

מערכות

גיליון 450 | תשרי התשע"ד | ספטמבר 2013



450

40 שנה למלחמת יום הכיפורים



71-47 מוסף מלחמת יום הכיפורים

4 אגן ים סוף והמפרץ הפרסי - מפריפריה למרכז

10 התוכנית לאיחוד מוחות

16 מקום התותחנים בשדה הקרב המודרני

28 רוצים צבא חזק?

34 לנפץ את הבועה

40 המערכה נגד אוסיראק

72 מעיל רוח - נשק ההכרעה

74 לא שקיעה אלא שינוי

ועוד מאמרים ומדורים

20

על דמותו
של מפקד
הפלוגה



דבר העורך

ישראל והפריפריה המאיימת

לפני שנים לא רבות, כשביקשו להציג באופן גראפי את האיומים הגיאופוליטיים והצבאיים שעמדו לפתחה של מדינת ישראל, נהגו לצייר בדרך כלל שלושה מעגלי איום. המעגל הקרוב ביותר שיקף את איום החמור ביותר, ואילו המעגל המרוחק ביותר שיקף את האיום החלש ביותר. "האביב" שחוות מדינות ערב והתחזקות המאבק בין האסלאם הסוני לבין זה השיעי שברו את התבנית הסטנדרטית הזאת, כך שהאיום החמור יותר לישראל נמצא כעת במרחבים שבהם היה בעבר מעגל האיום השלישי. במילים אחרות: מה שהיה בעבר שולי האיום הוא כיום מרכז ועיקרו.

"האביב הערבי" גרם לכך שכל מדינות ערב נחלשו, ואילו איראן התחזקה, ועימה התחזקו גם גורמי הטרור האזוריים. איראן וגורמי הטרור שואפים לקדם את יכולותיהם מהפריפריה הגיאואסטרטגית של ישראל לעבר גבולותיה. למרות זאת האלימות במזרח התיכון העכשווי מופנית כעת בעיקר אל תוך מדינות ערב פנימה - בראש ובראשונה למאבקי הכוח בין האסלאם הסוני לבין זה השיעי.

התהוות הסדר הגיאופוליטי החדש הזה במרחבנו מחייבת את המעצמות העולמיות לחשיבה ולהתארגנות אחרת, שלהן - יש להניח - יהיו השלכות ישירות גם על המעמד הגיאופוליטי של ישראל. עוד על כך במאמרם של פרופ' ארנון סופר וד"ר אנטון ברקובסקי, "אגן ים סוף והמפרץ הפרסי - מפריפריה למרכז", עמ' 4-9.

ככלל החבורות האחרונות של "מערכות" - גם בגיליון הזה מופיע נספח מיוחד העוסק במלחמת יום הכיפורים. בין השאר מתפרסם בו מאמרו של אל"ם (מיל') בני מיכלסון שעניינו במה שאין עוסקים בו בדרך כלל: הישגי ישראל במלחמה הקשה היא.

קריאה מועילה
אפי מלצר

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל

נוסד בתרצ"ט 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עורכת בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

איוורים: בוריס דיקרמן

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

עוזר הפקה: טל שהם

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-5694344/5 פקס: 03-5694343

דוא"ל המערכת: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-6086400

דוא"ל מחלקת המנויים: bmanui@idf.gov.il

הודפס בדפוס

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

בשער: מ"פ בשטח (צילום במחנה) | עמוד 20



פרופ' ארנון סופר
וד"ר אנטון ברקובסקי

**4 | אגן ים סוף והמפרץ הפרסי -
מפריפריה למרכז**

שילוב של הרבה מאוד גורמים הופך את הים האדום ואת המפרץ הפרסי מפריפריה אסטרטגית של ישראל לחזית חדשה, מרכזית ומסוכנת שלה

40 שנה למלחמת יום הכיפורים



מוסף מלחמת יום הכיפורים

47 | הנשיא החיזור על תרומת העיתונות הישראלית להפתעת יום הכיפורים

אל"ם (מיל) ד"ר יוחאי שקד | חוקר במחלקת היסטוריה של צה"ל, מומחה לתחום מצרים

מעקב אחר הקריירה של סאדאת היה מגלה שמדובר באדם מוכשר וחרוף שכל שאינו מהסס לקחת על עצמו סיכונים. אז מאיפה, לעזאזל, צמח המיתוס של לא יוצלח שאין לקחת אותו ברצינות?

56 | לא הכול שחור הישגי צה"ל במלחמת יום הכיפורים

אל"ם (מיל) בני מיכלסון | לשעבר רמ"ח היסטוריה

מרב עיסוק בהפתעה ובמחדלי המודיעין שוכחים לעיתים שמלחמת יום הכיפורים הסתיימה בניצחון כה מוחץ של צה"ל, עד כי ב-40 השנים שחלפו מאז לא ניסתה שום מדינה ערבית לצאת למתקפה סדורה נגד ישראל



תגובה

64 | הקונספציה מכה שנית

על העיסוק החוזר בכשלי המודיעין במלחמת יום הכיפורים
סא"ל (דימי) דן שאון | לשעבר מפקד טייסת



מבט אישי

66 | היכן טעינו במלחמת יום הכיפורים

הצעה לחשיבה אחרת
רס"ן (מיל) דני יפה | לשעבר קצין הגמ"ר באוגדה מרחבית

מאמרים

10 | התכנית לאיחוד מוחות

רס"ן (מיל) אלעד פישר | מהנדס מערכת

גופים ביטחוניים שונים מתמודדים בנפרד עם בעיות דומות בתחומי המחקר והפיתוח. שיתוף פעולה ביניהם יאיץ מאוד את קידום הפרויקטים שלהם. וניתן לעשות זאת בלי לפגוע בסודיות

16 | מקום התותחים בשדה הקרב המודרני

סא"ל צח משה | ראש ענף תורת חת"ם

כאשר התותחים והמרגמות יירו גם תחמושת מדויקת ולא רק סטטיסטית, יתחולל מהפך גדול ביכולת הסייע שלהם לכוחות המתמרנים

20 | על דמותו של מפקד הפלוגה בעיני מפקדים - ממ"מים

ועד מח"טים

סרן לירון בנישו | יועצת ארגונית של המכללה לפיקוד טקטי

כדי להצליח בתפקיד נדרש המ"פ לשפע של תכונות, ובהן בגרות, עצמאות, מקצועיות, נחישות, העזה, גמישות מחשבתית, אומץ ותעצומות נפש

28 | רוצים צבא חזק? חנכו את הקצינים להביע באומץ דעות

עצמאיות

סרן יוסף גנטבורג | קצין מטה בבה"ד 1

לשעבר מפקד צוות בבה"ד 1 התופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית קיימת בצה"ל כבר ברמות הזוטרות ביותר. כדי לחנך קצינים להשמיע את דעותיהם העצמאיות יש להנחיל להם - הן בקורסים והן ביחידות - חלקים מתרבות הקשב שהתהוותה באמ"ן לאחר מלחמת יום הכיפורים

34 | לנפץ את הבועה

סרן לירז חכמון | קצינת השלישות של חטיבת עציון. המאמר נכתב

במסגרת לימודים במכללה לפיקוד טקטי

חלק קטן מהצעירות הדתיות מתגייס לצבא - בין היתר משום שהחברה שבה הן חיות מונעת מהן לקבל מידע אמין על מסלולי השירות שבהם הן יכולות לשלב תרומה לביטחון ישראל עם אתגרים אישיים ואורח חיים דתי. פריצת מחסום המידע היא אחת הדרכים החשובות להגדלת מספר המתגייסות הדתיות

40 | המערכה נגד אוסיראק ממצאים מארמונו של סדאם

סגן (מיל) אורי שדות | חוקר באוניברסיטת פרינסטון

בקרב החוקרים במערב התגבש קונסנזוס שלפיו השמדת הכור אוסיראק הזיקה יותר מאשר הועילה, אך זו תפיסה פשטנית: הפצצת הכור הייתה חלק ממערכה רחבה שקנתה לישראל זמן יקר, וגייסה את התמיכה הבינלאומית שלבסוף חיסלה את האיום העיראקי



תגובה

74 | לא שקיעה - אלא שינוי

סא"ל (מיל) אייל אינגבר | לשעבר מג"ד חי"ר במילואים



תגובה

72 | מעיל רוח - נשק ההכרעה

סא"ל (מיל) יפתח קלינמן | רמ"ט של חטיבה משורינית ועובד בחטיבת היבשה ברפאל



לשון המלחמה

75 | צחצוח חרבות וצהלת סוסים

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

ציור המתאר את קרב מרתון בין יוון העתיקה לפורס

אגן ים סוף והמפרץ הפרסי - מפריפריה למרכז

שילוב של הרבה מאוד גורמים הופך את הים האדום ואת המפרץ הפרסי מפריפריה אסטרטגית של ישראל לחזית חדשה, מרכזית ומסוכנת שלה



ד"ר אנטון ברקובסקי
עמית מחקר בקתדרת חייקין
לגיאואסטרונומיה באוניברסיטת חיפה



המזרחיים של המפרץ הפרסי כולל מאפיינים רבים של המזרח התיכון כולו.⁴ באגן הניקוז של המפרץ הפרסי התנאים הפיזיים

והאקלימיים אינם נוחים: מדובר באקלים מדברי בפנים הארץ וחם מאוד ולח מאוד בחופים. אולם באזור הזה מצוי נפט רב - משאב ששינה סדרי בראשית: הוא הוליד התעניינות רבה של מעצמות העולם ושל אנשי עסקים באזור שבעבר נחשב לנידח וחסר כל עניין. למרות העושר הרב משופע האזור הזה בקונפליקטים: המיעוט העשיר ניצב מול הרוב העני, הסונים נאבקים בשיעים, הלאום הערבי - בכל הלאומים האחרים, התרבות והשפה הערבית - בכל השפות והתרבויות האחרות. נוסף על כך אינטרסים גלובליים - כלכליים וגיאופוליטיים - מנוגדים הופכים את האזור ללא יציב. גם היות האזור הזה צומת דרכים ייחודי מחריף את המתח ואת האי-יציבות.

כבר כיום רבות ממדינות האזור אינן מסוגלות להאכיל בכוחות עצמן את אוכלוסייתן. המשילות, ברבות מהן כמעט שאינה קיימת והן תופסות את המקומות הראשונים בעולם במדד "המדינות הכושלות". בין המדינות האלה: סומליה, תימן, סודאן על שני חלקיה, עיראק, אתיופיה ואריתריאה.⁵ המדינות האלה הופכות להיות טרף קל לקבוצות טרור, ובהן אל-קאעידה.⁶ אם המדינות האלה אכן יישלו וייפלו, יושפעו מכך גם שכנותיהן הקרובות והרחוקות יותר - עד ישראל.

שני דברים מרכזיים מאפשרים לאוכלוסיית האזור הקשה הזה לשרוד: הנפט וההשקעות שנעשות בתשתיות הנלוות (צינורות, מפעלים פטרו-כימיים, נמלים) והיות האזור עורק תחבורה ראשי המקשר בין האוקיינוס ההודי לים התיכון ולאוקיינוס האטלנטי. שני הדברים האלה הם הסיבה לכך שהמעצמות ראו באזור בעבר ועדיין רואות בו כיום נכס גיאואסטרונומי מהמדרגה הראשונה.

נפט, צינורות וגיאופוליטיקה

במדינות הנמצאות לחופי המפרץ הפרסי נמצאות עתודות הנפט המוכחות הגדולות ביותר בעולם. נוסף עליהם הולכים ומתגלים

פרופ' ארנון סופר
פרופסור אמריטוס לגיאוגרפיה
ולמדעי הסביבה, מומחה בנושאי מים
ודמוגרפיה



מבוא: על מרכז ועל פריפריה

המונחים מרכז ושוליים (או מרכז ופריפריה) מבוססים על ניסיון מצטבר

לקיומה הוקדשה תשומת הלב שלה בעיקר לקווי העימות בינה לבין מדינות ערב הנושקות לה, וגם לעיראק, וכל יתר המזרח התיכון היה בבחינת פריפריה. מדי פעם עלתה לסדר היום האפשרות להקמת "ברית הפריפריות" - הידוק הקשרים עם מדינות המעגל החיצוני שאינן ערביות (טורקיה, איראן, אתיופיה). לימים אף נוצר קשר עם הכורדים. לאחר התפרקות בריה"מ הודקו הקשרים עם מדינות הקווקז ועם ה"סטניות" (קזחסטן, אוזבקיסטן, טורקמניסטן) במרכז אסיה. בשנים הראשונות של המאה ה-21 זכו לתנופה יחסי ידידות ושיתוף פעולה עם יוון ועם מדינות הים השחור כמו בולגריה ורומניה.³

במאמר הזה אנו טוענים שאגן ים סוף ואגן המפרץ הפרסי, שהיו בעבור ישראל מרחבים פריפריאליים במשך יותר מ-60 שנה, מתקרבים בהדרגה למרכז תשומת הלב. כמו כן אנו מדגישים את חשיבותם הכלכלית והגיאופוליטית של שני האזורים האלה ודנים בסוגיות עכשוויות הנובעות מהקשר בין ים סוף למפרץ הפרסי.

בניגוד לתחזיות, בעידן הגלובליזציה הפערים בין המרכז לשוליים גדלו. אל הוואקום שנוצר בפריפריה המוזנחת נכנסים האנרכיה, הטרור, מתחילים לפעול כוחות גרילה

הגיאוגרפיה של האזור

אזורי המגע של ים סוף עם אפריקה ממערב ועם חצי האי ערב ממזרח - עד למפרץ הפרסי - הם חלק נכבד וחשוב של המזרח התיכון. באגן הניקוז של ים סוף שוכנות תשע מדינות: צפון-סודאן ודרום-סודאן, מצרים, ישראל, ירדן, תימן, אריתריאה (עד לא מזמן היא הייתה חלק מאתיופיה), ג'יבוטי וערב הסעודית. לחופי המפרץ הפרסי שוכנות שמונה מדינות: איראן, עיראק, כוויית, ערב הסעודית, קטאר, בחריין, איחוד האמירויות הערביות ועומאן. האזור שבין חופיו המערביים של ים סוף לבין חופיו

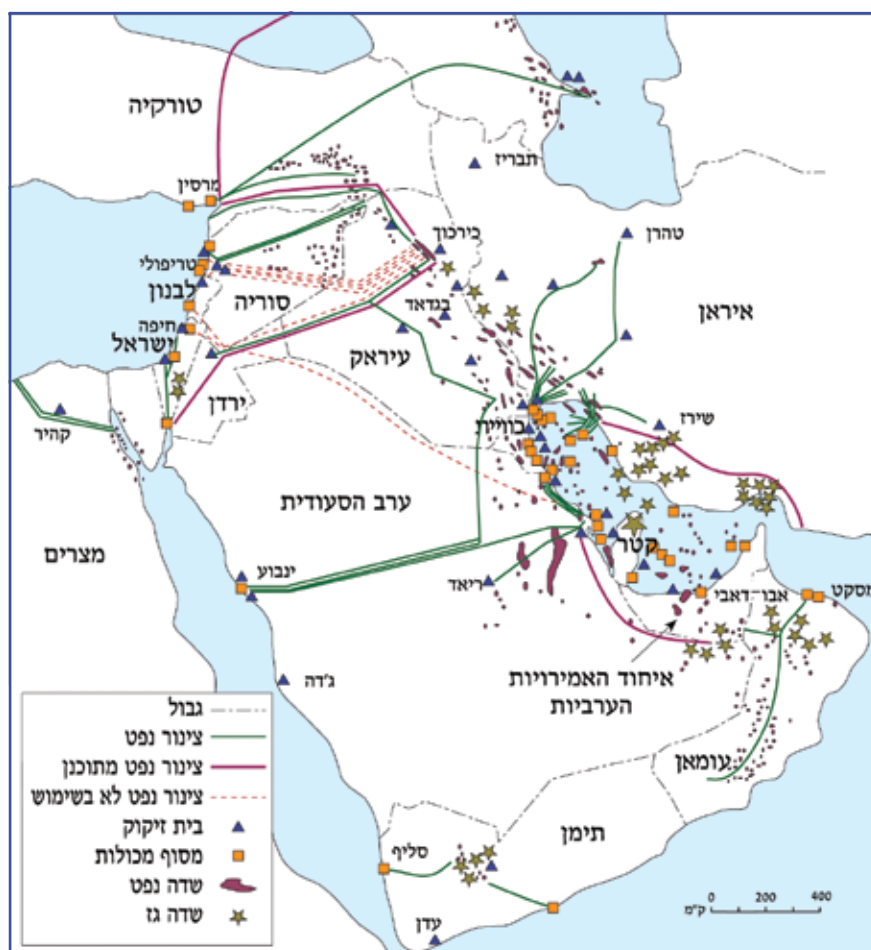
שיש לו גם הסבר גיאוגרפי-כלכלי. לפיו, בכל אזור גיאוגרפי גדול או קטן, בכל עיר, מדינה, יבשת ואולי בעולם כולו נמצאים שני המרחבים האלה. מרכז הוא מרחב מפותח ששולט על השוליים (הפריפריה). בו ממוקדים הכוח הפוליטי והשליטה על המשאבים, בו נעשית עיקר הפעילות הכלכלית, בו מרוכזת האוכלוסייה האיכותית יותר, בו מתקבלות ההחלטות בעבור כלל המדינה או המרחב המדובר.

