עליהם, אולם הם משפיעים עלינו. לפיכך חייב המתכנן הצבאי להכיר את השיקולים האלה, להביןם ואף לחזות את השפעתם.

### גבולות המערכה

לאחר ברור גבולות המערכת נבחנו גבולות המערכה. אלה הם התופעות והתהליכים שמשפיעים על המערכה, ואשר אנו יכולים להשפיע עליהם. למשל, באיזו מידה יהיו לפלסטינים

אנו מנסים לפעול בדרכים שתחזקנה את תחושת הציבור הישראלי ביכולתנו לעמוד בעימות הזה ופועלים נגד הפלסטינים בדרך שנועדה להבהיר להם שהאלימות לא תקנה להם הישגים. במקביל אנחנו מנסים לזכות בלגיטימציה בין-לאומית לדרכי המאבק שלנו.

בעימות הזה, שבו ההתמודדות היא – בשלב הנוכחי – על מרחבים תודעתיים, הערכת המצב אינה עוסקת בניתוח ישויות פיזיות, אלא מנסה בעיקר לבחון תהליכים ותופעות ולאמוד את השפעתם על המערכה ועל דרכי הפעולה האפשריות של היריב שלנו. העימות מתנהל בתוך שלוש



המדיניים שלנו. יתרה מזו, ללא הבנת הרציונל של המערכות היריבות קשה לתכנן פעילות צבאית אפקטיבית, ואנו עלולים להגיע למצב שבו הכוח שלנו אינו רלוונטי.

### המעצבים

לאחר שמנתחים את הרציונל של כלל הגורמים בשלוש מערכות הגבולות שפורטו לעיל, ניתן לכנס את כלל הידע להבנות המתייחסות לכיווני ההתפתחות האפשריים ולהתפתחותיות שאנו שואפים ליצור. כיווני הפעילות האלה, שבאמצעותם אנו מנסים להשפיע על המציאות בכיוונים הרצויים לנו, נקראים מעצבים. חשוב להדגיש כי בשלב הזה מדובר עדיין ברמה המופשטת, לפני תכנון צבאי פרטני של "כוחות ומשימות". מה שתואר כאן הוא בעצם מעין שלב של קדם תכנון, שהתוצר שלו הינו רעיון אסטרטגי ברמת המטכ"ל או רעיון אופרטיבי ברמת הפיקוד המרחבי. בשלב הזה, כאשר ברור לי מה אני רוצה להשיג, ניתן לשוב ולפנות לתכנון הצבאי הקלסי.

### ההנחיה המדינית

לא ניתן לסיים את הדיון בשלב העיצוב בלי לעסוק במקומה של ההנחיה המדינית, שהזכרה כבר בתחילת המאמר. ההנחיה המדינית אינה ניתנת באורח מכני מלמעלה למטה, כפי שמפקד מוריד פקודה לכפיפו. ההנחיה המדינית היא, כמובן, תוצר של תפיסת עולמו של הדרג המדיני, אך גם של שיח מתמשך בין מפקדי הצבא לדרג המדיני. הצבא מביא עימו את תוצרי הידע שפיתח, וגם על-פיהם מגדיר הדרג המדיני את היעדים להשגה כמו גם את האילוצים. הדינמיות הרבה של המציאות מחייבת איפוא שיח רצוף בין הדרג הצבאי לדרג המדיני על מנת לשמור שדרך הפעלת הכוח תמשיך להיות רלוונטית.

### תרבות השיח

שינוי הדפוסים של הערכת המצב כך שישירות את היעדים של פיתוח הידע חייב מעבר לפעילות בסגנון של "סיעור מוחות", אשר כדי לקיים אותו יש צורך בתרבות שיח, המאפשרת לכל משתתף לתרום באורח חופשי ושוויוני לדיון. דיון זה מתבצע בפורום מצומצם, יחסית, כשהוא משוחרר מהמסגרת ההיררכית וצורך משאבי זמן רבים. תוצרי הדיון מגובשים למסמך, המהווה בסיס להמשך השיח בין הדרגים בצבא ובין הצבא לדרג המדיני.

הישגים מדרך האלימות. לצבא יכולת להשפיע רבות על המרכיב הזה. בוודאי שאי-אפשר למדוד זאת ברמת האירוע הבודד, אבל סך הפעולות היזומות, סך הפעילות המסכלת וסך תוצאות המפגשים מעצבות את ההבנה הן בצד הישראלי והן בצד הפלסטיני לגבי הישגים שהיו או לא היו לאלימות.

עיצוב התודעה הפלסטינית ביחס לכך הינו גורם בעל משמעות רבה, משום שהוא נוגע באחד ממרכיבי היסוד של ההחלטה הפלסטינית לפתוח בעימות המזוין בצורתו זו. הם יצאו מנקודת ההנחה שהאלימות מביאה לשינוי. אם מנטרלים את

המרכיב הזה, ניתן אולי להשפיע על כלל ההתייחסות שלהם להמשך העימות ולפתרונות המדיניים שאמורים לסיימו. חשוב לזכור כי בחתירה לעיצובם של גבולות המערכה באופן הרצוי לנו אין הצבא פועל לבדו. במקביל אליו ישנן פעילויות רבות של גורמים שונים הן בצד הישראלי והן בצד הפלסטיני, כאשר, לצערנו, לפעמים גם לא כל הפעילויות בצד שלנו מתואמות לאותה התכלית.

### גבולות התיאום

לאחר בירור גבולותיה של המערכה, שבעיקרם הם עדיין בתחום התודעתי, עוברים לגבולות הטרטוריאליים – גבולות התיאום, למשל גבולות האחריות של הפיקודים המרחביים. למפקד יש אחריות כוללת ומקיפה לכל הפעולות המתבצעות בתוך התחום הטרטוריאלי שעליו הוא מופקד. אולם מפקדים בכירים ברמת אלוף פיקוד או במטכ"ל בוודאי שאינם רשאים להסתפק בהבנת הנעשה בתחומם, והם חייבים להבין את מערכות הקשרים וההשפעות ההדדיות בין הנעשה בגבולות

המערכת ובגבולות המערכה לבין הפעילות הטקטית בתחומם. גם כאשר בא המפקד לבחון את המצב בתחום אחריותו, אין הוא יכול להחיל את הערכת המצב הטקטית בצורה פשטנית. למשל, אי-אפשר להתייחס לכלל הכוחות הפועלים בשטחי הרשות הפלסטינית כאל ישות אחת המכונה "אויב". יש להבחין בין ההנהגה הפלסטינית, הרחוב הפלסטיני, הג'יהאד האסלאמי, החמאס או התנזים. לכל גוף כזה "סדר-יום" משלו, מטרות ואילוצים, שאינם חופפים בהכרח את אלה של הקבוצות האחרות. אנו מכנים זאת במונח רציונל. לכל גוף כזה יש רציונל משלו, ובלי להכיר ולהבין לעומק את הרציונל של המערכת היריבה לא ניתן להגיע להישגים התודעתיים שבהם אנו מעוניינים ככלי להשגת היעדים

אף שהסכסוך בינינו לבין הפלסטינים הוא על טריטוריה, אין הם מנסים לכבוש טריטוריה באמצעות כוח צבאי. עיקר הלחימה בעימות הזה הוא על התודעה – הישראלית, הפלסטינית והבין-לאומית

בגלל אופי הזירה ואופי העימות עלולה פעולה טקטית של חייל בודד או של מפקד זוטרה להיות בעלת השלכות אסטרטגיות



## הכנת הכוח

הכנת הכוח מתבססת בראש ובראשונה על פיתוח רעיונות אסטרטגיים חדשים ועל גיבוש תפיסה מבצעית עדכנית. לעיל תוארה דרך הביצוע של התהליכים האלה בהתייחס לעימות המוגבל, אולם הם תקפים במידה רבה גם לאימים הקונוונציונליים. צה"ל התקדם מאוד בשנים האחרונות בפיתוח הידע הצבאי הנדרש מול האימים השונים. המפתח לכך מצוי בעיקר בעידוד החשיבה והביטוי. במפגשים עם צבאות זרים אנו מוצאים שבשטחים רבים צה"ל מתקדם מאוד בפיתוח הידע הצבאי ביחס לעימותים חזויים. הרעיונות המבצעיים מחייבים יצירתם למסגרת של

תרבות השיח אינה מצטמצמת לפורום הצר, יחסית, העוסק ברמת הפיקוד או המטכ"ל בגיבוש התובנות ובפיתוח הידע. מרגע שפותחה "מפת הידע", המתארת את כלל ההבנות שלנו לגבי המצב, מתחיל השיח בין הדרגים הצבאיים השונים, שמטרתו לתרגם את הרעיונות האסטרטגיים והמערכתיים לרעיונות מבצעיים ולתוכניות.

בגלל אופי הזירה ואופי העימות עלולה פעולה טקטית של חייל בודד או של מפקד זוטרי להיות בעלת השלכות אסטרטגיות. לכן על המפקדים הזוטרים ועל החיילים להבין את הרעיון המבצעי כמו גם את האילוצים. רק לאור הבנה עמוקה כזאת יוכלו לקבל את החלטות הנכונות להתנהגות



**"יש להנחיל לחיילים מודעות לתוצאות האפשריות של פעילותם - בעיקר בהתייחס לפגיעה אפשרית באזרחים ולמגע עם נציגים של רשתות התקשורת"**

תורת לחימה, המביאה לפיתוח טכניקות קרביות ותרגולות לרלוונטיות. בהתאם לכך נגזרות גם ההכנות בתחומים של בניין הכוח, של ההצטיידות ושל האימונים.

בהכנת הכוח לעימות המוגבל ישנו שלב שהוא פחות מפותח בהכשרה הקלסית שמקבל חייל, והוא ההכנה המנטלית. בעימות עם הפלסטינים, המתקיים בתוך סביבה אזרחית צפופה, צפוי החייל להיתקל בתופעות ובבעיות שאינן חלק מההכשרה המקובלת, ואשר הכרחי שנכין אותו אליהן, אם אנו רוצים שיהיה אפקטיבי ויביא תועלת ולא יגרום לתקלות.

נושא חשוב שיש להנחיל לחיילים, בלי קשר לגזרת פעילותם, הוא מודעות לתוצאות האפשריות של פעילותם - בעיקר בהתייחס לפגיעה אפשרית באזרחים ולמגע עם נציגים של רשתות התקשורת. למשל, כאשר מפקד טנק מבין שהחטאה של פגז עלולה לגרום להרג משפחה חפה מפשע,

ולתגובה בשטח בזמן אמת - דהיינו להיות אפקטיביים ולהימנע משגיאות, שעלולות לעלות במחיר מדיני וצבאי כבד. למרבה השמחה, מאז תחילת האירועים בספטמבר 2000 נעשו מעט שגיאות כאלה, ואפילו מעט מאוד - בהתייחס להיקף של סדר הכוחות, לתחלופתם, לפיזורם ולכמות האירועים.

## ערכים מוסריים

אופי העימות - ובעיקר החיכוך הרב עם אוכלוסייה אזרחית - מחייב הנחלת ערכים מוסריים ברמה גבוהה. צה"ל שוקד על הנחלתה של מערכת הערכים הזאת, ומסמך "רוח צה"ל", שהופץ באחרונה - ובמיוחד הדיונים עליו - הם חלק חשוב במיסוד ובהנחלה של הערכים האלה. לא פחות חשוב מכך: יש לוודא שהמפקדים מחנכים כך את חייליהם, מקפידים בהתנהגותם ומטפלים בחריגות ביד קשה.



שניתנו אז למרשם קסם. תנאי המערכת והמערכה השתנו באורח יסודי, והעתקת הפתרונות לא רק שלא תתרום להשגת היעדים המערכתיים והמדיניים, אלא עלולה גם לחבל בהם. (למשל, הלחימה במבוקשים התבצעה טרם כינונה של הרשות הפלסטינית, וכל עוד היא קיימת ותובעת מעמד של ריבון, נכון לתבוע ממנה אחריות). אך בהחלט ניתן ללמוד מן העבר טקטיקות לחימה, שנכון ליישמן גם היום.

## מקומו של המטכ"ל בניהול העימות

בכל ההיבטים שנסקרו עד כה הודגשה חשיבותה של שמירת הרלוונטיות של הכוח באמצעות קיום שיח מתמשך ורצוף בין הדרג הצבאי למדיני. מכאן נגזרת גם הגדרת דרך פעולתו של המטה הכללי בעימות. איננו עוסקים בשתי מערכות נפרדות שמנהלים אלופי הפיקודים במרכז ובדרום. זו מערכה מתואמת אחת, המחוברת להפעלת יכולות מרכזיות בתחומי המודיעין האוויר, הים והלוגיסטיקה ותחת הנחיה מדינית אחת. לכן קבע המטה הכללי מסגרות ברורות של הערכת מצב ושל שיח, המבטיחים שתפיסת העולם והיעדים הנדרשים יובנו ויוטמעו בדרגים שמתחת (למטה הכללי). במקביל להנחלת הידע כלפי מטה נדרשת זרימת ידע מהפיקודים המרחביים כלפי מעלה. כל התהליך הזה מביא לשימוש סינרגי בכלים המטכ"ליים לשם השגת היעדים האסטרטגיים.

עיון מקומו של המטכ"ל כמוביל הפעילות וכמנתב אותה מאפשר לו גם להגדיר את התהליכים הכוללים של הכנת הכוח ברמה הצבאית ולשלוט בהם. מדובר בתהליכים בתחומים הבאים: בניין הכוח, ההצטיידות, התורה, מדיניות כוח האדם וההכשרה.

## סיכום

האתגר של חיזוי פני העימות העתידי והכנת הכוח לקראתו, כך שיהיה אפקטיבי ורלוונטי לעימות, הוא אתגר של כל צבא. אופיים הקיומי של האיומים על מדינת ישראל, גיוון האיומים שמולם היא אמורה להיות מוכנה להתמודד וקצב התמורות באופי הלחימה של הפלסטינים בעימות המוגבל מעצימים את חשיבותן של השיטות לפיתוח הידע המבצעי ולהטמעתו בצבא.

כמפקדים מוטל עלינו לשקוד על טיפוח האקלים התרבותי, שיאפשר את קיומו של המתח בין החופש להביע דעות ורעיונות מקוריים לבין קיומה של משמעת מבצעית קפדנית; **בין חופש המחשבה והדעה לבין משמעת הפעולה**. קיום בוזמני של שניהם הוא תנאי הכרחי להתפתחותו הבריאה של הצבא ולהבטחת מוכנותו.



זה ישפיע על כמות הפגזים שהוא יירה ועל מידת ההקפדה בתיקוני הכיוון. בהתייחס לתקשורת, על החייל להיות מודע לאפשרות של "מארב מצולם", כפי שעשו בזמנו בצומת איו"ש, ולא להיגרר אחר פרובוקציות, העלולות להביא להסתבכות מדינית, כפי שגרמה סטירת הלחי שנתן חייל לעיתונאי המצרי באותו האירוע.

לא ניתן להכין את החייל ואת היחידה באותה המידה ובאופן מתמיד לכל סוגי העימותים האפשריים, ונושאי האימון והתרגול נקבעים על-פי סדר עדיפויות נכון לאותה העת. המצב הזה מתקיים גם כיום תוך איזון בין ההכנה הייחודית למשימות העימות המוגבל לבין המשך הכנת הכוח למתארים המוכרים של הלחימה גבוהת העצימות.

## יש לקחת בחשבון שעצם מעורבות היחידות בלחימה בזירה הפלסטינית תורמת בצורה משמעותית לרמה המבצעית שלהן

יש לקחת בחשבון שעצם מעורבות היחידות בלחימה בזירה הפלסטינית תורמת בצורה משמעותית לרמה המבצעית שלהן. הרי בסופו של דבר, בשטח, כל פעילות מחייבת תכנון, נוהל קרב ותחקיר יסודיים. כמו כן בעת הביצוע ישנם המרכיבים של פעולה תחת אש וקבלת החלטות תחת אילוצים

מבצעיים. כל אלה, אם מקפידים לבצע אותם כנדרש ולתקן ליקויים – אם נחשפו – מביאים לקיום רמה מבצעית גבוהה של הכוח. עצם הקיום של כל הנ"ל יביא לכך שההתאמה הנדרשת של הכנת הכוח למתארי לחימה אחרים תהיה פשוטה, יחסית.

## מונחים ומושגים

תנאי הכרחי להכנה תכליתית של הכוחות ולהפעלה תכליתית שלהם הינו קיום שפה משותפת וברורה בכל הרמות. פיתוח הידע הייחודי להתכוננות לעימות עם הפלסטינים חייב גם פיתוח המשגה חדשה כדי להבטיח שלא נעשה שימוש במונחים הנגזרים ממתארים אחרים, שיביאו לפעילות לא אפקטיבית ולא רלוונטית. על מנת להנחיל את המושגים האלה כשפה משותפת בוצעו תרגילים משותפים לרמת הפיקוד והמטה הכללי, שהיו חלק מההתכוננות לעימות. השימוש במושגים חדשים הכרחי, אך מנגד צריך להיות חסכני בהם, משום שכל מושג חדש מחייב הבהרה, הנחלה והטמעה.

## חדשנות או לימוד מהעבר

בד בבד עם הדרישה הנכונה לשימוש במינוח המקובל ישנם כאלה היוצאים נגד אבחנת המצב הנוכחי כמציאאות ייחודית, המחייבת המשגה ופתרונות משל עצמה, ומפנים אותנו לתקופות כגון הלחימה בטרור בעזה ב-1970 או הלחימה במבוקשים באיו"ש בראשית שנות ה-90. זו שגיאה חמורה. עצם ההצלחה באותן תקופות אינה הופכת את הפתרונות



# הלחימה בעימות המוגבל – טקטית, זו אותה הגברת

ברגע שנוצר מפגש פיזי בין שני כוחות יריבים, הרי מהבחינה הטקטית אין זה משנה אם מדובר בקרב במסגרת עימות מוגבל או במסגרת מלחמה כוללת. בכל מקרה חייב המפקד ברמה הטקטית לפרש במהירות את המציאות ולהגיב באופן מיידי

## ס"ל רון רפאל

בשעת בוקר מוקדמת של ה-26 בספטמבר 1996 החלו מאות פלשתינים בהפרת סדר אלימה סמוך לכפר-דרום שברצועת עזה. תוך כדי ניסיונם של כוחות צה"ל להרחיק את המתפרעים, נפתחה לעברם אש. באירוע הזה נהרגו 24 פלשתינים ונפצעו כ-200. בקרב חיילי צה"ל היו 12 פצועים. לאחר שהסתיימו אירועי ספטמבר 1996, שזכו לכינוי "אירועי מנהרת הכותל", החל בצה"ל תהליך למידה מערכתית, שהדגיש את הצורך בעיצוב מרחבי פעולה ולא רק בתגובה מבצעית לנעשה בהם. "ההכנות החלו למחרת אירועי מנהרת הכותל", כתב העיתונאי אמיר אורן<sup>1</sup> והוסיף: "התוצאות, כעבור ארבע שנים, משלבות חשיבה ועשייה פרטנית בשטח".

מן המפורסמות הוא שבעימות מוגבל יכול אירוע טקטי בודד להשפיע על מקבלי ההחלטות ברמה האסטרטגית ובדרג המדיני. פעולות גרילה, טרור והתקוממות נועדו לנצח ב"מגרש" שונה מזה שבו הן פועלות פיזית. ההישג הטקטי חשוב, כמובן, לטרוריסטים וללוחמי הגרילה, אך הוא אינו אלא אמצעי להשגת האפקט האסטרטגי-מדיני, שהוא החשוב להם

מפקד צוות  
במכללה לפיקוד טקטי



לאחר שהסתיימו "אירועי מנהרת הכותל" (1996), החל בצה"ל תהליך למידה מערכתית, שהדגיש את הצורך בעיצוב מרחבי פעולה ולא רק בתגובה מבצעית לנעשה בהם

באמת.

דומה שגם ברמות הלחימה הנמוכות יש מקום לתת בידי המפקדים כלים תבוניים לבירור, לפירוש ולעיצוב מרחב הלחימה הטקטי שבמסגרתו הם פועלים. כחלק מההכנות האינטנסיביות לקראת העימות הנוכחי התפתחה במקומות מסוימים בצה"ל שפת מושגים חדשה. פיתוח השפה הזאת ביטא תחושת מצוקה של חוסר בכלי חשיבה להבנתו ולעיצובו של המצב המבצעי. מתוך ההבנה שכל מערכה בפני עצמה מייצרת תובנות ייחודיות לה, נעשה ניסיון – לדעתי אמיץ ומיוחד – להתאים את השפה הזאת גם לסביבה הטקטית. אך טבעי

הוא שהדבר יצר, מצד אחד, הזדהות והפנמה טובות בקרב העוסקים הקבועים בגזרות העימות המוגבל ומצד אחר עורר נוגדנים רבים בקרב אלה המצטרפים מבחוץ לפעילות הזאת, ובעיקר כוחות המילואים.

במאמר הזה אני מציע לבדוק – ככלי בסיסי בדיון הנידון – את שורשי המאפיינים של סביבת הלחימה הטקטית ולבחון באמצעותם את הרלוונטיות של הסביבה הזאת גם בהקשר של העימות המוגבל. זאת משום שמהרגע שנוצר עימות אלים ומפגש פיזי בין כוחות, הרי שבבסיסו רב הדומה על השונה בהקשרי העימות השונים. הבנת יסודותיו של "מפגש" כזה יכולה לסייע בידי רמות הפיקוד הטקטי לעצב





את מרחב הלחימה ולהשפיע עליו. לאחר שאציג את מאפייני הסביבה הטקטית, אברר את הקשרם לסביבת העימות המוגבל ואציג מעין "רעיון מסדר".

**שדה הקרב הטקטי מחייב את המפקד הטקטי למיקום פיזי קדומני ולהתרשמות ישירה מהנעשה ללא גורם מתווך, על מנת שייטיב לקבל החלטה מבוססת, ככל שיוכל, בזמן קצר**

## מאפייניה של סביבת שדה הקרב הטקטי

בעימות גבוה

עצימות מפגישה הלחימה בשדה הקרב, על-פי רוב, שני כוחות יריבים בעלי יכולות דומות ורצונות סותרים. אותו "מפגש" טקטי מאופיין בכוחניות פיזית ומחשית מאוד. ניתן להבחין בעימות הזה בשלושה מרכיבי יסוד בעלי מאפיינים פיזיקליים: המרחב שבו נערך העימות האלים, המסה – הכוח המופעל על-ידי כל צד (אשר מאורגן בדרך כלל במסגרות הערוכות לקרב) והזמן. התקיימותם יחד של שלושת המרכיבים האלה תחת הגדרתה של משימה נתונה היא שמאפשרת לממש את רעיון ההכרעה בקרב. ההכרעה הזאת מבוססת מבחינה טקטית – על-פי רוב – בהשמדת כוח האויב. טבעו של מפגש מכני-כוחני כזה שהוא מייצר את תופעת החיכוך, ואילו החיכוך מייצר אקראיות – "אירוע שהתרחש בדרך מקרה ובדרך-כלל באורח חד-פעמי"<sup>2</sup>. בדרך זו ניתן, למשל, להבין כיצד כוח מובחר כלשהו, בעל הצלחות מבצעיות רבות, נקלע במקרה ספציפי לעימות שתוצאותיו קטלניות לגביו, אף שבאופן יחסי עדיין עוצמתו גדולה יותר.<sup>3</sup> האקראיות, הבאה לידי ביטוי בתוצאותיו של מפגש טקטי, יוצרת תחושת אי-ודאות מתמדת בקרב הכוחות הלוחמים – תחושה שאותה מנסים להפחית באמצעות יצירת תרגולות, שפה משותפת, מערכת פיקוד ושליטה ואף פיתוח של הבנת הצורך לדבוק במשימה הטקטית.

כדי לצמצם את מידת האקראיות הצפויה במפגש אנו מנסים לשלב בין הרכיבים השונים המהווים את עוצמתנו הפיזית. שילוב מושכל, על-פי ניתוח מבצעי נכון, עשוי להביא את המפקד הטקטי ליצירה או לניצול של יתרון כלשהו בלחימה בדרך אשר תוביל להכרעת האויב שמולו. ניתן לאפיין מספר משימות יסוד טקטיות בשדה הקרב:

- כיבוש שטח/מניעת כיבוש.
- תנועה (התקדמות)/מניעת תנועה.
- ייצור אנרגיה (אש)/יכולת לספוג אש.
- השמדה פיזית.

המפקד הטקטי נדרש לתכונות וליכולות ספציפיות

לשדה הקרב, אשר לא בהכרח מתאימות לכל רמת הפיקוד והמצביאות. כך, למשל, לחימת היתקלות – שהיא מפגש פיזי דינמי ומשתנה – מחייבת אותו להבין ולהגיב מהר, גם במחיר של ידע רלוונטי חלקי. שדה הקרב הטקטי מחייב אותו למיקום פיזי קדומני

ולהתרשמות ישירה מהנעשה ללא גורם מתווך, על מנת שייטיב לקבל החלטה מבוססת ככל שיוכל בזמן קצר. במילים אחרות, אם המפקד הטקטי לא ישכיל "לגעת" במצב המבצעי הנתון, צפוי שהמצב "ייגע" בו...

סביבתו הטבעית של המפקד הטקטי היא איפוא קו המגע. המציאות שבה הוא פועל דינמית ומשתנה ובעלת גורמי חיכוך גבוהים. על המפקד מוטלת האחריות לפעול תחת אש, לזהות בעיה, לעצב לה פתרון ותגובה מהירה, כלומר נדרשת ממנו היכולת לפרש במהירות את המציאות. התמקמות קדומנית, בלתי אמצעית, בצד יוזמה ב"עיצוב המצב" יסייעו בידו "לגעת" טוב יותר במצב המבצעי הנתון.

## ההתרשמות הטקטית בעימות המוגבל

קשה יותר לאפיין הגיונות יסוד טקטיים בעימות המוגבל, אולם את המאפיינים שהצגתי ניתן למצוא בדרך זו או אחרת הן בשדה הקרב הטקטי של העימות גבוה העצימות והן בהיתקלות במסגרת עימות מוגבל.

דוגמא לכך ניתן לראות בניסיון לפגוע בכוח גרילה או במחבלים הפועלים במרחב נתון. בסופו של דבר, כדי לפגוע בהם, יש צורך ב"מפגש" מסוג כלשהו איתם. כאן מתחיל המאבק על אופי המפגש הזה. בעוד הכוח הצבאי "הגדול" שואף למפגש שבו יוכל להביא את מלוא עוצמתו לידי ביטוי, הרי שיריבו, החותר לפגוע בו, ישאף לעשות זאת בכל דרך, למעט מפגש גלוי.

ננסה לשאול את מושג החיכוך הקלאוזביצי, המקושר כל כך לסביבת שדה הקרב, לעימות טקטי בין כוח צבאי לכוח גרילה. שאילה כזאת יכולה לסייע בידינו לאתר טכניקות ודרכי פעולה יעילות יותר להתמודד ככוח צבאי עם יישות חתרנית.

דוגמא לכך מצאתי בהסברו של תא"ל אפי איתם, מפקד עוצבת הגליל, למשמעותו של הפרויקט למיגון מוצבי צה"ל בלבנון. הקמת המוצבים בלבנון זכתה לביקורות רבות בשל היותם מטרה נוחה לתקיפות גרילה. תא"ל איתם חיפש



לעצב את מרחב הלחימה שלו.

אמחיש את דבריי על מרכיב המרחב שצוין לעיל. בעימות גבוה העצימות מהווה השטח – בדרך כלל – יעד. הישג טקטי בא על-פי רוב לידי ביטוי בכיבוש שטח או במניעת כיבוש. בעימות המוגבל חייב המפקד ברמה הטקטית להבין כי האויב שמולו יעשה הכול כדי לא להישאר זמן רב מדי בתא שטח אחד בשל החשש לחתימה גבוהה, אשר מרגע שתזוהה על-ידי כוחותינו, תהפוך באחת את יתרונו הזמני לחסרונו הגדול ביותר. (דוגמא לכך התרחשה ימים אחדים לפני הנסיגה מלבנון, עת השמידו מטוסי חיל האוויר מספר טנקים שנעו מבקעת הלבנון לתגבור החיזבאללה. החתימה הגבוהה של התגבור הזה איפשרה להשמידם ללא קושי רב).

ניתן איפוא לראות זיקה ברורה בין המפגשים הטקטיים בשני סוגי העימות. הזיקה הזאת חייבת לשמש כמצע תבוני למפקד הטקטי בבואו לפרש את סביבת הלחימה שלו בעימות המוגבל. מצע כזה יאפשר לו, מחד גיסא, לבצע התאמה נכונה של מושגים, של צורות ושל רעיונות מהעימות גבוה העצימות לעימות המוגבל, ומאידך גיסא הוא יחייב אותו ליצור ידע, דפוסי פעולה וצורות פעולה ספציפיים ללחימה בעימות המוגבל כפועל יוצא מהבנתו את אופי המפגש הטקטי. המתח הזה בין התאמת מושגים מחד גיסא לבין יצירת מושגים נוספים מאידך גיסא בא לידי ביטוי משמעותי עם כניסתם של כוחות מילואים ללחימה. הבנת העניין ולימודם בדרך זו של השוואה ללחימה הטקטית עשויים להקל על השתלבותם המהירה תוך הקטנת "מס הלמידה" המתבקש.

### **"גלוי" ו"סמוי" כמקור להיגיון הטקטי בעימות המוגבל**

באוגוסט 1966 נענה משה דיין להצעת העיתון "מעריב" ויצא לווייטנאם כדי לסקר את הלחימה שם. רשמיו רוכזו בספר שנקרא "יומן וייטנאם"<sup>5</sup>. בין היתר כתב דיין:

"6.8.1966 – ... אמרתי לגנרל ג'ונסון וכן למייג'ור-גנרל נורטון, שאני מתפעל מכוח האש שלהם, מכוח ההרג, אולם פחות מן הטקטיקה שלהם, מן החיפוש (בעקבות ססתם) 'חפש והרוג'... וכאן בעצם השאלה העיקרית וגם המפתח לכישלונם של האמריקנים, לדעתי. כדי שלא להסתכן הם פועלים בריכוזים גדולים, בפרימטר מוגן בארטילריה מונחתת ובהקדמת מהלומות אש. אולם כל אלה, בסדר הנחתתם, מאפשרים לווייטקונג פשוט להסתלק, ובשטח שכזה, בג'ונגל, יש

לווייטקונג אפשרות גם להסתלק וגם להסתתר".  
ארגון חתרני הוא חמקן מטבעו, והמבנה שלו יהיה בדרך כלל לא קונוונציונלי. הוא שואף להיות כל הזמן בתנועה



**המפקד הטקטי נדרש "לחפש" את המפגש בתנאים הנוחים לו. לשם כך עליו לאתר את היריב הסמוי ולהעלותו אל פני השטח**

יתרונות באופי השהייה במוצבים. לדבריו: "אם לפני המיגון הם [אנשי החיזבאללה] היו משתמשים במרגמות 120 מ"מ, שיותר קל להחביא אותן, אחרי המיגון הם התחילו לירות מרגמות 160 מ"מ, שאי-אפשר להזיז אותן ואת התחמושת שלהן, ואת זה כבר יותר קל לנו לתקוף עם חיל אוויר ועם ארטילריה מדויקת. בגלל התקיפות הם התחילו לבנות בונקרים, מה שיצר סדר טוב, ובשבילנו – מטרות"<sup>4</sup>.  
על-פי הדוגמא הזאת, המפגש הטקטי והחיכוך קיימים איפוא בעימות מוגבל, אלא שאופן ביטויים שונה. אין זה בהכרח חיכוך בין שתי יחידות טנקים לוחמות, אלא החיכוך יכול בהחלט לבוא לידי ביטוי ביצירת "מפגש" של חימוש המשוגר מנגד עם יעד של מחבלים. ועם זאת על המפקד הטקטי ליזום ולנסות לעצב את המפגש ואת החיכוך בתנאים הנוחים לו ולא להישאר בדפוס של תגובה על פעולת האחר. דינמיות והשתנות שדה הקרב מצריכות את המפקד

הטקטי לפירוש ולהבנת המצב המבצעי שבו הוא נמצא במהירות רבה, יחסית. כמו כן הוא צריך לקבל החלטות במהירות ולא להתמהמה בהוצאתן אל הפועל. ככל שישכיל לבצע את הפעולות האלה מהר יותר, כך ישתפרו סיכוייו להקדים את יריבו בקרב. בסביבת העימות המוגבל גדלה חשיבותה של היכולת לפרש את המצב. המפקד הטקטי נדרש "לחפש" את המפגש בתנאים

הנוחים לו. לשם כך עליו לאתר את היריב הסמוי ולהעלותו אל פני השטח. הצלחתו תאפשר לו להתמודד עם האויב שמולו בתנאי פתיחה עדיפים. פיתוח הבנות כאלה יסייע לו

**הישג טקטי בא על-פי רוב לידי ביטוי בכיבוש שטח או במניעת כיבוש. בעימות המוגבל חייב המפקד ברמה הטקטית להבין כי האויב שמולו יעשה הכול כדי לא להישאר זמן רב מדי בתא שטח אחד בשל החשש לחתימה גבוהה**





**הבנת המאפיינים של סביבת הלחימה הטקטית יוצרת כלים תבוניים טובים יותר לבחינת היבטי הלחימה בעימות המוגבל, ולאורם ניתן לפתח ידע מבצעי רלוונטי הנגזר מהמשגה מערכתית**

הלחימה בעימות המוגבל – טקטית, זו אותה הגברת

את הידע הזה. מערכות למיסוד ולהפצת הלקחים צריכות להיות יעילות, רלוונטיות וממוקדות, ולשם הגעה לרמה כזאת יש להשקיע רבות בתחום הזה.

3. "רשת דיג" – מיפוי הלקחים והפצתם על-פי הרמות הרלוונטיות תוך הימנעות מהצפת כל הרמות בכל הלקחים. אין מעשי קסמים או קיצורי דרך בפיתוח הידע, בהטמעתו ובבחינתו. בחמש השנים האחרונות חווינו ניסיון מרתק של פיתוח הידע תוך כדי עשייה מבצעית בגזרות העימות. אל לנו לתת לתנופה הזאת לגווע. יש לחזקה ולהמשיכה – בעיקר בסביבה דינמית ומשתנה כבמחוזותינו. הבנת המאפיינים של סביבת הלחימה הטקטית יוצרת כלים תבוניים טובים יותר לבחינת היבטי הלחימה בעימות המוגבל, ולאורם ניתן לפתח ידע מבצעי רלוונטי הנגזר מהמשגה מערכתית.

## הערות

1. "מלחמת 6 הימים", הארץ, 3 באוקטובר 2000
2. ההגדרה – מתוך מילון אבן שושן.
3. במקרים מסוימים ייתכן שגם האויב החלש יותר יופתע, אך למרות זאת יגיב ראשון למצב שנוצר, יפגע וייעלם בטרם יביא הנפגע לידי ביטוי את עוצמתו העדיפה.
4. מתוך ראיון שפורסם במעריב סופשבוע, 1 באוקטובר 1999
5. משה דיין, יומן וייטנאם, דביר, תל-אביב, עמ' 71
6. ידיעות אחרונות, 28 באפריל 2000

מתמדת, תבונית ופיזית – מה שמאפשר לו, מחד גיסא, לאתר או ליצור תורפות אצל היריב הגדול שמולו, ומאידך גיסא זה מאפשר לו להימנע ממפגש טקטי כוחני-פיזי, אשר יקהה או יבטל את יתרונותיו היחסיים ככוח קטן (ניידות, זריזות, חוסר תלות ארגונית וכו').

הבנת יכולתו של היריב לפעול בדפוס פעולה "סמוי" אומנם אינה חדשה לנו, אך עלינו להעמיק יותר בניתוח השימוש האפשרי בדפוס פעילות כזה גם על-ידי כוחותינו. ה"גדול", שעד כה חיפש את ה"קטן", הסמוי, צריך להבין שאין חד-סטרויות בעניין הזה. נהפוך הוא, יכולתו לפעול הן בממד סמוי והן בממד גלוי (שם רוב הפעולות הן בדרך כלל בבחינת כורח: הספקה, נוכחות על צירים, ליוויים וכדומה) באופן לא קבוע ובלתי צפוי תגביר את יכולתו להעביר את ה"קטן" ממצב "סמוי", שבו הוא שואף להימצא תמיד, למצב גלוי, ולו לזמן קצר, בין אם הוא מודע לכך שהוא גלוי ל"גדול" ובין אם לאו.

אציין, מבלי להרחיב במאמר הזה, כי מעצם ההבנה הזאת גוברת לאין ערוך המשמעות שמקבל מאמץ המודיעין בעימות המוגבל. שליטה מודיעינית במרחב מאפשרת לנו להוציא את "הסמוי" אל אור הזרקורים. מובן מאליו שגם הצד השני מנסה לשלוט מודיעינית במרחב פעולתו, ומכאן שלמעשה מתקיים מאבק מתמיד על זמן החשיפה (חתימה) – מי ימצא כ"גלוי" ומי כ"סמוי" ביחס ליריבו.

## סיכום

באפריל 2000 דיווח העיתונאי רון בן ישי על שיטת הלחימה הרוסית נגד המורדים בצ'צ'ניה:

"עוצמות אש הרסניות, תנועה איטית וריכוך ארטילרי לפני כל מגע. זהו אחד משיאיו של סכסוך ארוך העולה לכותרות כל מספר שנים ולא מסתיים".<sup>6</sup>

הגיגון הפעולה אינו מסתכם רק בכוח ובעוצמה, ובעימות המוגבל עוצמה אינה נמדדת רק בכמות החיילים והאמצעים. אפשר וצריך ללמוד מההיסטוריה, ודאי במדינה כשלנו. עם זאת לא הכול נמצא בעבר. פיתוח הידע ויצירת בסיס תבוני גם ברמת המפקד הטקטי יתנו בידי כלים חשובים יותר מאשר מחלקה נוספת או נשק חדיש כלשהו. על המפקד ברמה הטקטית בעימות המוגבל ללמוד כיצד לעצב את מרחב הלחימה שלו, בדיוק כשם שעליו להיות מקצוען בטכניקות ההפעלה ובזריזות התגובה המבצעית.

פיתוח הידע הטקטי מתקיים בשלוש רמות:

1. הידע האישי של המפקד באירוע טקטי ספציפי. יש להבין שהידע מתפתח תוך כדי התהוות העימות, ועל המפקד לחתור לדעת – בזמן אמת – כל שניתן על מנת לקבל בזמן החלטה איכותית ולהוביל לביצועה המקצועי.
2. הידע והניסיון הנצברים לאורך זמן. את תופעת הירי מנגד למדנו (על בשרנו) בפעילות בלבנון והרבינו בהפקת לקחים ובהתאמת טכניקות פעולה לעניין הזה. אסור לגנוז





# מבצעים במהירות המחשבה

האתגר המרכזי של צבא הוא הצורך ליצור בזמן המתאים מענה מבצעי, שיוכל להתמודד בהצלחה מול אויב ומול סביבה המשנים את עצמם בתכיפות גבוהה ובמהירות מסחררת

## אל"ם ג'

אחד מבכירי "הפורום הכלכלי העולמי של דאבוס". בעולם כזה משימתה של כל ארץ היא לאפשר לאזרחיה וליזמיה להגדיל את מהירותם". והוא מוסיף ומבסס את קביעתו בדוגמא של חברת "קומפאק": "קומפאק" נעשתה חברה הבנויה על מהירות, וזו הייתה דרכה להתעשר. היא הייתה מסוגלת לתכנן מוצרים מהר יותר מהמתחרים שלה, ולכן יכלה לספק פתרונות ללקוחותיה מהר יותר מהמתחרים שלה, ולכן יכלה לצבור רווחים מהר יותר מהמתחרים שלה. הדבר הזה ידוע כמחזור היצירה: הנעת מוצר ממחקר לתכנון, לפיתוח, לייצור, למכירות ובסופו של דבר לרווחים וחוזר חלילה". (תומס פרידמן, **הלקסוס ועץ הזית**, מעריב הד-ארצי, 2000, עמ' 170-171).

תופעת "הסביבה התזזיתית" אינה רק נחלתם של אנשי העסקים. השפעות הדיגיטציה, הכפר הגלובלי וזרימת המידע, נוכחותה וזמינותה של התקשורת והתפתחותם של אמצעי קשר מידיים הזמינים לכול (למשל, תקשורת סלולרית) יצרו סביבה קצבית ותוססת, שבה מוסיפה המהירות לגדול עוד ועוד.

### הצורך להשתנות במהירות

להבדיל מהעולם העסקי, מתבטא ה"רווח" בעולם התוכן הצבאי ביכולת ליצור מענה מבצעי אפקטיבי, רלוונטי, הולך ומתעדכן, הולך ומשתנה.

משמעות "עידן המהירות" והיישומים הנתבעים בגינו כבר זוהו גם בהקשרי היכולת לבצע שינויים והתאמות בארגון. בספרו "עסקים במהירות המחשבה" מתאר ביל גייטס את משמעות "עידן המהירות" ואת הצורך להיערך במענה עסקי מתאים מול קצבי השינוי הגבוהים: "אם במוקד

המילה "נכון" מתארת בעצם את המושג "רלוונטי", משמע, נכון בהקשר התקופה והסביבה. יחידה נכונה היא גם רלוונטית וגם ערוכה ומוכנה למשימותיה, לסביבתה ולאתגרים שבפניה. המאמר הזה מציע את הדרך ליצור יחידה נכונה ומצביע על הקשר הישיר בין יכולתו של ארגון לשנות את שפתו ואת מושגיו לבין יכולתו להתאים במהירות את מבנהו ואת שיטותיו מול איומי היריב.

זיהוי השינויים, הבנתם, פיתוח שיטות, יכולות וכוחות משימה לקראתם הם התנאים להיותה של היחידה ארגון רלוונטי. המפתח לרלוונטיות טמון ביכולת ליצור ביחידה אקלים הממצה את המידע המצוי אצל אנשיה, ביכולת להפיק ידע על-ידי למידה ותחקור וביכולת להעביר את הידע החדש בתוך היחידה ומחוצה לה, להתעדכן ולהתחדש באמצעותו.

המציאות התזזיתית, שבה מוצבים בפנינו אתגרים חדשים

כמעשה של יום-יום, כבר הפכה להיות חלק מחיינו. אנו מקיימים התמודדויות יום-יומיות עם אי-ודאות, עם פירוש המצב, הערכתו ומתן פתרונות. רוב הזמן אנו נוטים להגיב כלפי האיום, אך האתגר הוא לדעת ליצור מענה מבצעי רלוונטי בזמן רלוונטי. מייד אחר כך יהיה עלינו לפעול לזיהוי של האיום הבא. בעידן של מהירות, עידן של שינויים תכופים, אתגר כזה הופך להיות קשה יותר ויותר.

"עברנו מעולם שבו הגדול אוכל את הקטן לעולם שבו המהיר אוכל את האיטי" – מצטט תומס פרידמן את

המציאות התזזיתית, שבה מוצבים בפנינו אתגרים חדשים כמעשה של יום-יום, כבר הפכה להיות חלק מחיינו

קצין בכיר  
בפיקוד המרכז







רוב הזמן אנו נוטים להגיב כלפי האיום, אך האתגר הוא לדעת ליצור מענה מבצעי רלוונטי בזמן רלוונטי

הלמידה הקרבית – הכושר ליצור מערכת תקשורת מהירה להעברת מידע וידע והכושר ליצור מבנים מבצעיים משימתיים.

### הכושר לזהות מצב

שינויים המתחוללים במערכת אינם תמיד בולטים וברורים לעין כול. עם זאת המגמות ההולכות ונוצרות מספקות לנו שפע של רמזים, של אותות מוקדמים ושל סימנים מעידים בעידן המהירות נדרשת מן המפקד היכולת לאסוף את האותות האלה, לבררם, לפרשם ולזהותם כ"בצבוצים" – אותות מעידים ראשוניים על מגמה חדשה ההולכת ונוצרת. על מנת לזהות את המצב נדרשת "גישה חיישנית" – רגישות גבוהה למתרחש ולשינויים, זעירים ככל שיהיו. אלה צריכים להיות מדווחים במהירות מכל דרגי השטח ומכל דרגי המטה, לעבור בירור ופירוש בהערכת מצב (האם הסימן או האות קשורים באמת לשינוי המגמה והמציאות?) וחשוב לא פחות – להיקרא בשם. (המשגה).

ההמשגה – מתן השם לתופעה, להתרחשות ולמגמה כך שיהיו מזוהות בשם – היא הבסיס ליצירת שפה משותפת בקרב כוחותינו וטכניקה יעילה להבהרתם של הרעיון המבצעי ושל תמונת המצב המערכתית. זהו גם היסוד לבניית מענה מבצעי מתאים לאיום.

אולם מתן השם לתופעה או למצב עלול להיות גם מסוכן, שכן מילים יוצרות מציאות, ומטאפורות יצירתיות, המתארות את המצב, עלולות להפוך למטבע לשון מבלבל, גם אם שימושי. אף שחינוכי להכניס שינויים בשפה ובמושגים (על מנת להקדים את המציאות), הרי נדרש מנגנון בקרה הנותן גושפנקא רשמית למושג החדש קודם שהוא הופך לנחלתם של גורמים טקטיים ומעשיר את השפה הצבאית. בהעדר בקרה עלולים מושגים חדשים ליצור מגדל בבל צבאי, שבו אחדים מהכוחות מכירים את השפה המבצעית החדשה, ואילו כוחות אחרים טרם התוודעו אליה. כיוון שאין

שנות ה-80 עמדה האיכות, ובמרכז שנות ה-90 הארגון מחדש, הרי שנות ה-2000 יהיו שנות המהירות. מה שיהיה חשוב בהן הוא המהירות שבה יוכל אופיו של העסק להשתנות, המהירות שבה תתבצע עסקה.

בספרם "מלחמה ואנטי מלחמה" מתייחסים בני הזוג טופלר לאזהרה שהעבירו לקוראיהם בספרם הראשון – "הלם העתיד": "כאשר ציינו זאת לראשונה בהלם העתיד לפני שנים רבות, היה עדיין צורך לשכנע את העולם שקצב האירועים אכן מואץ. היום מעטים מפקפקים בכך. התחושה שהאירועים מתרחשים ביתר מהירות מוחשית היום יותר מתמיד.

"האצה זו, הנגרמת בחלקה על-ידי תקשורת מהירה יותר, פירושה שמוקדי התלקחות עשויים לצוץ, ומלחמות עלולות לפרוץ במערכת העולמית כמעט בן-לילה. אירועים דרמטיים מצריכים תגובה עוד בטרם יספיקו ממשלות לעכל את חשיבותם. פוליטיקאים נדרשים לקבל יותר ויותר החלטות בנושאים שהם יודעים עליהם פחות ופחות במהירות גוברת והולכת." (אלווין טופלר, **מלחמה ואנטי מלחמה**, מעריב-הד-ארצי, 2000, עמ' 275).