בניגוד לתחזיות, בעידן הגלובליזציה הפערים בין המרכז לשוליים גדלו. אל הוואקום שנוצר בפריפריה המוזנחת נכנסים האנרכיה, הטרור, מתחילים לפעול כוחות גרילה, תנועות מחאה שדוגלות ברעיונות של אירידינטיזם,¹ של ספרטיזם (היבדלות) או של אוטונומיה לסוגיה השונים. התהליכים האלה מתעצמים אם בפריפריה מתגוררת קבוצה אתנית, דתית או לאומית שונה מזו שבמרכז.

העולם עשיר בדוגמאות לאישוש הטענות האלה - החל מתנועות מחאה שנבלמו, "ביתור" או דוכאו (האויגורים והטיבטים בסין, הצ'צ'נים ברוסיה, הבאסקים בספרד, האירים בצפון אירלנד) וכלה בהתרסקות של מדינות שלמות כמו יוגוסלביה, בריה"מ לשעבר וסודאן. כיום אנו עדים לתהליך מתקדם, שתוצאותיו עדיין אינן ברורות, בטורקיה ובסוריה. בטורקיה דורשים הכורדים עצמאות, ואילו סוריה היא בדרך להתפרקות למדינות על בסיס דתי ואתני.² מאבקים דומים מתקיימים במקומות רבים נוספים בעולם, ובכלל זה בישראל.

המרכז הוא המקום שבו נעשות עיקר השקעות ההון בבניית הכוח, בהצטיידות באמצעי שליטה דיפלומטיים, פיננסיים ואף מזוינים. לעומת זאת בפריפריה הביטחונית או האסטרטגית המציאות היא אחרת. להוציא יוצאי דופן בודדים, אין בה השקעות ובסיסים, אין בה מודיעין ותנועה צבאית מורגשת, אין בה יחסים מיוחדים עם שכנים או מאמץ ליצירת בריתות.

במקרה של ישראל, ב-60 השנים הראשונות



מפה 2 | פריסת הצינורות ותשתיות הנפט והגז העיקריות במזרח התיכון

שם גם מרבצים גדולים של גז טבעי. אולם הבטחת ההספקה של הנפט דרך הים היא בעייתית שכן הנתים הימי, המקשר בין יצרני הנפט לבין לקוחותיו באירופה, באסיה ומעבר לאוקיינוס האטלנטי, עובר דרך ארבעה מצרים צרים במיוחד: מצרי הורמוז, באב אל-מנדב, טיראן ותעלת סואץ (ראו מפה 1). כל איום לסגור את אחד המצרים האלה יכול להביא לזינוק במחירי הנפט ובכך לגרום למשבר כלכלי עולמי, שאליו עלולים להתלוות משברים פוליטיים וצבאיים. בעבר כבר היו משברים כאלה: בעקבות מלחמת ששת הימים נסגרה תעלת סואץ, ובמהלך מלחמת איראן-עיראק (1980-1988) שובשה לעיתים תנועת המכליות במצרי הורמוז. כיום מאיימת איראן שאם תותקף תוכנית הגרעין שלה, היא תסגור את מצרי הורמוז, שדרכם זורם כרבע מכלל הנפט העולמי. כל איום כזה מביא מיד לתנדודות חדות בבורסות העולם.⁷ האיומים על תנועת המכליות במצרים קיימים מאז אמצע שנות ה-50 של המאה הקודמת.⁸

החשש מפני פגיעה ביצוא הנפט יצר מפה של צינורות נפט שעל פניה נראית מטורפת (ראו מפה 2). מאחורי המיזמים עומדות חברות נפט, מדינות האזור והמעצמות,⁹ ומטרתם הייתה לעקוף את המצרים הצרים במקרה שייסגרו לתנועת מכליות מסיבות כאלה או אחרות. מכאן חשיבותם האסטרטגית של הצינורות.

כבר כיום רבות ממדינות האזור אינן מסוגלות להאכיל בכוחות עצמן את אוכלוסייתן והן תופסות את המקומות הראשונים בעולם במדד "המדינות הכושלות"

התוואי של חלק קטן מהצינורות נראה פשוט והגייוני: מהבאר לטרמינל או מהטרמינל בדרך הקצרה ביותר אל יעדי היצוא. אך החלק העיקרי של רשת הצינורות חסר לכאורה היגיון וכאילו מתעלם משיקולי יעילות. אולם כשבוחנים את מפה 2 רואים שחוסר ההיגיון לכאורה נובע מהרצון לעקוף את תעלת סואץ או את מצרי הורמוז - מה שמבליט את הקשר שאינו ניתן לניתוק בין ים סוף למפרץ פרסי. הצינורות הם אמצעי יעיל מאוד להעברת נפט - כל עוד אין הם מטרה לפיגועים של

המעבר החופשי מהאוקיינוס ההודי למפרץ פרסי דרך מצרי הורמוז. ארבעה מצרים בעלי חשיבות גיאואסטרטגית מהחשובים בעולם נמצאים אפוא באזור או בקרבתו.

החשיבות של הים האדום ושל המפרץ הפרסי הייתה מובנת ונוצלה היטב כבר בימי קדם. הציוויליזציות העתיקות של מסופוטמיה הבינו את חשיבותו של המפרץ הפרסי. כל האימפריות שהטביעו את חותמן במזרח התיכון של ימינו ניסו להשתלט על נקודות המפתח של עורק התחבורה הימי הארוך שסביב חצי האי ערב: פרסים, ערבים, טורקים וכמובן גם הכוחות הקולוניאליים האירופיים, ובראשם בריטניה.¹⁴

חשיבותו התחברותית, הכלכלית והגיאופוליטית של האזור - על מקורות הנפט והצנרת הנלווית להם ונתיבי התעבורה שעוברים דרכו - באה לידי ביטוי בעשרות

ארגוני טרור.¹⁰ הדוגמאות הטריות הן רבות: של צינור הנפט שפוצץ בחומס שבסוריה,¹¹ החבלות החוזרות ונשנות בצינור הגז שעובר דרך חצי האי סיני ממצרים לירדן ולישראל¹² והפיגועים החוזרים ונשנים בצינור האסטרטגי של עיראק.¹³ כל אלה מנבאים את מה שעלול לקרות לצנרת באורך של אלפי קילומטרים בכל מדינות האזור.

צומת המזרח התיכון

אין עוד מקום בעולם שבו נפגשות שלוש יבשות בנקודה אחת - חוץ מאשר במזרח התיכון. אין עוד מקום בעולם שבו נפגש האוקיינוס ההודי עם האוקיינוס האטלנטי, אלא באזור הזה - באמצעות תעלת סואץ ומצרי באב אל-מנדב שבים האדום. בעזרת מעבר ימי רציף מתקיים הקשר עם הים השחור דרך הבוספורוס והדרדנלים. וכמובן, רק במזרח התיכון מצוי

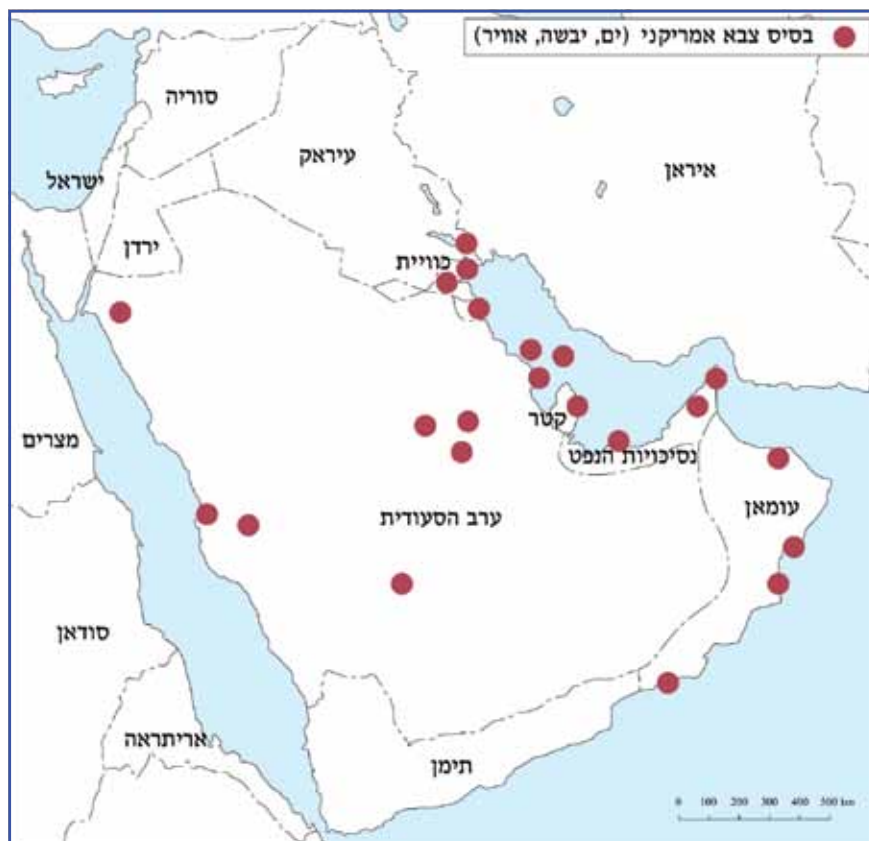
הבסיסים של הצבא ושל הצי של ארה"ב הממוקמים בסעודיה, בכוויית ובנסיכויות המפרץ (ראו מפה 3). כולם עם הפנים לשני נתיבי המים האסטרטגיים: הים האדום והמפרץ הפרסי.

מאז שנות ה-50 המוקדמות של המאה הקודמת ועד היום מייחסות דוקטרינות צבאיות של ארה"ב חשיבות בלתי רגילה למפרץ הפרסי וליים סוף.¹⁵ ולא מדובר רק בהיערכות למלחמה קונוונציונלית אלא גם במאבק בטרור העולמי ובשנים האחרונות גם בתופעת הפיראטיות שהולכת ומחריפה מול החופים של קרן אפריקה.

טרור ופיראטיות אינם חדשים באזור, ולא מדובר בתופעה שמקורה בסומליה בלבד. הקשר בינה לבין תימן וסודאן הוא ברור ומאפשר לכוחות קיצוניים לאיים על המרחב כולו.¹⁶ ניתן לשער כי יש קשר בין הטרור בקרן אפריקה לבין הטרור בחצי האי סיני, לאיום על תעלת סואץ ולאישקט בכל מדינות המפרץ הפרסי.¹⁷ המפה העדכנית של התקפות הפיראטים מצביעה על כך שהתופעה הולכת ומתפשטת. היא כבר חצתה את המים הכלכליים של טנזניה, הגיעה עד לאיי סיישל ונפוצה בחופי עומאן בים הערבי. אם לא תיעצר, תוכל להגיע אף לאיים המלדיביים ולחופי הודו. הפיראטיות חודרת גם לים סוף ומאיימת על יציבותן של סעודיה ושל ירדן ועל סודאן עד מצרים - כולל חצי האי סיני ממערבו. (ראו מפה 4)

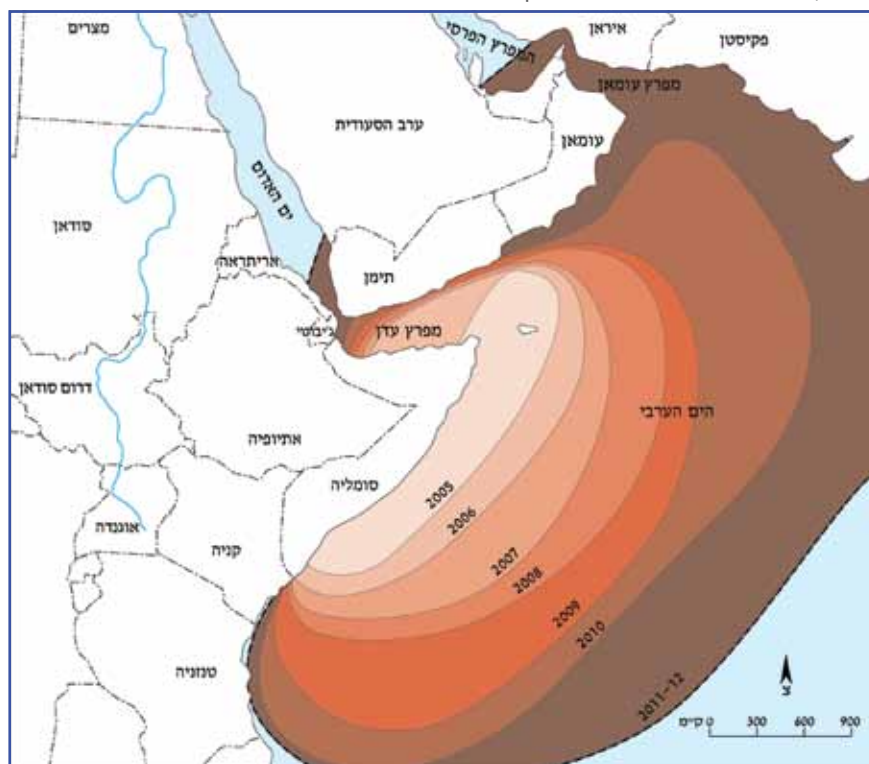
חשיבותו התחברותית, הכלכלית והגיאופוליטית של האזור - על מקורות הנפט והצנרת הנלווית להם ונתיבי התעבורה שעוברים דרכו - באה לידי ביטוי בעשרות הבסיסים של הצבא ושל הצי של ארה"ב

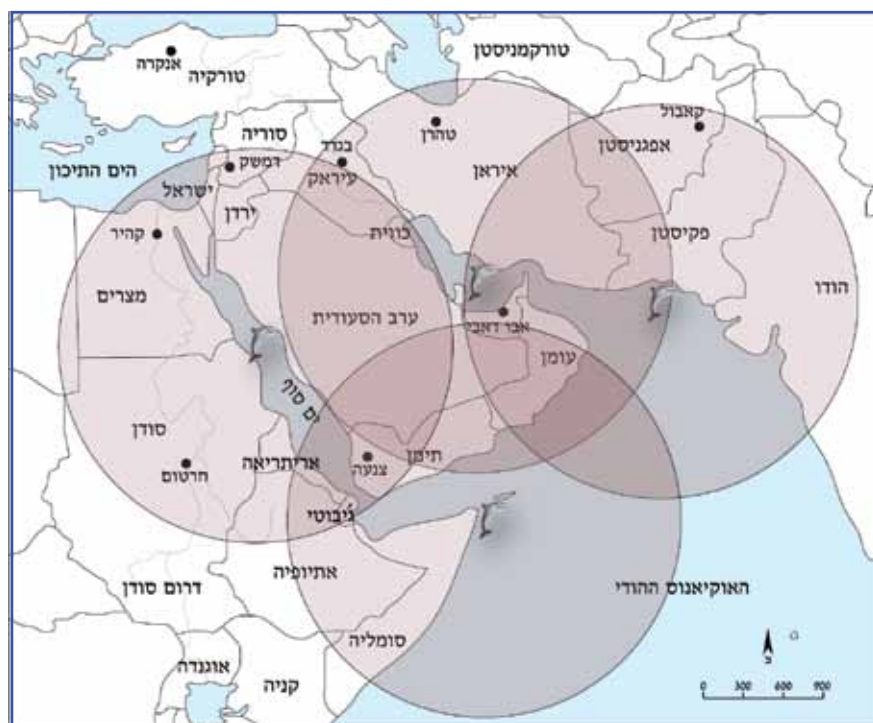
לפיראטיות יש השלכות ישירות על מדינות האזור, על הסחר העולמי ועל הביטחון הלאומי של מדינות רבות. נוסף על היותה גורם שמערער את יציבות המשטרים באזור (למשל בסומליה), יש לפיראטיות מחיר כלכלי גבוה: האומדן נע בין 7 ל-12 מיליארד דולר בשנה.¹⁸ כדי להתמודד עם התופעה נוצרה בפעם הראשונה בהיסטוריה המודרנית קואליציה אנטי פיראטית ימית, שבראשה עומד הצי



מפה 3 | בסיסים של צבא ארה"ב בקרבת הים האדום והמפרץ הפרסי

מפה 4 | התפשטותה של הפיראטיות באוקיינוס ההודי (עד 2012)





מפה 5 | טווח הטילים שעל צוללות הדולפין - לפי מקורות זרים

האמריקני ה-5. זו מגינה על חופש השיט באזור כולו.¹⁹ הקואליציה שנוסדה והניסיון שנצבר יכולים לשמש את ארה"ב כדי לשמור על השיט החופשי בכל האוקיינוס ההודי²⁰ וגם מול איראן - אם וכאשר תחליט לפגוע במעבר החופשי של ספינות במצרי הורמוז.²¹ לנוכחות האמריקנית באזור יש השפעה אסטרטגית נוספת. היא יכולה באמצעותה להשיג על הנעשה במדינות אפריקה, במזרח התיכון ובאסיה.²² במקרה של איום טרור עליה או על בעלי בריתה תוכל ארה"ב - בעזרת הזרועות הארוכות של הצי ושל חיל האוויר שלה - להתערב בכל המרחב הענקי המשתרע בין קניה בדרום²³ ועד סוריה בצפון, מפקיסטן במזרח, ועד מצרים, לוב וסודאן הצפונית במערב.²⁴

ניתן לצפות שבעשור הקרוב תפנה ארה"ב את תשומת ליבה לעבר סין,²⁵ אך בכל מקרה קשה לשער שהיא תזניח את האזור לחלוטין, שכן הוא משמש נקודת מפגש בינה לבין סין. לסין נוכחות רבה באזור הזה והיא מפגינה עניין רב בנוכחות הזאת - ובמיוחד בנמל גוואדאדאר שבפקיסטן, שמשמש לה נקודת מוצא להקרנת השפעה לעבר מצרי הורמוז, המפרץ הפרסי והים הערבי.²⁶ כבר כיום מנסה ארה"ב לגבש מדיניות גיאופוליטית-צבאית שתסייע לה לשמור על ההגמוניה בכל המרחב הן מול סין והן מול הענק מספר שתיים באזור - הודו.²⁷

חשיבותו הגיאואסטרטגית של האזור לישראל: מפריפריה למרכז

מאז כיבושה של אום רשרש (אילת) ניסו אויביה של ישראל למנוע ממנה את הנכס האסטרטגי של גישה חופשית לים סוף ומשם לאוקיינוס ההודי ולמפרץ הפרסי. ניסיונותיה של מצרים להגביל את חופש התנועה של ישראל במצרי טיראן הביאו לשתי מלחמות גדולות (מלחמת סיני ב-1956 ומלחמת ששת הימים ב-1967). אולם לאחר הניצחון במלחמת סיני שכחה ישראל להבטיח בהסכמי שביתת הנשק את זכותה לחופש תעופה מעל ים סוף. הטעות הזאת תוקנה רק לאחר מלחמת ששת הימים.

במהלך מלחמת ההתשה הייתה בים סוף פעילות ישראלית ענפה, וזו נמשכה גם לאחר מלחמת יום הכיפורים. מבצע אנטבה, למשל,

של ישראל ואף עלה מדרגה מאזור פריפריאלי לאזור שבמרכז העשייה והראייה הביטחונית של ישראל. הנוכחות הימית והאווירית של ישראל בים סוף היא כיום חיונית. ראייה לכך היא פעולותיה המוצלחות של ישראל נגד הנתיבים להברחת נשק מסודאן לרצועת עזה, שעליהן דיווחו מקורות זרים רבים.²⁹

ומה בנוגע לעתיד הנוכחות של ישראל באזור? לפי החדשות הטרויות, העתיד הזה צריך לעורר דאגה אצל יריביה. צוללות של ישראל³⁰ מפטרלות בים סוף ובמפרץ הפרסי. הן מצוידות - לפי מקורות זרים - בטילים בעלי טווח של 1,200-1,500 ק"מ. התנועה הזאת מעבירה מסר כי ישראל נמצאת באופן קבוע בזירה, ושיש לה יכולת להנחית הן מכת מנע והן מכה שנייה ושלישית. במזרח התיכון, שבו אפילו היעדר איום נחשב לחולשה, חשוב שתנועת הצי הישראלי במרחב תקבל תהודה מקסימלית. במקרה הצורך תוכל הזרוע הארוכה של צוללות הדולפין להגיע כמעט לכל נקודה במזרח התיכון (ראו מפה 5).

אבל לא רק ענייני צבא ונפט מטרידים את ישראל במרחב הזה. זה כעשור עומדת ישראל מול גלי הגירה המאיימים על קיומה הפיזי.

ניתן לצפות שבעשור הקרוב תפנה ארה"ב את תשומת ליבה לעבר סין, אך בכל מקרה קשה לשער שהיא תזניח את האזור לחלוטין, שכן הוא משמש נקודת מפגש בינה לבין סין

הוא דוגמה לחשיבות הגישה האווירית והימית של ישראל אל חופי המערביים של ים סוף. הגישה הזאת מאפשרת להגיע אל פנים יבשת אפריקה למטרות אזרחיות וצבאיות.

הסכם השלום עם מצרים מבטיח לישראל חופש שיט דרך מצרי טיראן ובאב אל-מנדב, וארה"ב ערבה לקיום הסעיף הזה.²⁸ אחרי הנסיגה מסיני אומנם נותרה לישראל רצועת חוף באורך של 10 ק"מ בלבד לאורך ים סוף, אך די בכך כדי להבטיח את כל זכויותיה בים. עשרת הקילומטרים האלה הם שטר הביטוח הגיאואסטרטגי שמאפשר לישראל את הגישה למרחבי האוקיינוס ההודי וממנו ליבשת אפריקה ולכל ענקי אסיה: הודו, יפן וסין וכן אינדונזיה, אוסטרליה וניו-זילנד.

פרשת לכידתה של קארין אי ב-2002 - אונייה שהובילה נשק איראני לפלסטינים - היא דוגמה לכך שים סוף אינו יורד מסדר היום הביטחוני

אזוריים הדוקים שאינם ניתנים להפרדה. כיום - ובעתיד הקרוב - הקשר הזה רק יילך ויתהדק. הימים וכל מה שביניהם מחוברים בעבותות של צינורות ושל תשתיות שונות. ציים זרים ומקומיים נעים בימים האלה, המעצמות מפגינות בהם את נוכחותן, מתמודדות עם הפיראטיות, עם איומי הטרור של ארגונים שונים ואף של מדינות שיכולות לנסות לחבל במעבר החופשי של סחורות ושל מקורות האנרגיה. במרחב הזה מתנהלת מלחמה קרה בין גורמים גיאופוליטיים רבים. כל זאת מתרחש לצידם של משברים כלכליים, חברתיים ודמוגרפיים - כולל תנועות הגירה גדולות - במרבית מדינות האזור.

בתוך הדינמיקה שתוארה כאן נבחן הקשר של ישראל לאזור. הדוגמאות שהובאו מוכיחות שהיא נמצאת עמוק מאוד בכל המתרחש במרחב שמתחיל מדרום לאילת ונמשך עד לאוקיינוס ההודי ולמפרץ הפרסי. אף נראה שהקשר של ישראל לאזור הבעייתי שתואר רק הולך ומתחזק, שכן מצבו העגום והאי-יציבות שבו כבר מידפקים בשעריה.

שילוב של הרבה מאוד גורמים הופכים את הים האדום ואת המפרץ הפרסי מפריפריה אסטרטגית של ישראל לחזית חדשה, מרכזית ומסוכנת שלה: טרור, מעורבות איראנית, פיראטיות ימית, אי-יציבות, הגירה המונית והשתלטות של ארגוני טרור מוסלמיים על המרחב מבסיסיהם בתימן ובסומליה.

זהו אתגר חדש שהיקפו המלא עדיין אינו ברור במלואו. מדובר באזור שמרוחק מישראל, וכל פעולה בו כרוכה בקשיים לוגיסטיים גדולים ובמעבר בסמוך לטרטוריה מצרית וסעודית. המרחבים שבהם מדובר הם עצומים. תימן, למשל, מרוחקת מישראל כמו אוסטרליה; סודאן היא מדינה ענקית שמשתרעת על שטח שגודלו כשל מערב-אירופה. לפתע יש לשאול שאלות בנוגע לבריאות חדשות באזור, לחפש בסיסים חדשים ובעיקר - לבנות מודיעין על המרחב העצום.

משותפת. לפי התפיסה הזאת, בין האוכלוסייה השוכנת באזור יש דווקא הרבה קווי דמיון - דתיים, לאומיים ועדתיים - שהתהוו במהלך ההיסטוריה.³²

את ההיסטוריה ניתן לפרש מכמה נקודות מבט שלעיתים מנוגדות זו לזו, אך הגיאוגרפיה של האזור היא חד-משמעית: האזור שבו עוסק המאמר הזה הוא הגשר היחיד בעולם המקשר בין אפריקה, אסיה ואירופה.

הגיאוגרפיה של האזור היא חד-משמעית: האזור שבו עוסק המאמר הזה הוא הגשר היחיד בעולם המקשר בין אפריקה, אסיה ואירופה

במאמר נעשה שימוש בתבונות של הגיאוגרפיה האזורית (רגיונלית). זוהי תת-דיסציפלינה שמאפשרת להתבונן במכלול התופעות הפיזיות והאנושיות של כל אזור נתון, החל מתכסית ואקלים וכלה בסוגיות תחבורה, כלכלה וגיאופוליטיקה. השילוב הזה הכרחי להבנת המגמות המתרחשות כיום במרחבים גיאוגרפיים שונים. הוא גם מעניק את הכלים לחזות בזהירות את העתיד להתרחש. ולא מדובר בנבואות חסרות בסיס, אלא בשימוש בכלים אקדמיים אמניים ובהסתמכות על נתונים מוכחים כדי לזהות את תסריטי ההתפתחות השונים, להמליץ על היערכות ועל תגובות וגם להצביע על חלופות שונות.

האזור של ים סוף - יחד עם המפרץ הפרסי ועם כל מה שביניהם - כולל כיום מספר רב של "מוקשים" שעלולים להתפוצץ ולגרום לתהפוכות כלכליות וגיאופוליטיות בעולם כולו מכיוון שלא זכו לטיפול. נוסף על המצב הגיאודמוגרפי והכלכלי שמעורר דאגה נוספו באחרונה שני אלמנטים חדשים בפאזל המורכב של האזור. הראשון הוא האי-יציבות שהביא איתו "האביב הערבי". נוסף על המלחמה הקרה המתמדת בין ערב הסעודית הסונית לבין איראן השיעית על ההגמוניה בעולם הערבי הופכות המהפכות והמרירות את האזור לפחות צפוי ממה שהוא היה קודם. סובלנות אינה נחלת האזור, ואם נוסף לכל האמור את היכולות הגרעיניות שהולכות ונצברות בו - נקבל אזור מהנפיצים ביותר בעולם.³³ שני הימים - הים אדום והמפרץ הפרסי - מחוברים יחד הן פיזית והן באמצעות קשרים

מקורם באגן הנילוס ובעיקר בחופי ים סוף. המהגרים באים מאותן הסיבות שצוינו מעלה: שינויי אקלים, ריבוי טבעי גבוה, עוני, חוסר משילות והידיעה שבישראל יכול גורלם להיות טוב יותר. כדי להתמודד עם ההגירה ההמונית ועם השלכותיה ההרסניות חשובה לישראל הנוכחות ואמצעי ההשפעה על הנעשה באזור.³¹ אם לא די בכך, "האביב הערבי" (או ליתר דיוק "החורף הערבי") במרחבי המזרח התיכון וצפון אפריקה מציב אתגרים חדשים לישראל - גם באגן ים סוף. בעוד שלישראל האזור הופך מפריפריה למרכז, הרי חצי האי סיני הופך לאזור פריפריאלי בעבור קהיר, וארגוני טרור אסלאמיים משתלטים עליו בהדרגה ומאיימים על חופש השיט במפרץ אילת. תנועות מוסלמיות קיצוניות כבר שולטות על חלקים מסודאן, מתימן ומסומליה ומאיימות על חופש השיט בים סוף, שלא לדבר על היותן איום ממשי ליציבות בירדן ובסעודיה. לתוך כל זה נכנסת איראן ומלבה את האלימות ואת האי-היציבות. בשל כך גדלה עוד יותר חשיבותם של האינטרסים שיש לישראל ולארזה"ב באריתריאה. למדינה הזאת יש חשיבות גדולה מאוד בשל מיקומה האסטרטגי: היא צומת באזור המצרים ומשקיפה על תימן ועל סומליה. נמליה החשובים עשויים לשרת את המערב, או, לחלופין, את יריביו המרים כמו איראן.