המציאות הזאת משפיעה גם על סביבת ההתמודדות, ובמיוחד בעימות המוגבל: היריב גמיש יותר, מאתגר יותר, וחתימתו המודיעינית-התקשורתית טובעת בים המידע. הוא פועל במאפיינים של תאים מחתרתיים, של חתרנות, של טרור ושל גרילה, הוא מטבעו חמקני, נמוך חתימה וגמיש, ובהיותו מושפע מעידן המהירות, הוא מציב לצבא הסדיר שמולו אתגר גדול פי כמה, והוא משתנה, לומד ומשתפר מדי יום.

מול יריב כזה בעת כזאת בדרך ליצירת כוח צבאי רלוונטי נדרשים מהצבא הסדיר מספר סוגי כושר, שאותם עליו לשכלל ולקדם בהתמדה. סוגי הכושר שבהם נדון הם הכושר לזהות מצב, הכושר ללכידות מושגית, הכושר ליצור אקלים יחידתי-קהילתי – הוא "הקהילה המבצעית", המדגישה את



דרך להתקדם ולהשתפר בלי להשתנות, ואין דרך להשתנות בלי לשנות את שפתה ואת מושגיה של היחידה, אין מקום לוותר על המשגה חדשה. אולם יש לנהוג בה במשנה זהירות.

## הכושר ללכידות מושגית

את הנתונים שאנו אוספים כל העת על היריב ועל הזירה אנו מעבדים והופכים למידע. המידע המנותח ומעומת עם ההתרחשויות הופך לידע, שהוא הנכס המרכזי בכל ארגון ונכס חיוני במיוחד לצבא.

תמונת המצב, המגלמת את התופעות ואת המצבים בזירה, את הרעיון המבצעי של כוחותינו ואת הכיוונים המרכזיים למימוש, מכונה "מפת ידע".

מפה מוכרת לנו בעיקר במשמעותה הטופוגרפית, "אבל יש גם מפות אחרות – מפות ששוכנות ברוחנו או במוחנו, בדרך שאיננו יכולים עדיין להסביר במלואה – אלה הן מפות מנטליות או קוגניטיביות. אף שלא ניתן לראות מפות אלה, נודעת להן חשיבות עצומה, שכן על-פיהן אנו מנווטים את דרכנו." (יובל פורטוגלי, **יחסים מוכלים**, הקיבוץ המאוחד, 1996, עמ' 175).

מפת הידע הזאת מכילה, למעשה, את המידע שעובד ונותח, את המושגים שזוהו ושנטבעו במהלך תהליך הזיהוי-פירוש-בירור-המשגה, והיא בסיס הידע של כוחותינו בבניית המענה המבצעי הרלוונטי.

הרלוונטיות מושגת דרך ההצלחה לזהות ולבצע את התהליך שצוין בזמן, קרי, לפני שהיריב גורר אותנו לפעילות תגובתית, במהירות ההולמת את מהירותן של הסביבה ושל ההתרחשויות.

יתרה מזאת, ברצוננו לפעול "לעיצוב המציאות" ולהשפעה עליה, צריכה גישתנו להיות "גישה מקדימה", כזו הפועלת זמן-מה לפני

שהיריב הפתיע אותנו באתגר מבצעי. במילים אחרות, עלינו להיות לפחות שני צעדים קדימה – צעד אחד עוד לפני ההתמודדות וצעד שני הערוך לכך שהיריב יזהה את המצב ויבנה לו דרך התמודדות ומענה.

משמע, לא פעולה תגובתית על בסיס הערכת מצב, אלא הבנת הפוטנציאל והצפוי מהאותות ומהבצבוצים (שזוהו וזכו להגדרה ולשם) ובניית מבנה מבצעי שלם ומתאים (כוחות משימה, משטרי תנועה, נהלים, אמ"ח, דגשים ומדיניות להפעלת הכוחות) בזמן.

המושג שנטבע הוא "מטען ידע קהילתי". המושג אוצר בתוכו עולם שלם של הבנות, תובנות, מידע וידע, ולכן הוא גם נכס ידע משותף. הידע הזה צריך להיות מונחל במהירות לאורך, לרוחב ולצדדים באופן שיטתי ויעיל תוך ניצול מרב

השיטות להעברת המידע, על מנת שישפיע בזמן רלוונטי על אופן הפעולה המבצעית של היחידה, יאפשר לה למצות במהירות את הידע האצור בה ויסייע לה בחירתה ללמידה ולשיפור מתמידים.

כך, למשל, נלקח במערכת "גאות ושפל" מושג ה"חתימה" (הנמוכה והגבוהה) מתחומי המכ"ם והסונר, הוטען (בתהליכי חשיבה עמוקים) במשמעות מבצעית-תפיסתית כוללת והפך למושג מחולל, מעצב, שגור ושימושי מהטקטיקה ועד לאסטרטגיה.

כך הוביל מושג ה"גושיות" (ארגון היישובים היהודיים ביש"ע בגושים מוגנים) את ההיערכות להגנת היישובים, מושג ה"תצורה המבצעית המכונסת" – את ההיערכות לצמצום שטח הפנים בפני איומי הטרור והגרילה, לבידוד צירים, לשינוי נוהלי אבטחה, להצטיידות, למיגון, להתבצרות ועוד. כך הכין המושג "הפס"ד בנוכחות" (הפרות סדר בנוכחות אמצעי לחימה – המושג יידון בהמשך) את הכוחות ללחימה, כך גם הוטען המושג "הכלה" (הכוונה להותיר את העימות בממדיו בהיבטים הטקטיים בלי לאבד שליטה על אופיו, על היקפו ועל כיוונו) במטענים אופרטיביים עמוקים. המושגים האלה, שנרשמו על מפות הידע, חוללו ועיצבו את אופן ההתמודדות של צה"ל בכל המישורים.

תמיד קיים הסיכוי שהמענה החדש מקדים את זמנו. ייתכן שהוא נבנה הרבה לפני שהפוטנציאל של היריב בא לידי מימוש. לכן נדרשת הרגישות הראויה לקבוע את המועד ואת האופן שבו יושק המושג.

## הכושר ליצור אקלים יחידתי קהילתי

את כל הפעולות האלה ניתן לבצע רק על בסיס מושגי אחד – מצב שבו מפעילי הכוח ביחידות המבצעות מכירים ומבינים את מפת הידע כשפה משותפת, ערים לתהליך שבו זוהו ונוצרו המגמות, התופעות וה"מעצבים" (אותם כיווני פעולה מובילים), מקיימים שיח חוצה דרגים, מבינים את הרעיון המערכתי ופועלים לפיו בלכידות מלאה.

לכאורה עלולה להיווצר האפשרות שלפיה "הלכידות המושגית" תיתפס כחשיבת יחד, כ"הינעלות" קונספטואלית, שהרי כולם אמורים, לכאורה, לחשוב באותו אופן, ולא כך הוא: תהליך הזיהוי-פירוש-בירור מגלם בתוכו ביקורת רבה, והוא מחייב סיעור מוחות ואקלים יחידתי המעודד דיון פתוח, חופשי ונקי מאימת שררה. הסגנון הקהילתי מנטרל את העומס הביורוקרטי, שיוצר המדרג הפיקודי, ואינו מאפשר לו לדכא חשיבה פתוחה ויצירתית.

מתח מתקיים דרך קבע בין חתירה להנבטת מושג לבין

שיח נוקב, מתמשך, מתנגש,  
אך עם זאת ממושטר ומוסדר  
על-ידי מוביל המערכה, הוא  
הסיכוי ליצירת תפיסות חדשות  
ורעיונות מבצעיים חדשים,  
והוא המפתח להתקדמות דרך  
שינוי השפה





הסביבה הנוצרת בארגון מבצעי-קהילתי היא דינמית ומתחדשת. השינוי והתנועה הם עצם העניין

לשינויים, בעיקר שינויי שפה, עשוי לאפשר לנו "לעמוד בזמנים".

השתנותו של היריב, קצבי השינוי הזירתיים והמהירות המאפיינת את המציאות המבצעית, את האמל"ח ואת קצבי העברת הנתונים (במהירות שידור של זמן אמת), שינויים גלובליים ש"כיווצו את הגלובוס" ויצרו "כפר גלובלי", האינטרנט, פריסת צוותי התקשורת והצמא המתמיד של האנושות למידע חדש – כל אלה מציבים את הצורך בשינוי ובהתאמה בראש סדר העדיפויות של יחידות מתקדמות. במציאות כזאת רק המהירים שורדים. קצבי השינוי הם המחייבים את המערכת המבצעית "שלנו" לשינוי מתמיד ורלוונטי.

יחידה מבצעית מודרנית מחויבת לתפקד כקהילה על שום היותה "מנגנון תלוי אינפורמציה". העברת אינפורמציה במהירות הנדרשת לקבלת החלטות בזמן הנכון לא תתאפשר אם תיוותר הביורוקרטיה המדרגית על כנה: תקרית ירי בעמדה אי-שם שודרה בזמן אמת בטלוויזיה, דיווחי כתבים מהשטח מסעירים את העולם ואת המנהיגות העולמית, הדרג המדיני שלנו נדרש להגיב/להסביר/להנחות, ואנו, ארגון ביורוקרטי ולא קהילתי, נמתין להעברת המידע מן החוליה לכיתה, ממנה אל המחלקה ואל הפלוגה, משם אל מפקדת הגדוד, שתברר את העניין ותעביר אל מפקדת החטיבה... מתי תגיע הידיעה אל המדינאי? (ולא כל שכן בעימות מוגבל, שבו השפעות הדרג הטקטי על האסטרטגי טבעו כבר מזמן את המושג "הרב"ט האסטרטגי").

פיגוע חמור אירע בגזרה פלוגתית כלשהי, ופעולה בעקבותיו עשויה להיות נקודת מפנה במערכה. הפיקוד הבכיר חייב להבין את ההתרחשויות על בוריין לפני שיפעיל כוח או ינקוט כל מהלך אחר. האם המידע זרום אליו בזמן רלוונטי? וכשיזרום המידע, האם יהיה נקי מתופעת "הטלפון השבור"?

ההתנגדות להנבטתו, אולם הקהילה המבצעית מכבדת ומטפחת את האופוזיציה. הכוחות המנוגדים הם היוצרים את סגסוגת הידע. הם היצירה, הם ההתחוללות.

משנוצר המושג, יש ללטשו, "להטעינו", לזקקו, וכאמור, לחתום על תקפותו (על-ידי מפקד המערכה – למשל האלוף). יש לחתור להפצתו, להטמעתו במרב הדרכים – מהפצה ממוכנת באמצעות פורמטים צבאיים (פקודות וניירות מטה) ועד ל"הפצה ויראלית" (מפה לאוזן ועל בסיס של שמועות).

הסביבה הנוצרת בארגון מבצעי-קהילתי היא דינמית ומתחדשת. השינוי והתנועה הם עצם העניין. בסביבה דינמית נוח יותר להוביל שינוי ולעדכן את המערכת המבנית-תפיסתית, כך שתהפוך לרלוונטית. שיח נוקב, מתמשך, מתנגש, אך עם זאת ממוסטר ומוסדר על-ידי מוביל המערכה, הוא הסיכוי ליצירת תפיסות חדשות ורעיונות מבצעיים חדשים, והוא המפתח להתקדמות דרך שינוי השפה.

הקהילה המבצעית היא גם לומדת וגם מלמדת. היא רקמה סופגת, היודעת לספוח אל תוכה יחידות (שטרם התוודעו אל מטעני הידע שברשותה), ללמד אותן, לשנותן – אם נדרש – ולהתאימן למשימותיהן באמצעות מנגנוני קליטה ולימוד קרביים (חוליות ייעודיות להעברת ידע, הכרת גזרה ולימוד מהיר).

החתייה ל"סדר" וההתכנסות ל"יחידות מודל" מוכרות ומובנות בארגונים גדולים בכלל ובצבאות בפרט. מתח מתמיד מלווה את החתייה ליצירתיות ולזריזות (זריזות=מהירות+גמישות) כשהיא עומדת מול אושיות הצבא: הסדר והתקניות (סטנדרטיזציה).

סדר ותקניות הם כלים לשליטה וליציבות, מענה לדילמות בבניין הכוח בתנאים של אי-ודאות והדרך לייצר מכנה משותף בין בני-אדם. אולם העימות המוגבל ועידן המהירות תובעים מאיתנו מיצוי מיטבי של משאבי המוח שביחידה, ובמהירות. אקלים קהילתי נעדר שררה, נושם ופתוח



מעורבים, תקשורת ואחרים) על מנת לעבדו במהירות ולהפכו לידע, למענה הולם בזמן ולהתנהגות רלוונטית. לצורך הזה נדרשת רשת מהירה להעברת מידע, נדרשת שיטה ונדרשות מיומנויות שימוש ברשת.

כך הוא הדבר גם כשמזוהה תופעה מבצעית חדשה בשטח או כשמתממשת הערכת מודיעין. העברה מהירה של נתונים ושל מידע מאפשרת את קיומה של הוויית הקהילה המבצעית ואת הוצאתה לפועל של למידה קרבית – כזו המאפשרת ללמוד מן האחר במהירות, להסיק מסקנות ולהפיק לקחים, לא לחזור על שגיאותיו, ללמוד וחשוב מזה – ללמד, משמע להעביר את הידע שנצבר עד כה (כתוצאה מתחקור או מהערכות מצב) ליחידות נוספות, ובמהירות האפשרית.

שיפור ולמידה בכל המערכת בזמן רלוונטי מצריכים מיכון של הזרמת המידע ושימוש במכשירי קשר זמינים לכלל הדרגים על מנת לאפשר זמן תגובה משופר ושיתוף מרב הצרכנים במידע. השימוש ברשתות תקשורת פנימיות במודל של אינטראנט מאפשר למפקד להניח את כלל יחידותיו על מסדי נתונים ועל מצעי מידע אחדים.

רשת תקשורת מהירה, נהלים פנימיים להעברת המידע, לכידות מושגית ואקלים קהילתי יוצרים את ההוויה האחדה, את האגבור, את החיבור בין מרכיבי היחידה ואת יכולתה להגיב באופן אפקטיבי, מהיר, עדכני ורלוונטי.

ה"רשתיות" – התנהגות הקהילה כרשת, שבה כל מרכיב הוא חיישן הקולט מידע ומעבירו תוך שימוש נרחב ברשתות מחשוב ותקשורת טקטית – תאפשר את הפיכתה של היחידה לקהילה רלוונטית.

## הכושר ליצור מבנים מבצעיים משיחתיים

"זמנים מטורפים מצריכים ארגונים מטורפים" קרא טום פיטרס לספרו. גם כוחות מבצעיים צריכים לסגל לעצמם מיומנויות של התאמה מהירה לתנאי הסביבה ולאיומים חדשים. אולם צבאות סדירים בנויים בתבניות תקניות, במבנה משולש או מרובע, במדרג עולה והיררכי, בתצורות קשיחות ומוכוונות לחימה גבוהה עצימות.

הראייה, שלפיה נועדו צבאות להסיר איום קיומי מעל המדינה, וההבנה המקובלת, שלפיה עימותים נמוכי עצימות אינם מהווים איום קיומי, משאירות את מבנה הצבאות כפי שהוא. חשוב מכך, צבאות אינם מפתחים לעצמם, בדרך כלל, מערכת מושגים המתאימה ללחימה נמוכת עצימות ואינם בונים כוחות, מפקדים וחיילים בתצורה דואלית (לעימות מוגבל ולמלחמה נגד צבא סדיר).

ד"ר צבי לניר גורס, כי הכשל החשיבתי של צבאות בעימותים נמוכי עצימות נובע מכך שהם נוטים להטיל את המבנים הסטנדרטיים שלהם, את מערכת ההבנות והמושגים שלהם, את עולם התוכן ה"מלחמתי" שלהם על המציאות, ובכך הם נוטים להיכשל ולא להיות רלוונטיים. (צבי לניר, "הכשל החשיבתי של צבאות בעימותים נמוכי עצימות",

יתרה מזאת, יש למי שחווה בשטח אירוע קרבי כלשהו משהו חשוב להבהיר ולהעביר; הוא יודע משהו. האומנם היחידה מעודדת את זה – גם אם דבריו לא ילכו עם הזרם? ביחידה מבינים שהאויב ביצע שינוי, וכי המציאות כולה השתנתה. האם יש ליחידה הכוחות והמתודה לזהות את השינוי, לקרוא לו בשם ולפתח מענה חדש, גם אם אינו תקני? האם זה יקרה בזמן?

הצורך להעביר במהירות מידע וידע מתנגש בצורך לשמר מבנה מדרגי. על מנת להתמודד עם הסוגיה הזאת במהלך "גאות ושפל" נקבע בפיקוד המרכז כי מידע וידע יועברו ללא תלות במדרגות, וכי לצורך זה ישוחח הפיקוד המרחבי גם עם רמת הגדוד (אם יידרש), אולם באותה הנשימה גם הודגש כי לא יחול שום שינוי במבנה המדרגי בכל הנוגע להעברת פקודות ובכל הנוגע לנוהל קרב.

צבא הוא ארגון גדול וכבד, המשול לאונייה. עידן המהירות תובע ארגון של סירות מרוץ ולא של אוניות משא. נדרשים כושר תמרון מיוחד במינו, פעולות צבאיות במהירות המחשבה, ארגון הרתום לבסיס ידע ולנכסי ידע משותפים, בנוי לשינויים מבניים וליצירת כוחות משימה במהירות הבזק, ארגון המבין כי גישות מבצעיות הן עניין דינמי. לארגון הזה (היחידה הנכונה, הקהילה המבצעית) יש רוח המבינה את התנועה במרחב כדרך וכאורח חיים.

ניתן להניח כי ייווצרו מתחים בין מתודות, בין "צבאיות" לבין "קהילתיות". כאן חשוב להבהיר: הארגון הצבאי לעולם יונע על-ידי "סדר טוב" של עבודת מטה מבצעית, מפקדיה הטקטיים של היחידה ישמרו את השיטות הצבאיות הבסיסיות, אך המבנה המבצעי יהיה זמני ודינמי, והגמישות תהיה נושא מרכזי למדידה.

הקהילה המבצעית חיה את תהליך הלמידה הקרבית. היא מודעת לסביבה התזזיתית ולמהירות הגדרשת ממנה, ולכן היא אינה משדרת רטינה וביקורת על שינויים תכופים ומהירים, על הזנקות ועל דרישות משתנות. בכך היא אינה יוצרת רטינה בקרב מקבלי ההחלטות מלהטיל עליה משימה חדשה או שונה או חדשנית.

היחידה הקהילה בונה את עצמה כמבנה מבצעי זריז. היא מחנכת ברוח הזאת את אנשיה, היא בנויה לפיתוח ידע ולהנחלתו המהירה תוך בניית מערכת הכשרות והתאמות, היא מחפשת כל הזדמנות להתחדש ולהתעדכן, היא בנויה להשתנות וליצירה מתמדת, היא יכולה להיות תבנית מבצעית גדולה – עתירת משאבים, אמל"ח וכוחות – ואף שהיא אוניית משא, היא מתנהגת כסירת מרוץ.

## הכושר ליצור מערכת תקשורת מהירה

קצב השינויים המהיר תובע, כאמור, רגישות, זיהוי מצב והמשגתו. בעידן המהירות יש צורך משמעותי בהעברה מיידית של המידע, עוד לפני שהוא בידי היריב או בידי גורמים משפיעים אחרים במערכת (גורמים בין-לאומיים, ארגונים





המבנה המבצעי יצר איגודי כוחות שלא היו מוכרים קודם לכן בצה"ל

ארעית, טכניקה קרבית ומערכי שיעור, הנלמדים בבסיסי האל"ל (אימון לקראת לחימה) ובהכשרות המפקדים. גם מול האיום הזה וגם מול איומים אחרים נמשכת הלמידה הקרבית, נמשכים תהליך הפקת הלקחים ומתודת הזיהוי-בירור, ונמשך הצורך ליצור במהירות כוחות משימה גמישים וחדשים.

### סיכום

המאמר הזה מנסה להבהיר את משמעותו של עידן המהירות ואת השפעותיו על הלחימה – במיוחד על הלחימה בעימות המוגבל. הוא מציע לקיים ביחידות הצבא מספר סוגי כושר כדרכים להתמודדות ואת השינוי בשפה המבצעית כדרך המרכזית שבהם. מהירות ההתרחשויות מחייבת התמודדות במישורים רבים. האתגר המרכזי של צבא הוא הצורך ליצור בזמן המתאים מענה מבצעי, שיוכל להתמודד בהצלחה מול אויב ומול סביבה המשנים את עצמם בתכיפות גבוהה ובמהירות מסחררת.

הובהרה כאן התלות בין היכולת לזהות את המצב, לעבד מידע ולפתח מושגים וידע באווירה קהילתית המנטרלת את המגבלות הבירוקרטיות של ארגון צבאי לבין היכולת להיות "יחידה נכונה" – כזאת המתאימה למציאות ולאתגר, ואשר ערוכה ומוכנה לקראתם. גם הודגש כי פיתוח ידע, הפצתו והטמעתו ב"קהילה מבצעית" צריכים להשתלב בתהליך ההפקה של מוצרי נוהל קרב תקינים, אם כי הצורך ביצירה מהירה של מבנים, של כוחות משימה ושל שיטות חדשות יתבע גם מנוהל הקרב להפוך למהיר במיוחד.

קהילה מבצעית, לומדת, זריזה ומפתחת ידע-שפה היא ערובה ל"נכונות" ולהתאמה לעימות המוגבל וללחימה בכלל.

**מערכות 365**, אוגוסט 1999).

על מנת להתאים כוחות מבצעיים למציאות ולאתגר המזוהה נדרשת גמישות מבנית גבוהה במיוחד. בהנחה שלא יוקמו למדינה שני צבאות (אף שהיא חשופה לסכנת לחימה גבוהת עצימות ולאיומי טרור, גרילה וחתרנות מדינית גם יחד) הרי שנדרשת מן הצבאות יכולת לבנות כוחות אד-הוק, ליצור מבנים מבצעיים לא סטנדרטיים ולגבש להם תמיכה מלאה בתחומי ההדרכה, הלוגיסטיקה, אמצעי הלחימה הייעודיים והמעטפת המשפטית, ההולמים את תנאי הזירה שבה הם פועלים.

דוגמא מיוחדת ליצירת מבנים גמישים במהירות נראתה במהלך ההתכוננות ללחימה ב"גאות ושפל". משזוהה האיום הטמון בירי של חמושים תוך כדי הפרות סדר המוניות, נבנה מולו מענה מבצעי מלא: תו"ל ה"לבנות" מול "הפס"ד בנוכחות אמל"ח" גובש עוד טרם מומש האיום ועל בסיס זיהויו בלבד. התורה נכתבה ונפרטה לטכניקות קרביות מפורטות, גובשו מערכי הדרכה, ונרכשו אמצעי לחימה ייעודיים. גם המבנה המבצעי יצר איגודי כוחות, שלא היו מוכרים קודם לכן בצה"ל. ההשקעה הכבדה במוכנות הזאת הוכיחה את כדאיותה בפרוץ הקרבות, ערב ראש השנה, ספטמבר 2000.

אך האיום הזה לא היה קבוע, וכצפוי ביצבצו ועלו סימנים לאיום חדש: משהתנפצו המאמצים הפלסטיניים אל חומות ההיערכות הצה"לית, כבר זוהו כיווני פעולה חדשים: ניסיון קצר מועד לעבור ללחימת לילה נענה במענה קטלני מוכן, שגובש על-ידי מנגנוני הלמידה הקרבית תוך כדי לחימה. גם המעבר הפלסטיני לטרור בצירים נענה בהיערכות מבצעית משבשת. אין זה מענה מלא, המחיר בצירים כבד, אך המענה החדש מנע פיגועים רבים, וכבר נכתבו סביבו תורת לחימה





# העימות המוגבל כמלחמת התשה

בחינתן של הדוקטרינה שפיתח צה"ל לעימות המוגבל ושל דרך הפעולה שהותוותה בפיקוד המרכז בתקופת ההתכוננות לקראת העימות מעלה כי קיים דמיון רב בין לבין מה שכתבו הוגי הדעות הצבאיים הקלסיים – ובהם מאו צה טונג וגי'אפ – על המלחמה מהסוג הזה. יחד עם זאת חסרה אצל המתכננים הישראלים התייחסות מספקת למשכו הארוך של העימות המוגבל – נקודה שזוכה להבלטה רבה בכתבים הקלסיים

## אל"ם משה קרביץ

### מבוא

המבצעות. במאמר הזה אנסה להראות כי העימות עם הפלסטינים הינו סוג של מלחמת התשה בעלת שני מאפיינים מרכזיים שלובים: מורכבות המערכת שבה מתקיים העימות ומשך הזמן הארוך שלו. לאור הטענה הזאת ייבחנו הדוקטרינה שפיתח צה"ל לעימות המוגבל ודרך הפעולה שהותוותה בפיקוד המרכז בתקופת ההתכוננות לקראת העימות (ההכנות האלה נבעו מהערכת צה"ל, שעם סיום שיחות קמפ-דייוויד על הסדר הקבע באוגוסט 2000 צפוי לפרוץ עימות עם הפלסטינים).<sup>1</sup> שאלה שתעלה היא מדוע התמשכות העימות לא הייתה ברורה כמו מורכבותו.

### ניתוח המערכת המורכבת

מסגרת הניתוח התיאורטי של מודל מלחמת ההתשה (למעט אצל לידל הארט)<sup>2</sup> יוצאת מתוך נקודת הנחה של קיום אסימטריה ביחסי הכוחות בין הצדדים היריבים. כיוון האסימטריה אינו אחיד בכל הממדים. ככלל, האסימטריה מוגדרת כבסיסית, כאשר במשתנים הכלכליים-טכנולוגיים וביכולת ההרס של הכוח הצבאי ישנו חוסר פרופורציה בולט, כפי שקיים בין ישראל לפלסטינים. הצד החלש בממדים האלה מנסה להסיט את העימות לממדים אחרים, שבהם יש לו יתרון יחסי, ולהימנע ככל הניתן ממלחמת מחץ,<sup>3</sup> שתאפשר ליריב להביא את יתרונו לידי ביטוי. לעומת זאת ה"חזק" מהבחינה הצבאית שואף לעצב את העימות כך שיוכל למצות את

מאז הקמת המדינה מלווה הדפוס של לוחמה בעימות נמוכה את פעילותו היום-יומית של צה"ל ברמות אינטנסיביות משתנות. התחום הזה, שנתפס בעבר כעיסוק צדדי של הפעילות הצבאית, הפך בשנות ה-90 – בעיקר עקב שינויים בסביבה החיצונית לו (הסביבה הבין-לאומית והאזורית, החברה הישראלית) – לתחום מרכזי, המשפיע ברמות האסטרטגיה והאסטרטגיה-רבתי על פעילותו של צה"ל ועל בניין כוחו.

ביטוי מושגי לשינוי הזה ניתן לראות בדרך התייחסותו של צה"ל למצב המבצעי בזירה הפלסטינית. אירועים, שבאינתיפאדה הראשונה (שהחלה בדצמבר 1987) כונו בט"ש – ביטחון שוטף – מכונים בעימות הנוכחי לחימה. זאת מתוך הצורך

העימות עם הפלסטינים הינו סוג של מלחמת התשה בעלת שני מאפיינים מרכזיים שלובים: מורכבות המערכת שבה מתקיים העימות ומשך הזמן הארוך שלו

לבטא ספקטרום רחב של מינוני עוצמה צבאית הנדרשת להתמודדות. התייחסויות לעימותים מעין זה נמצאות בכתבים של מנהיגי תנועות גרילה ובמחקרי הגות צבאית, ונשאלת השאלה האם המקרה הישראלי הוא ייחודי, או שניתן היה להשליך מהתיאוריה הזמינה על המציאות המקומית בעת פיתוח הדוקטרינה הייעודית ועיצוב דרכי היישום

רע"ן תו"ל, מפקדות והדרכה בחטיבת תוה"ד





## פועלים פלסטינים מסתננים לישראל



הגישה המסורתית בניתוח של אסטרטגיה רבתי נתנה משקל רב למד הכלכלי-לוגיסטי כבסיס להכרעה צבאית

הוא בממדים מתחום האסטרטגיה רבתי – עד כדי כך שמודל היסוד של ערכי הדמוקרטיה מוצא את עצמו בליבו של העימות. דוגמא לכך היא דרישת הדוקטרינה, שבמידת הצורך תוטל על הצבא משימת ההסברה לחברה האזרחית בישראל. לתחום החברתי מקום בולט בדוקטרינה, והוא יידון בהמשך בפני עצמו.

בתחום היישום המבצעי בולטת מאוד ההתייחסות המקיפה למורכבות המערכה והמערכת שבה מתרחש העימות. זאת בעיקר בשל שיטת המחשב שפותחה בצה"ל ובפיקוד המרכז לרמה המערכתית. אולם כמתואר בתיאוריה, תופסות מקום מרכזי בתוצרי הפיקוד דווקא רמות האסטרטגיה רבתי מחד גיסא (תוך פירוט גורמים משפיעים ברמה הלאומית, שאין להם בהכרח השפעה על הפיקוד הזירתי וקשר ישיר אליו) וסוגיות טקטיות (שגם מקומן ברמה הזאת אינו ברור) מאידך גיסא.

### האם מדובר במלחמה? ניתוח ממדי האסטרטגיה

מכיוון שבאותו עימות יכולות לבוא לידי ביטוי צורות טקטיות מגוונות, אנתח רק את ממדי האסטרטגיה רבתי. מייקל הווארד מונה את הממדים: המבצעי, הכלכלי-לוגיסטי, הטכנולוגי והחברתי.<sup>6</sup>

יתרונותיו. מול התפיסה של "עוצמת החלש" קיימות דוגמאות שבהן הצליח הצד החזק להביא לידי ביטוי באופן מרבי את ממדי החוזק שלו לאורך זמן – ולנצח. זה קרה במלאיה – שם ניצחו הבריטים, וזה קרה גם בקוסובו – שם ניצחו האמריקנים.<sup>4</sup>

מאז צה טונג ואדוארד לוטווק מתארים את ההתשה כאסטרטגיה רבתי, שבה נעשה שימוש בעימותים המתאפיינים במערכת של חוסר סימטריה בסיסית בין הצדדים ביכולת לזרוע הרס וביכולת הטכנולוגית. הניתוח שלהם נשען על מורכבות המערכת ועל הרב-ממדיות שלה. לדבריהם, בשל העדרן של אופרציות צבאיות גדולות בסוג הלחימה הזה מצויים מוקדי הפעילות העיקריים ברמת האסטרטגיה רבתי מחד גיסא וברמה הטקטית מאידך גיסא. רמת התווך – האופרטיבית – כמעט שאינה באה לידי ביטוי מהותי. מאז, המחייב הכרעה צבאית, גורס אומנם שיש להגיע לשם כך לסימטריה ביכולת הצבאית, אך לפי לוטווק, הגורס שניתן להגיע לניצחון גם בלי הכרעה צבאית, אין בכך צורך.<sup>5</sup> הדוקטרינה של העימות המוגבל עוסקת בכל הרמות – מרמת האסטרטגיה רבתי ועד לטקטיקה – כאשר נקודת המוצא היא האסימטריה בין הצדדים היריבים כמאפיין מרכזי. ההדגשים הם אומנם ברמת האסטרטגיה (שכן הדוקטרינה מכוונת לרמה הצבאית), אולם למעשה העיסוק



## הממד הכלכלי

הגישה המסורתית בנייתו של אסטרטגיה רבתי נתנה משקל רב לממד הכלכלי-לוגיסטי כבסיס להכרעה צבאית.<sup>7</sup> במסמכי הדוקטרינה מובלטת היכולת להשפיע על החברה הפלסטינית באמצעות הפעלתם של מנופי לחץ כלכליים. הניתוח הזה, המתבסס בעיקר על השוואת פרמטרים כלכליים בסיסיים, כמו רמת הכנסה או יתרות מטבע חוץ, אינו ממצה את השפעותיו האפשריות של ההיבט הכלכלי. אלה יכולות להגיע אל מחוץ לגבולותיה של מערכת העימות הישיר והן כוללות גם היבטים של יתרון מצטבר לצד הפלסטיני. לדוגמה: החלטה של האיחוד האירופי להחרים מוצרים המיוצרים מעבר לקו הירוק, פגיעה אנושה בתיירות, צמצום הזדמנויות עסקיות בשל אווירת אי-היציבות וכו'.

יתר על כן, כאשר מדובר במאבק מתמשך, ישנו הבדל בין החברה הישראלית, המתנהגת כחברת צריכה מערבית, אשר שמה במרכז את רווחת הפרט, לבין החברה הפלסטינית, אשר מציגה את היעד הקולקטיבי של העצמאות המדינית כתכלית הסבל האישי. קיומם של רבים בתוך החברה הפלסטינית הוא ברמה הבסיסית – גם בימים שבהם לא מתנהלת לחימה – ולכן סביר להניח שהם חשים באופן פחות חריף את השפעת הקשיים הכלכליים, כל עוד לא נשקף להם איום קיומי.<sup>8</sup> הבדלים אלה יכולים להטות את תוצאת העימות – אם לא נערכים לקראתם כראוי – באופן שונה מהצפוי מניתוח כלכלי פשטני.

בדומה לדוקטרינה, מנותחת במסמכי הפיקוד הזירת יכולת השימוש בכלים הכלכליים. מדובר בעיקר בכלים כגון מניעת כניסתם של פועלים לישראל או פגיעה בהכנסות הקזינו ביריחו, האמורים להמחיש לאוכלוסייה הפלסטינית את הנזק שהיא סופגת מהמשך העימות. אולם זהו טיפול נקודתי בלבד, ולפחות בחודשים הראשונים של העימות לא הוגדרה דרך טיפול לטווח ארוך שמטרתה היא לחימה כלכלית.

## הממד הטכנולוגי

הממד הטכנולוגי הוא אחד המדדים המרכזיים להגדרתה של אסימטריה בסיסית, והוא מרכיב חשוב בתפיסת הביטחון של ישראל כגורם מאזן מול

יתרונם הכמותי של צבאות ערב. בלחימה בעצימות גבוהה מייחסים המומחים השפעה רבה ליכולת הפיתוח הטכנולוגי על התוצאות בשדה הקרב.<sup>9</sup> אולם על-פי לוטווק, בעימות נמוך עצימות מתקשה הצד החזק להפיק מיתרונו בתחום הזה את האפקטים המספיקים להכרעה. לחברה התופסת את עצמה כליברלית ודמוקרטית מגבלות וקשיים רבים במיוחד. זאת משום שספיגת נפגעים רבים אינה קבילה, וגם

גרימת נפגעים רבים ליריב (בעיקר אם מדובר באזרחים) צפויה לגרור תגובות עזות ולחצים חזקים מבית ומחוץ. הטכנולוגיה מציעה פתרונות ל"עוצמת החלש". דוגמה לכך היא "הסיכול הממוקד" כשיטה מבצעית, המביאה לידי ביטוי יכולות טכנולוגיות מכמה סוגים. לוטווק מציע לכוון את היתרון הטכנולוגי לפיתוח אמצעי מיגון ואמצעים שיאפשרו ברמה הטקטית שליטה בזירת ההתמודדות בתנאים הנוחים לצד ה"חזק".<sup>10</sup> דרכים אלה אינן מתייחסות, כמובן, למאמץ חד-פעמי קצר, אלא מתקשרות לתהליך מתמשך של התשה. במסמכי הדוקטרינה ישנה התייחסות רבה ליתרון שמקנים אמצעים מתקדמים בתחום הטקטי (בכיוון שעליו מדבר לוטווק), אך אין עיסוק מפורש בממד הטכנולוגי.

במסמכי הפיקוד ניתן למצוא ביטוי רחב לתפיסת "הלחימה הפוסט-הרואית של לוטווק". מופיע שם הצורך למנוע נפגעים בשני הצדדים, וניתן משקל רב בהיבט הטכנולוגי לצורות המיגון השונות וליכולת השליטה במידע בזירת ההתמודדות (הן הטקטית והן המערכתית).

## הממד המבצעי

עוצמתו המוגבלת של הצד ה"חלש" מובילה אותו לנקוט דפוסים כמו הפגנות המוניות בצד טרור וגרילה. פעולות אלה באות לשבש את תפקוד מערכתיו של ה"חזק" בלי להתעמת, ככל האפשר, עם צבאו.<sup>11</sup> לצה"ל במצב כזה תפקיד התשתי ברור – להשתתף בסיכול מרבי של פעולות היריב ולגרום לשחיקה מתמשכת ביכולת פעולתו. בדרך לכך על הצבא להתגבר על עוד מוקד, שבו האסימטריה פועלת לטובת ה"חלש". זה האחרון, בגלל מאפייניו המבניים, יכול להיות גמיש ולשנות מהר דרכי פעולה. לצבא, שבו מסגרות ושיטות פעולה קבועות הן מאפייני יסוד, קשה יותר להתאים את עצמו לקצב השתנותו של היריב. מסמכי ההנחיה של הפיקוד מתמקדים, כבתיאוריה, ברמה הטקטית, ונעשה מאמץ מובנה לטפח תהליכים מעודדי גמישות.

## הממד החברתי

ניתוח הרעיון הבסיסי של התשת "הצד החזק" (מהבחינה הצבאית) על-ידי "הצד החלש" (מהבחינה הצבאית) בהיבט של

הממד החברתי מזהה מנגנון הפועל באופן הבא: התהליך מכוון אל ערכיה של החברה בישראל. באמצעות שילוב של שני סוגי לוחמה – טרור וגרילה – מבוצעת על הערכים האלה מניפולציה, המשונעת באמצעות תקשורת ההמונים הישראלית והבין-לאומית. התקשורת מייצבת בחברה תפיסה, שבה הערך העצמי לרוב נמוך משהיה קודם לכן במונחים של כושר עמידה, לכידות פנימית ודימוי עצמי.

עוצמתו המוגבלת של הצד ה"חלש" מובילה אותו לנקוט דפוסים כמו הפגנות המוניות בצד טרור וגרילה. פעולות אלה באות לשבש את תפקוד מערכתיו של ה"חזק" בלי להתעמת, ככל האפשר, עם צבאו







# תהליך תכנון אסטרטגי במערכת צבאית מבצעית

הלחימה המתמשכת באזורי יהודה ושומרון מעמידה בפני המפקדות שם אתגר מיוחד לגבי יכולתן לתכנן לטווח ארוך. המאמר הזה מציג מודל שפותח באוגדת איו"ש לתכנון משולב לטווח הקצר ולטווח הבינוני-ארוך. תהליך כזה מאפשר לארגון להגיב במהירות על שינויים מיידיים בסביבה ובמקביל לעצב את עתידו

אלוף יצחק איתן, סא"ל סער רווה, רון גור

## תקציר

התמודדות אפקטיבית עם תהליכי שינוי מהווה מרכיב מרכזי בכושר התחרות בסביבה הדינמית בעולם המודרני. ארגונים רבים מתמודדים באפקטיביות נמוכה עם השינויים הדינמיים בסביבה החיצונית. התוצאה הרווחת של התמודדות לא נכונה זו היא הפסד בתחרות מול המתחרים ולעיתים אף פשיטת רגל וסגירת החברה.

הצבא – בדומה לארגונים עסקיים – פועל בסביבה דינמית ומשתנה, המתאפיינת ברמה גבוהה של איודאות. מכאן עולה הצורך לבחון את מידת ההתאמה של המודלים העסקיים-התחרותיים לעיצוב האסטרטגיה האופרטיבית של הארגון הצבאי.

בעבר התנהלו השינויים בצבא בעיקר בדפוס פעולה מגיב (דהיינו השינוי הארגוני הנדרש נעשה רק לאחר שחל שינוי בסביבה החיצונית). לדוגמא, על רקע הדרישה לקיצוץ

בתקציב ביצע הצבא תהליכי התייעלות (בעיקר כדי לחסוך במשאבים). התהליך הזה בוצע כתוצאה מדרישה ומלחץ חיצוניים ולא כפעילות מעצבת ויזומה וכחלק מתפיסת עולם ניהולית.

הולית מגובשת.

מכאן עולה כי תפקידם החשוב ביותר של ההנהלה בארגונים בכלל ושל מפקדים בצבא בפרט קשור להיערכות מתאימה ובזמן לאתגרי העתיד.

ביל גייטס ציין ב-1999 כי שנות ה-2000 יהיו "שנות המהירות". מה שיהיה חשוב בהן הוא המהירות שבה יוכל אופיו של העסק להשתנות. שיפורים באיכות ובתהליכים עסקיים יתרחשו הרבה יותר מהר מבעבר, כאשר כלי העזר המרכזי לתמיכה בשינוי יהיה "מערכת עצבים דיגיטלית", שתסייע לספק למנהלים זרימה מאורגנת של מידע מכל רחבי הארגון. המערכת הזאת תספק תמיכה בהחלטות אסטרטגיות וטקטיות עסקיות.

שתי דילמות מרכזיות מעסיקות מנהלים ומפקדים בהקשר של התאמת הארגון לתנאים המשתנים:

- מהו תהליך התכנון המתאים לאתגרי שנות ה-2000?
- עד לאיזה טווח לתכנן?
- במילים אחרות: האם במציאות, שבה מתקיימת רמה גבוהה של איודאות,

רון גור –  
מוסמך במנהל עסקים  
מאוניברסיטת ת"א



סא"ל סער רווה –  
יועץ ארגוני של  
פיקוד המרכז



אלוף יצחק איתן –  
אלוף פיקוד המרכז,  
לשעבר מפקד איו"ש





החסרה לגורם הזמן. ניתן ללמוד מכך הן לגבי התהליך והן לגבי המהות.

שיטת הניתוח והערכת המצב שפותחה בפיקוד הביאה – ללא תשתית תיאורטית סדורה – לתוצאות שהן קרובות מאוד לתיאוריית ההתשה. נראה כי התבססות שיטתית יותר על ידע תיאורטי קיים הייתה עשויה להביא את התוצרים הנדרשים בהשקעת זמן קטנה יותר ובכיסוי מלא יותר של היבטיו הרבים של העימות המורכב.

באשר למהות – המשגתו של העימות המתמשך כהתשה עשויה לאפשר בחינה של דרכי פעולה נוספות, שהועלו בתיאוריה בהקשר הזה, והעשרת השיח בנושא הזה בין הדרג הצבאי לדרג המדיני.

## הערות

1. המאמר הזה מתבסס על עבודת הגמר של המחבר במכללה לביטחון לאומי בהנחיית ד"ר אבי קובר.
2. לידל הארט ב', 1989, **מחשבות על מלחמה**, תל-אביב, מערכות, עמ' 68, 77; הרכבי ל', 1983, **על הגרילה**, תל-אביב, מערכות, עמ' 159-161; לוטוואק א', 'מלחמה פוסט-הרואית', 2001, **מערכות** 374-375, עמ' 4-9.
3. במודל מלחמת המחץ היעד הוא השגת הכרעה מהירה תוך ריכוז המאמץ.
4. תומפסון ר', 1989, **שלטון ומרדנות**, תל-אביב, מערכות.
5. הרכבי, **שם**, עמ' 153-159, 202-203.
6. הווארד מ', 'הממדים הנשכחים של האסטרטגיה' מתוך ענבר א' (עורך), 1998, **המלחמה**, תל-אביב, האוניברסיטה הפתוחה.
7. קנדי פ', 1992, **עלייתן ונפילתן של המעצמות הגדולות. תמורות כלכליות משנת 1500 ועד 2000**. המחבר מראה כי לא פחות מהמטוס ומהתותח חרצו מטבעות הזהב את שליטת המעצמות ביבשה ובים.
8. לקויר ז', 1979, **גרילה**, תל-אביב, מערכות, עמ' 283; לוטווק, **שם**.
9. הוורד מ', 1985, **המלחמה בתולדות אירופה**, עמ' 129-150; בן-ישראל ל', 2000, 'טכנולוגיה והכרעה – הרהורים על צה"ל בעקבות קוסובו', **מערכות** 371, עמ' 34-43.
10. לוטווק, **שם**.
11. נווה ש', 2000, **מאומה חמושה למכונת מלחמה**, צה"ל. בקובץ הזה מסביר נווה את תהליך התגבשותן של הפרדיגמות המרכזיות, שהיו הבסיס להתפתחותן של שיטות הלוחמה המוכרות לנו כיום. הרציונל שלהן נגזר מהמלחמות נגד הקולוניאליזם – המשגה שמנסה היריב להדביק למדינת ישראל כחלק מהמאבק.
12. קובר א', 1995, **הכרעה**, תל-אביב, מערכות, עמ' 35.
13. לאונרד ר"א, 1977, **על המלחמה – מדריך קצר לקלאוזביץ**, תל-אביב, מערכות;
14. ואלך ל', 1977, **תורות צבאיות והתפתחותן במאה ה-19 וה-20**, תל-אביב, מערכות, עמ' 288-289; לוטווק, **שם**.
15. לידל הארט ב', 1978, **אסטרטגיה של גישה עקיפה**, תל-אביב, מערכות, עמ' 329-331.
16. נווה, **שם**; ואלך, **שם**.



הפיקוד באופן בולט לאפשרות של עימות מתמשך, ולכאורה ניתן היה לטעון שהוא לא נערך להתשה. המסקנה הזאת תהיה נמהרת מדי, מפני שבכל תקופת ההתכוננות לעימות פעל בעצם הפיקוד במסגרת התפיסה של עימות נמוך עצימות, המכילה במהותה רכיבים של התשה. יתר על כן, בחינה לעומק של היערכות הפיקוד בהיבטים מבצעיים שונים מלמדת שגם אם אפשרות ההתשה לא הוערכה בסבירות גבוהה, שכן הפיקוד נערך בעיקר לסוג של "מפגש", הרי בהיבטים מבצעיים מסוימים הוא נערך לעימות מתמשך. דוגמא לכך היא ביצורם של מתקנים, שמהם אמור היה הפיקוד לסגת על בסיס מתווה ההסדר. זוהי דוגמא טובה נוספת ליכולתו של ה"חזק" למצות את יתרונו, המאפשר לו להיערך לקשת של מצבים – גם כאלה שסבירותם נמוכה. מאוחר יותר, בסוף חודש אוקטובר, המשיג הפיקוד את המצב "עימות מתמשך", כשלמעשה תיאר מלחמת התשה על ממדיה השונים בלי להשתמש במונח הזה. ייתכן שההימנעות משימוש במונח "התשה" נבעה מההנחה שלמונח הזה יש בצה"ל קונוטציה שלילית, הנובעת מניסיון העבר. לקראת סוף שנת 2000 היו ניסיונות לצאת מדפוס ההתשה ולא לקבל את העימות המתמשך כמובן מאליו. הניסיונות האלה מבטאים את הקושי שיש לצבא, שנבנה ונתחנך על המשולש הרתעה-התרעה-הכרעה, להסתגל לדרישות המורכבות שמעמידה בפניו תפיסת ההתשה. אחד הניסיונות האלה לצאת מדפוס ההתשה היה בחינת האפשרות להשיג הכרעה מחוץ למערכת הצבאית.