תנועות מוסלמיות קיצוניות כבר שולטות על חלקים מסודאן, מתימן ומסומליה ומאיימות על חופש השיט בים סוף, שלא לדבר על היותן איום ממשי ליציבות בירדן ובסעודיה

סיכום

מימיהם של ים סוף ושל המפרץ פרסי מפרידים לכאורה בין גופי יבשה גדולים ואוכלוסיות השוכנות בהם. הים חוצה בין דתות, קבוצות אתניות ותרבויות שונות. באופן מסורתי הוא נחשב למפריד בין המוסלמים של תימן לנוצרים של אתיופיה, בין הערבים של חצי האי ערב לבין האפריקנים ממערב ומדרום לבין הפרסים במזרח ובצפון. אולם כיום מנסים לראות בגופי המים האלה, ובמיוחד בים האדום, גורם שמאחד בין התרבויות השונות וגורם להיווצרות מרכיבים של זהות

התוכנית לאיחוד מוחות

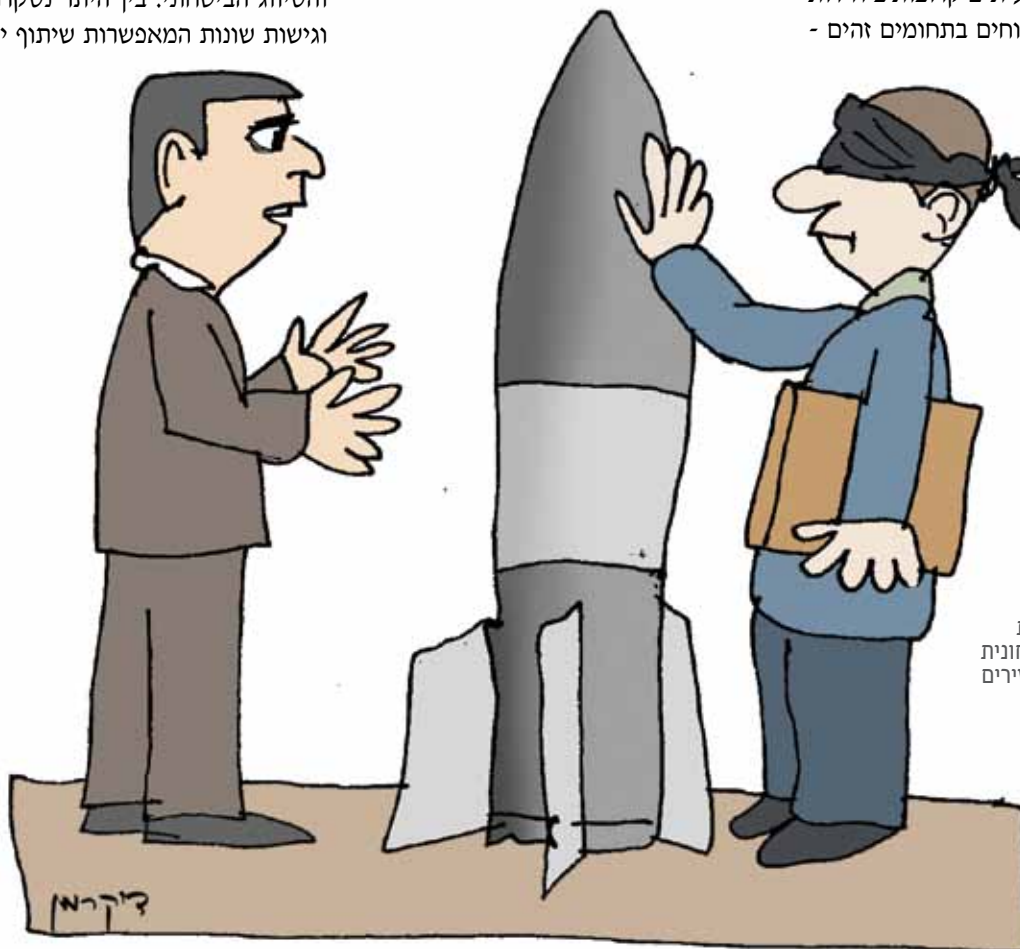
גופים ביטחוניים שונים מתמודדים בנפרד עם בעיות דומות בתחומי המחקר והפיתוח. שיתוף פעולה ביניהם יאיץ מאוד את קידום הפרויקטים שלהם. וניתן לעשות זאת בלי לפגוע בסודיות

מבוא

לגופים השונים במערכת הביטחון יש מטרות ויעדים נפרדים. לכן לכל גוף יש יחידת טכנולוגיה עצמאית שאמונה על עריכת המו"פ (מחקר ופיתוח) בהתאם ליעדיו המבצעיים. המו"פ נמצא לרוב במעטה של סודיות ושל מידור ונעשה באופן ייעודי בעבור התכלית המבצעית שהוגדרה. כתוצאה מכך נעשים לעיתים קרובות ביחידות השונות מחקרים ופיתוחים בתחומים זהים -

- אך בפעילות נפרדת לחלוטין ותחת מעטה של מידור, ללא שיתוף ידע בין היחידות.
- יתר על כן, כתוצאה מההפרדה בין היחידות השונות קיימת אינטגרציה מועטה בין הגופים לשיתוף ידע, גם כאשר אינו מסווג.
- למצב הנוכחי יש ארבע מגרעות בולטות: פעילויות מחקר נעשות במקביל, ללא שיתוף ידע.
- ליחידות שונות יש מקורות ידע שונים ונפרדים.
- אותה הפעילות מתקצבת בכמה יחידות במקביל - מה שגורם לבזבוז גדול של משאבים.
- ידע נצבר ואינו מנוצל.

במאמר הזה נבחנות הדרכים לשיתוף ידע בין הגופים השונים בלי לחרוג ממגבלות המידור והסיווג הביטחוני. בין היתר נסקרות שיטות וגישות שונות המאפשרות שיתוף ידע, סיעור



כדי לשמור על סודיות המערכות יש לעשות את שיתוף הידע ברמה ביטחונית נמוכה וללא קישורים ישירים ליישומים הייעודיים של הפיתוח ושל המערכת. שיתוף מוגבל כזה יפגע, כמובן, באיכות הרצויה של שיתוף הידע

רס"ן (מיל) אלעד פישר מהנדס מערכת



המבצעי - דרג האמל"ח שמגדיר את הצרכים. הגופים האלה עוסקים במחקר שוטף בתחומים הנדרשים, בפיתוח יכולות מתקדמות וכן בהתאמה ובשדרוג של מערכות שונות בתיאום ובשיתוף פעולה עם התעשיות הביטחוניות.

באופן טבעי וכן בשל מספרם הרב של הפרויקטים האלה (בעיקר הבינוניים והקטנים שבהם) ובשל מורכבותו של מאמץ אינטגרציה בין תחומים רבים כל כך, נעשים הפרויקטים ללא מעורבות ישירה של מפא"ת אלא באמצעות עשייה משותפת של התעשייה הביטחונית ושל הגוף הטכני הרלוונטי בהנחיה מבצעית של הגורם המזמין (דרג האמל"ח). יתר על כן, במקרים רבים מוקף המו"פ במעטה של סודיות ונעשה בתנאים של מידור קפדני ובאופן ייעודי בעבור התכלית המבצעית שהוגדרה - מה שמונע שיתוף גורמים נוספים בעבודה.

מהבחינה המערכתית מפא"ת הוא הגוף שמרכז את תחום המחקר והפיתוח ומבזר אותו לגופים הרלוונטיים על פי צורכיהם

התוצאה היא מחקר ופיתוח נרחבים בגופים שונים, באופן נפרד וללא אינטגרציה ושיתוף. בהמשך ייבחנו דפוס העבודה הזה, וינתחו הפערים הקיימים בו והיתרונות הגלומים בשיתוף הידע.

ניתוח

מחקר ופיתוח של אמצעים ושל טכנולוגיות ייחודיים דורש משאבים רבים ומקצועיות גבוהה. הידע הוא מרחב לחימה חדש⁵ שמחייב שליטה במיטב הטכנולוגיות. לכן משקיעות היחידות הטכנולוגיות את מרב מאמציהן בשימור העילית הטכנולוגית שלהן.

פעילויות מקבילות. כפי שצויין, הגופים הטכנולוגיים עובדים באופן עצמאי מול דרגי האמל"ח והתעשיות הביטחוניות. הפיתוח נעשה למעשה במעגל סגור בתוך הזרוע - באמצעות אנשי האמל"ח, אנשי הטכנולוגיות והתעשיות וללא שילוב ושיתוף של גורמים נוספים בעלי עניין בתוך מערכת הביטחון.

המציאות היא שתחומי מחקר ופיתוח רבים הם משיקים, ואף שאינם עוסקים באותו

ומשדרגים אמצעיים צבאיים. כמו כן קיימים במערכת הביטחון גופים נוספים שעוסקים במחקר ובפיתוח טכנולוגיים:

- המוסד מפתח תשתיות ומערכות ומכשור ייחודי וכן עוסק באינטגרציה של מערכות מכניות ואלקטרוניות מורכבות.³
- האגף הטכנולוגי בשב"כ עוסק בפיתוח ובייצור של אמצעים טכנולוגיים מתוחכמים לאיסוף מודיעין, לסיכול ולקשת רחבה של פעילויות מבצעיות בתחומים שונים.⁴

המנהל למחקר, לפיתוח אמל"ח ולתשתית טכנולוגית (מפא"ת) במשרד הביטחון משמש גוף מטה משותף למשרד הביטחון ולצה"ל שאחראי להתוויית מדיניות המחקר והפיתוח במערכת הביטחון. מתוקף אחריותו עושה מפא"ת את הפעילויות העיקריות הבאות:

- בנייה וקידום של התשתית המדעית והטכנולוגית: השגת יכולת שליטה בספקטרום רחב של טכנולוגיות באמצעות טיפוח כוח אדם ומוקדי ידע מדעיים וטכנולוגיים והבטחת קיומם התקין והיעיל של מתקני התשתית הדרושים לפיתוח אמל"ח מתקדם.
- הכוונת פוטנציאל המו"פ - ייזום ובחינה של קונספטים חדשניים לאמל"ח עתידי.
- רכש וניהול פרויקטי פיתוח בעבור הזרועות והחילות של צה"ל. מפא"ת הוא הגוף האחראי לרכישת פרויקטי פיתוח העונים לדרישות של זרועות צה"ל.
- בהיותו גוף מטה המשותף למשרד הביטחון ולצה"ל מנתח מפא"ת ומתאם את פעילות המו"פ הביטחוני בצה"ל ובמערכת הביטחון. מהבחינה המערכתית מפא"ת הוא הגוף שמרכז את תחום המחקר והפיתוח ומבזר אותו לגופים הרלוונטיים על פי צורכיהם.
- הצרכים של הגופים השונים במערכת הביטחון הם דינמיים ונובעים מיעדים מבצעיים ייחודיים. למעשה, גופי ההנדסה והפיתוח העצמאיים של היחידות המבצעיות הם הגורם הטכני ונותן השירות הקרוב ביותר ללקוח

מוחות ומחקר משותף בשיטת WEB 2.0, ונבחנת התאמתן לגופי המחקר והפיתוח במערכת הביטחון.

בסיכום המאמר מובאות המלצות ליישום תובנות שונות בתחום המערכות המקוונות לשיתוף ידע שיתרמו למקסום יכולות המחקר והפיתוח של הגופים במערכת הביטחון.

מחקר ופיתוח במערכת הביטחון רקע

מערכת הביטחון בישראל שואפת כל הזמן להימצא בחזית הטכנולוגיה ולהסתמך על פתרונות הנדסיים יצירתיים המבוססים על מחקר ופיתוח ייעודיים בתחומי הידע השונים. מערך המחקר והפיתוח הביטחוני בארץ מבוסס על שיתוף פעולה בין שלושה נדבכים: 1. החילות והזרועות בצה"ל ובמשרד הביטחון - שמגדירים מהם הצרכים שלהם בתחום של אמצעי הלחימה.

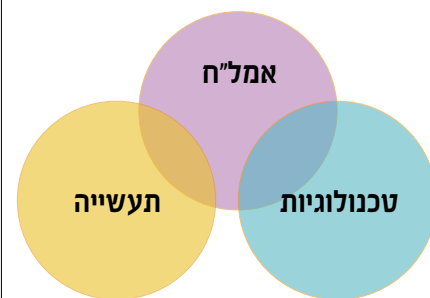
לגופים השונים במערכת הביטחון יש מטרות ויעדים שונים, ולכן לכל גוף יש יחידה טכנולוגית עצמאית שאמונה על המו"פ בהתאם ליעדים המבצעיים

2. הגופים הטכניים במשרד הביטחון ובצה"ל שמתכננים ומנהלים את המו"פ.
 3. התעשיות הביטחוניות ומוסדות המחקר שבהם נעשות עבודות המחקר והפיתוח.¹
- לגופים השונים במערכת הביטחון יש מטרות ויעדים שונים, ולכן לכל גוף יש יחידה טכנולוגית עצמאית שאמונה על המו"פ בהתאם ליעדים המבצעיים.
- בצה"ל לבדו פועלים גופים רבים שעוסקים במחקר ובפיתוח של אמצעי לחימה:²
- החטיבה הטכנולוגית ליבשה (חט"ל) של מז"י - שמפתחת אמצעי לחימה וציוד עזר.
 - להק ציוד בחיל האוויר - שמפתח מערכות ייעודיות לפלטפורמות של חיל האוויר.
 - מספן ציוד בחיל הים - שמפתח מערכות ייעודיות לפלטפורמות של חיל הים.
 - אגף התקשור"ב - שמפתח מערכות קשר, שליטה ובקרה.
 - חיל החימוש - שעוסק, בין היתר, בהכשרת רק"ם, בזיווד כלים ובהתקנת מיגוניים.
 - מרכזי שיקום ואחזקה (מש"א) שמתקנים

היישום, התשתית הטכנולוגית שלהם היא זהה. לדוגמה, מחקר ופיתוח טכנולוגיה בתחום של השקטת רעשי רקע יכול להיעשות כדי להביא לשיפור השמע מהאזנות בזרוע א' וכן לפיתוח מערכת להשקטת רעשי רקע בסונאר בזרוע ב'.

התוצאה היא שבמקרים רבים מושקעים

איור 1 | שלושת הגורמים שמתפתחים במו"פ בכל אחד מהגופים הביטחוניים



בגופים שונים מאמצי פיתוח בתחומים זהים, במקביל, ללא שיתוף של מידע ושל ידע וללא בקרה ואינטגרציה בין הגופים. הפעילויות המקבילות גורמות לכך שאין ניצול אופטימלי של המשאבים בגופי הפיתוח השונים. אלה משקיעים משאבים רבים ונפרדים - כל אחד בתחומו ובמסגרת הפרויקטים הזרועיים. במילים אחרות: ישנה השקעה כפולה במשאבים בעבור אותן הפעילויות.

הפעילויות המקבילות גורמות לכך שאין ניצול אופטימלי של המשאבים בגופי הפיתוח השונים

מקורות הידע. כל גוף טכני מתמקצע בתחום שקרוב יותר לצרכים הנדרשים ממנו (לדוגמה: הגוף הטכני של זרוע האוויר מתמקצע בבלטפורמות אוויריות). הגופים הטכניים מחזיקים במקורות הידע שלהם, אך כמעט שאין מקורות ידע משותפים בתחומים השונים. לכן בעוד שהמפתחים מזרוע א' יסתייעו במקורות הידע הקיימים בזרוע, לרבות אנשי מקצוע וספרות עדכנית, יסתייעו המפתחים מזרוע ב' במקורות ידע שונים

המשתייכים לזרוע ב'.

התוצאה היא שאנשי הפיתוח ניזונים ממקורות ידע חלקיים ובלתי ממצים.

נוסף על כך, ידע עצום נצבר בגופים השונים, ובהחלט ייתכן מצב שבו הידע שנצבר במהלך פיתוח של מערכת מסוימת שהתיישנה כבר אינו רלוונטי בזרוע שפיתחה אותה, אך ערכו לא יסולא בפז בזרוע אחרת שיכולה להסתייע בו לפיתוח נפרד במסגרת פרויקט אחר לחלוטין. לסיכום הפרק הזה: קיימות מוטיוציות שונות לשיתוף ידע ומידע בין גופי הפיתוח. בהמשך נבחנות השיטות השונות לשיתוף ידע ומידת הייתכנות שלבן בתהליכי המחקר והפיתוח בזרועות.

בשנים האחרונות פותחו יישומים ויכולות טכניות שונות שמאפשרים אינטגרציה, שיתוף מידע ושימוש במידע באופן מקוון על ידי משתמשים שונים

שיטות ופתרונות לשיתוף ידע WEB 2.0

בשנים האחרונות פותחו יישומים ויכולות טכניות שונות שמאפשרים אינטגרציה, שיתוף מידע ושימוש במידע באופן מקוון על ידי משתמשים שונים.

השילוב של היכולות האלה עם זמינותם למשתמשים נקראו WEB 2.0 שמורכב משלושה נדבכים. אלה מוצגים במודל שפיתח דייוויד אוסימו.⁶

הטכנולוגיות שפותחו הן הבסיס ליישומים שפותחו ומאפשרות למשתמש להשתתף בתהליכים של איסוף המידע ושל יצירת הידע

איור 2 | שלושת נדבכי ה-2.0 WEB

ערכים (המשתמש הוא גם יוצר, עבודה משותפת)
אפליקציות (Blog, Wiki, RSS, Tagging, Social networks, Search engine)
טכנולוגיה (Ajax, XML, Open API, Microformats, Flash/Flex)

באופן מקוון מול משתמשים נוספים.

בשיטת WEB 2.0 תרומת המשתמש משמעותית ועשירה יותר באמצעות שיתוף פעולה בין משתמשים ברשת, כך שהכולל הוא יותר מסך של תרומות הבודדים. לדוגמה, במערכות בקרת איכות נפוץ השימוש בגרסאות BETA המסתמכות על ביקורות של משתמשים אחרים במערכת. WEB 2.0 הוא למעשה גרסת BETA תמידית שאותה מעדכנים ומשפרים המשתמשים באופן מקוון.

כדי להבטיח את המשך השיפור יש לשאוף שהיישום יהיה שימושי למשתמשים רבים ככל האפשר.

בהמשך יסקרו יישומי WEB 2.0 המסתמכים על העקרונות האלה.

מיקור קהל (Crowd Sourcing)

האינטרנט יצר את האפשרות לקשר בין מספר רב של אנשים בעלי תחומי ידע שונים ומשותפים.

מיקור קהל הוא הנעה של אנשים שונים בלתי מאוגדים לעשות פעולות שונות ולמלא משימות מסוגים שונים. אחת הדוגמאות הבולטות לשימוש בשיטת Crowd Sourcing באינטרנט היא האתגרים שהציבה דרפ"א (Defense Advanced Research Projects Agency - המקבילה האמריקנית של מפא"ת) בפני גולשי האינטרנט.

האתגר המפורסם ביותר הוא ניסוי הבלונים האדומים:⁷ הסוכנות הפריחה 10 בלונים מזג אוויר אדומים ואיתגרה את הגולשים למצוא את מיקומם המדויק. למוצאים הובטחו פרסים.

במקום הראשון זכה צוות מהמכון הטכנולוגי של מסצ'וסטס שלא התבסס על חישובי זרימה מתקדמים אלא על הצעת פרס כספי לגולשים שיעדכו באתר האינטרנט את מיקומו של אחד הבלונים במקרה שהם ייתקלו בו.

הניסוי הזה הוכיח את משמעותו ואת חשיבותו של שיתוף פעולה בין גורמי עניין הפרוסים ברחבי היבשת.

בהמשך ביקשה דרפ"א מהגולשים להעלות פתרונות לבעיות מורכבות הרבה יותר, למשל להשתתף בתכנונו של רכב אוטונומי ולמצוא פתרונות לאחזור נייד גרוס.⁸

דין כללי

עד כה נסקרו כמה שיטות ורעיונות לשיתוף ידע בין מקורות וגופים שונים במערכת הביטחון. עם זאת, מימוש העקרונות הנ"ל בגופי מחקר ופיתוח ביטחוניים טומן בחובו אתגרים נוספים שיש להביא בחשבון במסגרת ההמלצה על פתרונות ייעודיים. להלן יובא ניתוח של השיטות לשיתוף הידע שנסקרו לעיל בהתחשב בשני אתגרים במרחב הפיתוח הביטחוני:

1. התמודדות עם מגבלות המידור.
2. ניהול משאבי אנוש בעידן של שיתוף בידע (HRM).

התמודדות עם מגבלות המידור

במערכות ביטחוניות קיים מתח בין התפיסה הרווחת, שעל פיה שיתוף ידע מתקיים בין אנשים על בסיס התועלת או ההכרח בחשיפתם לתכנים האלה (Need to Know) לבין התפיסה העדכנית של הצורך לשתף בידע כל עוד אין מניע ביטחוני שלא לעשות כן (Need to Share). במסגרת התחקור של פיאגועי 11 בספטמבר 2001 בארה"ב התברר שפריטי מידע וידע שונים היו פזורים במערכות הביטחון השונות של הממשל, וכי שיתוף של המידע היה מסייע למנוע את האירועים.

במסגרת הפקת הלקחים בממשל פתחו מערכות ותהליכי עבודה לשיתוף הידע בין הגופים, ואכן פעולות מבצעיות הביאו תוצאות מיטביות בהתבססות על שיתוף הידע.¹¹ מנגד, ויקיליקס (WikiLeaks) הוא אתר הדוגל בחופש המידע, ובמסגרתו מופצים עשרות אלפי מסמכים - בחלקם מסווגים - של רשויות ממשל שונות. מאחר שהמידע בממשל היה משותף, כמויות מידע עצומות החלו לזלוג ולהתפרסם באתר.

המתח בין הצורך לשתף לבין הצורך להשאיר את פריטי המידע החיוניים רק ליודעי סוד התעצם על רקע הצלחת המבצעים מבוססי שיתוף הידע מול פרסום המסמכים המסווגים. קשה לצפות לשיתוף מידע וידע בין הגופים השונים במערכת הביטחון על בסיס העקרונות שנסקרו בעבודה באופן פתוח לחלוטין, בעיקר בשל התפיסה הרווחת המבוססת על Need To Know.

היו לו קודם לכן. ניתן לבחון את ארגון הידע במערכת הביטחון באופן חוצה ארגוניים (הידע לא בהכרח ימצא על פלטפורמה אחודה, אך ארגון הידע ודרכי הגישה אליו במידת הצורך יהיו ברורים). את הידע יקטלגו קבוצות מחקר ועניין. באופן הזה פיסות מידע שונות, שהיו שייכות באופן מסורתי לתחומי מחקר ייעודיים, יהפכו לפריטי מידע וידע וימצאו את דרכן במגוון רחב של יישומים חדשים.

לדוגמה: פרויקט הפחתת הרעשים לא יקוטלג עוד בשמו המבצעי (למשל, "חוד הפצירה") או ביישום הספציפי שלשמו פותח (למשל, "האזנות") אלא יקוטלג על ידי משתמשים שונים לפי ראות עיניהם - בדומה לתיוג באתרי אינטרנט וברשתות חברתיות ("הפחתת רעשים", "שימוש בשיטת UDW", "מודלים מתמטיים מעניינים" וכו').

רשתות חברתיות פנים-ארגוניות וחוצות ארגונים במערכת הביטחון יביאו לאינטגרציה בין אנשי מקצוע מרקעים שונים

רשתות חברתיות

בשנים האחרונות הפכו הרשתות החברתיות לכלי מרכזי ליצירת קשרים חברתיים (למשל, פייסבוק) ומקצועיים (למשל, לינקדין).

הרשת החברתית מגשרת על פער המרחק הפיזי ומאפשרת יצירת קשרים שונים בין אנשים מרקעים שונים כמו מיקום פיזי, עיסוק, תחומי עניין וכו'.

באמצעות קשרים הנוצרים ברשת החברתית¹⁰ ניתן להרחיב את הנגישות בין יחידים בעלי תחומי עניין משותפים וליצור היכרות חדשות עם גורמים בעלי תחומי ידע ועניין זהים.

לממשל האמריקני, לדוגמה, רשת חברתית ייעודית (GOVLOOP) הקיימת ברשת ומיועדת לאנשי ממשל שונים.

רשתות חברתיות פנים-ארגוניות וחוצות ארגונים במערכת הביטחון יביאו לאינטגרציה בין אנשי מקצוע מרקעים שונים - אנשי אמל"ח, מהנדסי פיתוח, מנהלי פרויקטים וכו' - ויכולות להביא להיכרות אישית ומקצועית שתשמש להרחבת תחומי הידע הנדרשים.

שימוש במקורות ידע הפזורים במערכת הביטחון כדי להשלים משימות מוגדרות יהיה ניצול מקסימלי של מקורות הידע האלה. פלטפורמה משותפת, שבה ניתן יהיה להפגיש בין גורמים שונים בעלי תחומי ידע זהים ולאתגר אותם למצוא פתרונות נדרשים מצד אחד ולהעלות רעיונות ופתרונות שהם נדרשים אליהם במסגרת עבודתם מצד אחר, תהיה מצע למיקור קהל במערכת הביטחון.

SWARMING

התאגדויות שונות מתחילות מאוסף של התנהגויות פרטיות של אינדיווידואלים. בבסיס ה-SWARMING עומד מתן יחס לפרט ויצירת תשתית להתאגדות על בסיס תחומי ידע ועניין משותפים.

ניתן למנף את תחומי העניין האישיים של גורמי הידע במערכת הביטחון ולהקים בעבורם תשתית לגיבוש קבוצות עשייה בתחומים שונים אשר יהפכו למוקד ידע בין-ארגוני. באמצעות התשתית הזאת ייווצרו מאליהן קבוצות בתחומי ידע שונים אשר ינותבו לפיתוח יכולות נדרשות.

מיקור קהל הוא הנעה של אנשים שונים בלתי מאוגדים לעשות פעולות שונות ולמלא משימות מסוגים שונים

טקסונומיה ופולקסונומיה

באופן מסורתי מקוטלג מידע על פי נושאים מרכזיים, ומתחתם מצויים מאות תת-נושאים שאותם קובעים מומחים (טקסונומים).

התפוצצות המידע באינטרנט ותופעות העולם השטוח וחוכמת המונים הביאו לגישה שונה של חלוקת המידע. תומאס ון דר-מאל⁹ הגדיר את גישת הקטלוג החדשה בשם פולקסונומיה, ולפיה קטלוג המידע נעשה במונחי השימוש ולא דווקא במונחי המומחה. היקף השימוש האדיר במידע בשילוב חוכמת המונים יוצרים מנגנון קטלוג עצמי ועצמאי של המידע הדיגיטלי המונע ומתעדכן מכוח השימוש בו. בנקודה הזאת הופך המידע המתויג לידע, מאחר שהוא מקבל משמעות והקשר משלו. מעצם הכנסת עולם הערכים והתפיסות המשותפות למידע באמצעות הפולקסונומיה קיבל המידע משמעות וסמליות חדשות שלא

פעולה בין גופים ביוזמת גורמי הפיקוד והכוונה לתהליכים משותפים משלב המחקר ויזום הפרויקטים.

תוכנות ומסקנות

עידן ה־WEB 2.0 אומנם מעניק אפשרויות רבות לשיתוף ידע באופן מרבי, אך את הטמעתן במערכת הביטחון יש לבחון באופן זהיר ביותר.

יש כמה עקרונות שיבטיחו הטמעה נכונה:

1. הקמת פלטפורמה חוצת־ארגונים לשיתוף רעיונות וידע.
2. מפא"ת תישאר הגורם המרכזי בתחום המחקר והפיתוח.
3. שיתוף שכפוף לבקרת סיווג ומידור.
4. שמירה על התרבות הארגונית של כל גוף.

באמצעות העקרונות האלה ניתן להתאים את המודל המתאים לשיתוף ידע בין הגופים:

השיתוף ייעשה באמצעות אתר הנמצא ברשת הארגונית (אינטראנט ולא אינטרנט). את האתר תקים ותנהל מפא"ת, ותינתן לו רמת סיווג מתאימה. הוא לא יצטרך להיות בלתי מסווג (בלמ"ס).

האתר יכיל חדרי דיון ופורומים למגוון של נושאים ושל תחומי עניין. בחדרים האלה יוכלו המשתתפים להחליף ידע בנושאים שונים בלי לחשוף בהכרח את מסגרת פעילותם המחקרית וההנדסית.

האתר יפנה לקהל יעד רחב ויאפשר אינטגרציה ואינטראקציה בין אנשי מקצוע מרקעים שונים ומגופים שונים - אנשי אמל"ח, מהנדסי פיתוח, מנהלי פרויקטים וכ' - אשר כמעט אין סיכוי שדרכיהם יצטלבו בשיטת העבודה שקיימת היום.

האתר יאפשר יצירת קשרים חברתיים וישמש למעשה רשת חברתית פנימית.

הרישום וההזדהות יהיו על פי ההנחיות של גורמי הביטחון ובבקרה מלאה של מפעילי האתר.

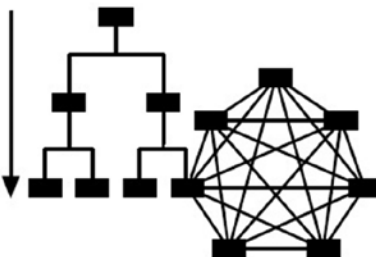
במסגרת האתר תוכל מפא"ת (וכן יוכלו המשתמשים) להעלות צורכי מו"פ שונים ולאתגר את המשתמשים במתן מענה טכני והנדסי.

פירוט העקרונות להטמעת ה־WEB 2.0 בגופים הביטחוניים

1. פלטפורמה חוצת־ארגונים לשיתוף רעיונות וידע. האתר יהיה אמצעי להעלאת רעיונות ותחומי מחקר שונים

המצב הזה יביא למבנה ארגוני שונה שבו כל פרט בהיררכיה יכול להיות חבר בתת־ארגון נוסף, חשוב לא פחות (ואולי אף יותר), ולפעמים מעמדו יהיה משמעותי וחזק יותר ממעמדו ההיררכי בארגון המקורי. ההליך הזה ידרוש שינוי תפיסתי בדרג הפיקודי ואימוץ תפיסה מתאימה לניהול כוח האדם.

איור 3 | מבנה היררכי ומבנה של שיתוף פעולה



המסקנה שעולה מהדברים האלה היא שבעידן של שיתוף ידע יהפוך הארגון לשטוח יותר ויסתמך על עבודה רוחבית, על יוזמה, על חדשנות ועל יצירתיות.

השיטה הזאת תעמוד מול תפיסת הפיקוד הקיימת - ההיררכית והדיסציפלינרית - ותאתגר את תרבותם הארגונית של הצבא ושל מערכת הביטחון, שכן צבאות מטבעם מדגישים בתרבותם ערכים כמו תחרות, היררכיה, סמכות וגבולות גזרה ברורים.

אלה הם כמה מהעקרונות שיודגשו בעידן של שיתוף הידע.¹⁵

שינוי תרבותי. התרבות הארגונית היא הכוח המניע את אנשי הארגון, ויש הממשילים אותה לתוכנת ההפעלה של הארגון.¹⁶ שינוי בקשרים המקצועיים והבין־אישיים יביא לשינוי תרבותי פנים־ארגוני ובין־ארגוני.

אמון. תרבות של אמון היא הכרחית לשיתוף ידע בין הגופים השונים. ניתן ללמוד ממקרה ויקיליקס שנסקר לעיל שפגע אנושות באמון בשיתוף הידע בין הארגונים בממשל בארה"ב. פיתוח תרבות בין־ארגונית המבוססת על אמון חיוני לשיתוף ידע מיטבי.

תפיסות. התאמת תפיסות והגדרות שונות בין הארגונים (לדוגמה: תהליכי פיתוח, תפיסות מחקר וכ').

המענה. תרבות המותאמת לעידן של שיתוף ידע כוללת, בין היתר, דיונים רשתיים המשותפים לכלל גופי הפיתוח, עידוד שיתופי

כדי לשמור על סודיות המערכות יש לעשות את שיתוף הידע ברמה ביטחונית נמוכה וללא קישורים ישירים ליישומים הייעודיים של הפיתוח ושל המערכת. שיתוף מוגבל כזה יפגע, כמובן, באיכות הרצויה של שיתוף הידע.¹²

מנגד, מעניין לבחון את אתר האינטרנט של דרפ"א, שבו היא מציגה את הצרכים המבצעיים והמחקריים של מערכת הביטחון האמריקנית ואף מזמינה את הגולשים לשלוח את הערותיהם בנושאים השונים יחד עם הצגת אנשי קשר רלוונטיים.

למשל, תמונת מסך באתר דרפ"א מציגה את המחקר שנעשה במשרד הטכנולוגיות האסטרטגיות בתחום של סיבי הלייזר וכן תוכניות משיקות נוספות. כמו כן מפורטות שם הדרכים ליצירת קשר עם מנהל הפרויקט.

מהסקירה עד כה עולה בבירור שבגלל מהותם של גורמי הפיתוח השונים, נדיר למצוא שיתוף פעולה הדוק ביניהם עד כדי שילוב של יכולות, כך שלעיתים עצם שיתוף הפעולה בין הגופים הוא ממודר וחשאי. אך זה לא חייב להיות כך. כבר הועלתה הטענה¹³ שבעתיד יעסקו דרגי הפיקוד יותר ויותר במידור משאבים, כלומר, הפיקוד יעסוק יותר במניעת גישה למשאבים על פי קריטריונים מסוימים מאשר בשיתוף משאבים. במילים אחרות: המידע יהיה משותף כולו, חוץ ממה שלא. אשר למידור הגישה למידע - הוא ייעשה לפי קריטריונים שונים, כמו ביטחון מידע וגישה למשאבי קשר.

בפרק הבא יוצג ניסיון להתאים למערכת הביטחונית את השיטות לשיתוף ידע בהתאם לתוכנות שעלו מהדיון עד כה.