## סיכום

ההניתוח לעיל ראינו כי דוקטרינת העימות המוגבל היא ביסודה דפוס מסוים של מלחמת התשה, שמרבית מרכיביה באים לידי ביטוי במסמכי הפיקוד. מכאן שניתן להציב את העשייה בתחום ההתמודדות בעימות הנוכחי עם הפלסטינים מול תיאוריית ההתשה ולבחון אם היא מציעה כיווני פעולה שלא מוצו.

בתחומים המבצעי והכלכלי כמעט שלא נמצאו פערים, ונראה כי הניסיון המצטבר וארוך השנים בהתמודדות צה"ל עם טרור וגרילה בכל הזירות יצר ידע טקטי ואופרטיבי המאפשר התמודדות ראויה.

קיים פער בהבהרת משמעותם של סוגי הלוחמה שנוקטים הפלסטינים נגד החברה בישראל. הבהרה כזאת עשויה לשפר את איכות הדוקטרינה כמורת דרך מדויקת יותר. ייתכן שהפער הזה קשור גם לטיפול המועט, יחסית, של מסמכי הפיקוד בתחום התקשורת. אפשר גם שחסר זה מדגיש את ההבנה שמדובר בתחום שהוא בעיקרו מחוץ למערכת הצבאית, והבעיה אינה בצה"ל, אלא בהעדר מערכת תומכת ומשלימה ברמת הביטחון הלאומי.

כפי שהצבעתי, בולט הפער בין הניתוח המפורט של מורכבות המערכת במסמכי הפיקוד לבין ההתייחסות



# תהליך תכנון אסטרטגי במערכת צבאית מבצעית

הלחימה המתמשכת באזורי יהודה ושומרון מעמידה בפני המפקדות שם אתגר מיוחד לגבי יכולתן לתכנן לטווח ארוך. המאמר הזה מציג מודל שפותח באוגדת איו"ש לתכנון משולב לטווח הקצר ולטווח הבינוני ארוך. תהליך כזה מאפשר לארגון להגיב במהירות על שינויים מיידיים בסביבה ובמקביל לעצב את עתידו

אלוף יצחק איתן, סא"ל סער רווה, רון גור

## תקציר

התמודדות אפקטיבית עם תהליכי שינוי מהווה מרכיב מרכזי בכושר התחרות בסביבה הדינמית בעולם המודרני. ארגונים רבים מתמודדים באפקטיביות נמוכה עם השינויים הדינמיים בסביבה החיצונית. התוצאה הרווחת של התמודדות לא נכונה זו היא הפסד בתחרות מול המתחרים ולעיתים אף פשיטת רגל וסגירת החברה.

הצבא – בדומה לארגונים עסקיים – פועל בסביבה דינמית ומשתנה, המתאפיינת ברמה גבוהה של איודאות. מכאן עולה הצורך לבחון את מידת ההתאמה של המודלים העסקיים התחרותיים לעיצוב האסטרטגיה האופרטיבית של הארגון הצבאי.

בעבר התנהלו השינויים בצבא בעיקר בדפוס פעולה מגיב (דהיינו השינוי הארגוני הנדרש נעשה רק לאחר שחל שינוי בסביבה החיצונית). לדוגמא, על רקע הדרישה לקיצוץ

בתקציב ביצע הצבא תהליכי התייעלות (בעיקר כדי לחסוך במשאבים). התהליך הזה בוצע כתוצאה מדרישה ומלחץ חיצוניים ולא כפעילות מעצבת ויזומה וכחלק מתפיסת עולם ניי-

הולית מגובשת.

מכאן עולה כי תפקידם החשוב ביותר של ההנהלה בארגונים בכלל ושל מפקדים בצבא בפרט קשור להיערכות מתאימה ובזמן לאתגרי העתיד.

ביל גייס ציין ב-1999 כי שנות ה-2000 יהיו "שנות המהירות". מה שיהיה חשוב בהן הוא המהירות שבה יוכל אופיו של העסק להשתנות. שיפורים באיכות ובתהליכים עסקיים יתרחשו הרבה יותר מהר מבעבר, כאשר כלי העזר המרכזי לתמיכה בשינוי יהיה "מערכת עצבים דיגיטלית", שתסייע לספק למנהלים זרימה מאורגנת של מידע מכל רחבי הארגון. המערכת הזאת תספק תמיכה בהחלטות אסטרטגיות וטקטיות עסקיות.

שתי דילמות מרכזיות מעסיקות מנהלים ומפקדים בהקשר של התאמת הארגון לתנאים המשתנים:

- מהו תהליך התכנון המתאים לאתגרי שנות ה-2000?
- עד לאיזה טווח לתכנן?

במילים אחרות: האם במציאות, שבה מתקיימת רמה גבוהה של איודאות,

רון גור –  
מוסמך במנהל עסקים  
מאוניברסיטת ת"א



סא"ל סער רווה –  
יועץ ארגוני של  
פיקוד המרכז



אלוף יצחק איתן –  
אלוף פיקוד המרכז,  
לשעבר מפקד איו"ש





רלוונטית. מכאן הרעיון שתהליך התכנון האסטרטגי ישולב בתהליך הביצוע.

הסביבה העסקית, שהיא דינמית ומשתנה במהירות, מכתיבה לארגונים להתאים את עצמם לסביבה בתהליך של שינוי מתמשך ודינמי ולא כתהליך חד-פעמי. אם תהליך השינוי נמשך זמן רב, הוא עשוי להחמיץ את השינויים הדינמיים שמתרחשים כל הזמן בסביבה. משמעות הדבר היא כי קיים צורך במנגנון דינמי שיתאים את הלקחים (שהופקו מפעולות היישום) לשינויים המתרחשים בסביבה ובארגון תוך כדי היישום.

מנגנון התכנון הזה יאפשר לפירמה גמישות בהפעלה, כושר תחרותי עולמי ופיתוח ידע חדש ועדכני על מנת לפתח טכנולוגיות ומוצרים חדשים.

פורטר (2000) טוען כי חברות רבות כשלו בתכנון האסטרטגי, מכיוון שבמקום לפעול בתהליך המביא לידי ביטוי את התוצרים בסדר הבא:

קביעת יעדים ← בניית אסטרטגיות לביצוע ← הקצאת משאבים  
הן פועלות באופן הבא :

הקצאת משאבים ← בניית אסטרטגיות לביצוע ← קביעת יעדים

אל דולף, לשעבר היו"ר והמנכ"ל של חברת "סקוטפייר", היטיב לבטא את הבעיה:

"בעולם יש שלושה סוגי מנהלים: מנהלים שמסוגלים להשיג תוצאות בטווח הקצר, ואין להם מושג לאן הם מובילים את החברה בעתיד; מנהלים שיש להם תוכניות והצהרות לעשור הקרוב, אבל הם יפשוטו את הרגל בתוך עשרה חודשים; ומנהלים שבכוחם להשיג תוצאות בטווח הקצר בשילוב עם חזון לקראת העתיד - אלה הם המנהלים הטובים, אבל לא ייאמן כמה הם מעטים". (מתוך בלאנשרד וגהורן, 1996).

בתצפיות על שינויים בארגונים ובמערכות צבאיות מצאנו כי התהליך של ניהול השינוי מתחיל פעמים רבות בטקס רב רושם ובהד ארגוני גדול ומסתיים במקרים רבים בקול ענות חלושה.

כששואלים מנהלים מדוע לא הגיע תהליך השינוי לכדי מיצוי, התשובה הרווחת היא, שהסביבה השתנתה מהר יותר מכפי שחשבו, והשינוי שתיכננו ליישם כבר אינו רלוונטי. חוסר היכולת לנהל שינויים באפקטיביות גורם לירידה בהישגים במישור העסקי (ירידה בהכנסות כתוצאה מחוסר היכולת לעמוד בדרישות השוק), במישור התרבותי (חוסר אמון של מנהלי הביניים ביכולתה של ההנהלה הבכירה לצעוד עם הארגון קדימה) ובמישור המשאבים (זמן עבודה של

ושינויים מהירים מתרחשים בטווחי זמן קצרים, נכון לעצב תוכניות קצרות טווח, "טקטיות", שיתרוןן הוא בגמישותן הרבה ובהתאמתן להתפתחויות המהירות בסביבה החיצונית? או שמא עדיף לבצע תכנון אסטרטגי כולל, ארוך טווח, המאפשר לעצב את עתידו של הארגון בראייה לטווח רחוק? אנו מציעים במאמר הזה מודל לתכנון אסטרטגי, הפועל בשני שלבים במקביל: תכנון לטווח הקצר ותכנון לטווח הבינוני-ארוך. ביצועו של תהליך התכנון המשולב יאפשר לארגון להגיב במהירות על השינויים בסביבה בטווח הקצר ולעצב את עתידו של הארגון לטווח הארוך.

חדשנותו של המודל היא באופן השיטתי שבו הוא מבצע אינטגרציה בין התכנון לטווח הארוך לבין התכנון לטווח הקצר באמצעות הפעלת מודלים קיימים לניהול ולתכנון. המאמר מציג ניתוח מקרה של יחידה צבאית מבצעית - אוגדת יהודה ושומרון.

## פרק א' - עקרונות התכנון האסטרטגי מבוא

הכלי המרכזי המאפשר לארגון להיערך באופן אפקטיבי (לנהל תהליך שינוי וליישם אותו) מול השינויים הדינמיים בסביבה החיצונית הוא התכנון האסטרטגי.

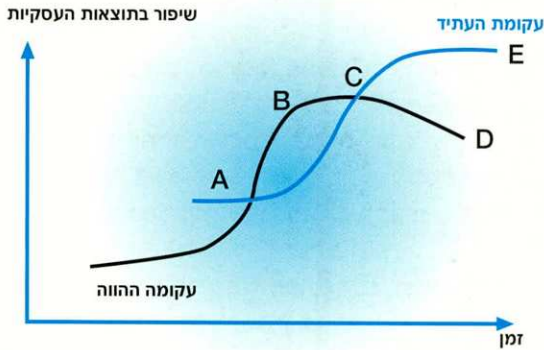
מהו תכנון אסטרטגי? המושג הזה עבר שינוי מתחילת שנות ה-60 ועד ימינו. בתחילה הוגדר התכנון האסטרטגי כתהליך של הכנת תוכנית להגדרת המטרות והיעדים היסודיים, ארוכי הטווח, של הארגון ואימוץ דרך פעולה והקצאה של משאבים להשגת המטרות האלה (אהרונ, 1982). במהלך שנות ה-80 הורחבה ההגדרה של התכנון האסטרטגי וכללה גם היבטים של התאמת המשאבים והתהליכים הפנימיים ליצירת ערך ללקוח תוך כדי מיצוי ההזדמנויות ומתן מענה לאיומים שבסביבה החיצונית (קוטלר, 1988). בשנות ה-90 עבר המושג "תכנון אסטרטגי" מהרמה של הכנת תוכניות ארוכות

טווח לתכנון דינמי ואדפטיבי לטווח קצר (מינצברג, 1994). הגישה העדכנית גורסת, שהשינויים בסביבת הארגון הם כה מהירים ובלתי צפויים, עד כי פעולה שנובעת מתכנון מוקדם תחמיץ את מטרתה, וכי יש לעבור לתכנון "תוך כדי תנועה". מרחב (1995) מתאר את תהליך התכנון כירי של טיל מונחה מדויק. העיקרון המנחה בירי חמ"ם (חימוש מונחה מדויק) הוא היכולת לבצע בקרה על סוג המטרה ולבצע שינויים ותיקונים גם במטרה וגם במסלול הטיל תוך כדי מעופו. כך גם ארגונים נדרשים לקבל החלטות מהירות, המבוססות על איתור מהיר של הזדמנויות, וללוות אותן בתהליכי בקרה מתאימים על מנת לוודא שההזדמנות עדיין

**הגישה העדכנית גורסת, שהשינויים בסביבת הארגון הם כה מהירים ובלתי צפויים, עד כי פעולה שנובעת מתכנון מוקדם תחמיץ את מטרתה, וכי יש לעבור לתכנון "תוך כדי תנועה"**

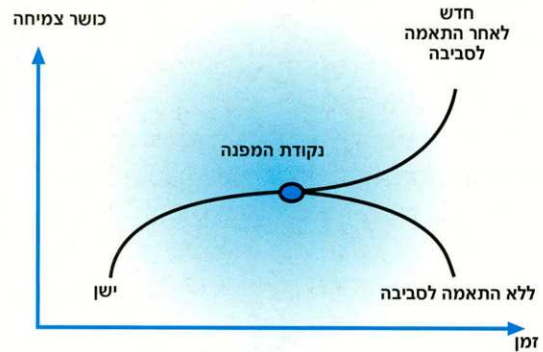


## מודל עקומת ה-S הכפול



נקודה A מתארת את תחילת צמיחתו של הארגון. תהליך התכנון האסטרטגי המסורתי יאפשר לארגון למצות את יכולותיו ואת משאביו עד הגיעו לנקודה B. מהנקודה הזאת לא יאפשרו השינויים בסביבה החיצונית את המשך הצמיחה, אלא אם הארגון נערך מראש לשינויים האלה והתאים את יכולותיו ואת משאביו לאתגרים החדשים. הארגון עלול לחוות נסיגה לכיוון נקודה D; אולם אם הוא יפעיל מודל מקביל לתכנון לטווח הארוך כבר בשלבים הראשונים של הצמיחה, ניתן יהיה להיערך עם משאבים ועם ידע מתאימים בנקודה C (היא נקודת הפיתול, אשר זוהתה במודל של ברגלמן וגרוב), ולעבור על פני ציר הצמיחה לנקודה E.

## נקודת המפנה הארגונית



"נקודת המפנה" – התבוננות בעקומה הנעה בין ציר הזמן לבין ציר שיפור התוצאות העסקיות מלמדת על קיומה של נקודת מפנה בזמן נתון ועל הצורך להפעיל מודל שונה לתקופה שלפני ולתקופה שאחרי אותה הנקודה. גישה דינמית זו מציבה אתגר לפעול על כל הרצף בו זמנית. מודל זה מציג תפיסה ניהולית לתכנון אסטרטגי רציף ואדפטיבי.

מנהלים ושל עובדים ומשכורות ליועצים – לאלה שכשלו בייעוץ המקצועי ליישום התהליך ולאלה שבאים לכבות את השריפה).

ברגלמן וגרוב (1996) טוענים כי מהות התהליך האסטרטגי היא לסייע למנהלים להשפיע באופן מתמיד על נקודת המפנה הארגונית, שזו הנקודה שבה חייב הארגון להתאים את עצמו לסביבה. אם יעשה זאת, יצמח. אם לא יעשה זאת, יגווע וימות.

השאלות המרכזיות שעלינו לשאול לאור הרעיון המוצע הן:

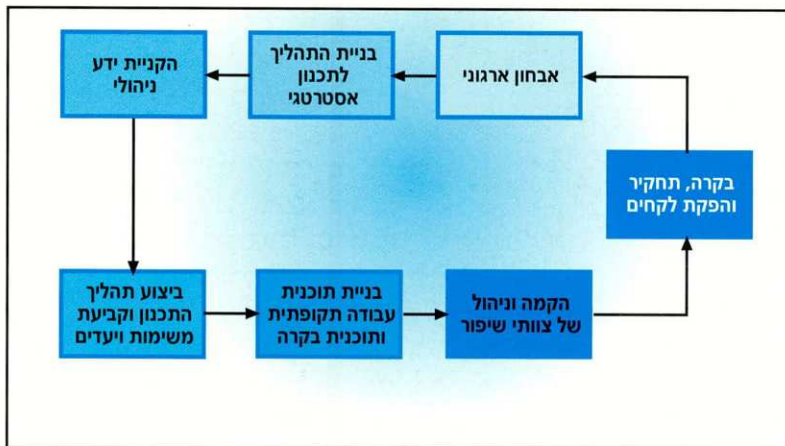
- האם יש לנו יכולת להגדיר מהי אותה נקודת מפנה?
- האם ניתן להשפיע עליה?
- כיצד נדע שאנחנו מתקרבים אליה, או שבעצם עברנו אותה ואנחנו בנסיגה? התשובות לשאלות האלה יינתנו בהמשך המאמר.

את הצורך לטפל בהווה ובעתיד של הארגון בעת ובעונה אחת (בלאנשרד וגהורן, 1996) נציג באמצעות מודל "עקומת ה-S הכפול". זהו מודל תפיסתי, המאפשר לארגון לנהל את עצמו על בסיס התייחסות במקביל לתקופת הזמן הקרובה והרחוקה.

עבודה על פני שתי עקומות במקביל תקנה לארגון את היכולת ללמוד במהירות גדולה יותר מהמתחרים. היכולת הזאת – מציין ארי דה חיס (1997), הממונה על התכנון

בחברת רויאל דץ/של – עתידה להיות היתרון התחרותי בר הקיימא היחיד.

## המודל לתכנון אסטרטגי



המודל הזה נותן מענה אפקטיבי למנהלים ולמפקדים, הרוצים להתמודד עם אתגרי הארגון בהווה ובעתיד. המענה הזה מורכב מתהליך תכנון משולב, הצופה ומתכנן דרך "עדשות כפולות": זוג עדשות אחד נועד ל"מרחיקי הראות"



## עקרונות יסוד להפעלת המודל

1. עלות נמוכה – הצורך בתשומות נמוכות להפעלתו.
2. תפוקה רלוונטית – המודל חייב להיות אפקטיבי למשתמש.
3. מעורבות מנהלים – המודל חייב להיות מנוהל באופן היררכי, מלמעלה למטה, תוך מתן אפשרות לדרגים הזוטרים להשפיע על קבלת ההחלטות של ההנהלה.
4. גמישות – על המודל להשתלב היטב במתח המתקיים בין המשימה הדחופה לבין המשימה החשובה. כלומר, יש צורך לתמך בגמישות בין מילוי המשימות השוטפות למילוי המשימות המיוחדות.
5. אדפטיביות – על המודל לאפשר עדכון של התוכניות ושל תהליכי העבודה בהתאם לשינויים בסביבה החיצונית.
6. דינמיות – המודל חייב לכלול מנגנוני מדידה, בקרה ומעקב לצורך למידה והפקת לקחים.
7. תוקף נראה לתפוקות – על המודל לאפשר השגת תוצאות בטווח הקצר (במיוחד לאור התחלופה המהירה של המפקדים).

## פרק ב' – תיאור מקרה (Case Study)

בפרק הזה מתואר תהליך של תכנון אסטרטגי דינמי באוגדת יהודה ושומרון, שהחל לקראת תכנון שנת העבודה 1998 והפך למנגנון תכנון אסטרטגי קבוע בכל יחידות האוגדה. תחילתו של התהליך התאפיינה בדילמות הבאות: לאיזה טווח לתכנן? איך לבצע את התהליך? כיצד מתמודדים עם רמת האמון הנמוכה בקרב המפקדים הבכירים באוגדה כלפי תהליכי תכנון אסטרטגיים?

### מאפייני הארגון

אוגדת יהודה ושומרון היא מערכת צבאית גדולה ומורכבת, הפועלת בסביבה דינמית, משתנה, בעלת רמה גבוהה מאוד של אי-ודאות. האוגדה פרוסה על פני שטח נרחב, שבו פועלות מפקדות חטיבתיות, שתפקידן להוציא לפועל את מדיניותה של מפקדת האוגדה.

כל חטיבה באוגדה שולטת על מרחב גיאוגרפי מוגדר, ולכל מרחב קיימים מאפיינים ייחודיים, אשר באים לידי ביטוי בפעילות מול האוכלוסייה האזרחית – הפלסטינית והישראלית. מטרת העל של האוגדה ("מתן הגנה וביטחון לתושבים, למתיישבים ולעוברים במרחב האוגדה") משותפת לכל הגזרות ומיושמת בכלן. האוגדה כפופה לפיקוד המרכז ומיישמת את מדיניות העל של הפיקוד במרחב יהודה ושומרון. היחידות המבצעות תעסוקה מבצעית כוללות יחידות

(אלה עם החזון, אך המתקשים להתמודד עם קשיי היום-יום של הארגון), ואילו הזוג האחר נועד עבור "קצרי הראות" (בעלי האינסטינקטים הבריאים להשרדות, המתקשים לצפות אל מעבר לאופק).

המודל המוצע לתהליך האסטרטגי כולל את הצעדים הבאים:

- **אבחון ארגוני.** מטרת האבחון היא למפות את תמונת המצב הארגונית מבחינת כושר ההתמודדות שלו עם הסביבה שבה הוא פועל ולמפות התנגדויות אפשריות בארגון לשינוי.
- **בניית התהליך לתכנון האסטרטגי.** התהליך חייב לעמוד בשני תנאי יסוד מרכזיים:

1. מותאם למאפיינים הייחודיים של הארגון (אדפטיבי), דהיינו יתבסס על האבחון הארגוני.

2. יאפשר תכנון לטווח הקצר והארוך (דינמי).

- **הקניית ידע ניהולי.** יש להכשיר את המנהלים בתחומי הידע הנדרשים לתכנון האסטרטגי. (לדוגמה, עליהם ללמוד על ניהול איכות, על ניהול לפי אילוצים ועוד). ההכשרה יכולה להתבצע באמצעות סדנאות והשתלמויות. (השלב הזה יכול להתבצע גם לפני שלב האבחון הארגוני).

- **קביעת משימות ויעדים.** לביצוע התהליך הזה ניתן להשתמש במספר מודלים הקיימים בספרות התיאורטית כגון ניתוח פורטפוליו<sup>1</sup>, מודל כוחות השוק, ניתוח S.W.O.T. (ראו הסבר בהמשך) ועוד (אהרוני, 1982). התוצר המרכזי של תהליך התכנון יביא לקביעת המשימות והיעדים לטווח הקצר (תכנון על עקומת ההווה) ולקביעת משימות ויעדים לטווח הארוך (תכנון על עקומת העתיד).

- **בניית תוכנית עבודה ותוכנית בקרה.** התוצר המרכזי של התהליך הזה הוא תוכנית עבודה אינטגרטיבית (הכוללת את כל חלקי הארגון), שניתנת למדידה. במקביל יש לבנות מערכת בקרה, שמטרתה לסייע למנהלים ללמוד כיצד להפיק לקחים מאופן היישום של תוכנית העבודה.

- **הקמה וניהול של צוותי שיפור (תכנון על עקומת העתיד).** יש להקים

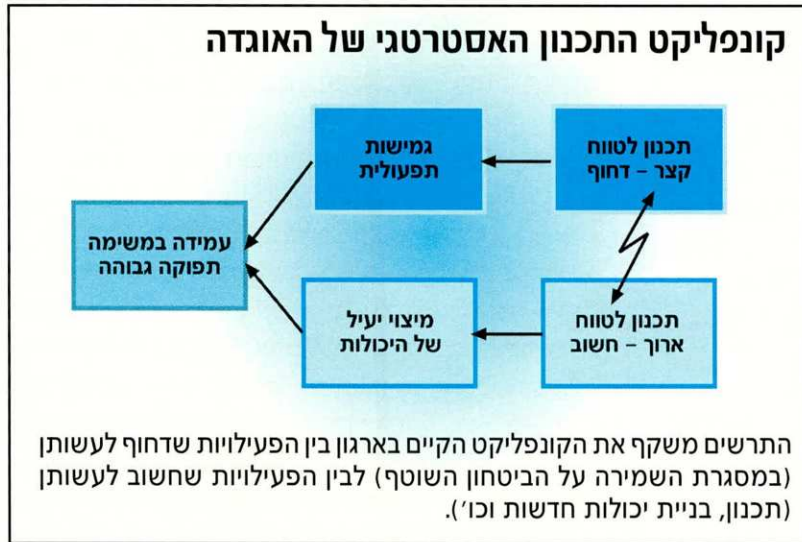
צוותים משימתיים מכל שכבות הניהול בארגון, שתפקידם יהיה לבחון את היערכות הארגון לקראת אתגרי העתיד. צוותי השיפור יעסקו בבחינת התאמתו של הארגון לתרחישים עתידיים.

- **בקרה, תחקיר והפקת לקחים.** תחקיר והפקת לקחים הם תהליך הכרחי שנועד לבחון את תפוקותיה של תוכנית העבודה, כך שניתן יהיה לשפרה באופן מתמיד.

בעבר התנהל העיסוק  
בביטחון השוטף באוגדה  
על-פי דפוס פעולה רפלקסיבי  
של גירוי (בשטח) ותגובה  
מיידית (הפעלת כוח). כתוצאה  
מכך היה עיסוק אינטנסיבי  
בשוטף על חשבון הזמן  
המושקע בתכנונה ובעיצובה  
של המציאות



2. חוסר ידע בסיסי בשיטות ובכלי ניהול מתקדמים.
  3. חשש להתנסות בתהליכים שלא נחשפו אליהם עד אז.
  4. עומס משימות גבוה וחשש שהתכנון ידרוש תשומות נוספות שלא יניבו תועלת ממשית.
- ניתן לתאר את הקונפליקט הקיים בארגון באמצעות הכלים לניתוח קונפליקטים שפיתח גולדרט (1994):



סדירות, שהן קבועות בגזרה, יחידות סדירות, המבצעות תעסוקה לפרק זמן של מספר חודשים, ויחידות מילואים, המבצעות תעסוקה מבצעית למשך מספר שבועות. מאפיין בולט של הסביבה הוא העובדה שמתנהל בה קונפליקט בעל מאפיינים ייחודיים (עימות נמוך עצימות), שאינו דומה לפעילות של צה"ל בגזרות אחרות. בעבר התנהל העיסוק בביטחון השוטף באוגדה על-פי דפוס פעולה רפלקסיבי של גירוי (בשטח) ותגובה מיידית (הפעלת כוח). כתוצאה מכך היה עיסוק אינטנסיבי בשוטף על חשבון הזמן המושקע בתכנונה ובעיצובה של המציאות.

הארגון פועל בתנאים של סביבה המשתנה באופן קיצוני ומהיר על רקע של תהליך מדיני מתמשך וסוער. במסגרת היערכות האוגדה לתכנון שנת העבודה 1998 החליט מפקד האוגדה לבצע תהליך של תכנון אסטרטגי, שהתוצר הסופי שלו יתבטא בתוכנית עבודה מדידה. הנחת היסוד המרכזית הייתה כי רק באמצעות תהליך תכנון מסודר ניתן יהיה להתמודד עם רמה גבוהה של אי-ודאות ולנהל תהליכים שיאפשרו את המיצוי המיטבי של היכולות הפנימיות של האוגדה בתחומים הבאים:

1. בניין הכוח.
  2. הפעלת הכוח.
- כל זה תוך התייחסויות לאיומים ולהזדמנויות שיאותרו בסביבה החיצונית.
- יישום המודל לתהליך התכנון האסטרטגי באוגדה**
- התהליך האסטרטגי שבוצע התבסס על המודל שהוצג בפרק א' וכלל את הצעדים הבאים:
- בשלב הראשון** בוצע אבחון של ההתנגדויות לשינוי. השלב הזה בוצע באמצעות ריאיון מפקדים וסקר ערכים של מפקדים ושל קציני מטה באוגדה. הריאיון נועד לאבחן את הבעיות המרכזיות, הקיימות בעבודתה של מפקדת האוגדה, ואת ההתנגדויות האפשריות לתהליך התכנון האסטרטגי. הסקר נועד לאבחן את הערכים המובילים בקרב המפקדים באוגדה.
- ניתוח של ממצאי הריאיון העלה שקיימת התנגדות גדולה בקרב הקצינים לביצועו של תהליך תכנוני שיטתי ומובנה. ההתנגדות נבעה מהסיבות הבאות:
1. טענה רווחת בארגון הייתה שרמת אי-הוודאות גדולה מאוד, ולכן לא ניתן לתכנן באופן מסודר תוכניות עבודה מובנות.

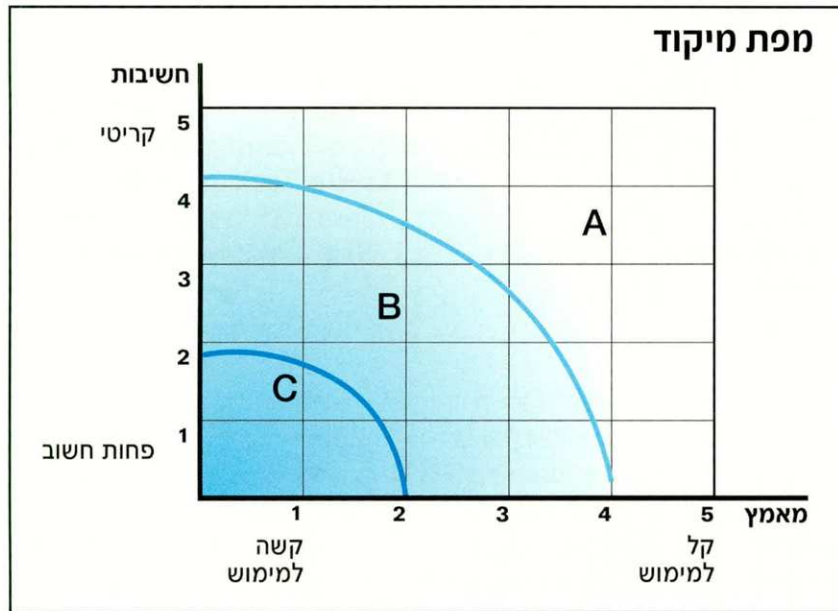
ואלה הן הבעיות המרכזיות, שלדעת המפקדים מעצימות את הקונפליקט:

1. מחסור במשאבים מונע ביצוע של כל המשימות הנדרשות.
  2. כוח האדם הפיקודי במפקדת האוגדה ובחטיבות מתחלף בתדירות גבוהה.
  3. חלק ניכר מכוח האדם הביצועי (ביחידות המבצעות תעסוקה מבצעית) מתחלף בתדירות גבוהה מאוד.
  4. הריחוק הגיאוגרפי בין הגזרות החטיבתיות מקשה על זרימת המידע בארגון באופן חופשי.
  5. אין תרבות מפותחת של למידה באמצעות מנגנוני הלמידה - תחקיר והפקת לקחים - בכל תחומי העשייה בארגון.
  6. הידע המבצעי אינו מתפתח במהירות הנדרשת לתמיכה במשימת הליבה הארגונית. יתר על כן, ידע שמתפתח אינו עובר במהירות הנדרשת לצרכנים השונים באוגדה.
  7. קיים עומס רב על היחידות הלוחמות.
- ניתוח התוצרים של סקר הערכים הראה פער גדול בין הערכים הנצפים לערכים המצופים באוגדה בכל החתכים שעליהם התבקשו הקצינים להשיב.
- הבנו כי על מנת לחולל שינוי בדפוס התכנון באוגדה נדרש מאיתנו להתמודד תחילה עם החששות של המפקדים



בהגדרת החזון המשותף, הגדרת הייעוד של האוגדה וכן בנייה וניתוח של תרחישים באמצעות מודל S.W.O.T. (אהרוני, 1982). משמעות המודל הזה היא ניתוח הזדמנויות ואיומים בתרחישי הסביבה החיצונית, בניית המענה הנדרש, הכולל בחינה של נקודות החוזק והחולשה של האוגדה ביישום המענה, ובניית משימות לשנת העבודה הבאה.

לאחר פיתוח המשימות נבנתה מפת מיקוד, שהיא כלי עזר ניהולי, המסייע למנהל לקבוע את סדרי העדיפויות שלו בטווח הקצר והארוך. מיפוי כל המענים הנדרשים על המפה (באמצעות דירוג הן של החשיבות שלהם למימוש הייעוד הארגוני והן של יכולת המימוש הארגונית של המשימה) מאפשר אבחנה בין כל אותן המשימות, שעונות על הקריטריונים של העקומה הראשונה - עקומת ההווה (החשובות לארגון ואפשרויות ליישום בשנת העבודה הקרובה) ושל העקומה השנייה - עקומת העתיד (כל אותן המשימות שחשובות לארגון, אך ניתנות ליישום רק בטווח הארוך).



על-פי עקרון הפרטו<sup>2</sup> הניהולי נקבע כי המשימות שנבחרו כחשובות מאוד וניתנות ליישום בטווח הקצר ייכנסו לתוכנית העבודה לשנה הקרובה, ואילו על מנת ליישם את המשימות שהן חשובות מאוד, אך מצריכות זמן ומשאבים ליישומן (ולכן מיועדות לטווח הבינוני והארוך), יוקמו מספר צוותי שיפור שיציעו כיצד לעשות זאת.

**השלב החמישי** כלל הקמה ותפעול של צוותי השיפור, והוא התבצע ברבעון הראשון של שנת העבודה 1998. השוני המהותי בין הצוותים האלה לצוותי ה-T.Q.M. המסורתיים היה בכך שצוותי השיפור היו ממוקדים באותם התהליכים המרכזיים שנבחרו בסדנא לעיסוק בעקומה השנייה. בראשות

ושל קציני המטה מפני תהליך מורכב וסבוך. התמודדנו עם החששות האלה באמצעות ביצוע השתלמות בשיטות ניהול מתקדמות. (על ההשתלמות - ראו את הפיסקה העוסקת בשלב השלישי).

**השלב השני** של התהליך כלל בניית מודל של תהליך התכנון האסטרטגי. האתגר המרכזי היה להתאים את מודל התכנון האסטרטגי למבנה, לאילוצים ולמשאבים של האוגדה תוך כדי בנייה של תוכנית עבודה במאפיינים הדרושים. המודל היה חייב להתמודד עם המתח בין העיסוק בדחוף (הנובע מהמציאות הדינמית והמשתנה באיו"ש) לבין העיסוק בחשוב (הנובע מהצורך להכין את הארגון לאתגרי העתיד). התובנה המרכזית הייתה כי להיערכות לא מתאימה של האוגדה לאיומים ולהזדמנויות באיזור יש משמעויות החורגות בחשיבותן ובהיקפן מגבולות המערכת הארגונית הפנימית. המשמעות האופרטיבית המיידית של התובנה הזאת מבחינתה של אוגדת יהודה ושומרון היא כי אסור לחכות להתרחשויות בסביבת העבודה על מנת לחדש היערכות מבצעית, תפיסות מבצעיות, פק"לים, תרגולות וכדומה.

הדילמות המרכזיות להפעלת המודל בשלב הראשוני היו:

1. כיצד יוצרים את התנאים לשיתוף המפקדים וקציני המטה בתהליך האסטרטגי.
2. כיצד יוצרים למשתתפים בתהליך בסיס ידע בתחום של תהליכי התכנון (הפנמת הצורך לנהל תהליך תכנון, המצריך תשומות של זמן לחשיבה, לתכנון, ליישום ולמעקב אחר הביצוע).
3. כיצד מביאים את המפקדים למצב שבו תשתיות התכנון, נורמות העבודה ושפת עבודה אחידה הן אבני היסוד של הארגון וחלק מהתרבות הארגונית.
4. כיצד הופכים את תהליך התכנון

האסטרטגי לתחום ידע מרכזי של בעלי התפקידים בכל רמות הניהול במסגרת יכולות הליבה באוגדה.

**בשלב השלישי** בוצעה השתלמות בשיטות ניהול מתקדמות. התכנים של ההשתלמות כללו מבוא לשיטות ניהול איכותיות מתקדמות כגון T.O.C. (תורת האילוצים), J.I.T. (בדיוק בזמן), T.Q.M. (ניהול איכות כולל). הוטמעו מושגים כגון יחסי ספק-לקוח, מערכתיות, זמן מחזור, צווארי בקבוק ועוד. ההשתלמות נמשכה כיומיים ונבנתה כך שכללה פרק תיאורטי וניתוח תהליכים מרכזיים בעבודת האוגדה על בסיס החומר שנלמד.

**בשלב הרביעי** בוצעה סדנא לתכנון אסטרטגי, שתחילתה



- פיתוח קריטריונים להשוואת חלופות.
- בחירת פתרון מועדף.

בשלב של עיצוב הפתרון גיבשו הצוותים את המענה הנדרש, לדעתם, על מנת להתמודד באופן אפקטיבי יותר עם הבעיות ועם אתגרי העתיד של כל נושא. עם זאת התקשו הצוותים לייצר מספר פתרונות ולקבוע סדרי עדיפויות להחלטה על-פי קריטריונים מובנים. תחת זאת הם גיבשו את הפתרונות שנראו תקפים.

### שלב ד' – שלב "היישום" – שכלל:

- תכנון היישום.
- בקרת היישום.

לאחר הצגת המענה נבנו תוכניות עבודה להטמעת התוצרים, ואלה אושרו על-ידי מפקד האוגדה. אחדים מהתוצרים נועדו להשיג שיפור בטווח הזמן המידי, ותוצרים אחרים נועדו להשיג שיפורים בטווח הזמן הארוך יותר. סופו של התהליך כלל בנייה של תוכנית עבודה להטמעת המלצותיהם של הצוותים ובנייה של תוכנית בקרה ומעקב אחר יישום התוצרים שפותחו.

### סיכום

עוצמת ההתנגדות לצוותי השיפור הייתה קטנה מהמצופה. תהליך ההכנה המקדים שבוצע והעובדה שהמשימות נבחרו במשותף על-ידי המפקדים והמטה גרמו להפנמת הצורך ורתמו את המשתתפים להצלחתו. כשנותנים לחברי הארגון הזדמנות לעצב את התחומים שהם משמעותיים עבורם ומשתפים אותם בכל אחד מהשלבים – הם מבצעים את התהליך מתוך מוטיבציה פנימית ומרגישים מחויבים להצלחתו.

יישום התהליך חולל שינוי בתרבות התכנון והיישום של תוכניות עבודה מדידות. בשנה הראשונה להפעלתו ניהלו שתי יחידות משנה באוגדה תהליך של תכנון אסטרטגי, שכלל תכנון, יישום, הטמעה, בקרה ומשוב על תוכנית העבודה. בשנה השנייה והשלישית להפעלתו עברו כל יחידות האוגדה לביצוע של תהליך תכנון סדור ומדיד.

לקראת השנה השנייה להפעלת המודל (שנת העבודה 1999) בוצע פעם נוספת תהליך מדידה של הערכים המובילים באוגדה. תוצאות הסקר הראו כי ערכי הגרפים (גרף המצוי וגרף הרצוי) עלו כלפי מעלה. מקצת הפערים אומנם לא צומצמו, אך העובדה כי שתי העקומות עלו כלפי מעלה מצביעה על שאיפה למצוינות ולהישגיות.

באבחון שביצענו לקראת הסדנא לתכנון שנת העבודה 1999 לא זיהינו התנגדות לתהליך. חלק ניכר מהקצינים הביע אמון בתהליך ובתוצאותיו כפי שבאו לידי ביטוי באוגדה. תוצאות התהליך הראו כי כלי ניהול מתקדמים הפכו

הצוותים היו המח"טים, והם כללו גם את דרגי הביניים הפיקודיים מכל יחידות האוגדה. והיה שוני נוסף בהשוואה לעבודה של צוותי ה-T.Q.M. הקלאסיים: צוותי השיפור לא כללו מפקדים וחיללים מרמות הפיקוד הזוטרות. עם זאת היו מפקדים שניהלו "צוותי צל" ברמת הפיקוד הזוטר בחטיבה, שעבדו במקביל לצוות האוגדתי וחוללו ידע חדש ברמה הטקטית. היתרון היה בכך שזה איפשר למח"ט להעלות רעיונות מהשטח. מעל צוותי השיפור ניצבה ועדת ההיגוי, שבראשה עמד מפקד האוגדה, והשתתפו בה סגן מפקד האוגדה ומפקדי החטיבות.

צוותי השיפור עבדו במשך כשישה חודשים במתודולוגיה הבאה:

1. הוגדרו ארבעה שלבים מרכזיים, ונקבע שבכל אחד מהם יופגשו כל הצוותים במרוכז ויצגו

לוועדת ההיגוי את התוצרת שהפיקו (טווח הזמן בין כל מפגש מרכזי נקבע לארבעה-שישה שבועות).

2. נקבע שבכל זמן רשאי מנהל הצוות או אחד מאנשי הצוות לפנות לכל גורם באוגדה על מנת לקבל הבהרות, נתונים ומידע על התחום שהוא מנתח.

ואלה הם ארבעת השלבים שנקבעו:

### שלב א' – שלב "הייזום" – שכלל:

- תיאור המצב הקיים.
- בירור המטרות.
- חוזה העבודה של הצוות.

בשלב הייזום נלמדה מתודולוגיית העבודה של צוותי השיפור, והוקנו כלים ניהוליים לניתוח תהליכים כגון תרשים עצם דג, תרשים פרטו, פורמט לניתוח בעיה ועוד. לאחר סיום ההדרכה גיבשו הצוותים את חוזה העבודה המשותף, את המטרות ואת גבולות הגזרה לעבודה, ונעשה מיפוי ראשוני של המצב בתחום שהם ניתחו. בסוף היום הציג כל צוות בפני כל הצוותים האחרים את החומרים שגיבש – מה שאיפשר למידה משותפת של כל המשתתפים בתהליך.

### שלב ב' – שלב "הניתוח" – שכלל:

- מיפוי הבעיות.
- דירוג הבעיות (בחירה ומיקוד).
- ניתוח של שורשי הבעיות העיקריות.

בשלב הזה איבחנו הצוותים את הבעיות הקיימות בתחום שניתחו ואת שורשי הבעיות האלה. מספר צוותים ניתחו גם את ההשפעה הישירה של הבעיות על תהליכים שונים באוגדה.

### שלב ג' – שלב "עיצוב הפתרון" – שכלל:

- יצירת פתרונות.



בשלב של עיצוב הפתרון גיבשו הצוותים את המענה הנדרש, לדעתם, על מנת להתמודד באופן אפקטיבי יותר עם הבעיות ועם אתגרי העתיד של כל נושא



להתמקד ב-20% מכלל המשימות (החשובות באמת), הוא ישיג 80% מהיעדים העסקיים שלו.

### ביבליוגרפיה

אהרונאי י' (1982) *אסטרטגיה עסקית*, גומא אנדראה ג, (1992) *האיש שחולל את מהפכת האיכות*, מטר בלאנשרד ק', גהרון ט' (1996) *משימה אפשרית*, מטר גולדרט א', (1994) *זה לא מזל, דניאלה די נור גייטס ב' (1999) עסקים במהירות המחשבה, ידיעות אחרונות דה חיס א' (1997) ניהול הארגון כגוף חי*, מטר מרחב מ' (1995) "זוהי מטרה – פעל – כוון, כוון, כוון..." *סטטוס*, פברואר מרחב מ', טל ר' (1995) "הארגון כהתארגנות מתמדת", *סטטוס*, אפריל סנג'י פ' (1997) *הארגון הלומד*, מטר פורטר א"מ, (2000) *על התחרות*, מטר Burgelman A.R., Grove S.A. (1996) "Strategic dissonance", *California Management Review* 38 Kotler PH., (1988) *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6th Edition, Prentice Hall Minzberg H. (1994) *The Rise and the Fall of Strategic Planning* Porter H. (1996) "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December



לחלק משפת הניהול באוגדה אצל המפקדים ואצל קציני המטה. הוטמעו מנגנונים ללמידה ארגונית, כגון תחקיר והפקת לקחים בכל תחומי העיסוק האוגדתיים. כל יחידות המשנה באוגדה ניהלו תהליך תכנון של תוכנית עבודה שנתית, שתחילתו בסדנא אסטרטגית בת יומיים והמשכו בתהליך תכנון פנים-יחידתי. אחדות מהיחידות אף הקימו צוותי שיפור לתהליכים המרכזיים בתחומי העשייה הפנימיים.

### אפילוג

במהלך השנתיים האחרונות התפתחה בפיקוד המרכז מתודה לחשיבה ולתכנון מערכתי בסביבה של עימות מוגבל (נמוך עצימות). המתודה הזאת, שהוטמעה בפיקוד ככלי חשיבה מרכזי לפיתוח תפיסה מבצעית ולהתמודדות עם אתגרי הדרג המערכתי (פיקודי), מקבלת בימים האלה נדבכים של חשיבה ארגונית ומוטמעת בפיקוד המרכז וביחידותיו.

### הערות

1. ניתוח פורטפוליו – היכולת לאבחן באילו פלחי שוק ניתן לנצל את היתרונות המרכזיים של הארגון, אשר יאפשרו לו להתחרות בהצלחה (אהרונאי, 1982).
2. עקרון הפרטו – מודל למיקוד עסקי, הגורס שאם המנהל ישיכל



# השפה המסוכנת של העימות המוגבל

המושגים החדשים שאומצו בצה"ל מתחומים אזרחיים כדי שיתאימו לאופיו המיוחד של העימות המוגבל מהווים סטייה מקצועית מסוכנת, שכן הם פוגעים בנכונות החיילים להילחם, דהיינו הם פוגעים בבסיסו של הצבא

סאל רז

נכונות החיילים להילחם היא תכונת יסוד, שבלעדיה לא ייכון צבא. מהות הצבא, מן הראוי לזכור, היא הפקת אלימות, ותכליתו היא להכריע את האויב ולנצחו במלחמה – כל מלחמה – באמצעות מערכות וקרבות, דהיינו באמצעות התנגשות פיזית.<sup>5</sup> האדם, החייל, הלוחם, המפקד הם אבני היסוד במערכת הצבאית. הצבא כארגון אומנם מוכר כמערכת ציבורית עם כללים ועם נהלים, אך מן הראוי לציין את העובדה שאלה ייחודיים לו בלבד. ייחודו של המקצוע הצבאי ומורכבותו הרבה מושפעים ממשאבי הכוחות העומדים לרשותו, המונים רבבות בני-אדם, אמצעי לחימה וציוד. אך אופיו המיוחד נובע בעיקר מכך שהוא עוסק בהנעת בני-אדם תוך כדי התנגשות רצונית כבירה נוכח פני האויב.

כיוון שצה"ל הוא צבא מיליציוני, הוא חשוף במידה רבה מאוד להשפעותיה של החברה הישראלית.<sup>6</sup> ההוויה של חברה דמוקרטית, תופס הציבור בישראל את הצבא כגוף המופקד על מימוש זכויות הפרט. כתוצאה מכך נשפט צה"ל על-פי אמות

אלימות. החומרה נובעת מכך שמהמושג הזה עולה היומרה שאנו מבינים את הגיון פעולתו של האויב. יתר על כן, את המושגים "המנעה מצננת", "רקמה סופגת" ו"השתב-לות"<sup>3</sup> יש להגדיר לא רק כסטייה מקצועית חמורה מהמינוח הצבאי, אלא גם כאסון של ממש – גם כאשר מדובר

**נכונות החיילים להילחם היא תכונת יסוד, שבלעדיה לא ייכון צבא. מהות הצבא היא הפקת אלימות, ותכליתו היא להכריע את האויב ולנצחו במלחמה**

באורח לחימה בלתי סדור.<sup>4</sup> ראשית, המושגים האלה סותרים במהותם ובמובנם את עקרון המלחמה – "יוזמה והתקפיות"; שנית, הם מעקרים את תפיסת הרמטכ"ל וצה"ל בנוגע לחתירה למגע ומערערים את העיקרון שלפיו יש לשאוף להכרעה ולניצחון. לבסוף, הם הופכים את הלוחמים ממגיני העם למגיני עצמם.

העיסוק בתורת הלחימה, בטכניקות הקרביות ובתרגולות הנוגעות לעימות נמוך העימות – עיסוק שהחל עם ההתכוננות למאורעות האחרונים ושגבר עם פריצתם – יצר המשגה חדשה. המושגים החדשים האלה סיפקו את הצורך, לכאורה, במינוח לאופיו המיוחד של העימות המוגבל. מושגים כגון: "להכיל את המצב", "איתותים", "כתר", ו"שיווק",<sup>1</sup> יצרו, למעשה, שפה חדשה, שהיא בלתי צבאית בעליל ובלתי מובנת, ואשר גורמת לשידור מסרים מעורפלים. שימוש טפילי במושגים שלקוחים מתחומים אזרחיים גורם, לדעתי, נזק עצום לכלל המערכת הצבאית הן בלוחמה נמוכת העימות והן – ובעיקר – בהתכוננות לעימות כולל.

חמור מכך הוא השימוש במושג "מנוף"<sup>2</sup> – ההנחה שמהלך שנבצע ירתיע את הצד שכנגד, וכתוצאה ממנו יימנע האויב מלבצע פעולות

סגן מפקד עוצבת "חירם"





לחברה דמוקרטית-ליברלית, לא תמיד מתאימים לארגונים צבאיים. כארגון צבאי חלה עליו בראש ובראשונה החובה למלא את משימותיו. אטימת הגבולות באופן חלקי תתאפשר רק אם הצבא, כמערכת, יידע איזו השפעה היא מזיקה ואיזו מועילה. אמות מידה כאלה אפשריות בצבא מקצועי. הפיכת צה"ל לצבא מקצועי היא תהליך שתחילתו בהכשרה יסודית של הקצינים ושל המפקדים בכל הרמות. בצבא מקצועי לא יאפשרו המפקדים לאמץ מינוח שסותר את אבני היסוד של הצבא, את עקרונות המלחמה, את תורת הלחימה ואת טכניקות הלחימה.

מעידים יותר מכול, שהשפעת התרבות האזרחית חילחלה עמוק לתוך יסודות הצבא. ההשפעה הזאת נגרמת גם כתוצאה מחוסר מענה מקצועי ומאזן מצד הדרגים הבכירים. אין איפוא להתפלא, שבשנים האחרונות קיימת המגמה להטיל על ועדות חקירה חיצוניות להסיק מסקנות בנוגע לאירועים צבאיים שונים.

הרצון להשתייך לארגון נובע מאיכותו לא פחות מאשר ממטרותיו. איכות הארגון נמדדת במקצועיותו.<sup>10</sup> צבא מקצועי משמעו שכל המשרתים בו – ובמיוחד הקצינים הבכירים – לומדים את המקצוע הצבאי על בוריו.<sup>11</sup>

### הערות

1. "עימות מוגבל ברמה הטקטית במאפייני שטח עירוני וכפרי – הוראת לחימה (ארעי)", תחצ"ן, יולי 2000, עמ' 40, 58
2. שם, עמ' 35, 56, 57
3. הפעילות בחתימה נמוכה – חט' בנימין – לשכה
4. תורת הקרב (כרך ב') – המטה הכללי – עקד כללי 1-3, ספטמבר 1963, עמ' 142-173
5. תורת הקרב (כרך א') – המטה הכללי – עקד כללי 1-2, מאי 1963, עמ' ט'
6. יורם פרי, "דפוסי הזיקה של צה"ל למערכת הפוליטית בישראל", בתוך: דמוקרטיה וביטחון לאומי בישראל (מקראה) בעריכת נויברגר בנימין ובן-עמי אילן, האוניברסיטה הפתוחה, 1996, עמ' 196-198
7. צבי גילת, "תסמונת המח"ט", מעריב סופשבוע, 14 במאי 1999, עמ' 26
8. אריאלה רינגל-הופמן, "התקוממות האלופים", המוסף לשבת של ידיעות אחרונות, 14 במארכ 1997, עמ' 18-19
9. עוצמה צבאית זה לא הכול, מתוך נאום הרמטכ"ל לשעבר, רב-אלוף (מיל') אהוד ברק, בטקס הסיום של בוגרי הטכניון, מעריב שבת, 12 באוגוסט 1994, עמ' 7
10. אורי לבל, "נפלט מהשירות בשל חוסר התאמה", המוסף 7 ימים של ידיעות אחרונות, 4 באפריל 1977, עמ' 74
11. אריאלה רינגל-הופמן, "צבא העם בע"מ", המוסף 7 ימים של ידיעות אחרונות, 4 בספטמבר 1988, עמ' 52
12. רוברט ה' סקילס, ניצחון ואי במדבר, תל-אביב, אג"ס-תוה"ד – היסטוריה, 1997, עמ' 10-50



## לעיתים נדמה כאילו קיימת "ציפייה לאומית" שמשמעות הצבא – בין אם בהתכוננות למלחמה ובין אם בפעילות מבצעית – תתקיימנה באופן מושלם ובהצלחה מוחלטת בכל זמן ובכל מקום

המקצועיות מחייבת, בין היתר, קביעה חד-משמעית איזה ניסיון חייב המפקד לצבור (סוג התפקידים ומשכם) ואיזו הכשרה עליו לעבור (סוג הקורסים) לפני שהוא מתמנה לתפקידו הבא. הכשרת המפקד – לימוד המקצוע הצבאי והקנייתם של חשיבה יצירתית ושל ערכי לחימה – חייבת לבוא אף לפני לימוד השימוש באמצעי הלחימה.<sup>12</sup>

לסיכום: המושגים החדשים, שאומצו בצה"ל מתחומים אזרחיים כדי שיתאימו לאופיו המיוחד של העימות המוגבל, מהווים סטייה מקצועית מסוכנת, שכן הם פוגעים בנכונות החיילים להילחם, דהיינו הם פוגעים בבסיסו של הצבא. צה"ל, בהיותו צבא מיליציוני, צריך ללמוד לאטום את גבולותיו עם החברה הישראלית בפני חדירה של השפעות תרבותיות מזיקות. עליו לזכור שערכים, שמתאימים

מידה שיש להן הצדקה מלאה בחברה אזרחית – אך לא צבאית – ובמקביל הוא נדרש למלא את משימותיו ללא דופי. אווירה ליברלית זו מתעלמת, לכאורה, מכך שסיכון חיי אדם הוא חלק בלתי נמנע מהמאמץ לשמור על ביטחון מדינת ישראל. זהו גם מקור התפיסה, שהשתרשה כאן בשנים האחרונות, ולפיה כל אדם שנופל באימונים הוא קורבן שווא.<sup>7</sup> מכאן קצרה הדרך להגשת כתבי-אישום נגד כל מפקד, שתחת פיקודו התרחשו אירוע בטיחותי או תאונה.<sup>8</sup>

חמורה מכך היא העובדה, שכיום קיימת גם דרישה להדיח מפקדים (בכירים ככל האפשר) בעקבות כל אירוע מבצעי, שתוצאותיו סובלות מ"חוסר שלמות". זאת בלי להבדיל בין אחריות ישירה לאחריות עקיפה. אין הכוונה כאן לזילות בחיי אדם, חלילה, או במניעת ביקורת ותחקור. ההפך הוא הנכון: כוונתי היא שביקורת – נוקבת ככל שתהיה – היא מחויבת המציאות, אך זו צריכה לבחון בעין מקצועית ולאור הנסיבות כל אירוע לגופו. לעיתים נדמה כאילו קיימת "ציפייה לאומית" שמשמעות הצבא – בין אם בהתכוננות למלחמה ובין אם בפעילות מבצעית – תתקיימנה באופן מושלם ובהצלחה מוחלטת בכל זמן ובכל מקום. יתרה מזאת, לעיתים גם נדמה – לפחות על-פי הטונים הצורמים המושמעם – שהמחיר בעבור הגנת המדינה והארץ האמיר ללא נשוא. על כך אמר אהוד ברק בהיותו הרמטכ"ל:

"אין מובן למערכות הנשק המתוחכמות ביותר בעת מבחן, אם לא ניצבת מאחוריהן חברה חזקה, מגובשת, בוטחת בדרכה, ושאיות חייה ואורח חייה מצדיקים בתודעתה את הסיכונים ואת המחיר של הגנה עליהם".<sup>9</sup>

לא בכדי הצבא הוא הארגון היחיד בחברה, שהוסמך לקיים מערכת שפיטה אוטונומית מלאה, כולל שיפוט פלילי. היתר זה נובע, כאמור, מאופיים הייחודי של שדה הקרב ושל ההלכה הצבאית. המושגים שהוזכרו בתחילת המאמר



# ההתמודדות הביטחונית עם הפלסטינים

צה"ל אמור לעצב אסטרטגיה שתעשה שימוש בנדבכים הבאים: הסטת המאבק הצבאי לשולי הבמה, עימות של התשה ולא של הכרעה מהירה, מניעת הסלמה, איפוק אסטרטגי ויוזמה טקטית, תהודה תקשורתית מזערית, מיקוד נקודתי, שליטה מודיעינית במקום שליטה בשטח, מיצוי יתרון האיכות ופיתוח אמצעים מתקדמים. אסטרטגיה מונעת הסלמה מהסוג הזה לא תביא להכרעה מהירה, אך בלויית לחצים מדיניים, כלכליים ותקשורתיים על קהלי יעד מצומצמים היא מסוגלת לשכנע את היריבים לחזור לשולחן הדיונים ולהסכים לפשרה הוגנת

## אל"ם (מיל') ד"ר שמואל גורדון

תפקיד חשוב בהרתעה, בסיכול, במניעה, בשמירה על חיי האזרחים, בשכנוע היריב להפסיק את הלחימה, בחיזוק כושר העמידה ותחושת הביטחון של האוכלוסייה ובשימור העוצמה הלאומית וחיזוקה. לא פעם התכלית של הפעילות הצבאית היא חיזוק כושר העמידה של אזרחי ישראל ולא דווקא פגיעה ביריב.

החלטה על פעילות צבאית מושפעת מאוד מהאופן שבו היא עשויה להשפיע על הקברניטים בעולם ולהשתקף בדעת הקהל העולמית. תכליתו של המענה הצבאי היא – בשלב הראשון – עיצוב גבולות הלחימה. בשלב שני תכליתו היא לאכוף על היריבים

לשנות את "תפיסת ההפעלה" שלהם מתפיסה התקפית להגנתית, ולאחר מכן היא מיועדת לאלץ אותם להפחית ולבסוף להפסיק את הפעילות האלימה, לחזור לשולחן המשא-ומתן ולהגיע להסכם פשרה הוגן.

יחד עם זאת יש חסרונות לשימוש בכוח, כגון פגיעה במעמד הבין-לאומי, יצירת חילוקי דעות בעם וחשש לפגיעה במוסר הלחימה. אפשר לומר כי העימות הצבאי הוא אשר גורם לכך שישראל "מפסידה נקודות" במאבק על דעת הקהל הבין-לאומית, על תפיסותיהם של מעצבי המדיניות בקהילה הבין-לאומית ועל מעצבי תקשורת ההמונים בעולם.

במערכת המושגים הישראלית "ניצחון" או "הצלחה" בהקשר של העימות עם הפלסטינים משמעותם השגת הסדר המקובל על שני הצדדים. המענה לאתגר הפלסטיני אמור להיות

מבוקר ומשולב ולכלול שימוש באמצעים מדיניים ודיפלומטיים, שמירת הקשר עם ארה"ב – אפילו תמורת מיתון בהפעלת הכוח – לחץ כלכלי, מאבק על התקשורת, על דעת הקהל בעולם ועל דעת הקהל בישראל, לחץ אישי על האליטה השלטונית ברשות הפלסטינית ופעילות צבאית מבוקרת ונקודתית. כמה מהמנופים למימוש המדיניות הזאת הם צמצום המקורות הכספיים מארה"ב

### החלטה על פעילות צבאית מושפעת מאוד מהאופן שבו היא עשויה להשפיע על הקברניטים בעולם ולהשתקף בדעת הקהל העולמית

ומאירופה לארגונים ברשות הפלסטינית, פגיעה בנכסים ובהטבות של האליטות, פגיעה במערכות האזרחיות של ארגוני הטרור (חינוך, סעד), בניית קואליציות גלויות וחשאיות ושיתוף פעולה סמוי עם מדינות שכנות.

המענה הצבאי בעימות המוגבל אמור להשלים את יתר סוגי המענה ולא להחליף אותם. למענה הצבאי יש

טיים ומפקד  
כחיל האוויר, חוקר  
בתחומי הביטחון הלאומי





## תכליתו של המענה הצבאי היא - בשלב הראשון - עיצוב גבולות המלחמה



טנק של צה"ל - בפאתי יישוב פלסטיני

מגוונות. אנחנו משתמשים בקשת רחבה מאוד של שיטות ואמצעים. לא הכול חשוף לציבור, וטוב שכך. צריך לזכור שזו מערכה מאוד מורכבת - גם במישור המדיני, גם במישור הצבאי, גם במישור התודעתי, גם במישור הפסיכולוגי, גם במישור הכלכלי וגם במישור התקשורתי".<sup>1</sup>

פעילות צבאית גלויה וחשופה מגבירה את העוינות בקרב הצד האחר ויוצרת סיקור תקשורתי שמשפיע לרעה על דעת הקהל בעולם. לכן יש לישראל ולצה"ל אינטרסים ברורים וחזקים להסיט את המענה הצבאי ממרכז הבמה.<sup>2</sup> דוגמא מתחום הסיכול והמניעה: שכונת גילה בירושלים נמצאת תחת אש לסירוגין זה

חודשים רבים. השכונה זכתה לתשומת לב גדולה של התקשורת, שהראתה פעם אחר פעם עד כמה פגיעים התושבים לירי נק"ל ומרגמות מכיוון בית-ג'אלה. זעם התושבים ודעת הקהל, שניזונה מהסיקור האינטנסיבי, דירבן את הממשלה לתגובה חריפה למדי, שכללה ירי טנקים וטילים ממסק"רים ואף כניסה לבית-ג'אלה. צעדים קשים אלה הביאו לשינוי בדעת הקהל העולמית ובתמיכתם של מנהיגים זרים בישראל. ייתכן כי מיגון מהיר של הרחובות והבתים

קהלי היעד הלגיטימיים לעימות צבאי אמורים לכלול את המנהיגות של הרשות בדרגים גבוהים ובינוניים, את המנהיגות האזרחית שתומכת באופן אקטיבי בטרור, את שכבת הפיקוד וההנהגה של הארגונים השונים, מפקדים ומפגעים בשטח ומובילי אלימות בשטחים ומחוצה להם. כדי להשיג את האיזון הדרוש בין הכורח להשתמש בצבא לבין החסרונות הנובעים מכך יש לנקוט אסטרטגיה שתתבסס על יעדים מצומצמים ושתכלול כמה נדבכים, שיוצגו להלן.

### הסטת המענה הצבאי ממרכז הבמה

העימות בין ישראל לפלסטינים מתנהל במישור המדיני, הכלכלי והחברתי, ותוצאותיו גם ניכרות בתחומים האלה. הפעילות הצבאית היא רק אחד האמצעים להשגת הישגים בתחומים האלה. אפילו הדרג הצבאי, אשר מופקד על המענה הצבאי, מביין את הצורך בהרחבת המענה לתחומים רבים נוספים. הרמטכ"ל מופז הסביר זאת בראיון:

"שיטות הפעולה שאנו נוקטים על מנת לפגוע בטרור הן

יש חסרונות לשימוש בכוח, כגון פגיעה במעמד הבין-לאומי, יצירת חילוקי דעות בעם וחשש לפגיעה במוסר הלחימה



הרלוונטיים היה מונע פגיעות וחוסך את תהליך השרשרת, שבסופו של דבר הביא את הפעילות הצבאית למרכז הבמה.

## אורך נשימה במקום הכרעה

העימות הנוכחי הוא עימות של התשה, של שחיקת כוח הרצון ולא של חתירה להשגת הכרעה צבאית. על כך אמר סגן הרמטכ"ל, אלוף יעלון:

"הם [הפלסטינים] רואים את יכולת העמידה של העורף הישראלי כנקודת תורפה, ולשם הם מכוונים. בהיבט הזה, של העמידה של העורף, הם מייחסים לנו חולשה. ומבחינה הזו העימות הנוכחי הוא מבחן חשוב ליכולת העמידה שלנו. אם לא נצליח לעמוד בכך, יהיו לזה השלכות אסטרטגיות לגבי מערכות היחסים עם הפלסטינים וערביי ישראל ולגבי הסתכלות העולם הערבי עלינו... המבחן הוא יכולת העמידה של החברה הישראלית".<sup>3</sup>

עמידה במבחן של אורך הנשימה אינה תלויה רק ב"רוחו החזקה של העם", אלא גם – ואולי בעיקר – בצד השני של המשוואה: בתמיכה המעשית שנותנות קהילת הביטחון וההנהגה הלאומית לאוכלוסייה. דרושה הקפדה יום-יומית על חיזוק תחושת הביטחון האישית של כל אזרח הן באמצעות פעולות סיכול ומניעת פיגועים והן באמצעות שימוש בתקשורת ההמונים. דרושה הגדרה ברורה של המדיניות הלאומית, כדי שהאוכלוסייה האזרחית בישראל תבין את הרקע ואת התשתית לכל החלטה אופרטיבית וטקטית של הדרג המדיני ושל דרגי הביטחון. דרושה פעילות שיטתית להגשמת אותה מדיניות, שתהיה ברורה לציבור, ודרושים סימנים של הצלחה במימוש המדיניות כדי לאפשר לציבור לצפות לעתיד רגוע יותר. יחד עם זאת אסור לטפח ציפיות לסיום מהיר של העימות כדי למנוע אכזבות בעתיד

הקרוב. ככלל, מכיוון שאורך הנשימה הוא סוגיית המפתח בעימות הנוכחי, יש לכוון גם את המאבק הביטחוני לחיזוק יכולת העמידה של האזרחים לאורך זמן. שרון ניסח את העיקרון הזה בראיון עיתונאי: "צריך לכוון את הפעולות, [אך] לא להגיע להסלמה. זה מחייב הרבה עקשנות, נחישות ושקט נפשי. צריך להבין שלא כל דבר ניתן לעשות עכשיו. זה לוקח זמן..."

ובסופו של התהליך הזה הביטחון לחיי אזרחי ישראל יחזור. זה לא יהיה קצר, לא פשוט, זה יהיה ממושך. [אך] כבר עמדנו בדברים קשים מאלה".<sup>4</sup>

התאמת הציפיות למציאות פירושה ההבנה כי התוצאה האפשרית של עימותים מהסוג הזה היא שארגוני הטרור והגרילה לא יחוסלו, אלא ידעכו. כלומר, פעילותם תלך ותדעך, אך לא תיפסק לחלוטין במשך זמן רב. לרשות ולארגונים הפלסטיניים יש אינטרס לנהל לחימה מבוקרת הן מבחינת היקפה והן מבחינת האמל"ח זוירת הפעולה. הם

שואפים לשמור על רמה של שחיקה מורלית מתמשכת בלי להסתכן בתגובה קשה של צה"ל. לכן על צה"ל ליזום שינויים מתמידים באופי הלחימה כדי להוציא את היריב משיווי משקלו וכדי לשחוק את רצון הלחימה שלו.

## איפוק אסטרטגי ויזומה טקטית

ברמה האסטרטגית יש להפעיל את הכוח הצבאי במהלך העימות המוגבל בצורה מאופקת, וזאת מכמה סיבות:

- בעימות כזה לא ניתן להשיג הכרעה מהירה, ולכן, בדרך כלל, אין תכלית למהלכים אגרסיביים.
- כל מבצע נרחב טומן בחובו סיכון של פגיעה באזרחים.
- יש לחשוב על "היום שאחרי" ולמנוע ככל האפשר עלייה ב"מדד השנאה".
- התקשורת העולמית יוצרת אווירה קשה סביב מבצעים גדולים של צבא נגד אזרחים, ולכן שכרם עלול לצאת בהפסדם.
- במלחמה כוללת בין מדינות, תורמים מבצעים מכריעים להשגת מטרות המלחמה. בעימות מוגבל עלולים מבצעים כאלה לפגוע בהשגת המטרות הלאומיות, באמונה בצדקת הדרך ובמוסר הלחימה.
- מבצעים גדולים עלולים לגרום להידרדרות ולתגובות שאינן מתוכננות מראש.

האסטרטגיה הצבאית הרצויה בעימות מוגבל אמורה להיות מאופקת. לעומת זאת עליה לשים דגש על ניהול יוזמה ומבצעים ברמה הטקטית – ובעיקר ברמה המיקרו-טקטית. במשך הזמן יש ליוזמות ברמה הטקטית השפעה אסטרטגית על תוצאות המאבק ללא המגרעות של מענה מסיבי השואף להכרעה מיידית. יש לעודד ולטפח יוזמה התקפית. נטילת יוזמה היא חיונית, כדי שארגוני הטרור השונים ומפקדיהם יתרכזו בהישרדותם יותר מאשר בתקיפת אזרחים וחיילים ישראלים.

מדיניות מאופקת ברמה האסטרטגית ויוזמת ברמה הטקטית תאפשר לצה"ל ליטול את היוזמה בכל הרמות. איפוק אין פירושו ספיגה ותגובה, אלא עיצוב גבולות העימות בהתאם לתועלת ולמטרות של ישראל. הארגונים הפלסטיניים שואפים להגדיל את החיכוך, ליצור מפגשים, לפגוע

בבני-אדם ו"להעלות את הטמפרטורה" של העימות. לעומת זאת הכוונה של הדרג המדיני ושל צה"ל אמורה להיות "הורדת הטמפרטורה" של העימות, הפחתת החיכוך ומזעור מספר הנפגעים בשני הצדדים. מדיניות מאופקת נועדה להשיג את המטרה הזאת באמצעות פעילות מכוונת ויזומה ללא היגררות ליוזמות של היריב. לדוגמא: כאשר הצד האחר יוזם הפגנה אלימה, עדיף לעיתים לאפשר לה להוציא את האנרגיה שלה במשך זמן מסוים, ורק לאחר מכן לפעול כנדרש מאותו מצב ספציפי, במקום לבלום את ההפגנה כאשר

**מדיניות מאופקת ברמה האסטרטגית ויוזמת ברמה הטקטית תאפשר לצה"ל ליטול את היוזמה בכל הרמות**



היא במלוא כוחה ולגרום להרוגים מיותרים בקרב האזרחים שממול. הפעילות הצבאית אסור לה להיגרר לשיטה של תגובות על מעשי טרור, ועליה לפעול בהתמדה וביוזמה כדי להשיג את המטרה העיקרית: להפחית עד למינימום האפשרי את הפעילות האלימה<sup>5</sup> ולהביא את הצד השני למשא-ומתן מדיני.

## תהודה תקשורתית מזערית

צה"ל עיצב תפיסת הפעלה, שאחד מנדבכיה הוא פעילות בחתימה נמוכה כדי להימנע מחיכוך שלא לצורך עם האוכלוסייה ועם הארגונים היריבים. חשוב לנסח את ההתנהלות הצבאית מולם. הפעילות הצבאית הגלויה, ובעיקר מול אזרחים, גורמת נזק ניכר לדימוי של ישראל בתקשורת ודרך התקשורת – בדעת הקהל בעולם הנאור, במדינות ערב, ברשות הפלסטינית ובקרב ערביי ישראל. נזק קשה במיוחד נגרם לישראל עקב הפעלתן של מערכות נשק מרשימות כמו טנקים וטילים המשוגרים ממסוקים. לכן תפיסת ההפעלה של צה"ל בעימות המוגבל הנוכחי חייבת לחתור להחלשת התהודה התקשורתית של הפעילות הצבאית. ככלל, יש להעדיף פעילות חשאית ומבצעים ללא הד תקשורת. השיקול הזה מתחבר לבחירת המפקדים והלוחמים של היריב כאוכלוסיית יעד באמצעות פעילות צבאית נקודתית, המאופיינת באיפוק אסטרטגי.

## פעילות נקודתית

השילוב של יוזמה טקטית עם חתימה תקשורתית נמוכה ועם בחירה קפדנית של קהל היעד – מפקדים ולוחמים של היריב – מוביל לתורת לחימה, הכוללת גם מאפיינים של לוחמת גרילה, אך באופן ממוקד, מאורגן ומצויד יותר מכפי שעושים ארגוני הטרור והגרילה. מדובר בתורה המתמקדת בפגיעה במי שרוצחים יהודים ובשולחיהם – במפקדים ובאנשי מפתח – באמצעות מבצעים נקודתיים ומבצעים ללא פרסום. אחד מראשי השב"כ אמר על כך: "צריך להגדיר ולהחליט שאין כאן ארגון מחתרתי, אלא שני צבאות. מדינה נגד יישות מדינית. הטרור הפלסטיני הוא

גלוי, לא חשאי. זהו צבא שנוקט שיטות של טרור. צריך להכין רשימה של מטרות, של מפגעים, של שולחיהם. יש כתובות, יש שמות, יש עץ מבנה. את כל מי שיוגדר כמפגע או כשולח, יש לנטרל. אם יש לך מודיעין טוב, אל תחכה, תרביץ מייד. לא כתגובה, אלא ביוזמה נמשכת ומתמדת, כל הזמן. הטרור יירד, אין לי ספק בזה. המודיעין צריך להיות לא רק על אנשים, אלא [גם על] תשתיות, על מפעלי תחמושת, על מאגרים, על אימונים. וכל פעם שיש משהו – [יש] לרדת עליו".<sup>6</sup> פעילות כזאת משרתת את חיזוק ההרתעה, כפי שמסביר

עיתונאי המתמחה בסוגיה הפלסטינית:

"רבים מפעילי האינתיפאדה הנוכחית, אנשים שמעורבים במאבקים ובירי על מטרות ישראליות, חוששים לאחורונה לחייהם. הם חושדים בחברים סביבם ומנסים לגלות מי עלול לבגוד בהם... פעולות החיסול האחרונות שעשה המודיעין הישראלי עוררו לא מעט פאניקה בגדה ובעזה".<sup>7</sup>

פגיעה נקודתית במטרות איכות (מבוקשים בעדיפות גבוהה) אינה מהלך אסטרטגי חדש לקהילת הביטחון. למשל, לאחר רצח הספורטאים הישראלים באולימפיאדת מינכן ב-1972 קיבל המוסד הנחיה מפורשת לפגוע בכל מי שהיו קשורים במעשה. במשך שנים ספורות נפגעו מרביתם בזה אחר זה. אישים בולטים נוספים שנהרגו הם: אבו ג'יהאד, מצמרת אש"ף; זוהיר מוחסין, מפקד א-ציעקה – ארגון שדעך בעקבות ההתנקשות; פתחי שקאקי, מנהיג הג'יהאד האסלאמי; וה"מהנדס" יחיא עייאש, שהיה אחראי לעשרות הרוגים ישראלים בשורה של פיגועי התאבדות.<sup>8</sup> אף שמדיניות החיסולים הישראלית ננקטת רק נגד שולחיהם של המפגעים, נגד המבצעים עצמם ונגד המתכננים, היא נתקלת בביקורת רבה בחו"ל. אפשר שהביקורת הזאת תאלץ את ישראל להקטין את היקף החיסולים.

## עליונות מודיעינית

קטע זה עוסק בהיבט המודיעיני כחלק מהמענה צבאי. יש ליישם אותו הן לעימות עם הרשות הפלסטינית והן לעימות עם ארגוני הטרור בדרום לבנון למרות השוני בין שני העימותים.

אחד הקשיים בעימות נגד טרור וגרילה הוא החוסר במודיעין, ובמיוחד מחסור במטרות לתקיפה בזמן אמת. מודיעין אשר מתרכז בהתרעה אסטרטגית ובגיבושה של תמונת מצב כללית אינו מספיק לעימות נגד טרור וגרילה. מעגל המודיעין מול טרור וגרילה הוא בדרך כלל מתחת לסף ה"רגישות" של מודיעין צבאי קלסי, משום שרוב המטרות של טרור ושל גרילה מורכבות ממספר קטן של אנשים, שנחבאים בערים או מפוזרים בשטחים פתוחים, ולכן קשה מאוד לגלותם ולעקוב אחריהם עד לפגיעה בהם. יתר על כן, בשלבים הראשונים של הארגונים האלה תשתיותיהם מועטות ואינן חיוניות. נסראללה, מנהיג החיזבאללה, הסביר כיצד מתמודד ארגונו עם עליונותו של חיל האוויר הישראלי: "בלוחמת גרילה, מי שאין לו יכולת התגוננות בעימות עם האויב, יכול לצמצם מחשיבות חיל האוויר באמצעות הסתרת המטרות והימנעות מהופעה בגלוי... צריך למנוע מהיריב לגלות מטרות. החיזבאללה מודע לכך ונזהר כל הזמן מלספק מטרות לחיל האוויר הישראלי".<sup>9</sup> אולם מכיוון שטכנולוגיית החיישנים התפתחה מאוד

מודיעין אשר מתרכז  
בהתרעה אסטרטגית  
ובגיבושה של תמונת מצב  
כללית אינו מספיק לעימות  
נגד טרור וגרילה



הטבלה הזאת משקפת את האסימטרייה המודיעינית בין מדינה לבין ארגוני טרור וגרילה ואת יכולתם של מדינה ושל צבא סדיר להשיג עליונות מודיעינית, אם כי בכל עימות ישנם משתנים רבים, העשויים להגדיל או להקטין יכולות ולהביא לעליונות מודיעינית של צד זה או אחר. כדי להשיג ולחזק את העליונות המודיעינית חייב הצבא הסדיר (שאינו אחראי על מודיעין מדיני) לשים דגש על שיפור כושרו להשיג מודיעין ברמה הטקטית, למנוע מודיעין מהיריב ולשבש את תהליכי קבלת ההחלטות שלו. סוג זה של לוחמה נקרא "לוחמת מידע".

לוחמת מידע היא לוחמה להשגת עליונות בתחום המידע באמצעות השפעה על המידע שבידי היריב, על תהליכי קבלת ההחלטות שלו ועל רשתות הקשר והמחשבים שלו ובאמצעות הגנה על מערכות המידע והמחשבים שלנו.<sup>11</sup> ארגוני הטרור והגרילה מפתחים יכולות מודיעיניות לא מבוטלות, שמחייבות את צה"ל להתמודד עם הסוגיה של מניעת מידע. כמו כן הם נכנסים לתחום התקשורת הממוחשבת והאינטרנט ומנסים מדי פעם לשבש ולנטרל מערכות מחשבים ואתרי אינטרנט של משרדי ממשלה, שקל, יחסית, לחדור אליהם.

מניעת מידע מהיריב היא תחום פעילות חשוב. בנושא של ביטחון הקשר יש הישגים ניכרים הודות לפעילות אינטנסיבית ומתמשכת. מאחר שהאמצעים להשגת מודיעין שבידי ארגוני הטרור והגרילה אינם מתקדמים ביותר, אין קושי טכנולוגי למנוע מהם מידע העובר במערכת הצבאית. עיקר המידע שיש להתרכז במניעתו מהיריב הוא מידע טקטי על תמונת המצב באזורי העימות. כפי שארגון טרור וגרילה יונק את שרירותו מהקטנת החתימות שלו, כך גם כוח משימה שפועל נגדו אמור להקטין את חתימותיו. חתימה של כוח כוללת הן את החתימות של אמצעי הלחימה והן את החתימות של התנהגות הכוח. המשמעות של חתימה התנהגותית נמוכה היא שמרכיבי הכוח מנסים שלא להתבלט בשטח כל עוד אינם תוקפים כדי למנוע מידע מהיריב, למנוע התרעה, להשיג הפתעה וליצור הרתעה עקב יצירת תחושה של נוכחות רצופה ומצטברת.<sup>12</sup>

עליונות מודיעינית נבחנת בכמה מדדים: דיוק, עדכנות, רלוונטיות ומענה לצורך המדיני ולצורך המבצעי. מענה מספיק לצרכים האלה אמור לאפשר לדרג המדיני להבין את הארגונים ואת כוונותיהם ולעצב מדיניות רעננה ומתאימה. המענה המודיעיני אמור לאפשר לדרג הצבאי האסטרטגי לקבל תמונת מצב טובה, שמאפשרת לו לעשות הערכות מצב מיטביות ולהחליט על פעילות התורמת להשגת המטרה הצבאית והמדינית. כמו כן אמור המענה המודיעיני לאפשר לדרג המבצעי לבחור יעדים, להגיע אליהם בביטחון, לפגוע

בעשורים האחרונים, ויש יותר אופציות לאיסוף מטרות בזמן אמת, אפשר לצפות מצה"ל שישפר את ביצועיו באופן משמעותי, אף שלוחמת הטרור והגרילה היא לוחמה בחתימה נמוכה. לוחמה נגד אויב בעל חתימה נמוכה ניהלה נאט"ו בקוסובו, ועל כך כתב תא"ל ידלין:

"המערכה בקוסובו הוכיחה שוב את האתגר שבאיסוף בתנאי מזג אוויר קשים, את הצורך בקיצור הזמן בין איסוף לתקיפה... המודיעין עדיין מתקשה להתמודד עם מטרות בעלות אורך חיים קצר ועם מטרות בעלות חתימה נמוכה (גרילה וכוחות צבאיים למחצה). זהו לקח חשוב ואוניברסלי שיש ליישמו בכל זירה".<sup>10</sup>

אחד השלבים החשובים בעימות מוגבל הוא המאבק על עליונות מודיעינית. כאמור, עליונות מודיעינית משמעותה יכולת עדיפה בתחום של איסוף המידע על היריב ובתחום של מניעת מידע מהיריב. קיימת

אסימטרייה מודיעינית בולטת בין מדינה וצבא סדיר לבין ארגוני טרור וגרילה: למדינה ולצבא סדיר יש יכולת איסוף גבוהה, אך גם חתימות חזקות, שמאפשרות לארגונים שמנגד לאיסוף עליהם מידע. לעומת זאת לארגונים יש יכולת איסוף נמוכה מאוד, יחסית לאלה של מדינה, אך גם יש להם חתימות חלשות מאוד – מה שמקשה על הצבא הסדיר לאסוף עליהם מידע.

ברמה האסטרטגית והמדינית קיימת אסימטרייה אחרת: המדינה היא בעלת יכולת מודיעינית עדיפה להכיר ולזהות את הכוונות ואת התוכניות של מנהיגי הארגונים, אך לעומת זאת, כאשר עוסקים במדינה דמוקרטית, רוב הכוונות והתוכניות המדיניות שלה גלויות ומדווחות בנאומים של מעצבי המדיניות ובכלי התקשורת, כך שקל ליריבים להשיגן ולנתחן. לעומת זאת, התוכניות האסטרטגיות של הצבא נשמרות ברמת סיווג טובה. לארגוני הטרור והגרילה יש יכולת פחותה לאסוף מידע חסוי בתחום המדיניות והאסטרטגיה, אך במקביל אין הם נוהגים להצהיר בגלוי על מדיניותם ועל האסטרטגיה שלהם, ויש להם יכולת סבירה להסתיר תוכניות מבצעיות. הצירוף של יכולות האיסוף והמניעה יוצר את הטבלה הבאה:

### אחת ההמלצות המרכזיות היא לרכז את כל גופי האיסוף מול הזירה הפלסטינית בארגון אחד וליצור גוף מודיעיני לאיסוף, למחקר ולהערכה

## השוואת יכולות איסוף ומניעת מודיעין

| היריבים            | יכולות                  | מודיעין מדיני   | מודיעין אסטרטגי | מודיעין טקטי  |
|--------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| מדינה וצבא סדיר    | יכולת איסוף יכולת מניעה | טובה מאוד נמוכה | טובה מאוד טובה  | בינונית נמוכה |
| ארגוני גרילה וטרור | יכולת איסוף יכולת מניעה | טובה בינונית    | נמוכה בינונית   | בינונית גבוהה |



3. כוחות הצבא מגדילים את החיכוך ואת העוינות.
  4. הם בולטים בשטח ללא צורך מידי בכך.
  5. הם גורמים לשמירת העימות הצבאי במרכז הבמה.
  6. הם גורמים לחיכוך מיותר עם האוכלוסייה האזרחית ולאירועים הנוגדים את מוסר הלחימה.
  7. החזקת שטח מחייבת להפעיל כוחות גדולים, ולכן מדובר לרוב בכוחות ברמה בינונית ובכוחות מילואים.
  8. החזקת שטח מחייבת להפעיל כוחות קטנים ומפוזרים, בעוד שליריב יש יכולת לרכז כוח, להפתיע, לבחור את המקום ואת הזמן של המפגשים.
  9. עימות מוגבל כמו טרור וגרילה הוא מטבעו נטול קו ברור, שאפשר או שחשוב להגן עליו.
- החזקת שטח מוכתבת גם על-פי שיקולים מדיניים, אך במאמר הזה נבחנת השליטה בשטח בהיבטיה הצבאיים בלבד. מנקודת מבט צבאית, שליטה פיזית בשטח בעימות מוגבל נועדה – בין היתר – לאסוף מידע וכן למנוע ולסכל את פעילות היריב. במידת האפשר חשוב להקטין את השליטה הפיזית בשטח – במרחב ובאוכלוסייה, בערים ובכפרים – ולהחליפה בשליטה מסוג אחר, שליטה במידע. המושג הזה והשלכותיו מחייבים הסבר. לשליטה במידע יש שתי משמעויות:

1. היכולת להשיג מידע הדרוש לצורך גיבוש מדיניות וביצועה עד לרמה הטקטית ומניעת המידע הדרוש מהיריב.
  2. שליטה במרחב, בזמן ובמבצעים באמצעות השגת מידע ומניעתו מהיריב במקום החזקת המרחב.
- שליטה במידע באמצעות תצפית ואיסוף היא ביטוי לנוכחות בחתימה נמוכה, בתהודה תקשורתית מזערית, ללא חיכוך מיותר עם היריב, תוך שמירה על נגישות לכל יעד, כאשר יש צורך בכך. תפיסה חדשה של שליטה, שבנויה על תורת לחימה ועל אמצעי לחימה חדישים, מניחה כי אפשר להשיג את המטרות האלה בתנאים המיוחדים לעימות המוגבל בין ישראל לפלסטינים באמצעות עיצובו של מערך "איסוף מנגד" – הנמצא ברובו בתוך שטח שבשליטה ישראלית או באוויר. בשטחים יש לשב"כ ולצה"ל יכולות

בהם ולחזור בשלום. ברמה הטקטית יש להפתעה חשיבות עליונה. ההפתעה חיונית כדי לפגוע ביעד כאשר אינו מוגן ואינו דרוך להתגוננות, והיא חשובה גם כדי לנוע בטריטוריות רוויות איומים בלי להתגלות ובלי להיפגע. העליונות המודיעינית היא תנאי להשגת הפתעות רצופות ברמה הטקטית.

הלוחמה המודיעינית נגד גרילה וטרור שונה למדי מהלוחמה המודיעינית נגד צבאות סדירים. האחריות להשגת מודיעין על טרור ועל גרילה מתחלקת בישראל בין אמ"ן, השב"כ והמוסד. מערך האיסוף נחלק גם הוא לכמה תת-ארגונים מתחרים, שהתיאום ביניהם אינו תמיד מושלם. אחת ההמלצות המרכזיות היא לרכז את כל גופי האיסוף מול הזירה הפלסטינית בארגון אחד וליצור גוף מודיעיני לאיסוף, למחקר ולהערכה.<sup>13</sup> פיקוד מרכזי על כל מקורות

המודיעין והתקיפה יאפשר לשפר באופן משמעותי את כושר השגת המטרות והפגיעה בהן בזמן אמת.<sup>14</sup> יש לזכור כי החתימות של ארגוני הטרור והגרילה הולכות ומתחזקות במשך הזמן, וקל יותר לגלות מטרות ולפגוע בהן, כאשר הארגונים מתבססים, תופסים שטח, מצטיידים באמצעי לחימה גדולים יותר ובאמצעי קשר, מתמסדים ומקימים תשתית ארגונית ופיזית. תהליך כזה אפשר לזהות אצל החיזבאללה, וסביר להניח שהוא לא יפסח גם על הארגונים הפלסטיניים.

### הפלסטינים מוציאים להורג "משתף פעולה"



**תפקיד הכרחי של מרכיב המודיעין בכוח הפעולה הוא לאסוף מידע טקטי קצר טווח על יכולות, על כוונות ועל פעילויות של ארגוני טרור וגרילה, לעבד מידע ובסיסי נתונים על הארגון ועל התשתית התומכת בו ולתאר את האידיאולוגיה ואת היעדים של הארגון, את עמדותיו הפוליטיות, את שיתוף הפעולה שיש לו עם ארגונים אחרים ועם מדינות וכדומה. האמצעים כוללים החל ממודיעין אנושי וכלה באמצעים ללוחמת מידע**

שליטה באמצעות מידע במקום שליטה פיזית בשטח היא מרכיב בעל תרומה משמעותית למניעת שחיקתו של הכוח ולשימור העוצמה הלאומית. בעימות מוגבל עלולה שליטה בשטח מאוכלס להיות לרועץ לשולט, מכיוון שהצבת כוחות בשטח כזה אינה מבטיחה שליטה בו ויש לה השלכות שליליות על העימות:

1. תחת השליטה לכאורה של צבא פועלת מערכת עוינת עניפה הכוללת: קבוצות טרור, צוותי מודיעין, תצפית, תשתית לוגיסטית ותקשורת.
2. כוחות צבא המסתובבים בשטח כזה פגיעים יותר מאשר אלה שמחוצה לו.



ומחזקת את הלכידות הלאומית.  
לוחמה נגד גרילה וביצועה דורשים גוף מודיעין ייחודי,  
שיהיה חלק בלתי נפרד מכוח המשימה. מתכנני מבצעים  
זקוקים לכל מקורות המודיעין, לרבות מקורות חיצוניים. כוח  
אוירי דורש מודיעין בזמן אמת, מכיוון שהמיידיות של

מצוינות לאיסוף מידע בזכות תשתית טכנולוגית ואנושית,  
ששופרה מאז הסכם אוסלו.<sup>15</sup> יכולות איסוף מחוץ לשטח  
יאפשרו:

1. יצירת מידע וידע חיוניים להתרעה, למניעה ולסיכול.  
2. זיהוי ורכישה של מטרות (מפקדים, מנהיגים ולוחמים)  
והכוונה של כוחות משימה.

3. החדרת כוחות מיוחדים לשטח למבצע  
מוגבל בזמן, במרחב ובעוצמה לשם  
מניעה, סיכול והרתעה מפני פיגועים  
ויוזמות של היריב.<sup>16</sup>

משמעות השטח משתנה לחלוטין:  
השטח אינו ממד פיזי שיש לכבוש אותו,  
להחזיק בו או לפנות אותו, אלא ממד הדומה  
לחלל האוויר, שהוא שקוף לצורך איסוף  
מידע, ובתוכו פועלים רק כשצריך. מודל  
הפעולה, הנובע מהתפיסה החדשה הזאת,  
דומה לפעולתן של חיות טרף: רוב הזמן הן  
שוהות חבויות במרחק מסוים מטרפן,  
צופות ומצפות להזדמנות או לאיום. רק  
בקטעי זמן קצרים מאוד הן מזנקות,  
מתגלות ותוקפות. אימוץ המודל הזה עשוי  
להקטין את עוצמת העימות הצבאי ולסייע  
להרחיקו מקדמת הבמה.

ככל שקטנים הטווח הגיאוגרפי וגיוון  
תחומי האיסוף, כך קטנים המשאבים  
הדרושים, וגדלה האפשרות להשגת שליטה  
במידע. המתאר הטופוגרפי, הגיאוגרפי,  
הצבאי והפוליטי של העימות עם  
הפלסטינים מאפשר שליטה טובה במידע,  
הקצאת משאבים סבירים וחיסכון  
במשאבים אחרים: הטווחים בין צה"ל לבין  
כל נקודה בשטחי הרשות הפלסטינית אינם  
עולים על מספר קילומטרים, צה"ל שולט  
ברכסים ובפסגות בעלי קווי ראייה וחיישנים  
לעבר חלק ניכר מהשטחים האלה, ניתן  
לסרוק את שטחי הרשות באמצעות  
חיישנים אוויריים ובאמצעים קרקעיים  
פשוטים, יחסית, עקב הטווח הקצר. ניתן  
לחסוך בכוחות שאמורים היו לשלוט בשטח  
שליטה פיזית ולחסוך באבדות. הטווחים  
הקצרים גם מאפשרים תגובה מהירה למידע

חיוני, כגון פגיעה במחבלים בדרכם לפיגוע וכן שימוש  
במערכות נשק מנגד ללא כניסה לשטח מאוכלס. עליונות  
מודיעינית מאפשרת לשמר את העוצמה הלאומית בכך שהיא  
מבטלת את הצורך להחזיק בשטחים לא חיוניים ומאפשרת  
להפעיל כוח רק למשימות ממוקדות ונקודתיות. בכך מחזקת  
העליונות המודיעינית את מעמדה המדיני-חיצוני של ישראל



ארה"ב, אזרחיה וחייליה מהווים מטרה לטרור האסלאמי זה שנים רבו

המבצעים שלו דורשת ידיעה על האויב בזמן ביצוע  
המבצעים. יש להשקיע מאמץ מיוחד כדי לעמוד בדרישה  
הזאת.<sup>17</sup>

תפקיד הכרחי של מרכיב המודיעין בכוח הפעולה הוא  
לאסוף מידע טקטי קצר-טווח על יכולות, על כוונות ועל  
פעילויות של ארגוני טרור וגרילה,<sup>18</sup> לעבד מידע ובסיסי



נעלמות הוא כה קצר, עד כי דרוש "מעגל קטן" בזמן אמת בין "העיניים" לבין "השיניים", כלומר בין גורמי האיסוף במודיעין לבין הכוח שאמור לפגוע במטרות.<sup>21</sup>

מידע מדויק על מטרות בזמן רלוונטי הוא חיוני בלוחמה נגד טרור וגרילה.<sup>22</sup> מהירות התגובה, הדיוק וכושר הפגיעה של כוח המשימה נגד טרור וגרילה דורשים מידע מעודכן ומדויק על מטרות. גילוי מטרות אנושיות נעות ומעקב אחריהן קשים הרבה יותר מגילוי שריון או מטרות נייחות.