המתח בין הצורך לשתף לבין הצורך להשאיר את פרטי המידע החיוניים רק ליודעי סוד התעצם על רקע הצלחת המבצעים מבוססי שיתוף הידע מול פרוסום המסמכים המסווגים

ניהול משאבי אנוש בעידן שיתוף הידע המבנה הארגוני הקיים בגופי הצבא הוא היררכי (TopDown)¹⁴ ומבוסס על דרגות ועל אוריינטציה משימתית. שיתוף ידע בין אנשים בארגונים השונים ייצר קבוצות ידע שיהיו מבוססות על שיתוף פעולה ולא על היררכיות.

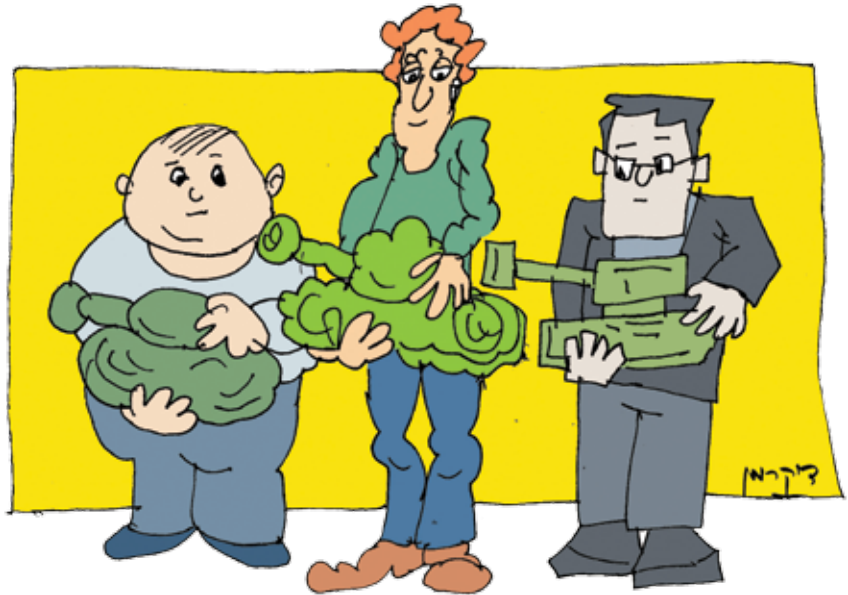
סיכום

מטרת המאמר הזה היא להביא את בשורת שיתוף הידע לגופים ולארגונים אשר באופן מסורתי נשענים על ריכוז הידע ועל עבודה יחידנית. במאמר מוצגות האפשרויות החדשות למקסם את הידע בין הארגונים ולפתוח את הצורה לחדשנות שמבוססת על ידע משותף. החיבור בין אנשים מגופים שונים, שיעשה על בסיס הפלטפורמה המוצעת, יאפשר חשיפה לתפיסות עבודה שונות ולרעיונות חדשניים ויביא למקסום משאבי המערכת.

המאמר נכתב במסגרת קורס ממשל מקוון במרכז הבינתחומי הרצליה

הערות

1. <http://www.mod.gov.il/pages/mafat/mafata.asp>
2. הערך "פיתוח אמצעי לחימה בישראל" בוויקיפדיה, <http://bit.ly/1230K96>
3. ראו באתר המוסד: https://www.mossad.gov.il/recruit/default.aspx#group_4
4. אתר שב"כ האגף הטכנולוגי: <http://www.shabak.gov.il/technology/technology/pages/default.aspx>
5. יריב חסר, "הידע כמרחב לחימה חדש", מערכות 385, ספטמבר 2002, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/3/110383.pdf>
6. David Osimo, **Web 2.0 in Government: Why and How?**, JRC European Commission, 2008
7. Galen Pickard and Others, "Time Critical Social Mobilization: The DARPA Network Challenge Winning Strategy", MIT, 2010
8. DARPA Network Challenge and DARPA Shredder Challenge, <http://archive.darpa.mil/shredderchallenge>
9. Isabella Peters, **Folksonomies. Indexing and Retrieval in web 2.0**, Introduction; Degruiter, Germany 2009
10. Christy M.K. Cheung, Pui-Yee Chiu, Matthew K.O. Lee, "Online Social Networks: Why Do Students Use Facebook?" in: **Computers in Human Behavior**, Social and Humanistic Computing for the Knowledge Society, 2010
11. Richard A. Best, **Intelligence Information: Need-to-Know vs. Need-to-Share**, CRS Report for Congress, 2011
12. אבריאל בר יוסף דוד ארבל, "מימון מ"פ ביטחוני באמצעות קרנות הון סיכון", מערכות 385, ספטמבר 2002, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/6/110386.pdf>
13. David S. Alberts, Richard E. Hayes, **Power to the Edge: Command and Control in the Information Age**, CCRP, 2003, http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf
14. Annabelle Mark, Peter Critten, "Chaos and complexity - The Future for Healthcare", **HRM Health Manpower Management**, Vol. 24, Issue 4, 1998
15. מבוסס על איתי ברק ועמיר סנדר, "מהיררכיה לרשת: האתגר של צה"ל בעידן המידע", מערכות 438, אוקטובר 2011, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/4/112974.pdf>
16. Geert Hofstede, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, McGraw-Hill, 1996
17. Tim O' Reilly, **What is web 2.0**, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-2.0.html>



במקרים רבים מושקעים בגופים שונים מאמצי פיתוח בתחומים זהים, במקביל, ללא שיתוף של מידע ושל ידע וללא בקרה ואינטגרציה בין הגופים

החיבור בין אנשים מגופים שונים, שיעשה על בסיס הפלטפורמה המוצעת, יאפשר חשיפה לתפיסות עבודה שונות ולרעיונות חדשניים ויביא למקסום משאבי המערכת

מביטחון מידע יוכלו לבחון ולנתח אותה במקרה הצורך.

4. **שמירה על התרבות הארגונית של כל גוף.** האתר הוא רק פלטפורמה נוספת לשיתוף ידע בין האנשים ואינו משנה את התפיסה הארגונית של הארגונים השונים. לכל היותר יאפשר האתר ליחיד לרשת את קשריו המקצועיים עם בעלי מקצוע מאותו התחום.

5. **הטמעה הדרגתית.** הפערים שצוינו במסגרת המאמר הזה נכונים למערכת הביטחון כולה. לעיתים גם בין שתי זרועות או אפילו בתוך אותה הזרוע אין שיתוף מידע במידה מספקת. לכן ניתן להתחיל ליישם את העקרונות של הפתרונות שהועלו כאן פורמטים קטנים יותר: ענפיים, מחלקתיים וזרועיים.

יחד עם ההמצאה לפיתוח הפלטפורמה הנ"ל יש לבחון את האפשרות לשלב עקרונות נוספים של ה־WEB 2.0 במערכת הביטחון כמו סיעורי מוחות בין־זרועיים, מפגשים טכניים שונים, פרויקטים משותפים למדורים טכניים מארגונים שונים וכו'.

באופן שחוצה ארגונים (תנאי הכרחי לשילוב ארגון מסוים הוא, כמובן, הכללתו ברשת הפנימית). על פי תיאוריית ה־SWARMING שהוצגה קודם לכן, לפעמים כל מה שנדרש הוא רק פלטפורמה. את השימוש בה ואת דרכי השיתוף באמצעותה יגדירו ויפתחו המשתמשים עצמם. יישומי WEB 2.0 משתפרים ככל שיותר אנשים משתמשים בהם.¹⁷

2. **מפא"ת תישאר הגורם המרכזי בתחום המחקר והפיתוח.** מפא"ת תקים ותנהל את האתר: היא תהיה אחראית לבקרה על התכנים, להנחיית המשתמשים ולהכוונתם, בין היתר בנוגע לאפשרויות השימוש בפלטפורמה שעומדת לרשותם. האתר יאפשר לגורמי מפא"ת, שעוקבים אחרי צורכי המו"פ, לנתב את המשתמשים המבקשים סיוע אל גופים שונים מצד אחד ואף לעשות את הקישורים הנדרשים "בעולם האמיתי" ולזהות צרכים שונים שיעלו המשתמשים מהצד האחר.

3. **שיתוף שכפוף לבקרת סיווג ומידור.** האתר ינוהל באינטרנט או לחלופין ברשת פנימית שאינה פתוחה לגורמים שאינם במערכת הביטחון. ניתן לבחון מתן גישה ספציפית לאנשי מקצוע בעלי עניין בגופים חיצוניים שיתברר כי הם מוקדי מחקר ופיתוח בתחומים השונים. כל הפעילות באתר תתועד, וגורמים רלוונטיים

מקום התותחים בשדה הקרב המודרני

כאשר התותחים והמרגמות יירו גם תחמושת מדויקת ולא רק סטטיסטית, יתחולל מהפך גדול ביכולת הסיוע שלהם לכוחות המתמרנים

מרגמות קלות וכבדות, רקטות ואף טילים. כל אלה נועדו לתת מענה למציאות שצה"ל העריך שתקיים בשדה הקרב. מדובר במציאות של שדה קרב רחב ידיים שהאויבים הפועלים בו הם צבאות גדולים שיכולים לכסות אותו באש ובתמרון בתוך זמן קצר יחסית. השטח רווי במכשולים, אשר ההתגברות עליהם מחייבת "לקנות" זמן, עד שניתן יהיה לפורצם. יכולות התותחים לירות לגזרה רחבה ולמספר רב של

האלה ולהתאים אליהם את הצורה שבה מופעל הכוח ועוד יותר מכך את האופן שבו נבנה הכוח. לשינויים האלה, שבאו לידי ביטוי בשלושת סבבי העימותים האחרונים - מלחמת לבנון השנייה, "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן" - הייתה השפעה גדולה גם על מערך התותחים. חיל התותחנים הישראלי הצטייד במהלך השנים באמצעי לחימה מסוגים שונים: תותחים נגררים ומתנייעים בקטרים שונים,

מבוא

היכולת לזהות בזמן השפעה של גורמים שונים על שדה הקרב היא מאז ומתמיד חלק בלתי נפרד מהמקצוע הצבאי. לכך צריכה להתלוות, כמובן, היכולת לבנות את הכוח לאור השינויים שזוהו.

השינויים המהירים במזרח התיכון משפיעים ישירות על אופי העימותים המזוינים המתחוללים בו. יש אפוא לזהות את השינויים



ירי תותחים של צה"ל לעבר שטח לבנון במבצע "ענבי זעם" | ניצני החשיבה על מקום האש הארטילרית בשדה הקרב החלו להישמע בצה"ל בסוף מלחמת לבנון השנייה

סא"ל צח משה
ראש ענף תורת חת"ם



מטרות למשך זמן רב מסייעת ב"קניית" הזמן היקר הזה.

ועוד מאפיין יש לשדה הקרב שבו העריך צה"ל כי יצטרך לפעול: הוא רווי בנשק נגד טנקים - בעיקר טילי נ"ט. הפעלת נשק כזה מחייבת שדה ראייה פנוי למטרה. תחמושת עשן איכותית, כמו זאת הנורית מתותח, מונעת שדה ראייה פנוי - מה שמשבש את ירי טילי הנ"ט ומאפשר לכוחותינו לנוע בלי להיפגע. למצבים האלה - ולמצבים רבים אחרים - נותנת הארטילריה מענה מצוין שמבליט את היתרונות הרבים שלה. לא בכדי היא כונתה "מלכת הקרב". אך האם ניתן להפיק תועלת מרבית מהארטילריה גם נוכח האתגרים שמציבים בפני צה"ל המאפיינים החדשים של שדה הקרב במזרח התיכון? זוהי שאלה שמחייבת בירור וליבון.

ניצני החשיבה על מקום האש הארטילרית בשדה הקרב החלו להישמע בצה"ל בסוף מלחמת לבנון השנייה. באותה המלחמה ירה צה"ל 170 אלף פגזים במשך 34 ימי הלחימה. את תוצאותיה של הפעלת האש הארטילרית במלחמה היטיב לבטא תא"ל (מיל') יעקב זיגדון במאמר במערכות: "נקודת המוצא והתפיסה של הפעלת האש הארטילרית במלחמת לבנון השנייה לא איפשרו לה להיות יעילה ורלוונטית".¹ ועוד כתב תא"ל זיגדון: "תפיסת הפעלת האש... לא יכלה לבוא לידי ביטוי מול תפיסת הלחימה של החזבאללה... כוח האש שנבנה לא תאם את ההפעלה שנדרשה ממנו מול החזבאללה".²

נוסף על תא"ל זיגדון היו רבים בחיל התותחנים ומחוצה לו אשר חשבו כמותו ואמרו את הדברים בצורה נחרצת. למרות זאת, הדברים לא הובאו לדיון משמעותי רחב וכתוצאה מכך גם לא נעשה שינוי מהותי בבניין הכוחות ובהפעלתם. היום, לאחר עימות שלישי של צה"ל, שבו היה לארטילריה חלק לא משמעותי, יש צורך לקיים דיון מעמיק על מקומה של הפעלת אש סטטיסטית בשדה הקרב העכשווי.

המלחמות החדשות של צה"ל

המלחמות החדשות של צה"ל אינן נערכות נגד צבאות סדירים אלא נגד כוחות טרור וגרילה שפועלים מתוך אוכלוסייה אזרחית.³ כך, למשל, האש של האויב - בעיקר טילים ורקטות - אינה מגיעה מריכוזים גדולים כמו

עד כדי כך שהעימות האחרון בעזה, שהוגדר עד סופו "מבצע של אש",⁴ היה הראשון בתולדות צה"ל שבו כמעט שלא שולבה הארטילריה.⁵ יש הגורסים כי אילו היו הכוחות מתמרנים לתוך עזה, הייתה הארטילריה מופעלת במלוא עוצמתה. לדעתי, גם אילו זה היה קורה, לא היה ניתן להפעיל את הארטילריה כפי שביקשו בחטיבות.

השפעת האוכלוסייה על הפעלת הארטילריה

מקובל לטעון כי בתקופות שבהן המלחמות היו בעיקר בין צבאות סדירים הופעלה הארטילריה בדרך כלל בשטחים פתוחים, ריקים מאוכלוסייה, וגם אם הייתה בהם אוכלוסייה, היא נפוצה לכל עבר עם הפעלת האש הארטילרית. בחינה מפוכחת של ההיסטוריה מלמדת שהטענה הזאת מעולם לא הייתה נכונה, והיא בוודאי שאינה נכונה היום. אזרחים נלכדו פעמים רבות בשטחים מוכי אש ארטילרית, ולא תמיד יכלו להימלט.

כיום לא זו בלבד שהמלחמות נערכות ברובן בשטחים מיושבים, אלא גם השתנה לחלוטין היחס לפגיעה בבלתי מעורבים. בעבר הפגיעה הזאת נחשבה לסבירה במסגרת מלחמה, ואילו היום היא נחשבת לבלתי נסבלת ומוגדרת פשע מלחמה. כתוצאה מכך נמנעת מצבאות סדירים האפשרות להפעיל את מלוא עוצמתם בעת לחימה בתוך אזורים מיושבים.

יתר על כן, האמנות הבין-לאומיות אוסרות כיום לפגוע בנכסים אזרחיים שחיוניים כדי לאפשר לאוכלוסייה האזרחית לקיים אורח תקין ככל האפשר בעת הלחימה ולאחריה.

אויביה של ישראל בגזרות השונות מכירים היטב את כל המגבלות האלה שמוטלים כיום על צבאות סדירים ומנצלים אותן היטב: הם פועלים במיוחד בקרבת המקומות שבהם אסור לצה"ל לפגוע. הדבר מאלץ את צה"ל להשתמש בנשק מדויק בלבד כדי לנסות לפגוע באויב - נשק יקר מאוד שקיים במשורה ושמנייתו מוגבלת. האש הארטילרית, כאמור, נועדה לשרת היגיון הפוך: כיסוי שטח רחב ככל האפשר כדי לפגוע בכמה שיותר מרכיבים של האויב בתוך זמן קצר ככל האפשר.

למרות כל הקשיים שהוצגו עד כה נעשו בהכנות למבצע "עמוד ענן" מאמצים רבים והוכנו תוכניות רבות לשימוש בתותחים.