לסיום נצביע על נדבכים מרכזיים לבניית תשתית מודיעינית:

1. ריכוז גופי האיסוף בארגון אחד מול הזירה הפלסטינית.
2. בנייה של מערך "איסוף מנגד", הנמצא ברובו באוויר ובתוך שטחים שבשליטה ישראלית.
3. בניית "מעגלים קטנים" בזמן אמת בין "העיניים" לבין "השיניים", כלומר בין גורמי האיסוף המודיעיניים לבין הכוח שאמור לפגוע במטרות.
4. רכישת עליונות מודיעינית ושליטה באמצעות מידע במקום שליטה פיזית בשטח.
5. שליטה במידע כביטוי לנוכחות בחתימה נמוכה ונגישות מבצעית לכל יעד.
6. שליטה במידע לחיסכון בכוחות, שאמורים היו לשלוט בשטח שליטה פיזית, ולחיסכון באבדות.

### שיתוף פעולה בין-לאומי נגד הטרור

שיתוף פעולה בין-לאומי הוא תחום רחב יותר מההיבט הצבאי הצר וכולל היבטים ביטחוניים רבים. למדינות המערב ולארגוני המודיעין שלהן יש אינטרס מובהק בשיתוף פעולה נגד הטרור. התופעה של טרור בין-לאומי מאלצת את מדינות המערב לשתף פעולה לפחות במישור המודיעיני והסיכולי. ארה"ב, אזרחיה וחייליה מהווים מטרה לטרור האסלאמי זה שנים רבות, אך לאחר מלחמת המפרץ הפכו למטרה אטרקטיבית בדומה למטרות ישראליות. שורה ארוכה של פיגועים נגד יעדים אמריקניים מיוחסת למיליונר הסעודי אוסאמה בן-לאדן. שיאם של הפיגועים האלה הוא החרבת מגדלי התאומים בניו-יורק בספטמבר 2001 – פיגוע שבו נהרגו יותר מ-3,000 בני-אדם. אך גם קודם לכן הצליחו אנשיו של בן-

נתונים על הארגון ועל התשתית התומכת בו ולתאר את האידיאולוגיה ואת היעדים של הארגון, את עמדותיו הפוליטיות, את שיתוף הפעולה שיש לו עם ארגונים אחרים ועם מדינות וכדומה. האמצעים כוללים החל ממודיעין אנושי<sup>19</sup> וכלה באמצעים ללוחמת מידע.<sup>20</sup> מערכות וארגוני

### 11.9.01 – עשן עולה מבניין הפנטגון



לאחר מלחמת המפרץ הפכו למטרה אטרקטיבית בדומה למטרות ישראליות

מודיעין, שנבנו לקראת מלחמה כוללת, לא תמיד מתאימים לעימות מוגבל וללוחמה נגד גרילה. למבנה הארגוני, שבו המודיעין כפוף למפקד כוח המשימה, עשויה להיות חשיבות מכרעת, מכיוון שדרוש שיתוף פעולה הדוק מאוד בין המודיעין לבין הכוח המבצע. הכפיפות חיונית משום ש"מחזור החיים" של המטרות מהרגע שהתגלו ועד שהן



ונתיבי תובלה (מאות נפשות כבר ניצלו בזכות שיתוף פעולה בשני התחומים הללו). שלישית, פעולות צבאיות במקרי חירום (פעולות משולבות). רביעית... פעולה מדינית נגד מדינות שיוזמות ומטפחות טרור. יש להבהיר לארצות היוזמות טרור, שתועמדה בפני חזית מאוחדת ומאורגנת של מדינות, ושאיגוד זה יהיה מוכן לנקוט אמצעים שמדינה מותקפת אחת לא תוכל לנקוט לבדה. קיומו של גוף מעין זה עשוי לסייע בהרתעה, ואפשר שימש אמצעי יעיל לעיצומים ולענישה".<sup>23</sup>

לאדן לפגוע באינטרסים אמריקניים. מדובר, בין היתר, בפיצוץ בבסיס חיל האוויר האמריקני בדהראן שבסעודיה ביוני 1996 (19 הרוגים), בפיצוץ ליד שגרירות ארה"ב בבירת קניה באוגוסט 1998 (230 הרוגים) ובפיצוץ המשחתת "קול" בנמל עדן בדצמבר 2000 (17 הרוגים).

החרבת מגדלי התאומים והפגיעה הקשה בפנטגון הפכו את בן-לאדן לאחד מגדולי אויביה של ארה"ב בכל הזמנים, וכעת יש לה אינטרס חזק בשיתוף פעולה למיגורו ולמיגור רשת הטרור שהקים. הניסיונות לגבש שיתוף פעולה נגד

## משטרה וצבא מטפלים באזרחים ישראלים שנפגעו בעימות עם פלסטינים



**משמר אזרחי וכוחות הגנה מרחבית לשמירה על יישובים ועל נכסים קבועים באזורים רגישים, שהם ביטוי לשותפות של האזרחים בשמירה על ביטחון משפחותיהם ויישוביהם מהווים גורם משמעותי בחיזוק המורל, המחויבות ואחדות הגורל של אזרחים ושל חיילים**

ארה"ב, אשר ספגה מכות טרור יותר ממדינות אחרות, מנהלת מדיניות מוצהרת של סנקציות נגד מדינות התומכות בטרור, אולם יעילותה של המדיניות הזאת מוגבלת, מכיוון שמדינות אחרות, שסובלות בעצמן מהטרור, קופצות על ההזדמנות למלא את החלל שמשאירה ארה"ב. כבר ב-1979 פירסמו מדינות המערב את הצהרת בון, שבה איימו להטיל עונשים חמורים על כל מדינה שתקלוט חוטפי מטוסים, ומדינות המערב נקטו אמצעים אחידים נגד החטיפות. בעקבות זאת חלה ירידה של ממש במספר חטיפות המטוסים

הטרור נמשכים כבר שנים רבות כתגובה לקשרים ההדוקים שנוצרו בין ארגוני הטרור השונים ובינם לבין מדינות שתומכות בהם ומסייעות להם. רבין טען כי כדי להתמודד עם הטרור הבין-לאומי דרוש שיתוף פעולה הדוק בין המדינות שנפגעות ממנו:

"ארצות שבוחרות לתאם את פעולותיהן נגד הטרור הבין-לאומי צריכות להקים ארגון בין-לאומי מיוחד לתכלית זו... ארגון זה ימלא ארבעה תפקידים עיקריים: ראשית, איסוף מודיעין ופעולות נגד מודיעין. שנית, הגנה על מתקנים



האסלאמי לבין ארגונים אחרים במדינות ערב, בעולם המוסלמי ובמדינות המערב מאפשר לישראל ליצור שיתוף פעולה עם מדינות שכנות לבלית הטור. הבסיס לשיתוף פעולה כזה הוא האיום של ארגוני הטרור האלה לא רק על ישראל, אלא גם על המשטרים הערביים, והרצון להכיל (contain) את האקטיביזם של הרשות הפלסטינית, שמנסה לגרור את מדינות ערב למעורבות ממשית בעימות.

למצרים ישנם אינטרסים מובהקים במאבק נגד הטרור האסלאמי. במצרים – כמו ברשות הפלסטינית – מקיימים הארגונים האסלאמיים תשתית דתית, חברתית, כלכלית, תרבותית ופוליטית, שבצידה ארגוני טרור קיצוניים. התשתית מונעת, למעשה, את חיסולם המוחלט של ארגוני הטרור.

הפיגוע הראשון במצרים אירע כבר בשנת 1910, כשנרצח ראש הממשלה בודרוס ראלי. בשנות ה-40 נרצחו עוד שני ראשי ממשלה, בשנת 1981 נרצח הנשיא סאדאת, ובשנים 1995-1996 נעשו שני ניסיונות כושלים לרצוח את הנשיא מובארק. גל הטרור האחרון התחולל בשנות ה-90. בשנים 1995-1997 נהרגו בפעולות טרור במצרים יותר מ-750 איש.<sup>29</sup> זרועות הביטחון המצריות יצאו למתקפה נגד ארגוני הטרור ונגד האחים המוסלמים והצליחו במידה מסוימת לדכא את הפעילות הטרוריסטית – בעיקר באזור קהיר. בשנות ה-90 פיתחה מצרים שיתוף פעולה עם פקיסטן בסוגיית הלוחמה בטרור.<sup>30</sup> לעומת זאת לא עלה

בידה ליצור קשר עם מנהיגי הטליבאן באפגניסטן.<sup>31</sup> מאמצים מצריים הופנו גם כלפי איראן וסודאן.<sup>32</sup> בשנים האחרונות פועלת מצרים לגיבושו של שיתוף פעולה בין-ערבי ובין-לאומי, מכיוון שארגוני הטרור מצאו באירופה ובארה"ב בסיסים נוחים למחיה, למימון ולהתארגנות.<sup>33</sup> המצרים ניסו לגבש עם מדינות המערב פעילות משותפת נגד הטרור, אך מדינות אירופה כמעט שאינן נותנות סיוע רשמי, אינן מסגירות מחבלים ואינן פועלות במלוא יכולתן.<sup>34</sup> רק ארגוני מודיעין מסייעים למצרים ומקיימים חילופי מידע ביניהם. הצורך והיריב המשותף של ישראל ושל מצרים עשויים לחזק שיתוף פעולה חשאי ביניהן.

גם לירדן יש אינטרסים מובהקים במאבק נגד הטרור האסלאמי. בתחומה פועלים הג'יהאד האסלאמי והחמאס באינטנסיביות ובגלוי, וכן נמצאים בה ארגונים אסלאמיים נוספים, ובהם של בוגרי המלחמה באפגניסטן.<sup>35</sup> תנועת החמאס והארגון הצבאי שלה בירדן מסוגלים לתת סיוע יעיל למדי למקביליהם ברשות הפלסטינית. לאחר פעילות נמרצת, שכללה מאסרים, גזרי דין מוות (שהומרו למאסרי עולם) וגירוש פעילים הצליח המלך הקודם לדכא, להחליש ולמתן

בנמלי התעופה של מדינות המערב ולבסוף דעכו כמעט כליל.<sup>24</sup>

בעקבות החטיפות נחתמו שתי אמנות: האמנה נגד תפיסת בני ערובה ואמנת מונטריאול להגנה מפני חבלה במטוסים אזרחיים.<sup>25</sup> בשנות ה-80 יזמו אישים ישראלים שיתוף פעולה בין מדינות המערב. ב-1994, לאחר אחד הפיגועים הקשים בישראל, קרא שר החוץ האמריקני לקהילה הבין-לאומית לפעול במשותף נגד הטרור האסלאמי.<sup>26</sup> ב-1996, לאחר סדרה של פיגועי טרור חמורים בישראל, נערכה בשארם א-שייח' ועידה שיוחדה לסוגיה הזאת. החל מתחילת העימות פועלת ישראל לגיבושו של שיתוף פעולה בין-לאומי נגד הטרור. מאמצי נפרסים לא רק במדינות המערב. אחד הנושאים בביקורו של ראש הממשלה שרון ברוסיה היה יצירתה של חזית אחת נגד הטרור המקומי, האזורי והבין-לאומי יחד עם ארה"ב וישראל.<sup>27</sup> לאחר הרס מגדלי התאומים התבטא שרון:

"זה מחייב את העולם החופשי להקים קואליציה של מלחמה בטרור, מלחמה בין-לאומית, קואליציה של העולם החופשי נגד כוחות הטרור ונגד כל מי שמאיים על החירות. זאת מלחמה בין הטוב לרע, בין האנושיים לצמאי הדם."<sup>28</sup> אפשר להשתמש בהסכמים הקיימים כמנוף לפעולה במישור המדיני והדיפלומטי, לעיצוב ארגון של מדינות להגנה מפני טרור וללחימה בארגוני הטרור. שיתוף

הפעולה בין המדינות שמתנגדות לטרור אמור להתבסס על אמנה למניעת טרור ועל הקמתו של ארגון בין-לאומי של המדינות המתנגדות לטרור. ארגון כזה יעסוק בסוגיות הבאות: שיתוף פעולה מודיעיני לסיכול ולמניעה, שיתוף פעולה למניעת מודיעין מהיריב, פעולות צבאיות משולבות נגד טרור ונגד מדינות התומכות בטרור חוצה גבולות, פעולה מדינית נגד מדינות שיוזמות ומטפחות טרור, עיצומים כלכליים נגד מדינות התומכות בטרור, חקיקת חוקים מתואמים בכל מדינה, שיאפשרו מאבק יעיל בטרור, חתימה על חוזה הסגרה ייחודי של טרוריסטים, שיגשר על הפערים בחוזה ההסגרה הקיימים, שיתוף פעולה הדוק בהגנה על מוסדות המדינות החברות ועל אזרחיהן בכל אחת מהמדינות החברות.

## שיתוף פעולה עם מדינות שכנות

מקורן של מרבית התנועות האסלאמיות הוא בתנועת האחים המוסלמים, שהיא תנועה פאן-ערבית, אשר מטרתה היא להקים מדינות הלכה אסלאמיות, שיישלו על-ידי מנהיגי הדת. שיתוף הפעולה בין ארגוני החמאס והג'יהאד

**כיום - באמצעות נשק מדויק, אמצעי כוונן חדשניים, הפעלה מרחוק, אמצעי איסוף מדויקים ומערכות שליטה בזמן אמיתי - אפשר לפגוע במבוקש כמעט ללא סיכון של אזרחים ושל מבנים הנמצאים בקרבתו**



המתקדמים לאמצעים המאפשרים לכל הצבאות – ובכללם לצה"ל – לשמור על מוסר הלחימה.

## מפקדה ייעודית

כיום אין העברה מיטבית של ידע ושל ניסיון מבצעי בין היחידות המיוחדות. דרושה איפוא מפקדה ייעודית, שתעסוק רק בעימות המוגבל:<sup>36</sup> בריכוז הפיתוח של תו"ל, של אמל"ח ושל הדרכה עבור כל היחידות המעורבות בלחימה נגד הטרור. דרוש בית-ספר לעימות מוגבל, שיתרכז בשלושה תחומים:

1. יחידות מיוחדות. 2. מפקדים של יחידות רגילות הפועלות במרחב מרמה של מ"מ ועד לרמה של מג"ד. 3. לוחמי היחידות הרגילות הפועלות במרחב. כל אחד מסוגי האוכלוסייה האלה זקוק להכשרה ולאיומן שונים וכן לסוג שונה של תורת לחימה. מבנה הכוחות הלוחמים אמור לכלול:

1. כוחות משימה ייחודיים לפי גזרות למשימות התקפיות בלבד, שיהיו תחת פיקוד המפקדה הייעודית.

2. יחידות רגילות שעוסקות בעיקר בסיכול, במניעה, בשיטור ובגיבוי ליחידות המיוחדות.

3. משמר אזרחי וכוחות הגנה מרחבית לשמירה על יישובים ועל נכסים קבועים באזורים רגישים. השותפות של

האזרחים בשמירה על ביטחון משפחותיהם ויישוביהם היא גורם משמעותי בחיזוק המורל, המחויבות ואחדות הגורל של אזרחים ושל חיילים.

ההערכה המקובלת בצה"ל היא שהאסימטריה בעימות מוגבל פועלת לרעת הצבא הסדיר ולטובת ארגוני הגרילה והטרור. זה לא חייב להיות כך. התביעה לחיזוק יחידות

העילית בצה"ל נוכח השינויים בסביבת הלחימה נשמעה כבר לפני זמן רב.<sup>39</sup> בעימות מוגבל יש לצבא סדיר בכלל ולצה"ל בפרט יתרון הנובע מכך שהם מסוגלים להפנות לתחום ההתקפי של העימות את יחידות העילית המוכשרות לכך, לצייד אותן במיטב האמצעים, שחלקם טרם סיים את תהליך הפיתוח המסורבל, להציב את מיטב המפקדים וליצור תורות לחימה מתקדמות, שאינן כפופות לנהלים צבאיים מסורבלים וסגרתיים. כתוצאה מכך בכל מפגש יזום בין כוחות צה"ל לבין מפגעים או לוחמים של הצד האחר יפגשו הפלסטינים את יחידות העילית של צה"ל, אשר מצוידות במיטב אמצעי הלחימה, בעוד שיחידות אחרות, בחלקן יחידות מילואים, מופקדות על משימות אבטחה, ניטור ושיטור.<sup>40</sup> אסימטריה חיובית פירושה שצה"ל יכול להציב רק את העילית שלו למבצעים התקפיים ויזומים, בעוד שהפלסטינים מוגבלים מאוד ביכולת הבחירה שלהם. האסימטריה החיובית חיונית לתוצאות של כל מפגש בין יחידות העילית של צה"ל לבין חוליות הארגונים הפלסטיניים.

את פעילותם של התנועות ושל הארגונים האסלאמיים.<sup>36</sup> ירדן פועלת כיום בצורה מתונה נגד ארגוני הטרור, אשר אינם מאיימים באופן ישיר על המשטר. לכן בטווח הקצר המתח בין השלטון לארגונים נמוך יותר מאשר במצרים, אך לטווח הארוך עלול העימות ללבוש צורה של מאבק על השלטון בין הרוב הפלסטיני למיעוט הבדואי. סוגי שיתוף הפעולה האפשריים בין ישראל למצרים ולירדן הם החלפת ידע, מניעת מעבר של אמל"ח ושל כוח אדם, מניעת מימון והעברת כספים.

למעשה, כמעט שלא ניתן למגר את ארגוני הטרור במזרח התיכון ללא מאבק בלתי מתפשר של כל המדינות הנפגעות ממנו.<sup>37</sup> מאבק זה לא רק שיחצה מדינות כמו מצרים ואולי אף ישראל מול תאי טרור אסלאמי פונדמנטליסטי, אלא יחצה גם את העולם הערבי. מדינות תומכות טרור כמו סוריה ועיראק יהיו איום על המדינות שנאבקות בו. כדי להכרית את ארגוני הטרור יש ליצור מצב שלא יהיו להם מדינות מקלט. לכן דרוש שיתוף פעולה אקטיבי עם המדינות שמאכלסות ונותנות חסות לארגוני טרור. אחת הדוגמאות האופייניות היא המאבק שניהלה ישראל במלחמת ההתשה 1968-1970 נגד הטרור הפלסטיני ששכן בירדן. במשך קרוב

לשלוש שנים לא הצליח צה"ל למנוע חדירות ופיגועים. רק כאשר פעל צבא ירדן בספטמבר 1970 נגד ארגוני הטרור הפלסטיניים, שהתבססו בממלכה הירדנית, הושגה הכרעה, והופסקו מעשי הטרור מהזירה הזאת. הישגים דומים ניתן להשיג באמצעות לחצים מדיניים, כלכליים ואחרים על

מדינות התומכות בטרור. אולם ייתכן שרק שינויים מהפכניים בהנהגות של המדינות האלה יצליחו לשנות את מדיניותן.

## טכנולוגיה ומוסר הלחימה

צבא, שרצה בעבר הלא רחוק לפגוע בטרוריסטים, נאלץ להחדיר יחידות מיוחדות ולסכן את חיי הלוחמים או להשתמש באש לא מדויקת, כמו פצצות מטוסים, פגזי ארטילריה ואש רבה מנשק קל. כיום – באמצעות נשק מדויק, אמצעי כוונון חדשניים, הפעלה מרחוק, אמצעי איסוף מדויקים ומערכות שליטה בזמן אמיתי – אפשר לפגוע במבוקש כמעט ללא סיכון של אזרחים ושל מבנים הנמצאים בקרבתו. בעתיד הקרוב יפותחו במערב מערכות ללוחמה נגד כוחות לא סדירים, שיכללו אמצעי אל-הרג וחיישנים מתקדמים עוד יותר. טכנולוגיות מתקדמות יאפשרו להימנע מפגיעה באזרחים חפים מפשע במהלך פעולות נגד טרוריסטים ולוחמי גרילה באזורים מיושבים בכלל ובשטחים אורבניים בפרט. כך הופכים הטכנולוגיה ואמצעי הלחימה



## סיכום

מן הראוי שצה"ל יעצב אסטרטגיה, שתעשה שימוש בנדבכים שהוצגו כאן: הסטת המאבק הצבאי לשולי הבמה, עימות של התשה ולא של הכרעה מהירה, מניעת הסלמה, יוזמה טקטית, פעילות החבויה מעין התקשורת, מיקוד נקודתי, מיצוי יתרון האיכות ופיתוח אמצעים מתקדמים.<sup>41</sup> אסטרטגיה מונעת הסלמה מהסוג הזה לא תביא להכרעה מהירה, אך בלוויית לחצים נוספים על אותם קהלי יעד היא מסוגלת לשכנע את היריבים לחזור לשולחן הדיונים ולהסכים לפשרה הוגנת.

## הערות

1. שאול מופז [ראיון עם יעקב ארז ויואב לימור], "מרבית מנגנוני הביטחון הפלסטיניים נגועים בטרור", **מעריב, מוסף לחג העצמאות**, עמ' 4-2
  2. שמואל גורדון, "העימות המוגבל – אתגר ומענה", עוזי ארד, [עורך] **מאזן החוסן והביטחון הלאומי**, תל-אביב, ידיעות אחרונות, 2001, עמ' 378-385
  3. משה (בוגי) יעלון, [ראיון עם עודד גרנות ואיציק סבן], "במקרה של הסלמה והידרדרות אנחנו עלולים למצוא את עצמנו גם במצב של מלחמה כוללת", **מעריב, מוסף שבת**, 16 בפברואר 2001, עמ' 3-2
  4. שרון אריאל [ראיון עם בן כספית, אלי קמיר], "אריאל שרון: לא השתניתי – מי שהשתנה זה אתם", **מעריב, מוסף לשבת**, 13 באפריל 2001, עמ' 6-2
  5. מנחם לנדאו [ראיון עם בן כספית], "ראיון ראשון עם מנחם לנדאו, עד לאחרונה ראש אגף ביטחון ומבצעי קרקע בשב"כ: 'צריך לנטרל את כל מי שמוגדר כמפגע או כשולח. טרוריסט צריך להיות מטופל כטרוריסט'", **מעריב, מוסף יום העצמאות**, 25 באפריל 2001, עמ' 8-6
  6. לנדאו, **שם**, עמ' 8
  7. דני רובינשטיין, "אני מג'די אל-מכאווי, משתף פעולה עם השב"כ", **הארץ**, 9 בינואר 2001, עמ' 3
  8. זאב שיף, "חיסולים ואמצעים אחרים", **הארץ**, 10 בינואר 2001, עמ' 1
  9. סא"ל א', "מלחמה אסימטרית", **מערכות**, 371, יולי 2000, עמ' 16
  10. עמוס ידלין, **המערכה האווירית בבלקן**, זרקור 2, תל-אביב, אג"ס-תוה"ד, 2000, עמ' 13
  11. **מילון למונחי צה"ל**, מטכ"ל 1-10, תל-אביב, תוה"ד, 1998, עמ' 271
  12. גל הירש, **פעילות בחתימה נמוכה: תפיסת הפעלת הכוח**, זרקור 3, תל-אביב, אג"ס-תוה"ד, 2000
  13. שמואל גורדון, "מודיעין אווירי מודרני", **מערכות**, 354, נובמבר 1997, עמ' 44-60
  14. שמואל גורדון, **לוחמה אווירית נגד גרילה**, תל-אביב, צה"ל תוה"ד, 2000, זרקור 5, עמ' 45
  15. רון בן-ישי, "צה"ל: היסטוריית המלחמה – משיקולי בחירות", **ידיעות אחרונות, המוסף לשבת**, 5 בינואר 2001, עמ' 7-6, 25
  16. בן-ישי, **שם**
  17. שמואל גורדון, **מסדר האבירים האחרון: אסטרטגיה אווירית מודרנית**, תל-אביב, רמות – אוניברסיטת תל-אביב, 1998, עמ' 326
  18. יהושפט הרבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, תל-אביב, מערכות, 1990, עמ' 204
- Stephan H., Gotowicki, "Confronting Terrorism: New War Form or Mission Impossible," **Military Review**, Vol. LXXVII, No. 3, May-June 1997, p. 66
- Oded Erez, "The Role of an Air Force in Counter-Insurgency," in M. .20

- Hough, M. Van Der Merwe (eds.) **Contemporary Air Strategy**, Ad Hoc Publication No. 23 (Pretoria: Institute for Strategic Studies, University of Pretoria, 1986), pp. 19-26
- Shmuel Gordon, **The Vulture and the Snake. Counter-Guerilla Air Warfare: The War in Southern Lebanon** (Ramat-Gan: The BESA Center for Strategic Studies, 1998) pp. 47-48
- US Air Force 1995, **Special Operations: Air Force Doctrine Document 35** [AFDD-35] (Washington D.C.: Department of the Air Force, 9/1997) p. 24
23. יצחק רבין, "סוכנות בין-לאומית נגד הטרור", בנימין נתניהו [עורך], **הטרור: כיצד יוכל המערב לנצח**, תל-אביב, ספריית מעריב, 1987, עמ' 206-209
24. פול לאכסולט, "סדר היום לפעולה בין-לאומית", בנימין נתניהו [עורך], **הטרור: כיצד יוכל המערב לנצח**, תל-אביב, ספריית מעריב, 1987, עמ' 210-213
25. ג'ורג' שולץ, "האתגר לארצות הדמוקרטיה", בנימין נתניהו [עורך], **הטרור: כיצד יוכל המערב לנצח**, תל-אביב, ספריית מעריב, 1987, עמ' 36-45
26. Steven Emerson "Terrorism in America: The Threat of Militant Islamic Fundamentalism," Kushner, Harvey W. [Ed] **The Future of Terrorism: Violence in the New Millennium**, (London: Sage; 1998), Pp. 33-54. pp. 48-49.
27. אלוף בן, "שרון יוצא לרוסיה; יבקש חזית אחת נגד הטרור" **הארץ** (3.9.2001) עמ' 5א
28. אריק שרון עם מיכל כפרא [מעריב מוסף לראש השנה] (17.9.2001) עמ' 29-31
29. נחמן טל, **עימות מבית** (ת"א: פפירוס; 1999). עמ' 138-143
30. Nagwa El-Gamel et al, "The Issue of Terrorism", **The Arab Strategic Report**, 1993, p. 441
31. ניצן הורוביץ, "שלטון ללא מדינה", **הארץ**, 29 בספטמבר 1996
32. נחמן טל, **שם**, עמ' 153
33. Emerson, **Ibid**. p. 39
34. גיא בכור, "הבעיה האסלאמית על מפתן המערב", **הארץ**, 1 באוגוסט 1996
35. נחמן טל, **שם**, עמ' 198-212
36. אביבה שאבי, רוני שקד, **חמאס, מאמונה באללה לדרך הטרור**, ירושלים, כתר 1994, עמ' 150-154
37. Michael Radu, "September 11, 2001: Ten Ways to Look at What Happened and What to Expect", **A FPRI Pub through Internet**, 17.9.2001
38. Gordon, **Ibid**. p. 41
39. שמואל גורדון, "בזכות גיוס ברנלי", **מערכות**, 328, ינואר-פברואר 1993, עמ' 32-37
40. משה זונדר, "חשופים בשטח", **מעריב סופשבוע**, 26 בינואר 2001, עמ' 25-31
41. שמואל גורדון, "נדבכים לדוקטרינה של צה"ל", תל-אביב, צה"ל-תוה"ד, 2001, **זרקור** 6, עמ' 123-125





# המרכיב האווירי בעימות נמוך העצימות

אופיו של הכוח האווירי הופך אותו לכלי אידיאלי לניהול מוצלח של מלחמת התשה דוגמת זו שבה אנחנו נתונים זה יותר משנה מול הפלסטינים: ביכולתו לקיים רצף של פעילות בלי להיקלע להתשה, להעתיק במהירות מאמצים מגזרה לגזרה, לשמור כל הזמן על רמת החיכוך הרצויה ולפגוע בדיוק נמרץ ביעדים הנבחרים בלי לגרום לנזקים סביבתיים

## תא"ל אילן הרשקוביץ

הביטחון או לראש הממשלה – ליצור קשר ישיר עם כל אחד מהלוחמים, דהיינו עם כל אחד מהטייסים במהלך ביצועה של פעולה. בעימות נמוך עצימות מקבל המאפיין הזה חשיבות יתרה בגלל הצורך של הדרגים הבכירים בצבא ובממשלה לשלוט באורח מלא וישיר בכל פעולה – בין אם היא יזומה ובין אם היא תגובה על פעולה של היריב.

**דיוק החימוש.** החימוש המופעל ממסוקי התקיפה הינו מדויק מאוד ומאפשר – בסבירות גבוהה מאוד – פגיעה נקודתית במטרות שנבחרו בלי לגרום לנזק סביבתי. עם זאת אופיו של החימוש גורם לכך שטעות בזיהוי המטרה עלולה לגרום לנזק רב בנפש וברכוש. לנזק כזה מתלווה בהכרח מחיר כבד מבחינה תקשורתית ומדינית.

**ורסטיליות.** עימות נמוך עצימות מתאפיין בריבוי מוקדי חיכוך וכן בהופעתם ובדעיכתם של המוקדים האלה בתוך פרקי זמן קצרים ולרוב ללא התרעה מוקדמת. לכן מאפשרת הורסטיליות של הכוח האווירי "נוכחות" של מרכיבי כוח משמעותיים במקומות רבים ובסמיכות זמנים, בלי שיהיה צורך להחזיק לשם כך כוחות קרקעיים בהיקף רחב באורח שוטף בכל הגזרות.

## משמעות תכונותיו של הכוח האווירי ביחס למאמץ ההתשה

הצד החלש בעימות האסימטרי שואף לנהל אסטרטגיה של התשה. על הצד החזק למצוא שיטות שימנעו את התשתו שלו ובמקביל יגרמו להתשת היריב. מאפייניו של הכוח

## מבוא

במאמר הזה אנסה לשרטט את מקומו של המרכיב האווירי בעימות נמוך העצימות (ענ"ע). הדברים מתייחסים ישירות לעימות הנוכחי בינינו לפלסטינים, אך מרכיבים רבים מהם נכונים גם כתיאוריה כללית ביחס למקומו של המרכיב האווירי בעימות נמוך העצימות. כבסיס תיאורטי ומושגי מסתמך המאמר הזה על החוברת "העימות המוגבל", שהוציאה מחלקת ת"ל ומפקדות בחטיבת תוה"ד.

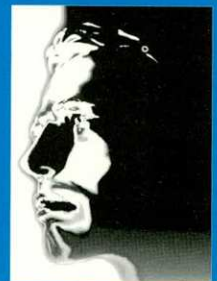
אחד ההבדלים המרכזיים בין מלחמה לבין עימות נמוך עצימות נעוץ במרכזיותו של השיקול המדיני במהלכים המבצעיים. במילים אחרות: בעימות נמוך העצימות מוכתב כמעט כל צעד ישירות על-ידי השיקול המדיני,

וניהול העימות מבוסס על היכולת לבקר את עוצמת החיכוך. בשל כך ובשל הרצון להימנע ככל האפשר מפגיעה באזרחים תמימים אנו מפעילים כיום בזירה הפלסטינית רק מרכיבים מועטים מהעוצמה האווירית שלנו – בעיקר מסוקי תקיפה ואת מערך האיסוף המוטס.

## מאפייני הכוח האווירי ומשמעותם לעימות נמוך עצימות

**ניהול מרכזי.** זהו מאפיין מרכזי של הכוח האווירי, המאפשר לכל גורם בשרשרת הפיקוד – ואפילו לשר

מפקד בסיס  
פלמחים בחיל האוויר





האווירי הופכים אותו לנכס חשוב במלחמת ההתשה הזאת: **יזמה רצופה.** מכיוון שההתשה נגרמת כתוצאה מהצטברות של פגיעות פיזיות ונפשיות, יש לקיים פעילות רצופה, אשר תחיש את הצטברותן של הפגיעות האלה אצל

## מסוק "קובר" באינתיפאדה



המרכיב האווירי בעימות נמוך עצימות מאפשר "נוכחות" של מרכיבי כוח משמעותיים במקומות רבים ובסמיכות זמנים, בלי שיהיה צורך להחזיק לשם כך כוחות קרקעיים בהיקף רחב באורח שוטף בכל הגזרות

היריב ותקשה עליו לפגוע בנו ולהתיש אותנו, שכן הוא יהיה עסוק רוב הזמן בהתגוננות. תקיפות מהאוויר הן כלי נוח במיוחד להתשת היריב עקב ההסטה הקלה של הכוח ממוקד חיכוך אחד למשנהו. כך מתאפשרת פעילות במוקדים רבים בסמיכות זמן ותוך שחיקה נמוכה, יחסית, של הכוח.

**יתרון מודיעיני.** מערך האיסוף המוטס משמש כלי ביצירתו של היתרון המודיעיני, שהוא המפתח להשגת היתרון בלחימה. המערך הזה מאפשר לאסוף מידע חיוני על מפגעים ועל מתפרעים ולהביא להפלתם. כמו כן הוא מאפשר לאסוף מודיעין למטרות ולהעבירו בצורה ישירה, נוחה ומדויקת למסוקי התקיפה. המודיעין המושג בדרך הזאת מאפשר, בין היתר, ביצוע תקיפות "כירורגיות" נגד היריב – גורם רב משמעות ביצירתה של תחושת הפגיעות אצלם.

**תמרון הדעת.** תמרון הדעת נוצר בתהליך מורכב, המבוסס על הכבדת החיכוך הפיזי ועל הרפייתו לסירוגין. השגת התוצאים התודעתיים הרצויים מותנית בהפקה בעייתי הנכון של עוצמת החיכוך הנכונה. הניהול

המרכזי של הכוח האווירי והדיוק של החימוש שלו מקילים על בקרת החיכוך בדרך לתמרון דעתו של היריב. הכוח האווירי, המורכב מאיסוף חזותי אפקטיבי באמצעות המזל"טים ומאש יעילה ומדויקת מהמסוקים, מהווה ביטוי קיצוני כמעט ליכולתו של הצד החזק להביא לידי ביטוי מרכיבי כוח טכנולוגיים בעימות נמוך עצימות. המרכיבים האלה מדגישים ליריב הנחות מבחינה טכנולוגית את מגבלותיו ואת נחיתותו ומאפשרים להנחיל לו – לאחר שיזם את פרוץ העימות – תחושות של איום ושל חוסר הצלחה. בעימות הנוכחי אנו נדרשים לתמרון הדעת לא רק של

היריב, אלא גם של גורמים מדיניים שונים ושל דעת הקהל בעולם. דווקא בעיני הגורמים האלה נתפס לעיתים השימוש במסוקי תקיפה כבעייתי. הסיבה: זהו מרכיב בעל חתימה גבוהה, המצטלם היטב בכלי התקשורת החזותיים. באמצעות עריכה ושידור חוזר ונשנה של התקיפות יוצרים הפלסטינים תחושה של הפעלת כוח בלתי מרוסנת ובלתי פרופורציונלית. התחושה הזאת מקילה עליהם לתמרן את דעתם של גורמים רבים בעולם הערבי והמערבי לתמיכה בעמדותיהם.

**בקרה על עוצמת החיכוך.** בקרה על עוצמת החיכוך היא לא רק אחד המרכיבים החיוניים ביותר בעימות נמוך עצימות, אלא גם אחד המורכבים שבהם – בגלל הקושי להעריך את השפעת החיכוך על היריב. בראשית "גאות ושפל" הוכנס השימוש במסוקי התקיפה באורח הדרגתי. בתחילה הושמעו רק איומים להפעילם, לאחר מכן הסתפקנו בהופעתם בלי שביצעו תקיפות כלשהן, אחר כך בוצע ירי שנועד לאיים בלבד, אך לא לפגוע, ורק בהדרגה עברנו לשימוש מלא בהם כמרכיב קבוע בסל האמצעים המופעלים בעימות. גם כעת נעשה השימוש במסוקים במשורה, אף שהם נחשבים לאמצעי מן המניין. השימוש במסוקים מוגבל בעיקר לשעות הלילה ונגד קבוצה מצומצמת של מטרות. המעבר לשימוש במסוקים בשעות היום והרחבתו של סל המטרות הם מדרגות אפשריות, שהופעלו עד כה באופן חלקי בלבד.

## הכוח האווירי במערכה על התודעה

ישנם ארבעה סוגי לוחמה במערכה על התודעה: לוחמה פסיכולוגית, לוחמה פיזית, לוחמת מודיעין ולוחמה כלכלית. הכוח האווירי תורם לשלושת הסוגים הראשונים של הלוחמה, אך אינו רלוונטי בלוחמה הכלכלית.

**הלוחמה הפסיכולוגית.** כפי שכבר ציינו, הכוח האווירי הוא מרכיב המדגיש את הפער הטכנולוגי בין הצדדים. ככזה הוא משמש אמצעי חשוב בערעור אמונתו של היריב ביכולתו להחזיק מעמד ולנצח. כל גורמי הכוח האווירי, המשתתפים בעימות נמוך העצימות, תורמים לערעור ביטחונו העצמי



ההתמודדות עם הבעיה הזאת נעשית באמצעות קיום שיחות עם צוותי האוויר, שבהן מודגשת חשיבותם של הערכים האלה. מדובר בשני ערכים חשובים, אך בעימות הנוכחי ישנן אפשרויות מוגבלות בלבד לדבוק בהם.

## מה למדנו מהפעלת המסק"רים והמזל"טים בלבנון

הפעלת מסוקי הקרב בלבנון נעשתה בעיקר כסיוע לכוחות קרקעיים – בשונה מדרך ההפעלה הישירה המקובלת כעת. עם זאת מוטמעים בדרך הפעולה של היום לקחים חשובים שנלמדו מניסיון הפעילות בלבנון:

**תקיפת יעדים ומבנים בשטח אורבני.** קיים דמיון בין מאפייני השטח האורבני בלבנון לאלה שבשטחי הרשות הפלסטינית. בשטחים מעין אלה נדרשות תורת לחימה ומיומנות ייחודיות לאיסוף, לייצור עזרי מודיעין, לרכישת המטרות ולדרכי התקיפה. אלה פותחו ונרכשו בלחימה בלבנון ומיושמות בלחימה הנוכחית.

**פעילות תחת אימים.** תורת הלחימה בנוכחות אימים נגד מטוסים, שפותחה ושיושמה בלחימה בלבנון, מיושמת גם בזירה הפלסטינית. אנו פועלים בה באופן שלוקח בחשבון את האפשרות שבידי הפלסטינים יש אמצעים מתקדמים נגד מטוסים, אף על פי שטרם ראינו אמצעים כאלה בעין.

**ניסיון מבצעי.** מאז מבצע "שלום הגליל" לא ניהל צה"ל לחימה בעצימות גבוהה, וכמעט שאין טייסים סדירים שחוו לחימה כזאת. את הניסיון המבצעי האמיתי היחיד שלהם רכשו מרבית הטייסים בלחימה בלבנון.

## כיצד נערכנו לעימות עם הפלסטינים

בעקבות אירועי מנהרת הכותל (ספטמבר 1996) החלו טייסות בחיל האוויר – כשאר יחידות צה"ל – לעסוק בהפקת לקחים ובהתכוננות לעימות כולל עם הפלסטינים. לטייסות הוגדרו גזרות פעילות, ונוצר קשר ישיר בין צוותי האוויר למפקדים בשטח. ביחד הוגדרו ונלמדו נקודות ואזורים המועדים לחיכוך, והטייסים למדו להכיר אותם בשטח ועל גבי העזרים.

עיקר ההתכוננות הייתה ברמות האופרטיבית והטקטית להתאמת תפיסותינו ומערכת המושגים שלנו למציאות הייחודית של העימות הנוכחי. כוחות האוויר השתלבו במאמצי הלימוד וההמשגה המתקדמים שאיפשרו את ההכנות הטובות: התודעתית, המושגית והטכנית.

## הפעלת הכוח האווירי בעימות מתמשך

הרמטכ"ל, רב-אלוף שאול מופז, ציין כבר במספר הזדמנויות, כי העימות הנוכחי עם הפלסטינים צפוי להיות ממושך מאוד.

של היריב – הן הגורמים המבצעים את התקיפות המדויקות והן מערך האיסוף המוטס, המשיג את המידע המודיעיני הפרטני.

**הלוחמה הפיזית.** הלוחמה הפיזית מורכבת משלושה מאמצים: המאמץ ההתקפי, המאמץ המודיעיני והמאמץ הסיכולי. הכוח האווירי משתתף בשלושת המאמצים האלה של הלוחמה הפיזית: מסוקי התקיפה – במאמץ ההתקפי, ואילו אמצעי האיסוף המוטס – במאמץ המודיעיני. שילובם של שני הכוחות האלה להשגת פגיעה נקודתית במפגעים הוא מרכיב חשוב במאמץ הסיכולי.

**לוחמת המודיעין.** האיסוף המוטס הוא כלי חשוב בידי מקבלי ההחלטות – במיוחד כאשר מתרחשים אירועים בהיקף גדול, כגון הפרות סדר המוניות או הסתבכות אירועים, דוגמת ההתקפה על המטיילים בהר עיבל או ההתקפה על קבר יוסף.

## השוואה בין הפעלת המסק"ר בעימות נמוך עצימות ובמלחמה כוללת

בלחימה בעצימות גבוהה ואף בלחימה מוגבלת-דוגמת זו שניהלנו בלבנון – מופעלים מסוקי הקרב בעיקר במתאר של סיוע לכוחות היבשה. לעומת זאת, בעימות עם הפלסטינים מופעלים המסוקים על-ידי מוצב השליטה של חיל האוויר, ובדרך כלל אין הם מוקצים לכוחות בשטח. עם זאת פעילויות רבות של הכנת השטח ושל הפקת לקחים נעשות – כמו בלחימה בעצימות גבוהה – מול מפקדי החטיבות והאוגדות.

עד כה לא הפעילו הפלסטינים אמצעים מתקדמים נגד מטוסים, וגם

לא ברור אם יש ברשותם אמצעים כאלה. בכל מקרה פועל חיל האוויר בדרכים הלוקחות בחשבון את האפשרות שבידי הפלסטינים נשק מתקדם נגד מטוסים, ושביכולתם להפעילו כל אימת שיחפצו בכך.

נושא מורכב אחר הוא בטיחות הטיסה. מטבע הדברים, בלחימה כוללת יש לטייסים חופש פעולה גדול יותר מאשר באימונים, שבהם הם נדרשים להקפדה קשיחה על מגבלות הבטיחות המחמירות. הפעילות בזירה הפלסטינית מתבצעת במידה רבה כבלחימה כוללת. בכך יש לה תרומה חשובה לאימונם של צוותי האוויר לפעולה בתנאים מבצעיים תוך שחרור חלקי ממגבלות הבטיחות.

בהיבטים החינוכי והערכי מעמיד בפנינו העימות המוגבל בעיות מיוחדות. הוראות הפתיחה באש הן קשיחות ומחמירות בגלל החשש מגרימת נזק סביבתי ומפגיעה בחפים מפשע. ההקפדה על ההוראות המחמירות לפתיחה באש מתנגשת בערך הניצחון ובערך הדבקות במשימה.





אני מקווה שהוא יישאר כאן עוד קצת עד שהכביסה תתייבש...

### המתחים הדיאלקטיים - במקום סיכום

במקום להביא סיכום מקובל ניתן למצות את עיקרי מאפייניה של הפעלת הכוח האווירי בעימות עם הפלסטינים באמצעות ניסוח המתחים הדיאלקטיים שבהם נתונה ההפעלה הזאת:

- המתח הטבוע בין הפעלת הכוח, המבוסס על עליונות טכנולוגית, לבין יריב, המיישם אסטרטגיה של לוחמה אסימטרית, שמטרתה להפוך את העליונות הטכנולוגית ללא רלוונטית.
- המתח שבין הפעלת מערך בעל עוצמה אדירה לבין המחיר הגבוה של טעות אפשרית - הן בשטח והן בדיווחיה של התקשורת הבינ-לאומית.
- המתח בין הרצון להפעלה מרבית של מערכים יעילים וזמינים לבין החובה לשמור על כשירותם לאפשרות של מלחמה בעצימות גבוהה.

כבר בעת עיצובה של תפיסת הביטחון של ישראל בראשית שנות ה-50 נקבע שחיל האוויר יהיה חיל שעיקרו מבוסס על כוח אדם סדיר. ככזה הוא אמור להיות בנוי ללחימה מתמשכת על בסיס כוחותיו הסדירים.

מערך האיסוף האווירי נמצא, למעשה, כל הזמן בלחימה. רמת האינטנסיביות הגבוהה של השימוש במערך הזה מחייבת היערכות מיוחדת, שתאפשר ותבטיח את שימורה של איכות הביצוע, את זמינות המערך ומניעה של שחיקה מצטברת. הדברים אמורים הן ביחס לכשירות הטכנית של הפלטפורמות ואמצעי התצפית והן ביחס לאנשים המפעילים אותם.

מרכיב חשוב במיוחד בעימות מוגבל מתמשך הוא קיומה של יכולת לימוד מתמידה - הן על עצמך והן על היריב - אשר תחולל ידע רלוונטי ותשמור על תכליתיות הצעדים הננקטים. לשם כך אנו מקיימים - נוסף על שגרת התחקירים הפנימיים - גם תחקירים עם המפקדות המרחביות. כך, למשל, נערכו לאחר שלב א' של "גיאות ושפל" תחקירים עם האוגדות המרחביות, ומתקיים קשר עם מפקדי החטיבות המרחביות בתור הגורם הקבוע בשטח.





# המודיעין בעימות מוגבל בין יריבים אסימטריים

היריב הנחות בעימות מוגבל זקוק ליתרון מודיעיני כדי לעצב מציאות, שבה הופכת עוצמת היריב החזק לבלתי רלוונטית. לעומת זאת, אם מצליח הצד החזק להשיג יתרון מודיעיני, יתקשה היריב החלש להטות את האסימטרייה לטובתו, ובכך תישלל ממנו היכולת להכריע את העימות ולהשיג את התכלית המדינית שאליה הוא חותר

אל"ם (מיל') שמואל ניר (סמו)

מתמודדים. בחלקו השני של המאמר מוצג דיון במורכבות המודיעינית של העימות, ומשורטטים הפרופיל המודיעיני שלו ומשמעויותיו.

## חלק א' טבע העימות המוגבל<sup>1</sup>

הפעור הבוטה בעוצמתם של שני הצדדים הוא המעצב את טבע העימות המוגבל והוא מקור המורכבות המודיעינית. היריב הנחות חותר לעצב מציאות המתאימה למגבלות עוצמתו. אם מצליח היריב הנחות במשימתו, הופכת עוצמת היריב החזק לבלתי רלוונטית, ונמנע מבעל העוצמה להביא לידי ביטוי את עוצמתו. באותה עת מועצמת הנחיתות הבסיסית במידה כזאת, שבאמצעותה ניתן להכריע את העימות ולהשיג את

העימות המוגבל בין יריבים  
אסימטריים מבוסס על עולם  
תוכן אחר מזה המוכר לנו  
במלחמה רגילה

התכלית המדינית.