סוללות, גדודים ואגדים, אלא באופן מפורז משכונות, מבתים או מוואדיות. כך גם באשר לכוחות החי"ר של האויב. אלה אינם מחופרים או גלויים, אלא מסתתרים בבנייני מגורים או במחילות תת-קרקעיות. את התנועה המהירה של האויב החליפה ההתבצרות, את מאסות חיילי האויב החליפו לוחמים מעטים המפוזרים על שטח רחב, ואת החתימה הגבוהה החליפה ההיעלמות.

לאחר עימות שלישי של צה"ל, שבו היה לארטילריה חלק לא משמעותי, יש צורך לקיים דיון מעמיק על מקומה של הפעלת אש סטטיסטית בשדה הקרב העכשווי

המאפיינים האלה של האויב אינם המצאה של העשור האחרון. רבים מהם היו קיימים בקרבות עבר - גם של צה"ל - אולם הם לא היו דומיננטיים כמו היום. יתר על כן, בעבר לא ראו שום בעיה בפגיעה - גם מכוונת ולא רק אקראית - באוכלוסייה אזרחית. למשל במלחמת העולם השנייה ראו כל הצדדים הלוחמים בערי האויב מטרה לגיטימית והפציצו אותן באינטנסיביות רבה. היום נחשבות פעולות כאלה לפשע מלחמה.

המלחמות החדשות של צה"ל אינן נערכות נגד צבאות סדירים אלא נגד כוחות טרור וגרילה שפועלים מתוך אוכלוסייה אזרחית

ומה יש לארטילריה להציע נוכח פניו החדשים של שדה הקרב? הארטילריה כיום אינה יודעת לחזור ביצורים (בוודאי שלא תת-קרקעיים), אינה מדויקת עד כדי כך שביכולתה לפגוע באדם בודד ואינה בנויה להתמודד עם אויב שאינו נראה לעין. יתרונותיה של הארטילריה - הפיזור הרחב, הנזק הסביבתי הגדול והיכולת לרכז הרבה אש במהירות - הפכו במלחמות החדשות לחסרונותיה. החסרונות האלה בלטו



אנשי חמאס במצעד | אויביה של ישראל בגזרות השונות מכירים היטב את כל המגבלות שמוטלים כיום על צבאות סדירים ומנצלים אותן היטב: הם פועלים במיוחד בקרבת המקומות שבהם אסור לצה"ל לפגוע

עם זאת, הדברים נעשו באופן שאינו מתאים לתאי השטח שבהם תוכננה הלחימה. בגלל אי-ההצלחה להכין תוכניות פעולה נגד מטרות רלוונטיות, החלו המפקדים בצה"ל לפתח אי-אמון בכלים הארטילריים, דבר אשר עלול היה לפגום בסיכויים לעמוד במשימה. בסיכומי המבצע נשמעה לא פעם הטענה כי "לא ניתן להפעיל אש ברצועת עזה במגבלות הקיימות". לא כך הדבר לטעמי. אם יכירו המפקדים ביתרונות הארטילריה - במסגרת המגבלות בהפעלת הכוח - הם יוכלו לנצל באופן מיטבי כדי שתייע להם לעמוד במשימותיהם.

כיום נמנעת מצבאות סדירים האפשרות להפעיל את מלוא עוצמתם בעת לחימה בתוך אזורים מיושבים

אז מה ניתן לעשות?

בעיניי, השאלה בנוגע לנחיצותה של הארטילריה כלל אינה רלוונטית. גם היום יש צורך בריכוז גבוה של אש מסוגים שונים בזמן קצר לטווחים ארוכים ובגמישות גדולה. כיום לא קיימת מערכת נשק אחרת אשר מסוגלת להביא את כלל התכונות האלה - בוודאי שלא בעלות נמוכה כמו זו של הארטילריה. השאלות שאנו צריכים לשאול הן כיצד נכון לנצל את יתרונותיה של הארטילריה, ואילו כשירותיות אנו צריכים להעניק ליחידות הארטילריה ולמפעיליה - היחידות המתמרנות - כדי לשמר את הרלוונטיות שלהם בתחום של הפעלת האש.

לפני שיוצגו הפתרונות בהפעלת הארטילריה ובבניין הכוח יש צורך להבהיר נקודה מהותית מאוד: בהיותה נשק סטטיסטי בלבד לא נועדה הארטילריה לפגוע באויב אלא לשבש את פעולתו ובכך למנוע ממנו לפגוע בכוחותינו. אם כך, אילו דברים עלינו לעשות כדי לאפשר שימוש נכון ויעיל בתותחים?

ראשית יש לדעת מהן כיום המשימות הרלוונטיות למערך הארטילרי:

1. **בידוד גזרת פעולה והסתרת כוחותינו.** פעולת כוחותינו יכולה להשתרע על פני מרחב גדול שחשוף לפעולת האויב, ואשר יכול לתקוף אותנו מכיוונים רבים. מיסוך שדה הקרב באמצעות שימוש בפגזי עשן הוא אפקט שהארטילריה מצטיינת

צפויים בשדה הקרב ובעיתוי מתוזמן היטב (גם אם צריך להיראות לעיתים ספוראדי), יכול לייצר תמונת מצב שגויה אצל האויב. בתאי שטח קטנים יכולה המשימה להיות מרוכזת בידי מפקדה גדולה. עם זאת, כוח מתמרן בכל רמה יכול לתכנן תוכנית כזאת.

3. **חסימה.** לעומת תאי השטח המבודדים שבהם פעלו הצבאות בעבר, הרי תאי השטח הבנויים מאפשרים גישה מהירה לגזרות הלחימה. עם תחילת הלחימה בתא שטח מסוים יכול האויב לתגבר את כוחותיו אל מול המאמץ של כוחותינו. חסימת צירי גישה ובריחה הייתה ונשארה משימה טבעית לכלי הנשק הארטילריים. משימת החסימה מתקשרת ישירות למשימה של בידוד גזרת הפעולה, אם כי לא בהכרח. חסימה יכולה להיות חלק מקרב רדיפה אחרי אויב נסוג או חלק משלב הטיהור של המרחב.

4. **כינון ישיר.** פגזי הארטילריה הם בעלי עוצמה רבה. ירי בכינון ישיר הוא תרגולת מוכרת שנעשתה בצה"ל במקרים רבים במלחמת לבנון הראשונה - לרוב לעבר

בהשגתו. משימות כמו בידוד גזרת הפעולה והסתרה של פעולת כוחותינו דורשות בשדה קרב פתוח ירי של פגזי עשן רבים. לא כך הדבר בשטחים בנויים ובשטחים סגורים אחרים (כמו שטחים הרריים ושטחים סבוכים). מאחר שמדובר בשטחים שבהם בלאו הכי יכולת הפעולה - שלנו ושל האויב - היא מוגבלת וזוויות הראייה הן מועטות, ניתן להסתפק בכמות מועטה של תחמושת כדי להשיג את האפקט הנדרש בצורה טובה. יתר על כן, פגזי עשן גורמים לנזק מועט, מה שמקל על מתכנני הירי בעת שהם מביאים בחשבון את סכנות הנוק האגבי. פגזי העשן הם כיום האמצעי היחיד שמסוגל להסתיר את פעולותינו ולמנוע מהאויב יתרונות כמו שדה ראייה רחב שנדרש לירי מכל סוג.

2. **הונאה.** כמו כל מפקד בשדה הקרב, גם אויבינו משתמשים בכלל החושים כדי לייצר תמונת מצב ולאתר את כוחותינו. ירי ארטילרי נראה ונשמע ממרחקים. מעבר לכך, מפקד בשדה הקרב מבין שירי ארטילרי מיועד להסתיר כוחות ולרכך מטרות. ירי ארטילרי מסיבי למקומות לא

כדי לשפר את כשירות יחידות התותחים להתמודד עם האתגרים המצויים בשטח רווי אויב, עלינו להקפיד על אימון מקצועי ויסודי של התותחנים בהגנה על עצמם: יש לאמנם באופן תדיר בכל הכשירויות הרגליות הנדרשות מהם ובכלל זה שימוש בכל אמצעי הלחימה של החי"ר כמו מקלעים ורימונים. אסור שסוגיית האבטחה תמנע מיחידות תותחנים לבצע את משימותיהן. לאור המטרה הזאת יש לבנות את אימוני התותחנים.

כדי לשפר את כשירות יחידות התותחים להתמודד עם האתגרים המצויים בשטח רווי אויב, עלינו להקפיד על אימון מקצועי ויסודי של התותחנים בהגנה על עצמם

סיכום

מאחר שהמלחמות החדשות נערכות בעיקר בתוך אוכלוסייה אזרחית נגד אויב שנטמע בתוכה, ומאחר שפגיעה בבלתי מעורבים נחשבת כיום לבלתי נסבלת ולבלתי נסלחת, ומאחר שהתותחים הם עדיין פתרון זמין, עוצמתי ואפקטיבי במתארים השונים, עלינו ללמוד להפעיל אותם בצורה נכונה כדי להגן על כוחותינו ולשלב את פעולות האויב. הטלת משימות נכונות, הגברת הכשירות של קציני היבשה בתוספת פיתוח ורכישה של תחמושת מדויקת יוכלו לסייע לכוחות לעמוד במשימה. יש תמיד לזכור את המשפט הבא שאמר מפקד אמריקני בכיר במלחמת קוריאה: "יש קשר ישיר בין ערימות הפגזים בנקודות מילוי התחמושת לבין ערימות הגויות בנקודות מילוי איסוף החללים [שלנו]: ככל שהראשונות גדולות יותר, האחרונות קטנות יותר, ולהיפך".⁶

הערות

1. יעקב זינדון, "הרבה אש, מעט מחשבה", מערכות 420-421, ספטמבר 2008, עמ' 50, http://maarachot.idf.il/PDF_FILES/0/112320.pdf
2. שם
3. ראובן אריאל וייגר, "המלחמות החדשות", מערכות 449, יוני 2013, עמ' 8-4, http://maarachot.idf.il/PDF_FILES/5/113225.pdf
4. מבצע שמבוסס כולו על הפעלת אש - מהיבשה, מהאוויר ומהים - ואין בו מרכיב של תמרון.
5. במהלך המבצע נורו 830 פגזים, כולם למטרות בשטחים פתוחים. תרומת הירי הזה למבצע הייתה שולית ביותר.
6. עדו הכט, "הטקטיקה של הפעלת אש מסייעת בקרב: התפתחות ולקחים", מערכות, 2013, עמ' 413



מצבור פגזים של צה"ל | מפקד אמריקני: "יש קשר ישיר בין ערימות הפגזים בנקודות מילוי התחמושת לבין ערימות הגויות בנקודות איסוף החללים [שלנו]: ככל שהראשונות גדולות יותר, האחרונות קטנות יותר, ולהיפך"

התותחים לשדה הקרב, קרי ריכוז אש קטלנית ומהירה בזמינות גבוהה, לא קיים כיום תחליף. אם נצרך לתכונות האלה גם את היכולת לדייק בצורה טובה יותר מזו שקיימת כיום, אזי נוכל להצטייד בנשק שהוא בעל תרומה משמעותית ביותר לשדה הקרב המתהווה.

זהו אבסורד שהפעלת אש אווירית בסיוע ישיר לכוחות בשטח בנוי מחייבת מרחקי בטיחות שהם שווים ואף קטנים לעיתים מאלה שמחייבת הארטילריה. הפתרון לפער הזה יכול להינתן באמצעות הקניית יכולת דיוק למערך התותחים. יכולת כזאת, גם אם תינתן בהיקף קטן ובהתאם לאופי המערכה שאליה יידרש צה"ל, יכולה לאפשר גמישות רבה לכוח המתמרון. ארטילריה מדויקת תוכל להועיל בירי לסיוע קרוב מאוד לכוחותינו - דבר אשר חסר מאוד לצה"ל במתארי לחימה רבים מדי. יתר על כן, יתרון הזמינות של התותחים, הנובע מהאיתנות שלהם במזג האוויר, יכול לתת פתרון טוב לתקיפה מדויקת של מטרות רגישות בכל עת.

בניין הכוח של יחידות התותחים

כדי לאפשר גמישות נוספת לכוח המתמרון יש להגדיל את טווח התותחים. את זה ניתן להשיג בשתי דרכים עיקריות: קירוב יחידות הארטילריה למטרות ורכישת חימוש לטווח ארוך יותר מזה הקיים כיום. מאחר שההשקעה בחימוש ארוך טווח היא גדולה, סביר להניח שנרצה להשתמש בפתרון הראשון.

בתיים. מומלץ להשתמש בתרגולת הזאת כאשר התותחים אינם מאוימים ואל מול איום מתוך מבנה על כוח מתקדם או כאשר קיים חשש לאיום כזה.

5. הגנה על האוכלוסייה האזרחית במרחב הלחימה. הפעלת תותחים היורים תחמושת סטטיסטית כמובן אינה באה בחשבון בלחימה בשטח שבו מצטופפת אוכלוסייה אזרחית. אולם לחימה בשטח בנוי גורמת סבל עצום לאוכלוסייה האזרחית גם ללא הפעלת תותחים. ניתן אפוא לנצל את הארטילריה כדי לרמוז מראש לאוכלוסייה האזרחית להתפנות באופן זמני כדי שרק לוחמים יעמדו משני עברי המתרס. רמז כזה יכול להיות ירי לעבר אזורים שבפאתי השטח הבנוי - ירי שלא יפיל קורבנות בקרב האזרחים ולא יפגע ברכושם או בתשתיות אזרחיות חיוניות.

לאיכויות שמביאים התותחים לשדה הקרב, קרי ריכוז אש קטלנית ומהירה בזמינות גבוהה, לא קיים כיום תחליף

6. הכשרת קציני היבשה להפעלת אש. דבר נוסף שעלינו לעשות הוא להפיץ את הכשירויות של הפעלת האש. עלינו להכשיר את קציני היבשה בצורה טובה יותר להפעיל אש תותחים. התרשמתי שקיימת כיום תחושת פחד בקרב הקצינים המתמרנים מהנושא של הפעלת האש הסטטיסטית (תותחים ומרגמות). איננו מתרגלים את זה במידה מספקת באימונים - ובוודאי שלא בירי חי. אחד האתגרים הגדולים בהפעלת אש סטטיסטית הוא יצירת שדה ראייה בין מפעיל האש למטרה. הכשרת קצינים רבים יותר להפעלת האש הארטילרית תוכל להגמיש את הפעלת האש ברמת הגדוד גם לשטחים שבהם קצין הארטילריה הקדמי לא נמצא בהם.