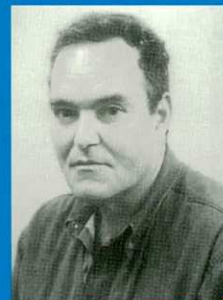
כיצד מטה איפוא היריב הנחות את הכף לטובתו? היסוד להטיית הכף למרות האסימטרייה בעוצמה הוא שלצד הנחות תהיה מטרה, שעוצמת חיוניותה וחשיבותה תהיה גבוהה יותר מזו של חברת היריב החזק. מטרת העימות, המושתתת על חשיבותם של האינטרסים לפרט ולחברה, כמוה כעוגן והיא המעניקה את תעצומות הנפש הדרושות למאבק, שבו האסימטרייה היא בוטה. ובמילותיו של ישראל טל: "קיים יחס ישיר בין מידת החיוניות של האינטרס

## הקדמה

ההיסטוריה מלמדת כי באמצעות עימות מוגבל – כמו באמצעות מלחמה כוללת – ניתן להגשים מטרות מדיניות או לתמוך ולהאיץ במהלכים מדיניים. יתר על כן, העימות המוגבל הופך להיות דפוס העימות השכיח ביותר. העימות המוגבל בין יריבים אסימטריים מבוסס על עולם תוכן אחר מזה המוכר לנו במלחמה רגילה. עיקרון מרכזי בעולם הזה הוא המרת העימות הפיזי בעימות תודעתית, מוראלי ותעמולתי, שבו לנחישות ולאמונה בצדקת הדרך יש משקל המפצה על חיסרון בכוח צבאי. ככל שעולם התוכן, שעליו מבוסס העימות, הוא מופשט יותר וקשה יותר לכימות, כך ההתמודדות המודיעינית הופכת להיות יותר מורכבת, והכושר המודיעיני מקבל תפקיד משמעותי יותר בהצלחה בהתמודדות.

מטרת המאמר הזה היא לברר את מקומו של המודיעין בעימות המוגבל ולהצביע על הנתבע מאיתנו על מנת להתאים את דרך פעולתו לטבע העימות. חלקו הראשון של המאמר עוסק בטבע העימות ומצביע על ייחודה של זירת העימות המוגבל, שעליה אנחנו

קצין מודיעין





לתכנון וליישום בשל הקושי לפענח את המפה המנטלית (התודעתית) של היריב ולזהות את מרכז הכובד שלה ואת השטחים החיוניים בה.

תמרון הדעת הוא מעשה אמון, הניחן ברגישות אנושית ובטביעת עין מדינית, ביכולת לזהות את רחשי הלב של היריב, באורך רוח, בכושר למידה, ביצירתיות, בנחישות ובהבנת הנסיבות המדיניות המשתנות.

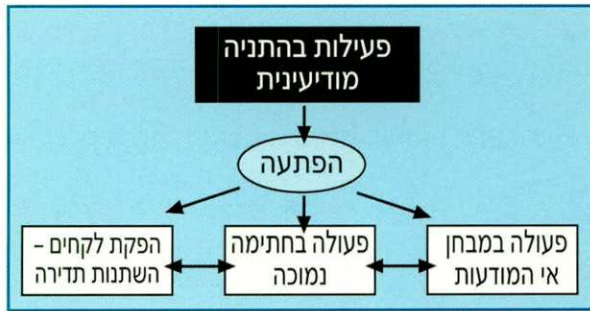
בתחום הלחימה על הצד הנחות לעצב סביבת פעולה, שבה הוא יהיה בבחינת סמוי, ואילו הצד החזק יהיה גלוי.<sup>5</sup> הדרך הזאת מקהה את חודם של יחסי הכוחות הפיזיים וממירה אותם בהתמודדות על השגת יתרון מודיעיני. קיומו של יתרון מודיעיני מאפשר לצמצם את מספרן של החלטות השגויות, לצמצם את מרחב אי-הוודאות ובכך להקטין את סיכון הכוחות, למצות טוב יותר את הכוח ולהכתיב את מועד המפגש ואת תנאיו.

יתרון מודיעיני הוא איפוא מידת יכולתו של כל צד להשיג יתרון בלחימה באמצעות המודיעין.

בגלל אופיה של הלחימה בעימות המוגבל, שמורכבת בעיקרה ממפגשים קצרים, נמצא כי מתקיים בדרך כלל יחס ישר בין מידת הסיכון שנוטלים בפעולה לבין איכותה ואמינותה של תמונת המודיעין.

### תכנית הפעולה

על מנת להשיג יתרון מודיעיני על היריב הנחות לחתור להישאר סמוי. לשם כך הוא נוקט את הדרכים הבאות: בניית



מבנה ארגוני ותרבות התנהגות של ארגון חשאי, איסוף חשאי - בשיטות ובאמצעים המאפשרים לו שלא להגיע למודעותו של הצד שכנגד - נקיטת שיטות לחימה בעלות חתימה נמוכה, המקשות על איתור על זיהוי ועל מתן התרעה ומאפשרות השגת הפתעה, פעילות מותנית מודיעין וקיום תרבות של הפקת לקחים.

המבנה הטופוגרפי של יהודה ושומרון ואילוצי התנועה שהוא מכתב, פריסת היישובים והמחנות, סמיכותם של יישובים פלסטיניים לצירי התנועה והפיכתם של שטחי A לאזורי מקלט למחבלים - כל אלה מקילים על הפלסטינים מבחינה מודיעינית ומאפשרים להם להישאר סמויים לפני פיגועים ואחריהם ולפגוע בביטחון ובתחושת הביטחון של

הלאומי, כפי שהוא נתפס על-ידי העם, לבין נכונות בניו לשלם את מחיר הלחימה למענו.<sup>2</sup>

בעוד שבמלחמה משיגים את ההכרעה באמצעות תמרון הכוחות, הרי בעימות מוגבל אין באפשרותו של הצד הנחות ליצור חיכוך בעוצמה גבוהה לאורך זמן. מכאן שהוא נמנע מהתנגשות פיזית חזיתית בעלת חיכוך גבוה ובוחר בהתנגשות תודעתית, שמסתייעת בחיכוך פיזי נמוך.

העימות המוגבל מועתק בעיקרו לרובד המנטלי. ההתנגשות הזאת אינה בין צבאות, אלא בין כוח הרצון הלאומי וכושר העמידה של שתי החברות שבעימות. ההכרעה בעימות המוגבל כמוה כמהפך תודעתי בחברת היריב ובקרב לוחמיה. המערכה מוכוונת לתודעה, והמחולל את המהפך התודעתי הוא תמרון דעתה של החברה.

תמרון הדעת נועד לגרום לחברה וללוחמיה לאבד את נחישותם. אובדן הנחישות פירושו אובדן הנכונות להקרבה פיזית, חומרית ונפשית, שבעקבותיו נפגע כוח הרצון הלאומי. סופו של התהליך הזה הוא מהפך תודעתי, שתוצאתו ויתור על השגת התכלית המדינית, שהיא מטרת העימות, או - לחלופין - דחיית השגתה של התכלית המדינית, ולו באופן זמני. לפיכך ישתדל כל צד לעשות שימוש בסוגי הלוחמה הפוגעים במרכיבים המשפיעים על הנחישות של הצד האחר. אלה הם סוגי הלוחמה העומדים לרשות הצדדים שבעימות:

- לוחמה פסיכולוגית, שנועדה לערער את תמונת המציאות ולפגוע בחוסן הנפשי של החברה ושל הלוחמים באמצעות אפקטים תודעתיים.<sup>3</sup>
- לוחמה כלכלית, שנועדה לפגוע ביכולת הכלכלית של היריב ולהשפיע על תחושת הביטחון הכלכלי שלו באמצעות אפקטים תודעתיים ופיזיים.
- לוחמה פיזית, שנועדה לפגוע בביטחון ובתחושת הביטחון של החברה ושל לוחמיה באמצעות יצירתה של אי-ודאות ביטחונית. זו נוצרת על-ידי פגיעה פיזית ועל-ידי אפקטים פיזיים.<sup>4</sup>
- לוחמת מודיעין, שנועדה לשבש את תמונת המערכה - ובכך לצמצם את יכולתו של היריב למצות את כוחו - באמצעות אפקטים תודעתיים.

מכאן שתמרון הדעת הלכה למעשה הוא הפעלה משולבת של כל צורות הלוחמה ליצירת אפקטים לאישוש או לשיבוש תמונת המציאות העכשווית והעתידית המצטיירת למנהיגי האויב, לחלקים בחברה שלו או לפרטים בקרבו. על האישוש או השיבוש האלה לגרום להם לשינויים בתפיסה, בהערכה, בעמדה או בהחלטה, והתוצאה של כל אלה אמורה להיות אובדן הנחישות.

האפקטים הנדרשים לתמרון הדעת הם בעיקרם תודעתיים/מופשטים, ורק מיעוטם צריכים להיות פיזיים/גשמיים. השילוב הנכון בין סוגי הלוחמות והאפקטים, שיעצימו אלה את אלה להשגת ההשפעה המרבית, קשה



החברה ושל לוחמיה.

יתר על כן, הפלסטינים – כמו החיזבאללה – בחרו באסטרטגיה ההולמת את הפער הגדול בעוצמה בינינו לביןם – אסטרטגיה של הוגעה.<sup>6</sup> מדובר בדרך לניהול העימות, השוחקת בהדרגה – לאורך זמן – את נחישותם של החברה ושל לוחמיה עד לאובדן הזדהותם עם חיוניות המטרה או, לחלופין, עד לאובדן האמונה ביכולת להגשימה, ולו באופן זמני. ההוגעה – זמנה אינו קצוב, ובכך מתאפשרת לצד החלש הגמישות לייצר חיכוך בעוצמה שאינה חורגת מתחום היכולת האמיתית שלו.

במצב הזה שני הצדדים מתמודדים על הוגעת היריב. על מנת לנהל הוגעה אפקטיבית חייב כל צד לדעת כיצד לקיים חיכוך רציף בעוצמה הנכונה, מהסוג ההולם את הנסיבות באותה עת. במילים אחרות, צריך לדעת כיצד לתמרן את דעת היריב באמצעות ארבעת סוגי הלוחמות, תוך הפקת אפקטים פיזיים ותודעתיים, המעצימים אלה את אלה. כל הפעולות האלה חייבות להיעשות בעוצמה הנכונה, בזמן הנכון, במקום הנכון, ברציפות ובהתאמה לנסיבות המדיניות. בקרה נכונה של החיכוך מאפשרת במידה רבה לאחוז במקל משני קצותיו: גם לשמר את הכוח וגם למצותו בעת ובעונה אחת.

היכולת לבקר את החיכוך היא בראש ובראשונה פועל יוצא של כושר הלמידה והיישום. הכושר הזה בא לידי ביטוי ביכולת לזהות מצבים משתנים ומתפתחים ולהעמיד בפני האויב מכשולים חדשים. מי שניחן ביכולת הזאת, גם יכול ליזום את מהלכי העימות, לצמצם את האקראיות ומעל לכול לאפשר הסתגלות והתחדשות. בכוחו של המתחדש ליצור בכל פעם מעין שפה חדשה, שבה מתנהל העימות, ובכך לשמר בידי את היוזמה.

אולם היכולת ליזום את מהלכי העימות אין בה די. על מנת לקדם את השגת התכלית המדינית יש להתאים את האפקט הנכון לנסיבות המדיניות. בכל עימות נלקח בחשבון השיקול המדיני; בעימות המוגבל הוא הדומיננטי, ואילו השיקול הצבאי-מבצעי משני לו.

### ייחודה של זירת העימות המוגבל שבה אנחנו מתמודדים

שני דברים מייחדים את זירת העימות המוגבל שבה אנחנו מתמודדים:

- היותה מורכבת ממספר זירות מבצעים, אשר לכל

אחת ייחוד משלה, אך הן מקיימות ביניהן השפעות גומלין.

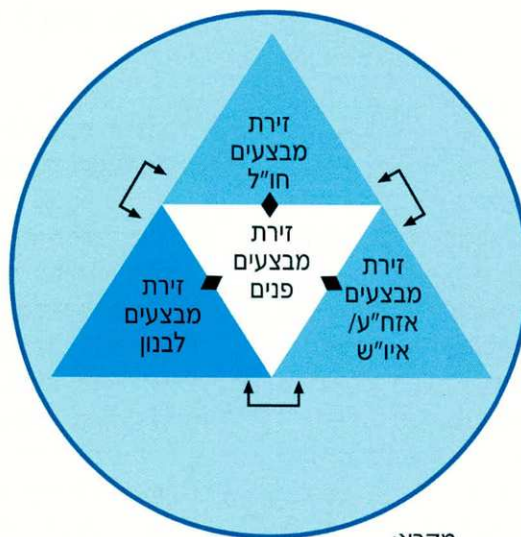
- המניעים לעימות – המניע הלאומי והמניע הדתי – הם רבי עוצמה ועומדים במבחן הזמן ובמבחן החיוניות והנחישות.

מהנכתב עד כאן כבר ניתן להבין שצורכי המודיעין של העימות המוגבל שונים באופן מובהק מצורכי המודיעין במלחמה כוללת. לעימות המוגבל נדרש גם מודיעין ייחודי, המותאם למערכה על התודעה ולתמרון הדעת, וגם מודיעין המותאם לצורכי הלחימה הסמויה. בעוד שבמלחמה משתמשים במפה טופוגרפית, שלה אנו רגילים, וקל לנו להבין אותה, עושה העימות המוגבל שימוש ברזמני בשתי מפות: מפה מנטלית ומפה טופוגרפית. בשני המקרים המיפוי קשה: התכנים המנטליים קשים לתפיסה ועוד יותר מכך להמשגה ולתיאור; והתכנים למפה הטופוגרפית חמקמקים עקב מאמציו של הצד החלש להישאר סמוי.

### חלק ב' המורכבות המודיעינית

על אנשי המודיעין מוטלת בעת עימות מוגבל משימה מורכבת מאוד. מורכבות המשימה נובעת מכמה גורמים:

1. השילוב של תחומים אזרחיים, חברתיים, צבאיים ומדיניים בתוך העימות. מדובר במגוון גדול של מרכיבים בעלי הגיונות שונים.
  2. דומיננטיות השיקול המדיני והקשר ההדוק שבין המעשה הצבאי למדיני.
  3. ריבוי המרכיבים המופשטים במערכה על התודעה. הקושי מועצם בגלל הפער העמוק בין התרבויות, המקשה על הבנת היריב.
  4. המגוון הגדול של סוגי הלוחמה שבהם נעשה שימוש ברזמני.
  5. היות זירת העימות מרובת קווי מגע ורחבת ידיים. התוצאה של כל אלה היא בסופו של דבר תמונת מודיעין שאמינותה נמוכה למדי. אבל ישנן סיבות נוספות לאמינות הנמוכה הזאת:
1. מקורות המידע שאינם מוצקים דיים.
  2. קשה לקבל משוב על חיכוך ברמה התודעתית, שכן קשה לכמת אותו ולתרגם אותו למשמעויות מבצעיות.
  3. קצב ההשתנות של היריב.



מקרא:

- ◆ השפעות הדדיות יחסי גומלין
- ↕ השפעות הדדיות יחסי גומלין



| הרכיב                       | המאפיין  | המשמעות המודיעינית  |
|-----------------------------|--|---|
| מבנה זירת העימות            | זירת עימות מורכבת, אמורפית ומשתנה – גיאוגרפית ומנטלית – בעת ובעונה אחת | ריבוי זירות מבצעים בעלות ייחוד ושטח גיאוגרפי רחב ידיים; זירת עימות בעלת הגיונות שונים |
| מהות ההכרעה                 | מהפך תודעתי בחברת היריב ובקרב לוחמיה                                   | מרכזי כובד מופשטים הקשים לאבחון   |
| אופן ההכרעה                 | תמרון הדעת   | עירוב של אפקטים גשמיים ותודעתיים  |
| סדר הכוחות הפועלים בו זמנית | שימוש לשיעורין ביכולת הצבאית על פני זמן ארוך                           | מאמץ מודיעיני מתמשך במאפייני הלחימה   |
| אופי היעדים                 | תודעתיים בצד פיזיים  | תחומי מחקר רבים בו זמנית  |
| סוגי הלוחמה                 | הטרורגניים (כל אחד בעל תוכן אחר)                                       | הטרורגניות תוכנית   |
| תכונות התמרון הכוחני        | תנועה בהסתננות   | יתרון מודיעיני רציף להבטחת היכולת להיות סמוי  |
| תכונות תמרון הדעת           | מניפולציות בעלות הקשרים רגשיים ותרבותיים                               | קושי בפענוח המפה המנטלית – פער תרבותי   |
| מעשה הלחימה העיקרי          | התנגשות תודעתית בסיוע מפגשים פיזיים                                    | קושי בהערכת החיכוך ובבקרתו הרציפה   |
| המפגש                       | קצר ובהפתעה  | השגת יתרון מודיעיני   |
| זמן משוב למהלכי העימות      | ארוך   | משוב קשה לזיהוי ולכימות   |
| למידה                       | למידה ויישום מתמשכים תוך כדי העימות                                    | שינוי התנהגויות בתדירות גבוהה   |
| גורם הזמן                   | עיסוק במיידו בצד תהליכים ארוכי טווח                                    | תשומות ותוצרי מודיעין לטווחי זמן שונים בו זמנית                                       |

## המשמעויות הנגזרות מהפרופיל המודיעיני בתחום החינוכי

1. המורכבות הרבה של סוג העימות הזה והקשיים שהיא מציבה בפני העשייה המודיעינית מחייבים להשקיע מאמץ מתמשך בלימוד טבעו של העימות. הלימוד הזה נועד להנחיל לעוסקים במלאכה את תרבות השאלה, שבלעדיה אין כל סיכוי להתמודד באורח אפקטיבי עם מורכבות העימות ועם קצב ההשתנות של מאפייניו.
2. יש להנחיל את חשיבותו של המודיעין בלחימה למפקדים וללוחמים בכל הרמות. בראש וראשונה יש להנחיל את משפט המפתח: בלחימה בעימות מוגבל ממירים את יחסי הכוחות ביתרון מודיעיני. המפקדים והלוחמים חייבים להפנים את העובדה שהצלחה בלחימה היא פועל יוצא של היתרון המודיעיני על פני היריב, וכי יש לתת עדיפות לפעילות ולפיתוח אמצעים המאפשרים את השגתו של היתרון המודיעיני.
3. נדרש מאמץ ייעודי של המודיעין להכיר למפקדים

ולחיילים את המודיעין ואת האופן שבו הוא משתלב בתכנונו ובניהולו של העימות המוגבל ובלחימה. חשוב להבהיר ללוחמים ולמפקדיהם שהמודיעין הוא מאמץ העומד בפני עצמו לצד תמיכתו במאמצים ההתקפיים והסיכוליים.

### בתחום הארגוני

1. מעבר לתיאום בין-ארגוני מול כל זירת מבצעים – דבר שלמיטב ידיעתי נעשה – יש צורך בהתבוננות על-זירתית, שתבטיח את בניין היכולות המודיעיניות באופן מתאים לטווח הארוך, תוך מיצוי מיטבי של הפוטנציאל המצוי בסוכנויות השונות. מבחן התוצאה של ההתאגדות הבין-ארגונית והעל-זירתית, דהיינו של מנהלת המודיעין של העימות המוגבל, הינו להבטיח את קיומם של כלים להשגת יתרון מודיעיני רציף בכל מהלך העימות על פני יריבינו.
2. כפועל יוצא מהדומיננטיות של השיקול המדיני ושל



- של העימות – ובכלל זה ההוגעה, שמשכה ארוך. על תהליכי העבודה לדאוג לכך שהמודיעין יעסוק במקביל בטווחי זמן שונים ויהיה תמיד מודע למגבלת האמינות של חלק ממקורות המידע.
3. התאמת תהליכי העבודה להפקת לקחים בקצבי שינוי גבוהים.
  4. התאמת תהליכי העבודה המודיעיניים, כך שיענו לזמני החשיפה הקצרים של היריב.

## סיכום

לאחר פיגועי הטרור בארה"ב וסימני השאלה המודיעיניים שהם עוררו נראה כי אין צורך להכביר מילים על חשיבותו של המודיעין בעימות המוגבל. אך בעצם הידיעה הזאת אין די. חשוב גם לזכור את חמש הנקודות הבאות:

1. העימות המוגבל היה – וימשיך להיות – סוג העימות השכיח, ומכאן שיש לתת קדימה להתאמתו של מערך המודיעין לטבעו של העימות הזה ולזירה שבה הוא מתנהל.
2. העימות המוגבל כמוהו כטבע אחר, ולמודיעין תפקיד מפתח בהנחלת טבע זה לא כמאמץ חד-פעמי, אלא כמאמץ מתמשך ורציף, כשם שמלמדים את המלחמה.
3. זירת העימות הכוללת, שעליה אנחנו מתמודדים, תובעת שיתוף פעולה בין-ארגוני הן בלחימה השוטפת, הן בהיערכות לקראת עימות רצוף והן לפיתוח יכולות, שיאפשרו לנו להקדים את יריבינו.

4. האתגר המרכזי בעימות המוגבל מוטל על כולם, אך יותר מכל על המודיעין, שהוא המאיץ והמדרבן לחשיבה אחרת. החשיבה האחרת אינה יכולה להתחולל ללא תרבות שאלה מפותחת. השאלה היא הזרע המנביט את הלמידה. לכן עלינו לעודד את האנשים לשאול שאלות ולתת חסינות לזכות השאלה בכל תחום ולכל דרג. תרבות השאלה היא בעיניי יכולת אב אסטרטגית בעימות המוגבל, והמודיעין הוא נושא הדגל של התרבות הזאת, כמי שמייצג את אי-הוודאות ואת הספקנות הנטועים בו.

5. בעימות המוגבל מתחולל מאבק מודיעיני בין היריבים. ללא יתרון מודיעיני יקשה מאוד על היריב הנחות לעצב מציאות העונה למגבלות עוצמתו – מציאות שבה הופכת עוצמת היריב החזק לבלתי רלוונטית, כך שנמנע מבעל העוצמה להביא לידי ביטוי את עוצמתו. לעומת זאת, אם נצליח להשיג יתרון מודיעיני על פני יריבנו, לא יתאפשר לו להטות את האסימטרייה לטובתו, ובכך תישלל ממנו היכולת להכריע את העימות ולהשיג את התכלית המדינית, שאלה הוא חותר.

הקשר ההדוק שבין המעשה הצבאי למדיני ובין הרמה הטקטית לאסטרטגית קיימת נטייה לעירוב תחומים ולעיסוק אובססיבי במעשה הטקטי. על מנת להבטיח שלא נאבד את הראייה הכוללת של העימות ולא נמצא את עצמנו עוסקים רק בשיטות פעולה, ראוי להגדיר באופן חד את גבולות האחריות של כל דרג ואת משימותיו:

**הדרג המדיני ורמת המטכ"ל** אחראים על הסביבה האסטרטגית. בתחום המודיעיני עוסק הדרג הזה בגיבושה של מדיניות העימות.

**רמת הפיקוד המרחבי (זירת המבצעים)** אחראית על הסביבה המערכתית. בתחום המודיעיני אחראית הרמה הזאת הן על המודיעין לתכנונה ולניהולה של המערכה על התודעה (באמצעות הוגעה) והן על המודיעין ללחימה על-פי סוגי הלוחמות: פסיכולוגית, כלכלית, מודיעינית ופיזית.

**רמת הלחימה (הסביבה הטקטית)** עוסקת במודיעין ללחימה ובלחימה על-פי מאפייניה של סביבת הלחימה, על-פי המאמץ שהוגדר מראש (התקפי, סיכולי, מודיעיני) ועל-פי שיטות הפעולה הנקוטות.<sup>8</sup>

## בתחום של בניין הכוח

1. מתן הכשרה כלל-ארגונית על בסיס תו"ל משותף, הבנה משותפת את טבע העימות ואת הפרופיל המודיעיני ליצירת שפה משותפת.
2. הכשרת מערך של אנשי מודיעין, שעליהם יוטל לכוון את המערכה על התודעה. על אנשי המודיעין האלה להיות מסוגלים לפענח מפה מנטלית על סמך תחומי הערכה מופשטים – בעיקר הערכת התנהגויות. כמו כן יש לרכז אנשי מודיעין בעלי יכולת חשיבה מניפולטיבית ויצירתיות מבצעית.
3. התאמתו של מערך האיסוף לצרכים הרבים והמיוחדים שמציב הפרופיל המודיעיני של העימות. יש לשים דגש על פיתוח נגישות למידע העונה לצורכי המפה המנטלית ועל שמירת מגע חשאי ורציף עם יעדי האיסוף (בלי שהם יהיו מודעים לכך) כדי לענות על הגמישות המבצעית שבידי היריב.

## בתחום התורתי

כמשימה ראשונה יש לגבש תורת לחימה עבור המודיעין בעימות מוגבל. בעת פיתוחה של תורת הלחימה למודיעין יש להקדיש תשומת לב לנקודות הבאות:

1. מורכבותה של תמונת המודיעין על מרכיביה המופשטים.
2. גיבוש תהליכי עבודה, שיתאימו לצורכי תכנונו וניהולו

**האתגר המרכזי בעימות המוגבל מוטל על כולם, אך יותר מכול על המודיעין, שהוא המאיץ והמדרבן לחשיבה אחרת**



## הערות

1. הסבר מפורט על טבע העימות המוגבל ראו בפרסום העימות המוגבל, אמ"ץ תוה"ד, מס' קטלוגי 391-01-446
2. ישראל טל, **ביטחון לאומי - מעטים מול רבים**, דביר, תל-אביב, 1996, עמ' 26
3. הלוחמה הפסיכולוגית כוללת בתוכה את התקשורת, המשמשת כאמצעי להעברת מסרים.
4. על התקשורת בלחימה ראו **מחץ**, גיליון מס' 5, מארס 2001
5. על הגלוי והסמוי ראו: **העימות המוגבל בסביבה הטקטית**, המכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה
6. אני מבחין בין התשה להוגעה. את ההתשה אני משייך רק לעימות בין מדינות, ואילו את ההוגעה - לעימות בין יריבים אסימטריים, שבו ההכרעה היא מסוג אחר.
7. ראו גם את הנספח.
8. על המודיעין בלחימה ראו **מחץ**, גיליון מס' 4, דצמבר 2000

## נספח

### מאפייני המלחמה הכוללת לעומת מאפייני העימות המוגבל

| המאפיינים                   | המלחמה   | העימות המוגבל   |
|-----------------------------|--|---|
| האסטרטגיה                   | הכרעה צבאית באמצעים צבאיים מובהקים                   | הוגעה, הכרעה תודעתית של החברה תוך הסתייעות באמצעים צבאיים       |
| מבנה זירת העימות            | מתוחם, סדור  | אמורפי, משתנה   |
| סוגי הלוחמות                | הומוגניות - בעיקרן פגיעה פיזית                       | הטרוגניות - בעיקרן פגיעה נפשית לצד פגיעה פיזית                  |
| המצב הבסיסי של יחסי הכוחות  | מאוזן יחסית  | בלתי מאוזן במובהק   |
| סדר הכוחות הפועלים בו זמנית | שימוש במרב היכולת הצבאית בזמן קצר                    | שימוש לשיעורין ביכולת הצבאית על פני זמן ארוך                    |
| אופן ההכרעה                 | תמרון להשגת נוכחות בעוצמה יתרה בזמן ובמרחב קונקרטיים | תמרון הדעת להטלת ספק וליצירתה של תחושת אי-ודאות רצופה           |
| תכונות התמרון               | ניידות, עוצמת אש, מיגון                              | ניידות לא מאובחנת (הסתננות), עוצמת אש, מיגון באמצעות היותך סמוי |
| תכונות תמרון הדעת           | רגישות אנושית, מניפולטביות, חוסן נפשי                | רגישות אנושית, מניפולטביות, חוסן נפשי                           |
| אופי הלוחמה                 | גלויה, על פני הקרקע                                  | סמויה, מתחת לפני הקרקע  |
| מעשה הלחימה העיקרי          | התנגשות פיזית ביחסי כוחות עדיפים                     | מפגש פיזי ביתרון מודיעיני                                       |
| אופי היעדים                 | עיקרם גשמיים ומיעוטם תודעתיים                        | עיקרם תודעתיים ומיעוטם גשמיים                                   |
| זמן המשוב למהלכי הלחימה     | קצר, קל לזיהוי ולכימות למשמעויות אופרטיביות          | ארוך, לאחר זמן, קשה לזיהוי ולכימות למשמעויות אופרטיביות         |
| למידה ויישומה               | בעיקרה טרם העימות                                    | בעיקרה במהלך העימות   |





# תקשורת המונים בעימות המוגבל

התקשורת הפכה לאחד מממדיו המרכזיים של שדה הקרב – במיוחד בעימות מוגבל. צבא שמזניח את הממד הזה יובס במערכה, גם אם יעלה בידין לסיים את כל העימותים בשטח בניצחונות מוחצים

## תא"ל רון כתרי וסא"ל (מיל') אפי מלצר

### כללי

מלחמת המפרץ, שהתנהלה לפני יותר מעשור במרחבי חצי האי ערב בין הקואליציה בראשות ארה"ב לבין צבא עיראק, התאפיינה בסטרטליות תקשורתית כמעט מלאה. שדות הקרב היו בעיקר מרחבים בלתי מיושבים מסביב למפגש הגבולות בין כוויית, ערב הסעודית ועיראק – מה שהשאיר את שדה הקרב התקשורתי בידי דוברי הצבאות והמדינאים של שני הצדדים הנלחמים. לנציגים של תקשורת ההמונים לא הייתה לרוב שום אפשרות להצליב את המידע הרשמי שקיבלו מהדוברים עם מידע ממקורות אחרים.

בעוד שהאמריקנים מסרו פעם אחר פעם בתדרוכים מבוזבזים היטב צילומים של פצצות חכמות פוגעות ביעדים שלאיש לא היה מושג מדויק מה הם, הקפידו העיראקים לקחת את כתבי החוץ אך ורק למקומות אזרחיים שנפגעו על מנת להבליט את היותם קורבנות ל"תוקפנות" אמריקנית. מהחזית עצמה לא הציגו העיראקים מידע כלשהו – אף לא את המעט שהציגו האמריקנים – ובכך תרמו את תרומתם לערפול התמונה הכללית.

הסטרייליות התקשורתית שאיפיינה את מלחמת המפרץ נבעה איפוא משתי סיבות מרכזיות: העובדה שהמלחמה התנהלה במקום לא מיושב – במדבר – והעובדה ששני הצדדים הלוח־מים עשו כל מא־מץ כדי לא להע־ביר לתקשורת מידע רלוונטי על מהלך הקרבות. באופן לא מפתיע, עשר ש־נים אחר כך, דו־מים מאפייניו של

שדה הקרב באפגניסטן לאלה שהיו במדבריות ערב: סגירות כמעט מוחלטת מפני התקשורת ו"אחיזת עיניים" בדמות מסך הטלוויזיה המרצד בגוון ירקרק...

למדינה, המתמודדת באזורים מיושבים עם אויב שאינו מדינה, אלא ארגון או יישות מדינית, אין פריווילגיה דוגמת זו שממנה נהנתה ארה"ב במפרץ ובאפגניסטן. יש לכך שתי סיבות מרכזיות:

1. בעימות אסימטרי שכזה יש לארגון אינטרס עליון להציג את מאבקו בעולם על מנת לגרוף אהדה.
2. בשטחים מיושבים קל יותר להפעיל כתבים וצלמים מאשר במדבריות.

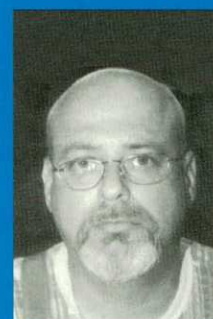
התוצאה היא שהצד החזק מבחינה צבאית בעימות אסימטרי כזה צריך לקחת בחשבון שכל פעולה שלו מלווה בסיקור עיתונאי צמוד, שאין ביכולתו למנוע.

### תרבות תקשורתית חדשה בשדה הקרב המודרני

יכולתה של תקשורת ההמונים להימצא בתוך שדה הקרב מעלה דילמה חדשה בפני המפקדים שבשטח, המפקדים שבמטות ואף בקרב המדינאים. עיקרה הוא השאלה, שעליה יש לענות כל פעם מחדש לפני כל מבצע צבאי: מה עדיף, ניצחון קנה התותח ותפיסת שטחים או טיפול מושכל בעדשת המצלמה שמשוטטת בשטח?

לרוב מייחס הצבא את עיקר החשיבות להישג הפיזי בשטח, כי כך מחונכים אנשי הצבא. לעומת זאת הצד החלש בעימות – הארגון או היישות המדינית – מבינים בדרך כלל שלעדשת המצלמה יש השפעה רבה על תוצאות העימות הצבאי, ולכן הם מייחסים לא פעם חשיבות רבה יותר להישגים ההסברתיים – שיועברו באמצעות המיקרופון, העיתון, הטלוויזיה והאינטרנט לקהל צרכני המדיה – מאשר להישגים הפיזיים בשטח. הסיבה לכך היא שדעת קהל אוהדת

סא"ל (מיל') אפי מלצר  
עורך "מערכות"



תא"ל רון כתרי  
דובר צה"ל







שניתן לה על-ידי מנהיגים בלא לקבל את רשותה. כיום תקשורת ההמונים היא חלק מהמלחמה ולא רק כמסקרת אותה, אלא ככלי לחימה ממשי – חשוב לא פחות, ולעיתים אף יותר, מהטנק ומהיחידה הצבאית, ובעימות המוגבל אף חשוב מהם.

עד עתה הייתה תקשורת ההמונים בתווך שבין ההתרחשויות בשדה בקרב לבין הצרכן שלה ועשתה את מלאכתה משני טעמים עיקריים:

1. מתוך התפיסה של "זכות הציבור לדעת" – דהיינו כדי להביא לציבור מידע רב ככל האפשר. במשטר דמוקרטי זהו כמעט תנאי יסוד לקיומו התקין.

2. מתוך התחושה שהיא פועלת "בשם הציבור". התקשורת לקחה לעצמה את המנדט לדבר בשם הציבור אצל מנהיגיו. כך היא גם מייצגת לכאורה את הציבור בפני הצבא ומערכת הביטחון של מדינה.

העימות המוגבל, כפי שלמדנו להכירו בעשור האחרון – למשל בקוסובו ובשתי האינתיפאדות וכעת אף באפגניסטן – הוסיף לתקשורת ההמונים נדבך השלישי. כיום תקשורת ההמונים היא גם כלי ממשי – ולעתים עיקרי – להשגת יעדי המלחמה בידי המצביאים והקברניטים.

הנדבך השלישי הזה עלה ותפס את מקומו בעולם התקשורת של סוף האלף הקודם בעיקר כתוצאה מעלייתם של ארבעה גורמי יסוד משפיעים עיקריים.

## גורמי יסוד חדשים בתקשורת ההמונים

### 1. שינויים מפליגים בתחום הטכנולוגי

■ **הקצב.** מערכות התקשורת מתמודדות עם התרחשותם של אירועים תקשורתיים בקצב שהוא מהיר הרבה יותר מכפי

לוחצת על המדינאים שלה לסייע לצד שאיתו היא מזדהה. לארגון ברור כי ניתן לנצח בשדה הקרב הפיזי ולהפסיד את המלחמה. באותה מידה בדיוק ניתן להפסיד מלחמה בשדה הקרב ולקטוף פירות מדיניים נאים באמצעות דעת קהל, שהוכוונה על-ידי תקשורת ההמונים.

## שדה הקרב בעימות המוגבל

מאפייניו הייחודיים של שדה הקרב בעימות המוגבל – כגון שתי האינתיפאדות – הביאו מנהיגים של מדינות ושל ארגונים פוליטיים להשתמש בתקשורת ההמונים כחלק אינטגרלי ובעל חשיבות עליונה במסגרת האסטרטגיה הכללית שלהם בניהול מאבקם המזוין בדרכם להשגת הישגים מדיניים.

מנהיגי מדינות וארגונים למדו כי הגעת שדה הקרב בזמן אמת – או כמעט בזמן אמת – לסלון הצופים משפיעה על התנהגותם ועל דעתם ובכך על דעת הקהל הרלוונטית להם. ההבנה הזאת, שהלכה והעצימה בחצי השני של המאה ה-20, הגיעה לשיאה בעימותים מוגבלים שהתנהלו בסוף אותה המאה. מתוך כך הפכו כלי התקשורת לאחד הכלים העיקריים שבידי המנהיגים להשיג את יעדיהם הפוליטיים והמדיניים. בעיקר בעימותים מוגבלים מתקבלות התוצאות הממשיות בשדה הקרב כחשובות פחות בדרך להשגת היעד הפוליטי או המדיני; העיקר הוא האופן שבו נראים הדברים בעיתונים, בטלוויזיות, באינטרנט ונשמעים ברדיו. המציאות לימדה אותם כי השגת הצלחה במישור הזה עשויה להבטיח את יעדיהם הפוליטיים והמדיניים גם אם הישגיהם בשדה הקרב יהיו דלים.

כל אלה הביאו תפקיד חדש לתקשורת ההמונים – תפקיד



בלבד. כך, למשל, יש להבין רבות מההפגנות שיזמו הפלסטינים, ושהם שלחו נשים וילדים להתעמת עם חיילי צה"ל. להפגנות כאלה הוזמנו מראש נציגים של כלי התקשורת, וכל מהלך לא זהיר של חיילי צה"ל – למשל הכאת מפגינה – היה משודר מייד לכל העולם ופוגע בדימוי של ישראל.

## 2. שקיפות המצב

הפיתוחים הטכנולוגיים מאפשרים היום לכל אדם להיות כתב – גם אם הוא לא הוכשר לכך, ושום כלי תקשורת אינו מעסיק אותו בקביעות. הדבר בולט, למשל, בעת פיגועים, שבהם עוברי אורח הופכים לכתבים לרגע – עד לבוא הכתבים המקצועיים. התופעה הזאת בולטת גם בשטחים, שבהם לא תמיד יכולים הכתבים המקצועיים להגיע לאזורי פעילות, ואז מחליפים אותם – לפחות באורח זמני – תושבים מקומיים.

כתוצאה מכך כמעט בלתי אפשרי כיום למנוע הפצת מידע לא רצוי מאזורים מיושבים – מה שמביא לשקיפות רבה של ההתרחשויות בשטח. מסקנה: מי שרוצה לחסום זרימה של מידע על-ידי סגירת שטח ומניעת כניסה של עיתונאים, נידון לכישלון מראש, שכן הוא עתיד לגלות שרבים מהתושבים המקומיים הופכים לעיתונאים מתנדבים. מכאן שמפקדים תמיד צריכים לקחת בחשבון שיש אנשי תקשורת בשטח, גם אם בפועל נאסרה כניסתם.

לשקיפות המצב תורם גם ריבוי הערוצים. אפילו בישראל חלפו הימים, שבהם רק ערוץ אחד היה ממונה לא רק על תיאור המציאות, אלא גם על פירושה. כיום פועלים ערוצים רבים, המתחרים ביניהם – מה שמדרבן אותם להשתדל יותר בהבאת "חומרים" מהשטח ובפירושם לצופים, למאזינים ולקוראים. את הלהיטות הזאת ל"חומרים" חדשים – להיטות הנובעת, כאמור, מהתחרות

ההולכת ומחריפה – יכול כל צד לנצל, למשל להחדרת צילומים המשרתים את עניינו. זו גם המגרעת המרכזית של תופעת השקיפות, שנראית, לכאורה, חיובית מאוד. כלי תקשורת, הניזונים – בין אם מחוסר ברירה ובין אם מרצון – ממערכת דוברות מאורגנת, עלולים לצייר בפני צרכניהם עולם לא אמיתי. יחד עם זאת יש לזכור שגם דיווחים מהשטח – בין אם של כתבים מקצועיים ובין אם של תושבים מקומיים, שהופכים לכתבים לרגע – חושפים תמיד רק חלק

שהיה בעבר. השידורים הישירים ברדיו, בטלוויזיה ובאינטרנט הפכו את תושבי העולם למעורבים בכל אירוע משמעותי על פני כדור-הארץ מייד עם התרחשותו.

■ **חדות התמונה.** כיום מסוגלים כלי התקשורת להעביר דיווחים מידיים כמעט על כל אירוע בחדות ובצבעוניות, שכמותן לא הכרנו בעבר. למשל, הדיווחים משדה הקרב הם כה חיים, עד כי צרכני התקשורת יכולים לחוש אותו בבתיהם כמעט בכל חושיהם. לכאורה יש בכך כדי להגביר את מעורבותם הרגשית של הצופים באירוע.

■ **זמינות תקשורתית.** אמצעי שידור וקליטה לווייניים מקילים על אנשי התקשורת להעביר את דיווחיהם – בתמונות ובמלל – מכל מקום לכל מקום על פני כדור-הארץ במהירות הבזק.

■ **נגישות לצרכנים.** אותם אמצעים טכנולוגיים, המקילים על אנשי התקשורת להעביר את דיווחיהם, גם מאפשרים לצרוך את התקשורת בכל מקום על פני כדור-הארץ. לרוב לא צריך הרבה יותר מאשר צלחות אנטנה קטנות.

■ **השידור הישיר** מאפשר לכתב להיות מדווח ופרשן כאחד. הפרשנות אינה חייבת להיות בהכרח בדברי הסבר המתלווים לכתבה המצולמת, אלא יכולה לנבוע מבחירת החומר המשודר ומהבלטתה של זווית מסוימת תוך הצנעתה או הסתרתה של כל זווית אחרת.

■ **ה-RE-PLAY.** האפשרויות הטכניות של כל מערכת תקשורתית להציג אותה תמונה פעמים אין-ספור במשך דקות ארוכות יוצרות אירוע גדול יותר, לכאורה, ממה שאכן קרה במציאות.

לסיכום הסעיף הזה – השיפורים הטכנולוגיים, הרלוונטיים לתקשורת ההמונים, חיזקו את הקשר בין מה שקורה בשטח לבין הצופה. המסר התקשורתי הרבה יותר רחב מבעבר ומגיע מהר יותר לצרכניו, אם כי אין בכך כדי להבטיח גם תכנים עמוקים יותר. זמינותם ונגישותם של

נציגי התקשורת לאתרי הקרבות – במיוחד בעימותים מוגבלים – מחייבות את המפקדים לקחת זאת בחשבון לפני כל פעולה צבאית ובמהלכה, שכן ישנה סבירות גבוהה שהם או פקודיהם ימצאו את עצמם פועלים מול מיקרופון או מצלמה. לשידורים הישירים האלה משדות הקרב יש השפעה גדולה על הצופים, וזו מתורגמת מייד לעמדות פוליטיות ולהשפעה על המנהיגים. כתוצאה מכך נראה לעיתים קרובות מהלכים בשטח, שאין בהם היגיון מבצעי, אלא תעמולתי





### 3. חוסר האיזון בנקודות המוצא

■ **צבא מול אזרחים.** בעימות המוגבל עומד צבא סדיר, לבוש מדים, מול ארגונים, שאנשיהם לבושים בבגדים אזרחיים. כאשר הצבא משיב באש לעבר מחבלים כמושים, שיורים מתוך קבוצות של מנהיגים, מצטלם הדבר כפתיחה באש של צבא לעבר המוני מפגינים לא כמושים – על כל המשתמע מכך מבחינה תדמיתית. לכלי התקשורת קשה מאוד לחשוף את האמת במקרים כאלה, וצבא הנקלע לסיטואציה כזאת חייב להיות מודע לפוטנציאל הנזק הגלום בה.

■ **הסתה מול אמינות.** ארגונים נוטלים על עצמם פחות רסנים ובלמים מאשר מדינות בכל הנוגע לפרסום עובדות שקריות ודברי הסתה. ארגון תמיד יכול להפריח "ידיעות" חסרות שחר, והן יזכו לאזכורים בכלי התקשורת ולו רק בגלל מוזרותן (למשל, הטענות שישראל משתמשת באור ניום מדולל נגד הפלשתינים ומחלקת ממתקים מורעלים לילדים, ושחיילי ישראלים אונסים נשים פלסטיניות כמעשה שגרה כדי לגרום להוקעתן מתוך החברה שבה הן חיות).

### 4. אופיים של תקשורת ההמונים ושל קהל היעד שלה

הדיווחים שמעבירה תקשורת ההמונים הם לרוב רדודים, לכל היותר דו־ממדיים ולפעמים אף חד־ממדיים. הרדידות הזאת נובעת גם משום שצרכני התקשורת אינם מבקשים מידע מעמיק יותר, אלא נוטים בעיקר לסנסציות ול"סקופים". כלי התקשורת המתחרים אלה באלה משתדלים לספק את דרישת הקהל, ועיקר המאמץ שלהם מוקדש להשגת ראשוניות ובלעדיות. מובן שהרצון לדווח ראשוניים בא על חשבון בדיקות לעומק של אמינות הידיעות המגיעות למערכת.

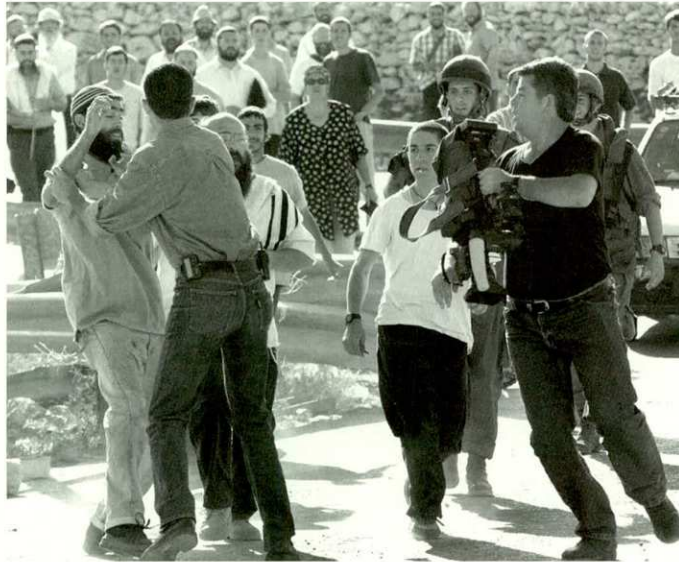
מאפיין זה של התקשורת פועל לטובת הארגונים ולרעת הצבאות. הסיבה: בעוד שארגון יכול להוציא תגובה בן־רגע לכל אירוע בלי לדאוג יותר מדי ביחס לשאלות של מהימנות, הרי בצבא – במיוחד של מדינה מערבית – קודמים לפרסום תהליכי בדיקה ואישור ממושכים. זו הסיבה שמערכת דוברות של צבא במהלך מלחמה – ובמיוחד בעימות מוגבל – היא לרוב מגיבה באופייה. את המגבלה הזאת ניתן להקהות על־

ידי כך שזמן התגובה לאירוע תקשורתי יהיה מינימלי. זאת ניתן להשיג רק על־ידי חינוך המפקדים לתת מענה מידי לסוגיות תקשורתיות המועלות בפניהם – בין אם על־ידי הממונים עליהם ובין אם ישירות על־ידי הנציגים של כלי התקשורת.

נקודה אחרונה זו חשוב להדגיש במיוחד: לכלי התקשורת ולצרכני התקשורת אין לרוב זמן לחכות להודעות של הדוברים הרשמיים – דוגמת דובר צה"ל – שיינתנו לאחר בדיקות מעמיקות. כתוצאה מכך נדרשים לא פעם המפקדים בשטח לתפקד כדוברים – תפקיד שרבים מהם רואים כבזבז זמן נוכח משימות הלחימה המוטלות עליהם. גישה כזאת עלולה להניב תבוסות בקרב התקשורת, שכפי שכבר הודגש הוא חשוב – במיוחד בעימות המוגבל – לפחות כמו הקרב הפיזי.

כדי להתגבר על הבעיה הזאת יש להגביר את מודעותם של המפקדים לכך שהחזית

התקשורתית היא חלק אינטגרלי משדה הקרב ולהכשירם לתת בעת הצורך מענה הולם לתקשורת. על המפקדים לדעת לתת מענה טוב ומידי למיקרופון או למצלמת הטלוויזיה, אחרת המשפט הרע של המפקד או אף של החייל היום יעשה את הכותרות הרעות של מחר. מענה חלקי נוסף הינו התייעוד המבצעי: לתת בידי הכוחות אמצעי צילום יעילים כדי לנסות להביא



את התמונה "מהצד שלנו" ולאפשר את העברתה במהירות לכלי התקשורת. כישלון בטיפול בתקשורת זהה לכל כישלון אחר בשדה הקרב, ותוצאתו עלולה להיות פגיעה במאמץ להשגת היעדים המדיניים. על המפקדים לזכור כל הזמן שבעימות מוגבל השגת ניצחון בשדה הקרב ללא השגת ניצחון בתחום התקשורת משולה לעיתים לתבוסה.

### סיכום

אופיו של הקשר שבין העוסקים בלחימה לבין המדווחים עליה להמונים יש בו כדי לקבוע את גורלו של עימות מוגבל – לעיתים ללא קשר לתוצאותיהם של הקרבות הפיזיים המתנהלים בשטח. הקביעה הזאת נכונה במיוחד בעימות מוגבל – דוגמת זה שבו אנו מצויים כעת – שבו קיימת אסימטריה ברורה בין היריבים, כך שאהדת העולם נתונה באופן בסיסי לצד החלש יותר.



# הכול החל במלחמת קרים

הקרב, ניצחו בשדה ההסברה בארה"ב – במידה רבה בשל העובדה שהכתבים לא ממש הבינו את המציאות שסביבם. במצב הזה היו אשמים גם מפקדי הצבא האמריקני, שלא טרחו לעדכן את הכתבים ולהציג להם את "התמונה הגדולה". באותה עת עדיין לא הבינו מפקדיו של הצבא האמריקני, שהתקשורת היא אחת החזיות החשובות ביותר במלחמה מודרנית, ויש הטוענים שזאת הסיבה המרכזית לתבוסתם במלחמה.

לקחיה של מלחמת וייטנאם נלמדו היטב, והדבר בא לידי ביטוי בכל המלחמות שניהלו מדינות מערביות בשנות ה-80 וה-90. למשל, למלחמה באיי פוקלנד הומונה התקשורת, והיא שייטה אל שדה הקרב עם כוח המשלוח הבריטי, אך למעשה היו הכתבים ב"מעצר בית" על האוניות הבריטיות. הצנזורה הבריטית הייתה אגרסיבית והקפידה לא רק שלא יודלפו סודות צבאיים, אלא גם על כך שלא תהיה פגיעה כלשהי בפופולריות הרבה שלה וזכתה המלחמה בבריטניה. אבל האמת היא שלא היה צורך רב בצנזורה, שכן בתקופת המלחמה נשטפה העיתונות הבריטית בגל אדיר של פטריוטיזם.

ב-25 באוקטובר 1983 פשטו כוחות אמריקניים על האי גרנדה. הפעם נהגו הממסד והצבא האמריקניים בתקשורת בהתאם לתוכנית דוברות יחסי ציבור שהוכנה מראש. עיקרה של התוכנית הזאת היה ששליביה הראשונים של הפשיטה ייערכו ללא נוכחותם של כלי התקשורת, ואת מקומם יתפסו צוותי סיקור של הצבא. צוותים אלה הכינו חומר לעיתונות הכתובה, לרדיו ולטלוויזיה. רק לאחר שהסתיימו שלבי הלחימה הראשוניים, הקריטיים, הוזמנו צוותים של התקשורת, אך פעולתם הייתה תחת מגבלות. מתוך מאות הכתבים שהגיעו לגרנדה הותר רק ל-15 מהם ללוות את המשך הפעולה החל מימיה השלישי. בעקבות כך הוקמה ועדת סיל, וזו בדקה במשך שבוע את התנהגות הממשל והצבא כלפי התקשורת במהלך הפשיטה. הוועדה קבעה פה אחד כי הייתה בגרנדה חריגה בהתנהגות הממשל והצבא מ"הדרך האמריקנית".

במלחמת לבנון (1982) הגיש צה"ל לעיתונות את מיטב השירותים. על רקע הדוגמאות של פוקלנד ושל גרנדה אין ספק שיחסה של ישראל לעיתונות בעת מלחמת לבנון היה הפתוח והמתחשב ביותר. בצבא היו מי שטענו שיחס הזה הוליד במידה רבה את חילוקי הדעות בעם ביחס למלחמה.

ב-1991 פרצה מלחמת המפרץ השנייה והתנהלה בסטריליות תקשורתית מוחלטת. האמריקנים לא איפשרו לכתבים להתלוות לכוחות הלוחמים, וכתוצאה מכך ניוונו אלו רק מהחומרים שמסרו להם הדוברים הרשמיים. לעיתים קרובות היה זה מידע מפוקפק לחלוטין – למשל על הצלחותיהם, כביכול, של "ציידי הסקאדים" – אבל לכתבים לא הייתה שום אפשרות לגלות את האמת ממקורות עצמאיים. האמת יצאה לאור רק לאחר המלחמה. למותר לציין שגם בצד העיראקי ניוונו הכתבים רק מפי הדוברים הרשמיים, והם ראו רק מה שהשלטונות רצו שהם יראו. אבל היחס הזה לעיתונות אינו בבחינת חידוש במדינות טוטליטריות.

באינתיפאדה – הן הראשונה והן זו הנוכחית – ישנה נוכחות מסיבית של תקשורת בשטח, והשפעתה על אופן התנהלותו של צה"ל היא עצומה. הסיבה: ישראל זקוקה מאוד לתמיכתה של דעת הקהל העולמית – ובמיוחד זו של ארה"ב – ושל מערב אירופה – וכל סיקור שלילי מהשטח עלול לפגוע בתמיכה הזאת.

לסיכום: מאז מלחמת קרים זכו רוב המלחמות לסיקור עיתונאי, אך חופש הפעולה של העיתונאים השתנה ממלחמה למלחמה. מהחופש הרב ביותר נהנו העיתונאים במלחמת וייטנאם, אך תוצאות הסיקור החופשי הזה הביאו לשני בגישה אל עיתונאים, וכיום משתדלות גם המדינות הדמוקרטיות ביותר – דוגמת ארה"ב ובריטניה – לשלוט בעת מלחמה שליטה מלאה במידע הנגיע לעיתונאים ודרכם לכלי התקשורת. כאשר הדבר אינו אפשר – כמו באינתיפאדה – מתייחסים אנשי הצבא לעיתונאים כאל שחקנים מרכזיים, שאותם יש לקחת בחשבון בכל הערכת מצב.

המלחמה הראשונה, שזכתה לסיקור עיתונאי צמוד בהתאם לאמות מידה מודרניות, הייתה מלחמת קרים, שהתנהלה בשנים 1853-1856. כתב של ה"טיימס" הלונדוני, ויליאם ראסל, הצטרף לחיל המשלוח הבריטי ודיווח בעיקר על המתרחש בצבא הבריטי. לעורכו דיווח גם על ההזנחה האיומה שממנה סבלו החיילים הבריטים ועל תפקודו הלוקו של מפקד חיל המשלוח הבריטי. עורך ה"טיימס" התלבט אם לפרסם את הדיווחים האלה של כתבו ולבסוף מסר אותם לקבינט ולחברי הפרלמנט. לאחר שהסתיימה המלחמה, נפתחה חקירה ציבורית על תפקודו של מפקד כוח המשלוח הבריטי, ובעקבותיה הוא הודח.

את מלחמת האזרחים האמריקנית (1861-1865) סיקרו לא כתב אחד, אלא מאות משני צידי המתרס. אולם הכתבים לא נהנו תמיד מחופש פעולה. במקרים רבים נעו מהם המפקדים לבצע את עבודתם ובמקרים אחרים הם הטילו עליהם צנזורה או אף הכתיבו להם מה לדווח – בין היתר מתוך רצון להעביר לאויב מידע שגוי. למרות זאת הפך הסיקור העיתונאי לחלק בלתי נפרד מהמלחמה, וההנהגות – בשני הצדדים – למדו לכבד את כוחה של העיתונות.

במלחמת העולם הראשונה עלתה לראשונה שאלת זכותם ומעמדם של הכתבים הזרים – אלה המסקרים את מלחמתה של מדינה, שאין הם אזרחיה. בסופו של דבר הוכרה זכותם של הכתבים הזרים לבצע את עבודתם – במיוחד במדינות הדמוקרטיות.

ההבדלים בין המדינות הדמוקרטיות לטוטליטריות ביחס לעבודה העיתונאית בלבו עוד יותר במהלך מלחמת העולם השנייה. בגרמניה הנאצית ובברית המועצות הייתה התקשורת חלק מהמנגנון השלטוני ושירתה אותו ללא סייג. במדינות הדמוקרטיות הוסיפה העיתונות להיות חופשית – בכפוף לשיקולי צנזורה – אם כי היא רתמה את עצמה, מרצונה, למאמץ המלחמתי והשתדלה מאוד להיות "פטריוטית". ביקורת על החלטות מדיניות או על מהלכים בשטח כמעט שאי אפשר היה למצוא גם בתקשורת של הדמוקרטיות.

בתחילת מלחמת קוריאה לא הופעלה צנזורה על הכתבים לאור הניסיון החיובי שנצבר איתם במלחמת העולם השנייה. אולם מפקדים בשטח ביצעו צנזורה פרטית על כתבות העיתונאים ששהו בתחומם. במלחמת קוריאה לבשו הכתבים האמריקנים מדים, ואחדים מהם אף היו חמושים בנשק אישי. בעקבות שורה של כישלונות ושל נסיגות הופעלה צנזורה צבאית ממוסדת.

מלחמת וייטנאם נחשבת לאבן דרך חשובה בעבודת העיתונאים במלחמה. הניסיון שצברה התקשורת במלחמת קוריאה ובעת פלישת הנפל ל"מפרץ החזירים" בקובה וכן שינויים טכנולוגיים שינו את "כללי המשחק" בין העיתונאים לבין הממשל ובינם לבין אנשי הצבא. הודות לנוכחותם של צוותי טלוויזיה בשדות הקרב בוויטנאם יכול היה כל אמריקני – ולמעשה כל בעל טלוויזיה בעולם – לראות את המלחמה בסלון ביתו, וכתוצאה מכך כונתה המלחמה LIVING ROOM WAR (מלחמת סלון). התחרות בין רשתות הטלוויזיה על ה"חומרים" שצילחו כל את מהן להביא לציבור הייתה כוח מניע אדיר, שהפך את הסיקור העיתונאי של המלחמה לאגרסיבי ביותר. העיתונות, שבויטנאם זנחה את הגישה הפטריוטית, עשתה כל שביכולתה כדי להביא את שדה הקרב ה"צבעוני", הרעשני והמדמם לביתו של כל צרכן תקשורת בעולם.

לסיקור הטלוויזיוני של המלחמה הייתה השפעה עצומה על דעת הקהל בארה"ב, אף שהוא לא הצטיין באמינות רבה. השאיפה העיתונאית לצבע ולרעש – כמעט ללא מגבלות של ביטחון שדה ושל צנזורה – הביאה אל ציבור צרכני התקשורת קטעי סיקור עיתונאיים מאלפים, שהיו חסרים את הראייה הכוללת והאמיתית של מצב הכוחות ושל מלחמתם בוויטנאם. למעשה, עודף מידע פרטני וססגוני הסתיר את התמונה האמיתית של המלחמה. למשל, מתקפת הטט הוצגה כהצלחה של צפון-וייטנאם, אף שמבחינה צבאית היא הייתה כישלון מוחלט. למרבה האירוניה, הישגה היחיד של מתקפת הטט היה הסיקור שהיא קיבלה בארה"ב, ואשר זיעזע את דעת הקהל האמריקנית. צפון-וייטנאם והווייטקונג, שנחלו כישלון חרוץ בשדה





# לאן הלכו הלקחים כולם?

הלקח הצבאי הוא כמעט תמיד בחירה בין אלטרנטיבות, וההכרעה הסופית נעשית על-ידי הסמכות הבכירה, שאינה חסינה מפני שגיאות וביקורת – תגובה למאמרו של אל"ם (מיל') יעקב צור ("האם השכיל צה"ל להפיק את לקחי מלחמותיו וליישם?" מערכות 378-379 ספטמבר 2001)

## אל"ם (מיל') גבי גרינפלד

ממאמרו של יעקב צור ("האם השכיל צה"ל להפיק את לקחי מלחמותיו וליישם?") ומהתייחסויות רבות אחרות לנושא של הפקת הלקחים בצה"ל מתקבל הרושם כאילו יש ללקחים חיים משלהם, שצריך ללומדם, להפנימם ולהציגם על לוח ליבם של המפקדים. ולא כך הוא.

כותב המחבר: "יש לשאוף לכך שמרב הלקחים יובאו לידיעת ציבור המפקדים הרחב ויפורסמו עד הרמות הנמוכות... יש לוודא שהחומר (הלקחים – ג"ג) יקוטלג ויוכנס למחשב, כדי שיישמר במסגרת 'הזיכרון הארגוני'. צריך ללמד ולשנן את הלקחים ביחידות ובקורסים ולרענן אותם תקופתית לאורך זמן". מכאן, עולה כאילו ל"לקחים" יש מעמד מיוחד בתוך כלל ההחלטות שמתקבלות בצה"ל.

האומנם?

הפקת לקחים אינה תהליך של

זיקוק, והתוצאה המתקבלת אינה בהכרח טובה, צר דקת או נכונה. הלקח הצבאי הוא כמעט תמיד בחירה בין אלטרנטיבות, וההכרעה הסופית נעשית על-ידי ה-

סמכות הבכירה, שאינה חסינה מפני שגיאות וביקורת.

התוצאה של תהליך הפקת הלקחים מתמצה במוצר, קרי הנחיה, הוראה, פקודה, תורה, אותפיסה. ברגע שהמוצר הנ"ל הופק, הוא נכנס למעגל הביצוע, שעליו מופקדים מפקדי צה"ל, המחויבים לפעול על-פיו ולהיות אחראים לביצועו.

מאותו הרגע שבו הסתיים תהליך הפקת הלקחים, הרי הלקח עצמו מושלך למאגר הזיכרון הארגוני, לארכיונים ולהיסטוריה. אין ללקחים כאלה או אחרים כל מעמד מיוחד בפקודות ובהוראות. את כולן יש לבצע ככתבן, כלשונן וכרוחן. קיומו של הלקח הוא מצב זמני. ברגע שהלקח הופק ויושם, כבר הלקח הבא נושף בעורפו, שכן תהליך הפקת הלקחים אינו מסתיים לרגע.

רק מקצת הלקחים יקבלו מדי פעם תזכורת במסגרת ההדרכה בקורסים השונים, בהתייחסות בהרצאות, רוב בציטוטים במאמרים ובמחקרים. רובם של הלקחים ישכב כאבן שאין לה הופכין בתיקים מעלי אבק.

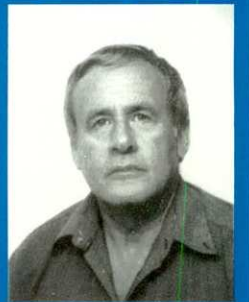
כדאי לשים לב שאורך חייהם של הלקחים הוא במקרים רבים קצר ומוגבל – לרוב עד לרגע שהם מקבלים את "המעמד הסטטוטורי" (דהיינו מתורגמים לפקודה, לתורה וכו'). מאותו

הרגע הם הופכים להיות מוצר מדף בארון הפקודות, התורות והתפיסות. משך קיומם של הלקחים במעמד הזה הוא לעיתים קצר מאוד. בעקבות אירוע כזה או אחר יתחיל תהליך חדש של הפקת לקחים, שעשוי להביא לפקודה חדשה ולתורה חדשה, שאולי סותרות את ההחלטות ואת התורות הקודמות, המבוססות על הלקחים הקודמים. ומי יזכור אז בכלל את התהליך הקודם של הפקת הלקחים, שקדם לתהליך העכשווי?

צבא דינמי וזריז צריך לעסוק במוצרים העכשוויים המעודכנים כדי שיהיו זמינים ובני ביצוע, וכל השאר מיועד לחוקרים ולקצינים השקדנים והמצטיינים, שרוצים לחקור ולהבין את מקורן של ההחלטות שעיצבו פקודה מסוימת, הוראה, תורה ותפיסה. ברגע שהוחלט על כך שהרימון יונח באשפה כשנצרתו כלפי מטה, או שבתנועה בחדר ינועו שלושה, כשהורנ"טיסט מימין, או שתקום עוצבה ייחודית ובראשה תא"ל, או שיוכנס ערך "אהבת המולדת" – מאותו הרגע נעלמים כל הלקחים, שהשפיעו על קבלת ההחלטות האלה, ומה שקיים אינו לקח, כי אם הוראה, פקודה, תורה או תפיסה. אלה שורדות, עד שיבוא אירוע או יתקיים תהליך חשיבה חדש, שיגרשו אותן ויביאו אחרות במקומן, וחוזר חלילה.



ראש צוות ביקורת  
באמ"ץ-בו"ם (אנף)  
מבצעים בקרה ומעקב







# סיוע אווירי קרוב – המודל האמריקני

הניסיון לעצב דוקטרינה שתתאים לכלל חילות האוויר בעולם מוטעה מיסודו. לכל כוח אווירי ישנן משימות המיוחדות לו, הנובעות מהראייה האסטרטגית של המדינה המפעילה אותו. לפיכך אין לפסול שימוש בכוח אווירי במשימות של סיוע אווירי קרוב. למשל, גודלו העצום של חיל האוויר האמריקני, תקציבי הענק העומדים לרשותו לאימון ולפיתוח וכן המגוון הרחב של המטוסים שבשירותו מאפשרים לו לפעול במשימות של סיוע אווירי קרוב ללא כל פגיעה במשימות אסטרטגיות. תגובה למאמרו של תא"ל (מילי) שלמה שש, "השתתפות מטוסי הקרב בקרב היבשתי הקרוב" (מערכות 378-379, ספטמבר 2001)

## טל טובי

כוחות אוויר כמסייעים לכוחות היבשה. שש קובע כי "מטוסי הקרב נועדו לעצב את פני המערכה", וכי הפעלה נכונה של מטוסי קרב תביא להכרעת המלחמה.<sup>2</sup> המסקנה הזאת משתלבת בוויכוח ההיסטורי-אסטרטגי המתנהל סביב מקומו של הכוח האווירי במלחמה. ויכוח זה החל מייד לאחר מלחמת העולם הראשונה, שבה נעשה לראשונה שימוש במטוסים.

שתי תיאוריות שפותחו בשנות ה-20 של דואה האיטלקי וזו של מיצ'ל האמריקני – הטיפו לשימוש מסיבי בכוח אווירי במערכות העתידיות. שתי התורות טענו שרק כוח אווירי יוכל להכריע מלחמות, וכי הלוחמה היבשתית והימית איבדו את יכולתן להכריע מלחמות.<sup>3</sup> הוויכוח התחדש לאחר מלחמת העולם השנייה בין אלה שטענו כי למערכת ההפצצות האסטרטגיות היה מקום חשוב (ואולי

המאמר (Close Air Support – CAS).<sup>1</sup> המאמר אינו מראה כי "אפשר גם אחרת". הניסיון להשליך את הבעיות של הפעלת הכוח האווירי במרחב המצומצם שבו

לא ניתן למצוא בספרות  
המחקרית הענפה,  
העוסקת בפעילות  
האווירית של ארה"ב  
במלחמת המפרץ, טענה כי  
סיוע לכוחות היבשה פגע  
במשימות האחרות

פועל חיל האוויר הישראלי על המרחבים ועל הזירות שבו פעלה, פועלת ותפעל ארה"ב הוא לקוי מיסודו. מטרתו של מאמר התגובה הזה היא להראות כיצד מנסה ארה"ב לפתור את הבעייתיות הרבה הכרוכה בהפעלת

מאמרו של תא"ל שש עוסק בהפעלת כוח אווירי בלחימה בעצימות גבוהה. למרות הניסיון של המחבר לעצב מעין דוקטרינה כללית הרי ברור כי התיאוריות המוצגות בפני הקורא מתייחסות בעיקר לשימוש בכוח האווירי בישראל. הדבר הזה נאמר כבדרך אגב בתקציר בראשית המאמר, אך במאמר עצמו ההתייחסות היא כללית.

תא"ל שש מביא דוגמאות עולמיות (מלחמת המפרץ ומלחמת קוסו-בו), אך אין כל ניסיון מצידו להראות כיצד פתרו צבאות גדולים – ובעיקר צבא ארה"ב – את בעיות הסיוע האווירי הקרוב

דוקטורנט בחוג  
להיסטוריה כללית  
באוניברסיטת חיפה





גדולים – ובמיוחד לצבא ארה"ב. התפיסה האמריקנית טוענת כי סיוע אווירי קרוב בשדה הקרב הוא חיוני ביותר. מבחינת מעצבי תורות הלחימה של ארה"ב סיוע אווירי קרוב הוא רק חלק מהמשימות המוטלות על הכוחות האוויריים. אין ניסיון "לברוח" מהמשימה משום שהיא מסוכנת, מסובכת, עלולה להביא לנפגעים מקרב הכוחות הידידותיים ובאופן כללי איננה מתאימה לביצוע על-ידי מטוסים כיוון שהניסיון להפעילם במשימות של סיוע אווירי קרוב – "כארטילריה מעופפת" – הוא ארכאי, אליבא דש. הגישה של חיל האוויר האמריקני הינה הפוכה לחלוטין מהדוקטרינה שמוצעת במאמר. חיל האוויר האמריקני וכן חילות האוויר של צבא היבשה, של הצי ושל המארינס טוענים כי יש להכשיר טייסים כדי שיתמחו במשימות של סיוע אווירי קרוב תוך כדי אימונים אינטנסיביים משותפים עם כוחות היבשה.<sup>7</sup>

על מנת לבחון את דוקטרינת הסיוע האווירי הקרוב של האמריקנים יש להתמקד במעשה ולא בהלכה. כל הדוגמאות של מעורבות צבאית אמריקנית לאחר מלחמת וייטנאם, שבהן השתתפו כוחות קרקעיים, הן של לחימה בעצימות נמוכה, ואילו את המערכה בקוסובו ניתן להגדיר כניצחון תורתם של דואה ושל מיצ'ל, כיוון שהמערכה הוכרעה אך ורק על-ידי כוחות האוויר של נאט"ו. לפיכך מקרה המבחן היחיד העומד לרשותנו הוא המערכה היבשתית במלחמת המפרץ (24-28 בפברואר 1991), המספקת לנו תמונה מצוינת על דרך ניהולו של הסיוע האווירי הקרוב. במהלך המתקפה היבשתית היה שיתוף פעולה מסיבי בין כוחות היבשה לבין הכוחות האוויריים. כמו כן הביאה המערכה הקרקעית לידי ביטוי מעשי את תורת הלחימה של קרב האוויר-יבשה (AirLand Battle), שפותחה במקורה עבור הקורפוסים האמריקניים באירופה.<sup>8</sup> ארה"ב העלתה שני פתרונות אפשריים לבעייתיות

ניתן אולי לטעון ששש עוסק אך ורק במטוסים קבועי כנף, אך יחד עם זאת מתעלם מאמרו מפלטפורמות ייעודיות ומאמצעי לחימה שפותחו לשם מתן סיוע אווירי קרוב יעיל. לשיטתו, הפעלת כוח אווירי במשימות של סיוע קרוב פוגעת ביעילות האסטרטגית של הכוח האווירי וכן אינה יעילה בגלל הקרבה לכוחות הידידותיים.

אך האם יש להימנע מהפעלת הכוח האווירי במשימות של סיוע קרוב לכוחות היבשה בגלל רמת החיכוך

אף מכריע לדעת הקיצוניים) בתבוסתן של מדינות הציר לבין אלה אשר טענו כי רק לחץ אינטנסיבי ביבשה ובים הביא לבסוף לכניעתן של מדינות הציר.<sup>4</sup> כפי שמוכיח מאמרו של שש, הוויכוח מעולם לא הוכרע לצד זה או אחר. שש, כאיש חיל האוויר, נוטה לצדד באוטונומיה אווירית מוחלטת כאמצעי להכרעת המערכה. לעומתו ד"ר יגאל אייל, שהיה בעבר מח"ט שריון, טוען כי בסופו של דבר הוכרעה מלחמת המפרץ על ידי הכוחות המשוריינים שהביסו את

## מטוס "אי-10" אמריקני משגר טיל



במהלך מלחמת המפרץ הבשיל מודל הקרב אוויר-יבשה (והסיוע האווירי הקרוב בתוכו) לכלול יעילות קרבית חסרת תקדים

הגבוהה? תשובתו של שש, כפי שעולה ממאמרו, היא כן החלטי. הוא גורס כי יש להימנע לחלוטין מהפעלת מטוסים לסיוע קרוב. אולם סיוע אווירי קרוב הוא קריטי לכוח היבשתי. הפעלה נכונה שלו יחד עם נקיטת אמצעי זהירות מרביים ואימון משותף בין כל הגורמים יכולים להקטין את מידת החיכוך. ניתן גם לטעון שסיוע ארטילרי לכוחות המתקדמים עלול להביא לנפגעים מ"אש ידידותית". אך האם לא יבקשו הכוחות המסתערים סיוע שכזה? אך נראה שנקודת הכשל העיקרית של המאמר היא הניסיון לבנות תורת לחימה שאינה מתאימה לצבאות

צבא עיראק ומצניע את שיתוף הפעולה היבשתי-אווירי המסיבי שהתנהל במהלך המערכה היבשתית.<sup>5</sup> אך הן חסידי הכוח האווירי והן חסידיהם של כוחות היבשה ניסו לבנות מודלים מבצעיים, שיאפשרו שילוב ושיתוף פעולה של הכוח האווירי עם כוחות היבשה. שיאו של הפיתוח ושיאה של השתתפות הכוחות האוויריים בסיוע לכוחות היבשה היו במלחמת וייטנאם.<sup>6</sup> מסוקי הקרב הייעודיים זוכים אצל שש למקום שולי, אף שפיתוחם בא לענות על הצרכים של מתן סיוע אווירי קרוב לכוחות היבשה תוך צמצום מרבי של סכנת היפגעותם מ"אש ידידותית".



הרבה הכרוכה בהפעלת כוחות אוויר בסמיכות קרובה לכוחות יבשתיים: הפתרון הראשון היה שילובם של מסוקי קרב ושל מטוסים בתור חלק אינטגרלי מדיוויזיות החי"ר, השריון והמארינס.<sup>9</sup> הפתרון השני היה פיתוח פלטפורמות ייעודיות למתן סיוע אש קרוב לכוחות היבשה. במסגרת הזאת פותחו אמצעי לחימה מונחים ומדויקים, בעלי כושר השמדה גבוה.

במסגרת הדרג המסתער פעלו קציני שיתוף פעולה אוויריים, שמשימתם הייתה לתווך בין הצרכים של יחידות הקרקע לבין כוחות האוויר. הדיוויזיות הפעילו את הכוח האווירי בתור חלק בלתי נפרד ממכלול אמצעי הלחימה שעמדו לרשותן וכן למדו להכיר את היתרונות ואת החסרונות של הכוח האווירי.

ההתקדמות הקרקעית האינטנסיבית של דיוויזיית הרגלים הממוכנת ה-24 והאיגוף האווירי של הדיוויזיה המוטסת ה-101 – שני מהלכים בעלי חשיבות קריטית לתבוסה העיראקית ביבשה – התאפשרו בגלל סיוע אווירי קרוב נכון ויעיל. הסיוע האווירי הקרוב התבסס על זיהוי ועל איכון מטרות באמצעות מטוסי "אף-16" ו"אף-18", שדיווחו למטוסים ולמסוקים שהוקצו למשימות האלה.<sup>10</sup>

במהלך מלחמת המפרץ הבשיל מודל הקרב אוויר-יבשה (והסיוע האווירי הקרוב בתוכו) לכלל יעילות קרבית חסרת תקדים. כמסקנת ביניים ניתן לומר כי הסיוע האווירי הקרוב, שהפעילו כוחות האוויר של ארה"ב במהלך מלחמת המפרץ, לא פגע ביעילות האסטרטגית של כלל כוחות האוויר האמריקניים. ביצוע משימות של סיוע אווירי קרוב עבור כוחות היבשה לא פגע בהמשך הפצצתן של מטרות אסטרטגיות וטקטיות ברחבי עיראק ובזירה הכווייתית וכן לא פגע בהמשך הניסיון האינטנסיבי לאתר ולהשמיד משגרים של טילי "סקאד".<sup>11</sup> עובדות אלה מראות כי מסקנותיו של שש אינן מתאימות לכוח אווירי ענקי דוגמת זה

של ארה"ב. במהלך היום הראשון של המערכה היבשתית נערכו יותר מ-3,000 גיחות במשימות של סיוע אווירי קרוב. במקביל נמשכו ההתקפות על גשרים, על צמתים ועל דרכים על מנת למנוע הגעת תגבורות וכדי לחסל את הכוחות הנסוגים. נוסף על המטרות הטקטיות-אסטרטגיות האלה נמשכה המתקפה האווירית על מטרות אסטרטגיות "טהורות" כגון: אתרים לייצור נשק גרעיני, כימי וביולוגי, מרכזי תקשורת ופיקוד, בסיסים עורפיים ומשגרים של טילי "סקאד". כמו כן הותקפה בגדאד, שלא הופצצה מאז ה-13 בפברואר 1991.<sup>12</sup> המגוון העצום של המטוסים ושל האמל"ח שהפעילו כוחות הקואליציה – ובראש ובראשונה ארה"ב – הביא לכך שלא הוזנחה שום מטרה

### המגוון העצום של המטוסים ושל האמל"ח שהפעילו כוחות הקואליציה – ובראש ובראשונה ארה"ב – הביא לכך שלא הוזנחה שום מטרה

לטובת מטרה אחרת. משימות של סיוע אווירי קרוב לא פגעו בפעילות האסטרטגית של חיל האוויר האמריקני. לפיכך אין מנוס מלקבוע ששש טועה בקביעתו כי: "ניסיון לשלב את המטוסים בסיוע קרוב לכוחות היבשה... מפחית מאוד מיעילותם. שום צבא... אינו יכול להרשות לעצמו את הבזבז הכרוך בהפעלה לא יעילה של אמצעי הלחימה היקרים ביותר העומדים לרשותו".<sup>13</sup> עוד משתמע מהקטע שצוטט לעיל כי אין להפעיל מטוסים במשימות של סיוע קרוב, כיוון שהם לא יעילים למשימות כאלה. אולם העובדות הן שארה"ב פיתחה מגוון של אמצעי לחימה על מנת להפוך את המטוסים ליעילים ביותר לביצוע משימות של

סיוע אווירי קרוב.

פתרון נוסף שהעלתה ארה"ב היה פיתוח מטוסים ואמל"ח ייעודי למשימות של סיוע אווירי קרוב. ארה"ב שיכללה את צי מסוקי התקיפה שלה עם הכנסתם של מסוקי ה"אפאצ'י" לשירות מבצעי. אך אם נפעל לפי שיטתו של שש, שאינו מקדיש כל דיון למסוקי התקיפה, הרי שעלינו לעסוק רק במטוסים קבועי כנף.

כלקח ממלחמת וייטנאם וכמענה נוסף לאיום הפלישה של כוחות ברית ורשה פותח מטוס ה-"אי-10" ("ת'אנדרבולט"). זהו מטוס הקרב הראשון שתוכנן במיוחד למתן סיוע אווירי קרוב. ה-"אי-10" מסוגל להכות כל מטרה קרקעית – ובכלל זה גם טנקים – הודות לכמות התחמושת הרבה והמגוונת שהוא מסוגל לשאת וכן הודות לתותח האימפני המותקן בחרטומו ("ג'י-איי-8 אוונג'ר").<sup>14</sup> השילוב של התותח הייחודי הזה בקוטר 30 מ"מ עם יכולת התמרון הגבוהה של ה-"אי-10" ושרידותו הגבוהה באיזור הקרב הופך את המטוס לפלטפורמה יעילה וקטלנית ביותר למשימות של סיוע אווירי קרוב. ל-"אי-10" טווח גדול הרבה יותר מאשר למסוקי הקרב, ולפיכך ביכולתו לתמוך במבצעים בעומק שטחו של האויב.<sup>15</sup>

נוסף על ה-"אי-10" מפעילה ארה"ב עוד מספר מטוסים למשימות של סיוע אווירי קרוב. מבין המטוסים האלה יש להזכיר את ה-"אף-16", שמסייע למשימות של צבא היבשה, את ה-"אף-18-אי" ואת ה-"איי-8-בי" ("הארייר") המסייעים למשימות של כוחות המארינס.

במהלך שנות ה-80 פותחו מספר טילים, אשר ייעודם העיקרי הוא לחסל מטרות המסכנות כוחות ידידותיים, ובעיקר טנקים, רק"ם וארטילריה. ממגוון הפיתוחים אציין שניים מהבולטים ביותר: ה"מייוריק" ("אי-ג'יאם-65") וה"הלפיר" ("אי-ג'יאם-114"). אלה היו שני הטילים הנפוצים ביותר במלחמת המפרץ, וייעודם



3. ראו: Edward Warner, "Douhet, Mitchell, Seversky: Theories of Air Warfare", Edward M. Earle (ed.), **Makers of Modern Strategy**, Princeton, 1971, pp. 485-503; David MacIsaac, "Vocies from the Central Blue: The Air Power Theorists", Peter Paret (ed.), **Makers of Modern Strategy**, Princeton, 1986, pp. 624-647
4. לסיכום הוויכוח ראו, למשל: יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, תל-אביב, 1994, עמ' 186-187; ריצ'רד אוברי, **מדוע ניצחו בעלות-הברית**, (תרגום: עמוס כרמלי), תל-אביב, 1999, עמ' 115-148; Alan J. Levine, **The Strategic Bombing of Germany**, Westport, 1992, pp. 189-202; Lee Kennett, **A History of Strategic Bombing**, New York, 1982, pp. 178-188
5. יגאל אייל, "נוצמה משוריית במדבר", **מערכות** 375-374, פברואר 2001, עמ' 29-20
6. John J. Tolson, **Airmobility 1961-1971**, Department of the Army – Vietnam Studies, Washington D.C., 1989, pp. 144-147
7. Leon E. Elsarelli, **From Desert Storm to 2025: Close Air Support in the 21<sup>st</sup> Century**, Air Command and Staff College, Air University, Maxwell Air Force Base, 1998, pp. 11-12  
המחקר הוא קצין בדרגת רס"ן בחיל האוויר האמריקני.
8. ראו: James F. Dunnigan and Austin Bay, **From Shield to Storm – High-Tech Weapons, Military Strategy, and Coalition Warfare in the Persian Gulf**, New York, 1992, pp. 263-266
9. שם, עמ' 206-208
10. James A. Winnefeld, Preston Niblack and Dana J. Johnson, **A League of Airmen – U.S. Air Power in the Gulf War**, Santa Monica, 1994, 174-175
11. על משימות "ציד הסקאדים" ראו: שם, עמ' 166-167
12. Thomas A. Keaney and Eliot A. Cohen, **Revolution in Warfare? – Air Power in the Persian Gulf**, Annapolis, 1995, p. 21
13. שם, עמ' 46. ההדגשה שלי.
14. לסקירה על התותח המיוחד הזה ראו: <http://www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/equip/gau-8.htm>
15. טווח הטיסה של ה"אי-10" הוא 1,280 ק"מ, לעומת 400 ק"מ של ה"אפאצ'י".
16. Department of Defense, **Conduct of the Persian Gulf War: Final Report to the Congress**, pp. 777-778; [www.fas.org/man/dod-101/sys/smart/agm-65.htm](http://www.fas.org/man/dod-101/sys/smart/agm-65.htm) [www.fas.org/man/dod-101/sys/missile/agm-114.htm](http://www.fas.org/man/dod-101/sys/missile/agm-114.htm)
17. הנתונים לקוחים מתוך: Keaney and Cohen, **Revolution in Warfare?** Annapolis, 1995, pp. 90

השימוש במטוסים קבועי כנף במשימות של סיוע אווירי קרוב. גודלו העצום של החיל, תקציבי הענק העומדים לרשותו לאימון ולפיתוח וכן המגוון הרחב של המטוסים שבשירותו למגוון המשימות מאפשרים לחיל האוויר האמריקני לפעול במשימות של סיוע אווירי קרוב ללא כל פגיעה במשימות אסטרטגיות, שאותן יכול לבצע רק כוח אווירי. הדוגמא הבולטת ביותר, שהוכיחה את

העיקרי הוא למשימות של סיוע אווירי קרוב באמצעות מטוסים ומסוקים.<sup>16</sup> 5,296 טילי "מייווריק" שוגרו במהלך מלחמת המפרץ – 5,013 מתוכם ממטוסי "אי-10". מסוקי הקרב מסוג "קוברה" ו"אפאצ'י" שיגרו את כל טילי ה"הלפייר".<sup>17</sup> את הטיילים האלה שיגרו איפוא פלטפורמות ייעודיות למשימות של סיוע אווירי קרוב שהשתמשו באמל"ח ייעודי.



כלקח ממלחמת וייטנאם וכמענה נוסף לאיום הפלישה של כוחות ברית ורשה פותח מטוס ה"אי-10" ("תיאנדربولט")

הנחת היסוד של המאמר, הייתה המערכה היבשתית במלחמת המפרץ. למרות הסיוע האווירי הקרוב לעוצבות המשורייתות לא נזנחו המטרות האחרות. לא ניתן למצוא בספרות המחקרית הענפה, העוסקת בפעילות האווירית של ארה"ב במלחמת המפרץ, טענה כי סיוע לכוחות היבשה פגע במשימות האחרות. ההפך הוא הנכון.

## מקורות

1. סיוע אווירי קרוב מוגדר כפעילות אווירית, המכוונת נגד מטרות קרקעיות עיוות הנמצאות בקרבת כוחות יבשתיים. ראו: <http://www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/attack.htm>
2. תא"ל (מיל) שלמה שש, "השתתפות מטוסי הקרב בקרב היבשתי הקרוב", **מערכות** 378-379, ספטמבר 2001

ניתן לראות במאמרו של שש נדבך נוסף בוויכוח שמתנהל כבר יותר מ-80 שנה על מקומו של הכוח האווירי במלחמה. לדעתי, הניסיון לעצב דוקטרינה שתתאים לכלל חילות האוויר בעולם מוטעה מיסודו. לכל כוח אווירי ישנן משימות המיוחדות לו, הנובעות מהראייה האסטרטגית של המדינה המפעילה אותו. באופן קיצוני ניתן לומר כי חיל האוויר הישראלי שונה בתכלית השינוי מחיל האוויר האמריקני, לרבות כוחות האוויר בזרועותיו האחרות. לפיכך אין לפסול שימוש בכוח אווירי במשימות של סיוע אווירי קרוב. יתר על כן, חיל האוויר האמריקני מפעיל תורות לחימה כמו גם פלטפורמות ואמצעי לחימה ייעודיים במטרה לייעל את





# הבעיה אינה בצה"ל

הפקת הלקחים הלקויה בצה"ל נובעת מהתרבות הישראלית, אשר צה"ל היה, הינו ויהיה חלק בלתי נפרד ממנה. מדובר בתרבות ה"סמוך", ה"אני הטוב מכולם" וה"למה מי אתה שתגיד לי איך צריך לעשות את הדברים". תגובה למאמרו של אל"ם (מיל') יעקב צור "האם השכיל צה"ל להפיק את לקחי מלחמותיו וליישם?" (מערכות 378-379, ספטמבר 2001)

## סא"ל (מיל') עמיהוד שחר

הידע השלם והאמיתי. יש צורך בפרק הזמן הזה, הואיל וידע חלקי עלול לגרום להפקת לקח מוטעה ומטעה. צודק גם ד"ר ולד בהגדרתו כי לקח נועד להשגת הייעוד באיטרציה הבאה. (בפעם הבאה שאותה פעולה חוזרת על עצמה). זו אינה בושה לשגות; זה ביזיון לשגות בשנית. השאלה האם האיטרציה הבאה זהה בתנאיה לקודמתה רלוונטית רק לאחר שנירמלנו וניטרלנו השפעות

אל"ם (מיל')  
ד"ר עמנואל ולד



זו אינה בושה לשגות; זה ביזיון לשגות בשנית

ארגונים שונים, ובהם צה"ל, עסוקים בדרך כלל עד בלי די בטיפול השוטף באירועים, עד שאין סיפק בידם להקצות משאבים להפקה אמיתית של לקחים באמצעות גוף שיהיה בבחינת עומד מן הצד, בלתי תלוי ובלתי מאוים על-ידי הארגון-האב. אם כך ייעשה,

חוששני שאל"ם צור לא קלף את כל השכבות הדורשות קילוף ולא הציג לקוראים את הסיבה האמיתית מדוע אין צה"ל מבצע הפקת לקחים באופן מוסדר, עקבי וכוללני

יבטיח הארגון כי גם בעיתות של מצוקה ושל קשיים מבית ומחוץ יישך התהליך של ייצור הלקחים. לכן צודק תא"ל תמרי (המצוטט על-ידי אל"ם צור), המדגיש כי התהליך הוא אקומולטיבי. לעיתים יופק הלקח רק לאחר פרק זמן, אשר במהלכו הצטבר

לאחר שקראתי את מאמרו של אל"ם (מיל') יעקב צור ("האם השכיל צה"ל להפיק את לקחי מלחמותיו וליישם?") איני יכול שלא להצטרף לקביעתו כי "משהו בסיסי לקוי אצלנו בדרך שבה טופל הנושא בכל שלבי התהליך". לצערי, חוששני שאל"ם צור לא קלף את כל השכבות הדורשות קילוף ולא הציג לקוראים את הסיבה האמיתית מדוע אין צה"ל מבצע הפקת לקחים באופן מוסדר, עקבי וכוללני.

הבעיה אינה נעוצה בצה"ל, אלא בתרבות הישראלית הסובבת אותו, ואשר צה"ל היה, הינו ויהיה חלק בלתי נפרד ממנה. מדובר בתרבות ה"סמוך", ה"אני הטוב מכולם" וה"למה מי אתה שתגיד לי איך צריך לעשות את הדברים". מי שמאמין שהוא הטוב מכולם, אינו זקוק לתח-קורים ולהפקת לקחים. וישנן סיבות נוספות לאי-הפקת הלקחים:

סגן מפקד אנד ארטילרי







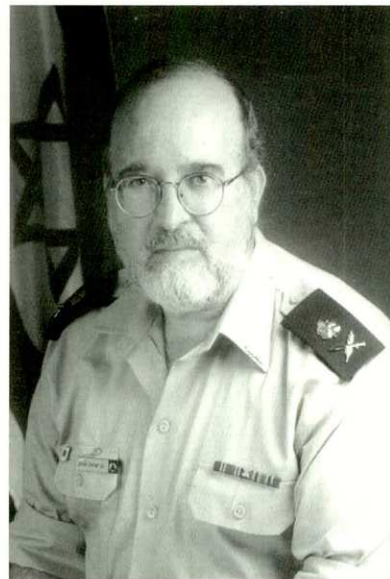
תוסף להוראות הקבע: "אסור להכניס סוסי עץ לעיר, בפקודה!"

זרות לחלוטין, כולל תופעות של חוסר אמירת אמת בעת התחקור. לעומת זאת, גישתו המקורית של אל"ם בן-ישראל מייצגת בהחלט את התרבות הישראלית: "מלחמות העבר הן עניין להיסטוריונים ואינן רלוונטיות (או כמעט שאינן רלוונטיות) למלחמות שיתרחשו בעתיד". משמע: אני הטוב מכולם, ואף אחד לא ילמד אותי.

**ג'ורג' אורול:**  
**"מי ששולט בהווה, שולט בעבר; ומי ששולט בעבר, שולט בעתיד"**

"לא ניתן להפיק לקחים ישירים ממלחמות העבר, משום שכל מלחמה היא חד-פעמית". משמע: כל הידע שנצבר בזיכרון הארגוני, המדיני והאנושי אינו רלוונטי, שכן הוא מבוסס כולו על אירועים חד-פעמיים, שאין להסיק מהם לגבי העתיד.

**אלוף ד"ר יצחק בן-ישראל**



**"מלחמות העבר הן עניין להיסטוריונים ואינן רלוונטיות (או כמעט שאינן רלוונטיות) למלחמות שיתרחשו בעתיד"**

חד-פעמיים!

כמי שמשרת בצה"ל כמעט 25 שנה, בעיקר במילואים, אני נאלץ להודות כי (כדברי אל"ם חסדאי) רמת החשיבה המופשטת והביקורתית ירדה פלאים, אם כי אני מעריך כי קיימות כמה שמורות טבע של חשיבה יוצרת, אלא שהקונפורמיזם משתק אותן.

אם לא ישכיל הפיקוד העליון של צה"ל (ואולי יש להוציא את ההחלטה לגורם חיצוני, אזרחי?) לטפח את הפקת הלקחים באופן אמיתי, יסודי ובלתי מתפשר, תוך שמירה קפדנית על היצמדות לעובדות ופיתוח חשיבה ללא מורא, נמצא את עצמנו מדשדשים בביצת שגיאותינו הקודמות, בערפל רב-פעמי ובלא מצפן גם בעוד שנים רבות. אסיים באימרה של ג'ורג' אורול: "מי ששולט בהווה, שולט בעבר; ומי ששולט בעבר, שולט בעתיד".

ומהי איפוא ההצעה? לבחור סט של בעיות, לסמן את לוח המטרה ולמפות עליו את הלקחים הנבחרים,

**אם לא ישכיל הפיקוד העליון של צה"ל לטפח את הפקת הלקחים באופן אמיתי, יסודי ובלתי מתפשר, תוך שמירה קפדנית על היצמדות לעובדות ופיתוח חשיבה ללא מורא, נמצא את עצמנו מדשדשים בביצת שגיאותינו הקודמות**

ובאלימינציה – הכוללת מרכיב גבוה של נבואה ושל עתידנות – להתכנס ללקחים הנכונים. ואם איזה לקח עלול להוות בעיה, הנציב אותו על הפרק? מי יקבע איזה לקח הוא "נכון" ואיזה לא? ובכלל, בשביל מה להסתכל אחורה? הלא העבר מורכב מאוסף של אירועים





# לחימה אסימטרית במוגדישו



קרב הדמים, שבו הסתבכו הכוחות המיוחדים של ארה"ב ב־3 באוקטובר 1993 במוגדישו, בירת סומליה, חולל מהפך של ממש במדיניות ההתערבות הצבאית של ארה"ב. בעקבותיו החליטו האמריקנים כי לעולם לא יתערבו שוב בסכסוך כלשהו מסיבות הומניטריות, אלא רק אם יש להם בו אינטרס חיוני. הספר "נץ שחור הופל במוגדישו" (יראה בקרוב אור בהוצאת מערכות), העוסק בקרב הדמים הזה, מהווה מסמך חשוב בתחום הסבוך של הפעלת כוחות סדירים נגד כוחות חתרניים בנוכחות אוכלוסייה עוינת

## אלי"ם (מילי) ד"ר יגאל אייל

במספר משימות מבצעיות שקדמו לפעולה הנוכחית.

שעה אחר שעה, רגע אחר רגע עוקב הסופר מארק באודן אחר מאמצייהם של לוחמי יחידות העילית של צבא היבשה של ארה"ב ("ריינג'רס" ו"דלתא") ושל לוחמי האוויר ("צייד הלילה", שהם טייסייהם של מסוקי ה"בלק הוק", המובילים את לוחמי היבשה אל יעדיהם) לפגוע בצמרת של שבט חבאר גידר, שהתנגדה והתנכלה לפתרון פוליטי ולפעולות הצלה הומניטריות של האו"ם בסומליה.

רגע אחר רגע אנו עוקבים עצורי נשימה אחר מאמצייהם ההרואיים של לוחמי העילית האלה להיחלץ מהתופת תוך הפגנת רעות, מחויבות, אומץ לב, אלתור ותוך תשלום של מחיר דמים טראומתי.

תוצאות הפעולה היו מבחינתה של ארה"ב הרות אסון: כישלון צבאי, שהוביל להתפטרותו של שר ההגנה לס

אנשים ושל מכונות מלחמה – עמד לגלוש אל "הים השחור" – כך כונה מעוזו של גנרל מוחמד פארה איידיד, מנהיג שבט חבאר גידר. מטרת הפשיטה על המעוז, הנמצא בשכנות לשוק ההומה של בירת סומליה, הייתה לחטוף משם שניים מסגניו של איידיד.

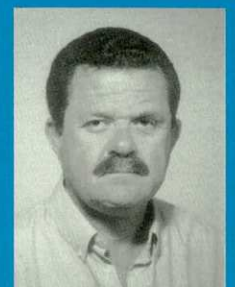
לאחר שארה"ב הסיגה את כוחותיה מסומליה בשל הכישלון הצורב, קבע ממשלו של הנשיא קלינטון את עקרון ה"מעורבות ללא התערבות"

שם הקוד של המבצע היה "תפוס וחטוף", ועל כוח המשימה פיקד מייג'ור-ג'נרל ויליאם פ' גריסון. הכוח תירגל פעולות דומות עשרות פעמים ללא כל קושי, רובן באימונים והאחרות

כקפיץ דרוך המריאה הארמדה<sup>1</sup> בשעה 15:32 ביום ראשון, 3 באוקטובר 1993, משדה-התעופה המרופט ליד חוף הים של סומליה לתוך שמיים כחולים, כשבאופק בהקו מימי האוקיינוס ההודי. המסוקים טסו נמוך ומהר לאורך רצועה צרה של חול מבהיק, כשקצף גלי הים מתנפץ אל החוף. במבנה צמוד פנו לכיוון דרום-מערב, לעבר המדבר, ומשם שוב מזרחה לעבר העיר. הטכנאים פתחו את דלתות המסוקים, וצמד הלוחמים הראשון התיישב על המפתן, מחזיקים בידיהם את החבלים, מוכנים להשתלשל באמצעותם אל רחובות מוג'דישו.

כוח המשימה המיוחד "ריינג'רס" – שילוב רב-עוצמה של

בעבר מח"ט שריון ורמ"ח היסטוריה של צה"ל



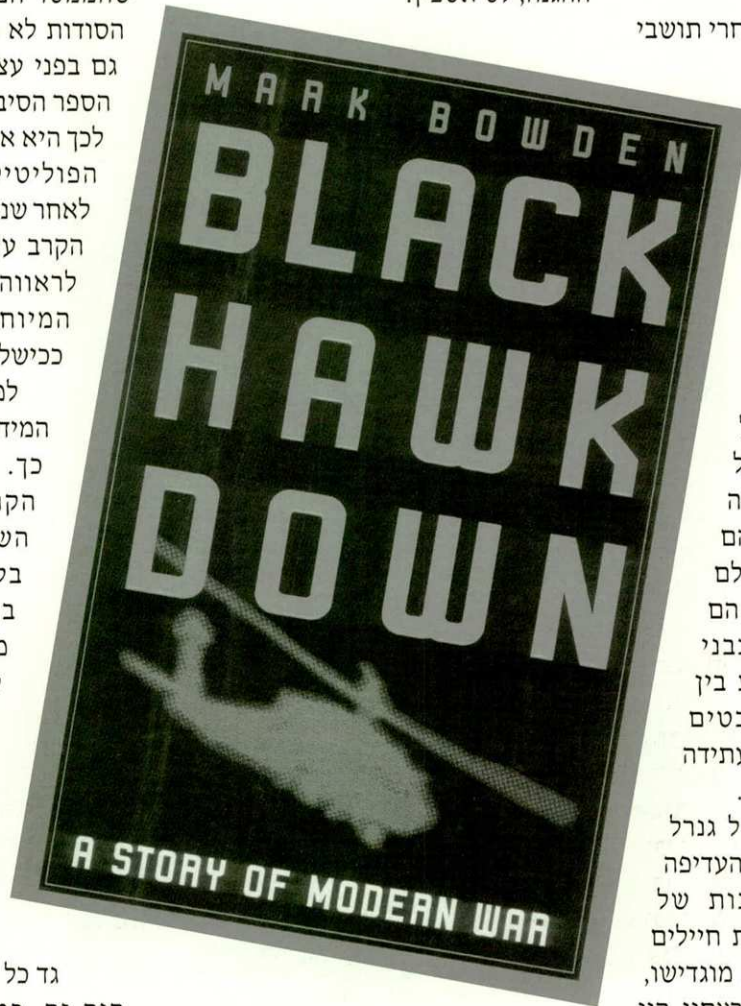


אספין ולשינוי בתפיסת מעורבותה של ארה"ב בסכסוכים מקומיים. לאחר שארה"ב הסיגה את כוחותיה מסומליה בשל הכישלון הצורב, קבע ממשלו של הנשיא קלינטון את עקרון ה"מעורבות ללא התערבות", שלפיו חיילים אמריקנים שוב לא ילחמו על אדמותיהן של ארצות זרות למען מטרות שאינן משרתות ישירות את ארה"ב או נגד איומים שאינם מסכנים אותה בוודאות.

מחבר הספר עוקב גם אחרי תושבי מוגדישו – זקנים, נשים וטף – שנקלעו, כמו אזרחים רבים אחרים במהלך ההיסטוריה, למלחמה לא להם בין חיילי העילית של המדינה החזקה ביותר בעולם לבין צעירי מוגדישו אוחזי הנשק הששים אלי קרב. האזרחים הפשוטים האלה הם הקורבנות האמיתיים של המלחמה. הם אלה שנשארו על גבם את מוראות המלחמה הפנימית ואת תוצאותיה. הם אלה שלמענם התגייס העולם כדי לסייע. באופן פרדוקסלי הם שימשו בסופו של דבר כבני ערובה במלחמה הפוליטית בין האו"ם, ארה"ב והשבטים הלוחמניים של סומליה על עתידה של הארץ השסועה והחרבה.

את הקרב על מעוזו של גנרל איידיד – "הים השחור" – העדיפה אמריקה לשכוח. התמונות של מסוקים שרופים ושל גופות חיילים אמריקנים נגרות ברחובות מוגדישו, כשהן מוקפות בהמון זועם ורצחני, היו מהקשות בהיסטוריה האמריקנית. לא היה מי שיתאר את המבצע הזה. התמונות הגיעו ונבלעו בעמודים האחרונים של העיתונים. ב-3 באוקטובר 1993 לא היה במוגדישו אפילו עיתונאי אמריקאי אחד – כולם עברו לסקר אירועים אחרים בעולם. החלטתו של הנשיא קלינטון,

שהתקבלה ימים אחדים לאחר הקרב – להפסיק את פעולתו של כוח המשימה ריינג'רס בסומליה – השיגה את מה שרצה: לסגור את הדלת על האפיזודה הזאת. כל משב של כישלון, החולף בשמיה הפוליטיים של וושינגטון, מספיק כדי להפיץ את מחלת השכחה. התקיימה חקירה של הסנאט, והיומיים שהוקדשו לשמיעת העדויות הפיקו מסמך שהאשים את הנשיא ואת שר ההגנה, לס אספין.



זה האחרון הגיש את התפטרותו חודשיים לאחר מכן. יותר מכך לא נעשה דבר.

אפילו בתוך הממסד הצבאי, שמן הסתם ציפו שיגלה עניין מקצועי בלחימה הקשה ביותר של חיילים אמריקנים מאז וייטנאם, עסקו רק בפרטים זניחים ב"ניתוח שלאחר

המוות". יחס יאה ניתן להרוגים, וגבורתם של חיילים רבים צוינה בעיטורים של כבוד. אבל חוץ מאשר בקרב ותיקי הקרב המעוטרים, הקרב עצמו הוא פרק שאבד.

אחת הסיבות לכך שהקרב הזה לא נלמד ולא נחקר לעומק קשורה ליחידות המעורבות בו – במיוחד כוח "דלתא" והריינג'רס, אשר פעילותם חשאית, והמידע לגביהם חסוי. אולם נראה שהממסד הצבאי הצטיין בשמירת הסודות לא רק בפני הציבור, אלא גם בפני עצמו. לדעתו של מחבר הספר הסיבה המשמעותית ביותר לכך היא אותה סיבה ששלחה את הפוליטיקאים לחפש מחסה לאחר שנודעו תוצאות הלחימה: הקרב על "הים השחור" הציג לראווה את קהילת הכוחות המיוחדים של ארה"ב ככישלון.<sup>2</sup>

למרות זאת, על-פי אמות המידה הצבאיות, לא היה זה כך. כוח המשימה של הקומנדו הוטל לאיזור השוק ההומה והצפוף בליבה של מוגדישו בצהרי יום ראשון על מנת לתפוס ולעצור שניים מסגניו של מוחמד פארה איידיד. הייתה זו משימה מסובכת, קשה ומסור-כנת, אך היא הושגה למרות העיכובים הנוראיים, ההרוגים והפצועים וכך

גד כל הסיכויים.

היה זה, כמובן, ניצחון פירוס. המשימה אמורה הייתה להתבצע בתוך שעה, אך במקום זאת מצא את עצמו חלק גדול מכוח הפשיטה נצור בעיר עוינת במהלך הלילה כולו, כשהוא מוקף ונלחם על חייו. שני מסוקי סער מתקדמים מדגם "בלק הוק" הופלו בתוך העיר, ושניים נוספים נחתו נחיתות ריסוק בבסיסם.

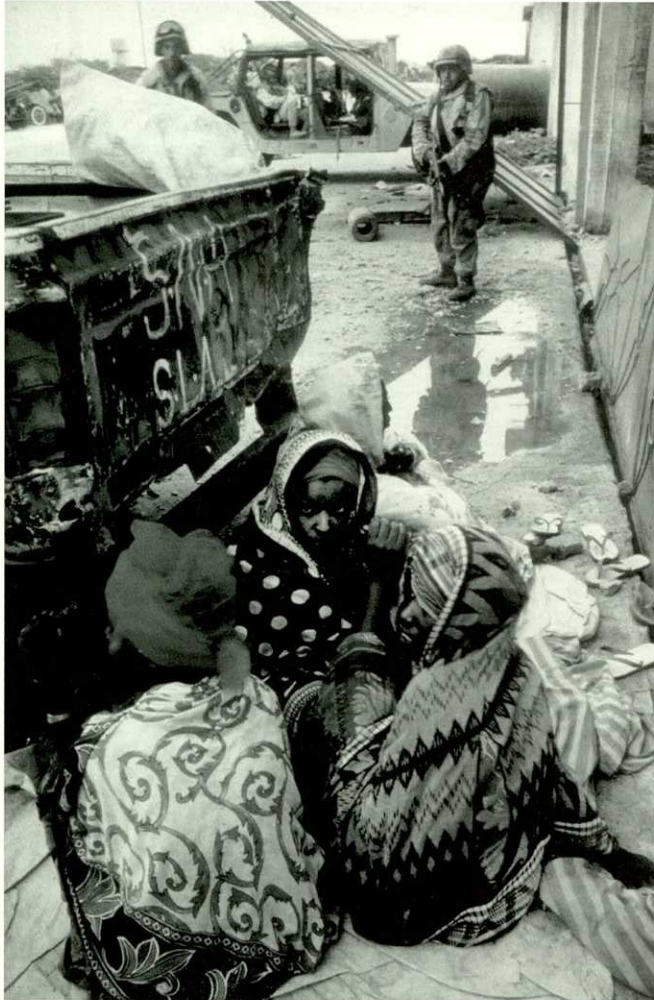


כאשר חולץ הכוח הנצור בבוקר למחרת על-ידי שיירת ההצלה הרב-לאומית, היו לאמריקנים 18 הרוגים ועשרות פצועים. אחד הטייסים של מסוקי ה"בלק הוק", מיכאל דיורנט, נלקח ממקום נפילתו על-ידי המון סומלי מוסת והוחזק בשבי במשך 11 יום. התמונות ששודרו בערוצי הטלוויזיה ברחבי העולם של המון צוהל, המתעלל בגופותיהם של חיילים אמריקנים, הביאו את דעת הקהל בבית לשאול את הבית הלבן שאלות קשות, עוררו התנגדות חזקה בקונגרס למעורבות בסומליה והביאו בסופו של דבר להחלטה להפסיק מייד את הפעולות הצבאיות נגד איידיד. אנשיו של מייג'ור-ג'נרל ויליאם פ' גריסון אולי ניצחו בקרב, אבל הפסידו את המלחמה – כפי שהם עצמם חזו שיקרה.

אבל גם הניצחון שהשיגו הסומלים היה מדומה, ולא ברור כמה אנשים בסומליה הבינו זאת, גם בחלוף חמש שנים לקרב. ראשית, מחיר הדמים של הסומלים היה קטסטרופלי: הערכה זהירה דיברה על 500 הרוגים ועל יותר מ-1,000 פצועים. שנית – וזו הנקודה החשובה יותר – איידיד יכול היה לטעון, כפי שאכן עשה, כי השבט שלו הצליח לדחוק מסומליה את הצבא האדיר

ביותר בעולם, אולם על הניצחון שלו עתידה הייתה סומליה לשלם מחיר כבד מנשוא. השבט של איידיד, חבאר גידר, אכן עמד בהצלחה מול מאמצי האו"ם לכפות עליו בכוח את חלוקת השלטון והחל לחגוג את ה-3

באוקטובר כיום חג לאומי, אך איזו משמעות יש לחג לאומי, כאשר אין בכלל אומה? כאשר מת איידיד ב-1996, המשיכו להשתולל בסומליה המלחמות הבין-שבטיות – מציאות שארה"ב והאו"ם ניסו לשים לה קץ על-ידי הקמתה של ממשלת קואליציה יציבה. אנשי השבט של איידיד עדיין נלחמים נגד שבטים יריבים וממשיכים



**נחתים אמריקנים שומרים על נשים סומליות שהשליכו עליהם רימוני יד במהלך הלחימה במוגדישו**

להקיז דם במוגדישו, אבל עכשיו העולם אדיש לכך לחלוטין. כמו במקרים דומים בהיסטוריה, העולם הרים עוגן, ואוניית הרצון הטוב הבין-לאומית הפליגה ממוגדישו. המאבקים המפותלים והעקובים מדם של

השבטים אינם מעניינים יותר את העולם, ובמיוחד לא את אמריקה. ללא משאבים טבעיים, יתרונות אסטרטגיים או אפילו פוטנציאל להיות שוק רווחי לסחורות העולם, איבדה סומליה במהרה את ההזדמנות לשלום, לשיקום ולבנייה מחדש, כפי שהציע כוח האו"ם בסומליה (UNOSOM). "צודקים או טועים,

עמדו מנהיגי השבטים כמו סמל של העולם השלישי כפוי הטובה והעיקש מול המאמצים חסרי התועלת לפתור טינה באמצעות כוח בין-לאומי. הם מחקו את עצמם בייעילות מהמפה".<sup>3</sup>

אף אחד לא ניצח את הקרב על "הים השחור", אבל כמו קרבות חשובים אחרים הוא שינה את העולם. המחיר הנורא ששולם לתפיסתם של שני מנהיגי שבטים אנונימיים המם את הנשיא קלינטון, והוא חש נבגד מהדיווחים שקיבל מעוזריו הצבאיים ומאנשי צוותו, כפי שחש הנשיא קנדי ב-1961, לאחר ניסיון הפלישה הכושל לקובה במפרץ החזירים. הקרב על "הים השחור" הוביל להתפטרותו של שר ההגנה, לס אספין, ולסיום מוקדם של הקריירה המבטיחה של מייג'ור-ג'נרל גריסון, שפיקד על כוח המשימה "ריינג'רס". הרצון לתפוס את איידיד ואת מנהיגי שבטו שם קץ למאמץ מבטיח וחסר תקדים של האו"ם, שנועד להציל את המדינה השקועה באנרכיה ובמלחמת אחים, כשמיליונים מאזרחיה גוועים ברעב.

ברחובותיה ובסמטאותיה המעופשים של מוגדישו סיימה ארה"ב תקופה פיזיה ותמימה שלאחר



המלחמה הקרה – תקופה שבה הרגישו היא ובעלות-בריתה כי הן יכולות להוריד דיקטטורים מושחים ולרסק את כוחם של שבטים אלימים בקלות וללא הקזת דם גדולה, כאילו היו כלי משחק על פני כדור-הארץ, בדומה למה שעשתה אמריקה לסדאם חוסיין בכוויית.

מאז ה-3 באוקטובר 1993 הפכה מוגדישו לתמרור אזהרה עבור האמריקנים בכל הנוגע להפעלת כוחם הצבאי ולמעורבותם בפתרון סכסוכים מעבר לים.<sup>4</sup> "זה היה קו פרשת מים", אמר אחד מפקידי משרד החוץ, שביקש להישאר בעילום שם בשל מעורבותו בקביעת סדר היום של מדיניות החוץ האמריקנית. "התפיסה המקובלת אמרה שארצות נוראיות הפכו לכאלה משום שאנשים טובים, הגונים וחפים מפשע דוכאו בידי מנהיגים אכזרים. סומליה שינתה את התפיסה הזאת".<sup>5</sup> לוחמי העילית של אמריקה פגשו בסומליה מדינה, שבה כמעט כל אחד נלחם מתוך שנאה לאחר. אם תשאל אישה זקנה ברחוב במוגדישו, אם היא רוצה בשלום, היא תענה לך: "בוודאי, אני מתפללת לכך כל יום" – דברים שאתה מצפה שיאמרו לך. ואם תשאל אותה, אם היא מוכנה שהשבט שלה יחלוק את השלטון עם אחרים כדי שניתן יהיה להשיג את השלום הזה, היא תשיב פחות או יותר במילים האלה: "עם הרוצחים והגנבים האלה? קודם אני אמות". אנשים בארצות כאלה – דוגמת ארצות הבלקן – אינם רוצים בשלום. הם – איש, אישה, זקן וצעיר – מבקשים ניצחון. הם רוצים כוח. הניסיון הסומלי לימד אותנו שאנשים במקומות האלה נוטים לתת לדברים להתנהל כפי שהם. השנאה וההרג ממשיכים, משום שהם רוצים בכך, או משום שהם לא רוצים שלום בעוצמה כזאת שתפסיק זאת".<sup>6</sup>

שבוע לאחר הלחימה במוגדישו לא הרשתה מפקדת הצי האמריקני לאחת מאוניותיה – "הרלן קאונטי"

– לעגון ברציפי נמל פורט-ארפראנס לאחר מהומות של מה בכך, שבהן השתתפו פחות מ-200 מתושבי טהיטי. הקריאות שנישאו באוויר היו: "נעשה לכם סומליה שנייה". לאחר מוגדישו הביטו ממשלת ארה"ב והאו"ם על רצח העם שהתבצע ברואנדה ובזאיר, שם הוכחדו מיליוני בני-אדם, כעל בעיה פנימית. גם הזוועות בבוסניה לא הניעו את ארה"ב לפעולה, אלא כאשר נראה היה

**זהו ספרם של לוחמי העילית, שיצאו לבצע את המשימה שהוטלה עליהם, עשו שגיאות רבות, אבל לרגע אחד לא הפסיקו להילחם כדי להשיג את המשימה ולפלס את דרכם באומץ ובגבורה לחוף מבטחים**

שהתבערה עלולה לגלוש אל מחוץ לבלקן לעבר מדינות אחרות באירופה ולפגוע גם באינטרסים אמריקניים. הספר הזה עוסק במלחמות ה"חדשות", שבהן מתקיימת רמה גבוהה של חיכוך אנושי בין צבא סדיר, לוחמים בלתי סדירים ואזרחים תמימים – כולם מעורבים אלה באלה בשדה קרב אחד עקוב מדם. הסמטאות, גדרות הצבר, בתי האבן ובקתות החימר, מחסומי הדרכים הבווערים ומארבי ה"אר-פיג'י" הם שדה הקרב שבו ללוחמים המקומיים, המכירים כל תלולית חול, סמטא, חצר וגג של בית, יתרון מובהק, שביטל את פער העוצמה בינם לבין לוחמי העילית האמריקנים.

בלחימה הזאת עומדים החיילים והמפקדים במבחנים רבים וקשים: מול רצונם האינסטינקטיבי לתפוס מחסה, להוריד את הראש ולא להיפגע

הם מציבים את חובתם להמשיך להילחם עד להשלמת המשימה תוך כדי הושטת סיוע לחברים המדממים למוות והקפדה על אי-פגיעה בחפים מפשע.

"נץ שחור הופל במוגדישו" מוקדש, בין היתר, לאזרחים הפשוטים החפים מפשע, שנקלעו למלחמה שהם לא בחרו בה, אולם בעיקר זהו ספרם של לוחמי העילית, שיצאו לבצע את המשימה שהוטלה עליהם, עשו שגיאות רבות, אבל לרגע אחד לא הפסיקו להילחם כדי להשיג את המשימה ולפלס את דרכם באומץ ובגבורה לחוף מבטחים. אסור היה שמעשיהם – לטוב ולרע – יישכחו במגירות ההיסטוריה.

היטיב לתאר זאת רס"ן בצבא ארה"ב בדברים שכתב לזכר הנופלים בקרב:

"הם לא ביקשו תודות או שבחים על הג'וב שהוטל עליהם. הוא התקבל כפי שהוא. הם שם כאשר אתה זקוק להם, לעולם מוכנים לקריאה, להילחם ולמות למען כל מה שאנחנו מאמינים בו. חובה אינה מילה נבובה, זו הקדשה של אלה הנושאים עימם את הדגל למען החירות... למילים נבובות אין כל משמעות, כמו גם לניסיון להאשים. חברינו הנופלים לעולם לא ישמעו את מילות ההאשמה המקוממות... ואילו אנחנו? אנחנו לא נוטשים! אנחנו נמשיך להוביל את הדרך".

## הערות

1. הארמדה כללה 19 כלי-טיס, 12 כלי-רכב וכ-160 לוחמים.
2. "לקחי הקרב", תצפית, הוצאת תוה"ד, ינואר 1996, עמ' 49-63.
3. מתוך הספר "נץ שחור הופל במוגדישו", שיראה בקרוב אור בהוצאת מערכות.
4. "פרשת מוגדישו" אכן הזכרה לעיתים תכופות עם פתיחת המבצע האמריקני למיגור בן-לאדן ומשטר הטליבאן באפגניסטן.
5. ראו הערה 3.
6. ראו הערה 3.







## ניצול הטכנולוגיה בעימות המוגבל

פיתוחים טכנולוגיים – חלקם כבר בנמצא וחלקם בשלבים שונים של מחקר ופיתוח – ישללו מארגוני הטרור והגרילה את הנכס החשוב ביותר שלהם: החתימה הנמוכה

### אל"ם (מילי) יעקב צור

ובטוחים במידה כזאת שלא יגרמו לנזקים בלתי הפיכים.

מארה"ב מדווחים על הצלחה בפיתוח כלי חדשני, המבוסס על טכנולוגיה אקוסטית. הוא יוצר גל לחץ אקוסטי רב עוצמה בטווחים שעד 100 מטר. הנפגע חש מצוקה ובלבול, נוטה לנוס על נפשו ואינו מסוגל להתנגד, וזאת בלי שנגרם לו נזק קבוע. הכלי יכול לפעול מעל רכב, וישנה גם גירסה דינית קלה, שמוצעת לשימוש – בין השאר – בתוך מטוסי נוסעים במקרה של ניסיון חטיפה. האמצעי הזה יכול לנטרל חוטפי מטוסים בלי הסיכון לגוף המטוס הכרוך בירי כדורים לעברם.<sup>2</sup>

אמצעי אחר שפותח – גם הוא בארה"ב – מבוסס על טכנולוגיית לייזר. המכשיר קל וניתן לשאת אותו ביד. הוא גורם לבלבול, לחוסר התמצאות, לסנוור ולהפרעות זמניות בראייה.<sup>3</sup>

אמצעי מסוג אחר ישדר אנרגיה אלקטרומגנטית כיוונית (בתחום הגלים המילימטריים). הנפגעים יחשו צריבה, כאב וחימום בשכבת העור (גם דרך בגדים), אולם לא ייגרם להם נזק שירי. גם כלי זה יהיה נישא על-ידי אדם או

לחימה "פשוטות" – אבל מכוונות היטב – לניצול יעיל של נקודות התורפה של היריב, תוך מאמץ להפוך את יתרונותיו של היריב לחסרונות בשטח.<sup>1</sup> להלן סקירה קצרה של פיתוחים טכנולוגיים, שנועדו להפעלה בעימות

**הצעה מעניינת שנשקלת היא פיתוח מערכת להנחתה אוטומטית של מטוס, שתופעל ברגע שמתגלה פעולת טרוריסטים במטוס**

מוגבל על היבטיו השונים. כל האמצעים שיוזכרו נחשפו באחרונה בפרסומים גלויים בעולם.

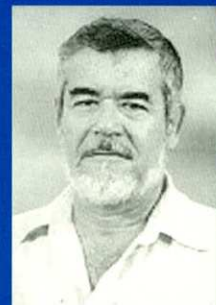
### התפרעויות המוניות

כדי לטפל בהמון אלים ומתפרע, הכולל לפעמים גם אנשים חמושים, דרושים בעיקר אמצעים מסוג "אל-הרג". הדרישה מאמצעים כאלה היא שיהיו יעילים לטווחים ארוכים, יחסית,

עימות מוגבל הינו עימות שאינו מלחמה בהיקף מלא, ובדרך כלל הוא מתנהל בין יישות ריבונית (מדינה) לבין יישות לא ריבונית (ארגון). הצד הנחות בעוצמתו יוזם פעולות אלימות, כמו הפרות סדר המוניות, פעולות גרילה וטרור, ואילו הצד החזק והממוסד נוקט פעולות מניעה ותגובה. בעימות כזה בולטת האסימטרייה בין הצדדים המתעמתים, שבאה לידי ביטוי במשאבים ובעוצמת הכוח שהם מטילים למערכה. אחד מתחומי האסימטרייה הוא תחום הטכנולוגיה.

כמעט תמיד הצד החזק הוא בעל יכולת עדיפה בהרבה בתחום הטכנולוגיות – מה שמאפשר לו לפתח, לרכוש ולהפעיל אמצעים מתקדמים, שיקנו לו יתרון במודיעין, באמצעי הלחימה, באמצעי השליטה והבקרה ובניידות. הצד הנחות נאלץ לנקוט שיטות

יועץ למו"פ ביטחוני ותעשייתי





נסתרת או על-ידי "חתימות" אישיות אחרות, כמו כפ"ד. הצילום או כל מידע אחר מועברים מיידית אל מחשב שיש בו "בנק חתימות" ומאגר מידע בין-לאומי על חשודים, והמחשב מתריע ברגע שהוא מגלה חשוד כלשהו.<sup>12</sup> גם האמצעים הטכנולוגיים לסריקת מטענים אישיים ומסחריים בנמלי-תעופה ובמעברי גבול הולכים ומשתכללים. כבר ישנם בנמצא סורקים תלת-ממדיים וסורקים מרחוק, המגיעים להישגים טובים.

במקביל מועלים רעיונות למניעת השתלטות של טרוריסטים על מטוסים. הצעה מעניינת שנשקלת היא פיתוח מערכת להנחתה אוטומטית של מטוס, שתופעל ברגע שמתגלה פעולת טרוריסטים במטוס. את המערכת הזאת לא ניתן יהיה לבטל. היא תשתלט על כל מערכות המטוס ותנחית אותו בשדה תעופה שייקבע לה. בשלב הזה עדיין נבדקת מידת הייתכנות של הרעיון המקורי הזה.<sup>13</sup>

לסיכום: עיקר יתרון של הטכנולוגיות המתקדמות שנסקרו לעיל הוא ביכולתן לגלות ולזהות את החתימות החלשות של הטרוריסטים ושל לוחמי הגרילה. מאחר שהטכנולוגיות המתקדמות זמינות יותר לצד החזק בעימות מוגבל, הן מקילות עליו לשלול את היתרונות שיש לצד החלש וכך להכריע אותו.

## מקורות

1. העימות המוגבל, אמ"ץ-תוה"ד, 2001
2. אינטרנט, Defence-data.com, 28 ביוני 2001
3. Armed Forces Journal, יולי 2001
4. Defense News, 30 ביולי 2001
5. אינטרנט, Defence-data.com, 5 בינואר 2001
6. International Defence Review (IDR), ספטמבר 2001
7. Air & Cosmos, 25 במאי 2001
8. Jane's Defence Weekly, 24 באוגוסט 2001
9. International Defence Review (IDR), ספטמבר 2001
10. Scientific American, יולי 2001
11. הארץ, 28 באוקטובר 2001; The Scientist, 23 ביולי 2001
12. Armed Forces Journal, ספטמבר 2001
13. The Economist, 22 בספטמבר 2001



מסתור ואל תוך מבנים. היכולת לרחף במקום אחד היא חשובה, ולכן משתדלים להקנות למיקרו-מל"ט את התכונה הזאת.<sup>7</sup>

פיתרון שונה הוא שימוש בכלי טיס קלים מן האוויר (בלונים), שיכולים לרחף זמן רב מעל גזרה מסוימת, לשאת מטען ולשדר מידע. החישנים לצרכים האלה יהיו ממוזערים, קלי משקל ויפעלו בתחומים שונים המשלימים אלה את אלה: חישנים אלקטרו-אופטיים, אלקטרו-מגנטיים, סייסמיים, אקוסטיים וכדומה. למשל, כעת מתקיימת פעילות פיתוח של חישן מכ"ם מוטס, המסוגל לחדור דרך צמחייה עבותה והסוואה ולחשוף כל מי שמסתתר תחתו.<sup>8</sup> חישן אחר מסוגל לגלות אנשים הנמצאים מעבר לקירות.<sup>9</sup> חישן שפיתוחו טרם הבשיל סופית, ואשר דרוש מאוד, הוא כזה המסוגל לגלות פעילות של צלף, לאכן אותו במהירות ובדיק.<sup>10</sup>

כאמור, מפתחים גם חישנים מיניאטוריים לא מאוישים, שניתן יהיה לפזר בעומק השטח (למשל מהאוויר) ולקבל מהם מידע שוטף על הנעשה שם.

## טור

החישנים לגילוי מוקדם של חומרי לחימה כימיים הולכים ומשתכללים, וכעת מתמקדים מאמצי הפיתוח ביכולת הגילוי של חומרי לחימה ביולוגיים. גילוי מהיר של מתקפה ביולוגית אינו משימה פשוטה. לשם כך עובדים כעת המדענים על פיתוחו של "שבב גנטי", שישולב במחשב קטן "לביש", אשר יוכל לגלות ולהתריע בעוד מועד על נוכחותם של חומרים ביולוגיים מסוכנים.<sup>11</sup>

תחום אחר בלחימה בטרור עוסק בזיהוי מהיר של אנשים מסוכנים או מבוקשים – גם כשהם נמצאים בתוך קהל במקום ציבורי. לשם כך מופעלות שיטות מתקדמות בטכנולוגיה הנקראת "ביומטריקה". הטכנולוגיה הזאת מאפשרת זיהוי אוטומטי של אדם מסוים לפי תווי פניו באמצעות מצלמה

מותקן על רכב. כמו כן ישנה אפשרות להתקינו על מסוק.<sup>4</sup> האמריקנים עוסקים גם בפיתוחה של תחמושת מודולרית, "חכמה" לבקרת המון מתפרע, שניתן לשלוט באפקטים הבליסטיים שלה בהתאם למצב. הנק הנגרם לנפגעים מהתחמושת הזאת אינו קטלני. מדובר בתחמושת בקוטר 40 מ"מ, שניתן לשלוט על מהירות הלוע שלה וכתוצאה מכך גם על תוצאות פגיעותיה.<sup>5</sup>

## גרילה

כאשר מתמודדים במלחמת גרילה, המופעלת נגד כוחות סדירים ונגד יישובים, יש לתת חשיבות עליונה לאיסוף מודיעין כדי לגלות בעוד מועד את כוונות האויב ואת שיטות פעולתו. צבא סדיר מתקשה בדרך כלל לפעול נגד קבוצות לוחמים קטנות וזריזות, בעלות "חתימה" נמוכה. לסיועו עומדת הטכנולוגיה, שמציעה הן פלטפורמות והן חישנים ללחימה נגד כוחות גרילה. פלטפורמות יבשתיות קטנות, לא מאוישות, בעלות יכולת פעולה אוטונומית ויכולו להתקרב באופן חשאי לנקודות תורפה ולאזורים חשודים, להתמקם בצורה מוסתרת ולהניף תורן, שעליו "אשכול" של חישנים. המידע שייאסף – חזותי או אחר – יועבר בזמן אמת אל מרכז שליטה ובקרה, שם יפוענח ויוזרם ליעדיו במהירות. הפלטפורמה גם תוכל להשאיר במקום החשוד חישן זעיר, אוטונומי, ולחזור לבסיסה. כלים רובוטיים מסוג אחר יסייעו בגילוי ובנטרול של מוקשים ושל מטענים.<sup>6</sup>

כדי להשתחרר מהקושי הכרוך בתנועה על הקרקע מפתחים גם פלטפורמות אוויריות לא מאוישות זעירות – מיקרו-מל"טים, רחפנים ובלונים שנושאים גם הם חישנים. מיקרו-מל"ט יהיה כלי טיס כה קטן, עד כי חייל בודד יוכל לשאת אותו ולשגר. הכלי יטוס בגובה נמוך בלי להרעיש (ההנעה תהיה חשמלית), ובאמצעותו ניתן יהיה להציף מקרוב גם על מקומות



# מלחמה מהדור הרביעי



האינתיפאדה מתנהלת לא רק בשטח, אלא גם באינטרנט, שמשמש כזירה להפצת תעמולה וכזירה למלחמות האקרים. אירועי ה-11 בספטמבר חשפו שימוש נוסף לאינטרנט: אמצעי להעברת מידע מוצפן ממפקדות הטרור אל הטרוריסטים

## סגן מיכל

כאמור, ישנם ברשת גם אתרים של מכוני מחקר ושל גופים עצמאיים (ישראליים ובין-לאומיים) שזווית הראייה שלהם על העימות היא פחות רגשית ויותר מחקרית. ניתן למצוא בהם חומרים כתובים ממקורות שונים

**במלחמה מהדור הרביעי - מדגיש האתר - תופסת המלחמה על דעת הקהל מקום מרכזי**

ההתייחסויות שמבוססות על נתונים, על תיאוריות ועל טיעונים לוגיים. אחדים מהם אתרים ותיקים, ואחרים קמו רק באחרונה. למשל:

<http://www.memri.org/focus3.html>  
<http://www.theestimate.com/public/110300.html>  
[http://www.csis.org/presspr01\\_53.htm](http://www.csis.org/presspr01_53.htm)  
בכל האתרים שצוינו לעיל ניתן למצוא קישור בין "המלחמה נגד הטרור", המתנהלת מאז ה-11 בספטמבר, לבין אינתיפאדת אל-אקצא. שתיהן מוגדרות כמלחמות אסימטריות, שעתידות לאפיין רבים מהעימותים המזוינים של המאה ה-21. ראוי לציין שגם האתרים הפרו-פלסטיניים מנסים לקשר בין המלחמה בטרור לאינתיפאדה, אלא שהם טוענים כי ישראל היא הצד הטרוריסטי, שנגדו יש למקד את המאבק הכלל-עולמי נגד הטרור... דוגמא לאתר המעלה טיעון מהסוג הזה הוא:

לאומיים".  
במלחמה מהדור הרביעי - מדגיש האתר - תופסת המלחמה על דעת הקהל מקום מרכזי. זו הסיבה שהמאבק הישראלי-פלסטיני מתנהל לא רק בשטח, אלא גם בכלי התקשורת וברשת האינטרנט עצמה.

העמדה הפלסטינית זוכה לבולטות רבה מאוד ברשת - לא רק באמצעות האתרים הרשמיים של הרשות הפלסטינית, אלא גם באמצעות אתרים בלתי רשמיים שהוקמו על-ידי גורמים פרטיים - רבים מהם פלסטיניים וערביים ואחרים של גורמים האוהדים את העניין הפלסטיני.

האתרים הפרו-פלסטיניים הבלתי רשמיים מנסים לשוות לעצמם חזות של

**במלחמה מהדור הרביעי נכללות "כל צורות העימות, שבהן אחד הצדדים מסרב להילחם בצורה הוגנת"**

אתרי תיעוד ומחקר אובייקטיביים, אך עיון קצר בהם מלמד מייד שמדובר באתרים תעמולתיים לכל דבר: בחירת התמונות וסיקור האירועים הם אך ורק מהזווית הפלסטינית.

שני האתרים שלהלן הם דוגמא טובה לחומר תעמולתי פרו-פלסטיני שמתחזה לחומר תיעודי אובייקטיבי:

<http://www.alaqsaintifada.org/>  
<http://www.pngo.net/intifada/intifada.htm>

רוצים לדעת מה כותבים ברשת על אינתיפאדת אל-אקצא (שמכונה גם האינתיפאדה השנייה)? ובכן, מדובר במשימה שאינה פשוטה כלל ועיקר: חיפוש ברשת באמצעות מנוע החיפוש "גוגל" יניב כ-7,500 הפניות למאמרים, לכתבות ולהתייחסויות שונות בנושא הזה.

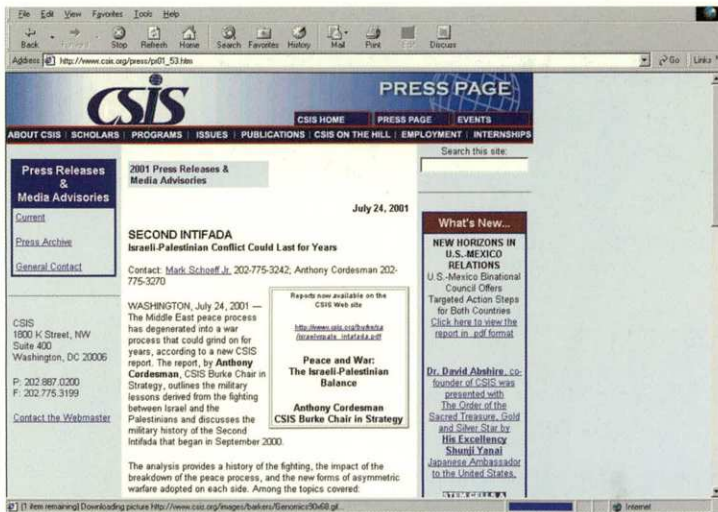
אחת ההתייחסויות המעניינות ביותר לאינתיפאדה הנוכחית, שהחלה בספטמבר 2000, מצויה באתר (<http://www.d-n-i.net/>) (משמעותם של ראשי התיבות d-n-i הוא Defense and the National Interest). האתר הזה מגדיר את האינתיפאדה כ"מלחמה מהדור הרביעי" (4th Generation Warfare) וגם כ"מלחמה אסימטרית". האתר אף מציג את אינתיפאדת אל-אקצא כדוגמא (Case) ל"מלחמה מהדור הרביעי".

על-פי הגדרת האתר, במלחמה מהדור הרביעי נכללות "כל צורות העימות, שבהן אחד הצדדים מסרב להילחם בצורה הוגנת. מה שמבדיל בין מלחמה מהדור הרביעי למלחמות מהדורות הקודמים הוא שלפחות צד אחד בעימות אינו כוח צבאי שמאורגן ומופעל על-ידי ממשלה או על-ידי גוף ריבוני אחר, והוא לרוב חוצה גבולות

קצינת מודיעין



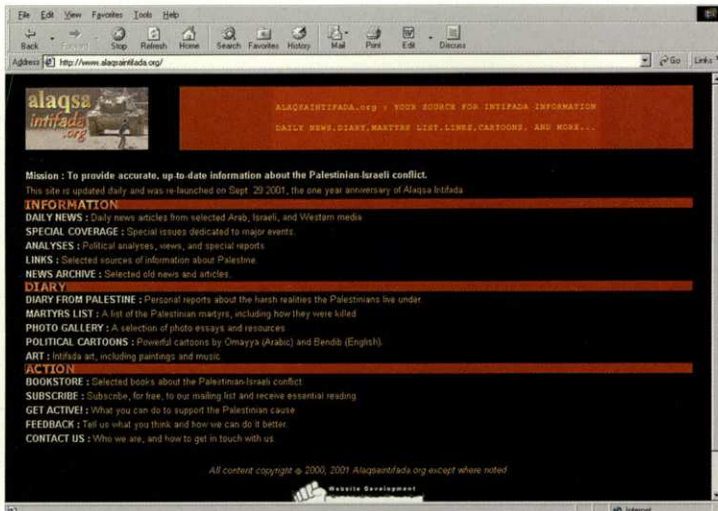




דף השער של המרכז למחקרים אסטרטגיים ובין-לאומיים (CSIS) שמרכזו בווינגטון. זוהי דוגמא לאתר שגישתו לאינתיפאדה היא מחקרית ולא תעמולתית

<http://www.intifada.com/> היבט נוסף של המלחמה ברשת הוא הניסיונות של האקרים מוסלמים לפגוע באתרים ישראליים רשמיים והניסיונות של האקרים ישראלים לפגוע באתרים של ארגוני טרור פלסטיניים. מלחמת ההאקרים המוסלמים זכתה לכינוי e-jihad (ג'יהאד אלקטרוני) ונוהלה באינטנסיביות רבה בחודשיים הראשונים לאינתיפאדה. בכמה מקרים עלה בידי האקרים המוסלמים לשתק למשך שעות אחדות אתרים של משרדי

צד, שמצליח להשליט את השקפת עולמו ברשת, יכול כיום לרכוש את אהדתם של מיליוני גולשים



דף השער של אתר alqa saintifada. מתחזה לאתר תיעודי אובייקטיבי, אך אינו אלא אתר תעמולה פלסטיני

ממשלה ישראלים. מומחים ציינו שאלה הם ניצניה של מלחמת המידע, שתלך ותתפוס מקום יותר ויותר מרכזי במלחמות העתיד. הפלת אתר של משרד ממשלתי כלשהו אינה מחוללת נזק של ממש, אולם שיתוק בקרת הרמזורים הממוחשבת של עיר גדולה היא כבר סיפור שונה לחלוטין.

הדרך המקובלת ביותר למיטוט אתר היא באמצעות יצירת עומס רב: ברגע שאלפי האקרים מוסלמים נכנסים בעת



אירועי ה-11 בספטמבר חשפו שימוש נוסף שעושים ארגוני טרור באינטרנט – העברת מידע מוצפן

מלחמה מהדור הרביעי

381-380 מנדבות

דוגמת האינתיפאדה – שבהם המציאות בשטח חשובה לעיתים פחות מהפרשנות שניתנת לאותה המציאות, יש למלחמת התעמולה באינטרנט חשיבות עצומה. צד, שמצליח להשליט את השקפת עולמו ברשת, יכול כיום לרכוש את אהדתם של מיליוני גולשים, ובאמצעותם להשפיע על נציגיהם של אותם גולשים בפרלמנטים ובממשלות. בתחום הזה – כמו בתחום ההסברה בכללותו – נראה שידם של הפלסטינים על העליונה.

ובעונה אחת לאתר ישראלי רשמי כלשהו, הם יוצרים עומס עצום על השרת וגורמים להפלתו. ראוי לציין כי אירועי ה-11 בספטמבר בארה"ב חשפו שימוש נוסף שעושים ארגוני טרור באינטרנט – העברת מידע מוצפן. נטען שאוסאמה בן-לאדן מעביר הוראות לאנשיו באירופה ובארה"ב באמצעות האינטרנט. המידע – כך טענו מומחים במערב – מוסתר בתוך פיקסלים של תמונות תמימות המועברות ברשת. לסיכום, בעימותים מוגבלים –







# מערכות



בית ההוצאה לאור של צה"ל

## פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית מקורית

מתוך מגמה לעודד את הכתיבה המקורית בנושאי צבא וביטחון הכריז הרמטכ"ל, רב-אלוף שאול מופז, על תחרות מאמרים שנתית כחלק מפרס הרמטכ"ל ליחידות מצטיינות. התחרות פתוחה לכותבים בשירות סדיר בכל הזרגות. את המאמרים יש להגיש למערכת כתב-העת "מערכות" עד סוף דצמבר 2001.

התקנון המפורט הופץ  
בחוזר מפי"ע



02432 .צ.ד

ISSN 0464-2147