כל האמור לעיל הוא בבחינת ניצול הקיים בצורה המיטבית. עם זאת ברור שהקיים, קרי תותחים שיכולת הפגיעה שלהם מבוססת על סטטיסטיקה בלבד, הוא ניצול לא נכון של כלי אפקטיבי וזול. התוצאה היא שבקרבות שלמים לא יהיה שום ניצול של הכלי הזה. הנחת היסוד שלי היא שלאיכויות שמביאים

על דמותו של מפקד הפלוגה

בעיני מפקדים - ממ"מים ועד מה"טים

כדי להצליח בתפקיד נדרש המ"פ לשפע של תכונות, ובהן בגרות, עצמאות, מקצועיות, נחישות, העזה, גמישות מחשבתית, אומץ ותעצומות נפש



מ"פ בשטח (צילום במחנה) | אומנם מפקד הפלוגה אינו נחשב בצבא לרמה בפני עצמה, ואין הנחה רשמית שיש קפיצת מדרגה מתפקיד מ"מ לתפקיד מ"פ, אך ההתייחסות למ"פ היא למפקד העומד בראש מסגרת עצמאית, ומעצם הביטוי הראשוני הזה של עצמאות נראה שניתן ואף ראוי לעמוד על המעבר המתקיים בין התפקידים

סרן לירון בנישו
יועצת ארגונית של המכללה לפיקוד טקטי



להם באמצעות הבאת המונהגים ללכת על פי ההנחיות שלהם.³ התוצאה הישירה של השפעת המנהיגות היא בשינוי עמדות האנשים בנוגע לרצוי, לאפשרי ולהכרחי.⁴

המקצוע הצבאי והמנהיגות הקרבית הם מרכיבי היסוד בפיקוד הצבאי. יתר על כן, שליטה במקצוע הצבאי היא תנאי סף למנהיגות אפקטיבית.⁵ המנהיגות הקרבית היא היכולת של המפקד להוביל את פקודיו לעמידה במשימה ולהשגת ניצחון באתגרי השגרה והמלחמה. היא מושפעת מייעודו של צה"ל ומבוססת הן על אישיותו של המנהיג והן על אופי מנהיגותו ועל אופן התפתחותה במהלך שירותו הצבאי.⁶

פון של מדגיש בספרו שתפקיד המפקד בקרב הוא ליצור תחושת ביטחון בקרב חייליו וטוען כי תחושת הביטחון היא גורם מכריע ביכולת של החיילים לפעול - גם אם הביטחון לא באמת קיים.⁷ מק'קוי מתייחס לכך באמצעות המונח "מסכת הפיקוד" (הלקוח מספרו של ג'ון קיגן) ומסביר כי בעת קרב נדרשים המפקדים ליכולת סטואית שמביאה אותם ללבוש באופן מטפורי מסכה שמאפשרת להם להיות בשליטה, להקרין רוגע וביטחון, להכיל אירועים קשים מאוד וללמד את לוחמיהם לבנות מסכות משל עצמם.⁸

המפקד בקרב נדרש לתווך ולפרש את המציאות ללוחמיו כדי לחזק את חוסנו האישי של היחיד וכדי לשמור על לכידות המסגרת ועל רוח הלחימה לפני הקרב, בעת הקרב ולאחריו.⁹ מרשל מסביר בספרו כי האתגר המרכזי בשדה הקרב הוא ההתמודדות עם הפחד, ולכן סוגיית האמון במפקד מקבלת משקל מכריע.¹⁰ מחקר שבדק את תגובות הפחד אצל החייל הישראלי במלחמת יום הכיפורים העלה שמפקדי מחלקות ומפקדי פלוגות, שהפגינו דוגמה אישית, דאגו לחייליהם ונחשבו בעיני פקודיהם לבעלי שיקול דעת, קור רוח וכושר ללכד את הקבוצה, הביאו לשיפור ביעילות היחידה ולהפחתת הפחד בקרב החיילים בעת קרב.¹¹

הכאוס של שדה הקרב והמשתנים הרבים הפועלים בו מעלים את הצורך בגמישות מחשבתית ובהבנה שאי-אפשר להשיג ודאות מלאה וביטחון מלא. צריך לדעת לעבוד עם מה שיש ולקבל החלטות שיביאו להשגת המשימה ולעיצוב המצב כפי שהוא אמור להיות.¹²

בוגרי תפקיד מג"ד או שני תפקידי סא"ל (מג"ד ומפקד בסיס הכשרה). המ"פים נבחרו על פי המלצותיהם של המג"דים, והמ"מים נבחרו על פי המלצותיהם של המ"פים. הראיונות היו מובנים בחלקם כדי לאפשר למראיינים מרחב התייחסות פתוח. השאלות עסקו במאפייני התפקיד בשגרה ובלחימה, בתחומי פעילות מרכזיים, ביכולות נדרשות, באתגרים, במאפייני סביבת העבודה ובהכשרה הנדרשת. ניתוח תוכן של מכנים משותפים שעלו מהראיונות הביא לגיבוש של פרופיל שמאפיין את תפקיד המ"פ.

העיסוק במאפייני התפקיד ובנדרש ממפקד הפלוגה כדי שימלא את תפקידו בהצלחה הוא אינטנסיבי במיוחד במהלך ההכשרה במכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) הן בשיח המפקדים והן בתהליכי ההכשרה

ההנחה העומדת בבסיס המאמר היא כי בתפקיד המ"פ קיימים מאפיינים ודפוסי התנהגות ומנהיגות שלא נדרשו מהמ"פ בתפקידי הקודמים. לחלופין, היכולות האלה נדרשו ממנו בעבר, אך לא באותה האינטנסיביות כמו שהן נדרשות ממנו בתפקיד של מ"פ.

כדי לבחון את ההנחה הזאת תוצג תחילה סקירה תיאורטית קצרה על מנהיגות צבאית וקרבית, ויוצגו מאפייני התפקיד של מפקד פלוגה לפי ספרות הת"ל וספרות המחקר. הסקירה הזאת היא הבסיס לחלקו השני של המאמר שבו יוצגו ממצאי המחקר.

רקע תיאורטי

המחקר האקדמי בתחום המנהיגות עוסק רבות בקשר בין המנהיגים למונהגים ובמיוחד בהשפעה שלהם אלה על אלה.² מנהיגים משיגים את הסטטוס שלהם ואת ההיענות

מבוא¹

רבות נכתב על המפקד הלוחם בצבאות העולם בכלל ובצה"ל בפרט. הכתיבה על מפקד הפלוגה קיימת בעיקר באמצעות ביוגרפיות של מפקדים בארץ ובעולם וכן במאמרים שנכתבו בשנות ה-80 וה-90 של המאה הקודמת. מהכתיבה הזאת ניתן ללמוד שלא מעט מונח על כתפיו של מפקד הפלוגה, ובחלקה ניתן למצוא התייחסות במישרין ובעקיפין לקפיצת המדרגה הנדרשת ממפקד הפלוגה באופן החשיבה וההתנהגות, מאחר שלראשונה הוא עומד בראש מסגרת עצמאית.

העיסוק במאפייני התפקיד ובנדרש ממפקד הפלוגה כדי שימלא את תפקידו בהצלחה הוא אינטנסיבי במיוחד במהלך ההכשרה במכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) הן בשיח המפקדים והן בתהליכי ההכשרה. אומנם מפקד הפלוגה אינו נחשב בצבא לרמה בפני עצמה, ואין הנחה רשמית שיש קפיצת מדרגה מתפקיד מ"מ לתפקיד מ"פ, אך ההתייחסות למ"פ היא למפקד העומד בראש מסגרת עצמאית, ומעצם הביטוי הראשוני הזה של עצמאות נראה שניתן ואף ראוי לעמוד על המעבר המתקיים בין התפקידים.

ההחלטה לחקור את הנושא התקבלה בשל הרצון להתחקות אחר המאפיינים ההתנהגותיים הבולטים בדפוסי הפיקוד והמנהיגות של המ"פ וכן כדי לבחון אם ישנו מעבר בין תפקיד המ"מ או הסמ"פ לתפקיד המ"פ ומהם מאפייניו. בחינה כזאת עשויה לסייע הן לתהליכי ההכשרה לתפקיד מ"פ - במכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) ובקורס מ"פים (קמ"פ) - והן להתפתחות המקצועית שלפני כן. לאור האמור לעיל התמקד המחקר בשלושה תחומים:

1. מאפיינים מרכזיים שמשמשים תשתית בסיסית והכרחית לקצין המתעתד להיות מ"פ.
2. היכולות הנדרשות לאור מאפייני המעבר לתפקיד מ"פ.
3. מפקד הפלוגה בקרב.

המחקר מבוסס על 45 ראיונות עומק שנעשו במהלך 2010 עם מפקדים מחמשת החילות הלוחמים של זרוע היבשה: חי"ר, שריון, תותחנים, הנדסה ואיסוף קרבי. 14 מהם מ"מים, 17 מ"פים, 8 מג"דים ו-6 מח"טים ומפקדי בה"דים. המג"דים שראוינו הם כולם

לדעת מתי צריך להיות בפלוגה ומתי צריך לעמוד במסדר. (מ"מ)

2. מוטיבציה פנימית. המוטיבציה שעליה דיברו המרואיינים הייתה במונחים של "הבחירה" בתפקיד ו"האהבה" לתפקיד. הקצין בוחר להיות מ"פ מתוך אהבה אמיתית למקצוע הצבאי ולתפקיד ומתוך מוטיבציה פנימית עמוקה. האינטנסיביות שבתפקיד והטוטליות שלו אינן מאפשרות לעשות את התפקיד אלא אם באמת אוהבים אותו. הקצין נדרש להחליט בינו לבין עצמו האם הוא רוצה להיות מ"פ והאם הוא מוכן להיכנס לעולם הזה. בבחירה בתפקיד רואים הקצינים צומת החלטה משמעותי בחייו של הקצין הקרבי בנוגע להמשך שירותו הצבאי בתפקיד של מפקד לוחם.

צריך להגיע לתפקיד ממקום טהור ולא משיקולים זרים... צריך כמיהה לתפקיד ולדעת שאתה מסוגל לבצע אותו. (מג"ד)

3. "פני המפקד הם פני היחידה" הפלוגה היא בשביל החייל קבוצת ההזדהות החזקה והמהותית ביותר.¹⁸ מהראיונות עלה כי כל מה שקורה בפלוגה קשור למ"פ. המ"פ - לדעת החיילים - הוא הגורם המרכזי שמעצב את הפלוגה, והם רואים בו בעת לחימה את מפקדם הישיר.¹⁹ על פי התפיסה הזאת, המ"פ הוא "חובק כול" בפלוגה, ויש לו אחריות בלעדית על כל מה שקורה בפלוגתו. כל דבר שהמ"פ עושה, אומר או חושב מחלחל לרמות שתחתיו, עד לאחרון חייליו.

עם זאת יש לזכור שלפלוגה יש מסורות - שורשים מבניים והיסטוריים שלעיתים הם חזקים יותר ממפקד כזה או אחר המגיע לפלוגה. לכן אחד האתגרים של המ"פ הוא הצטרפותו לתרבות הקיימת.²⁰ המ"פ שנכנס לפלוגה מבצעית צריך להתמקם בה ולעצב אותה כרוחו ולפי "האני מאמין" שלו, ואין לו הרבה זמן לכך, שכן כל העיניים נשואות אליו ובוחנות את יכולותיו ואת סגנון עבודתו. הדבר נכון גם למ"פ בפלוגת הכשרה, שהרי המ"פ מעצב את הפלוגה על פי רוחו. לשם כך עליו לדעת מה הוא רוצה, איך זה ייראה ולרתום לכך את אנשיו.²¹

בפלוגה צריכים לדעת שאין אף אחד חוץ מהמ"פ. אסור לחשוב שמה שקורה בפלוגה

המאפיינים הבסיסיים של תפקיד המ"פ המפקדים הצביעו בראיונות על כמה מאפיינים שהם, בעיניהם, תשתית בסיסית והכרחית למילוי תפקיד המ"פ. ההנחה היא שהמאפיינים האלה אמורים להיות חלק מתפיסתו ומהבנתו של מפקד הפלוגה. הוא חייב להאמין בהם, אחרת לא יוכל למלא את תפקידו כראוי, אם בכלל. המאפיינים האלה הם חלק מרכזי ממהותו של הפיקוד הקרבי בכלל ולא רק של תפקיד המ"פ, אך המרואיינים לא הניחו שאלה סוגיות פשוטות וברורות מאליהן ומצאו לנכון להדגיש את חשיבותן כאשר תיארו את הנדרש מהמ"פ (המאפיינים שלהלן אינם מובאים על פי סדר חשיבותם):

הפלוגה היא בשביל החייל קבוצת ההזדהות החזקה והמהותית ביותר מהראיונות עלה כי כל מה שקורה בפלוגה קשור למ"פ

1. טוטליות. לדעת המפקדים שרואיינו, מפקד הפלוגה הוא התפקיד הראשון בפלוגה שמחייב טוטליות מוחלטת בתפקיד. במילים אחרות: התפקיד מחייב את המ"פ להקדיש את כל כולו לפלוגה בכל זמן נתון. הטוטליות אינה נחלתו הבלעדית של מפקד הפלוגה, אך נראה שהמפקדים הדגישו אותה לאור העובדה שהוא מקבל לידי, לראשונה, מסגרת עצמאית המורכבת מתת-מסגרות וממפקדי משנה. העובדה הזאת מחייבת אותו להבין שכדי לעמוד במשימה, קרי להכין את הפלוגה למלחמה ולהיות מסוגל להוביל אותה במלחמה, הוא נדרש לטוטליות הן מבחינת הזמן שעליו להשקיע במילוי תפקידו והן מהבחינה המנטלית: עליו לחשוב כל הזמן על הפלוגה - גם אם הוא לא נמצא איתה.

מ"פ צריך להיות כל הזמן בפוקוס ולהתמיד בעשיית המשימה. הוא צריך להיות עם מודעות עצמית ולשים לב מתי הוא "מוריד הילוך" כדי לסמן לעצמו שזה לא צריך לקרות. זה תפקיד טוטלי, ותמיד אתה מ"פ. גם כשאתה בבית אתה תמיד חושב על הפלוגה. (מ"פ)

מ"פ אידיאלי צריך להיות בכל מקום בכל זמן. עליו להיות מעודכן ולעשות הקרבות. עליו

הפיקוד מוכוון המשימה נחשב לגישת הפיקוד המתאימה ביותר בלוחמת תמרון בשל רמת האי-ודאות הגבוהה שמאפיינת את צורת הלוחמה הזאת.¹³ מרשל טען במחקרו כי שיטת הפיקוד הזאת נדרשת במלחמה הן ממפקדים בכירים והן ממפקדים בדרג הטקטי, ובהם מפקדי פלוגות.¹⁴

שמיר ובן שלום מסבירים במאמרם כי אחד הקשיים ביישומה של שיטת הפיקוד הזאת בקרב מפקדים הוא החשש מאיבוד השליטה כתוצאה ממתן חופש פעולה - חשש שגורם למפקדים להגביר את הבקרה ואת השליטה על הביצועים של פקודיהם.¹⁵ דוגמה לקושי הזה ניתן למצוא במאמרו של דהן שכותב על השימוש בשיטת הפיקוד מוכוון המשימה בהיותו מג"ד במלחמת לבנון השנייה.¹⁶ דהן מציין כי רק לקראת סוף המלחמה, כשמפקדיו צברו ניסיון וביטחון והשתפרו בהתנהלותם המקצועית והמבצעית, ולאחר שהבין שאי-אפשר להשיג ביטחון מלא ודיוק מדעי במלחמה, רק אז הגיע למסקנה שעליו לבזר סמכויות ולאפשר חופש פעולה למפקדי הפלוגות. הוא מסביר במאמר כי ככל שהעניק למ"פים ולמ"מים שלו יותר עצמאות בחשיבה ובביצוע, כך גברה העצמאות, היוזמה וההעזה שלהם.

מפקד הפלוגה הוא התפקיד הראשון בפלוגה שמחייב טוטליות מוחלטת בתפקיד. במילים אחרות: התפקיד מחייב את המ"פ להקדיש את כל כולו לפלוגה בכל זמן נתון

מעיון בהגדרת התפקיד של מפקד הפלוגה בספרות התו"ל עולה כי הוא נדרש לטעת באנשיו מוטיבציה לחימה, לתת דוגמה אישית, להפגין איתנות ולהטמיע ערכים ונורמות בפלוגתו. הוא נדרש לדעת את התורה הצבאית וצריך להיות מסוגל ליישמה ברמת הפלוגה. עליו לדאוג למשמעת, לנהל את שגרת הפלוגה ולדאוג לביצוע האימונים ולפקח עליהם. עליו להאציל סמכויות ובמקביל לעמוד על אישיותם ועל יכולותיהם של אנשיו ולהכשיר אותם ליוזמה, להתקפיות ולאחריות ולבנות סגל מפקדים בעלי יכולת לקבל החלטות בהתאם לתמונת המצב בשדה הקרב.¹⁷



חיילי צה"ל בעזה | שיטת הפיקוד מכוון המשימה נדרשת במלחמה הן ממפקדים בכירים והן ממפקדים בדרג הטקטי, ובהם מפקדי פלוגות

זה בגלל המג"ד, קציני מטה וכדומה... צריכים להבין שזה רק בגלל המ"פ, וכל מה שהמ"פ... רוצה שיקרה, הוא צריך להחליט, וזה יקרה... פני הפלוגה הם פני המ"פ... הפלוגה היא פלסטלינה בידי המ"פ. הוא לא יכול יותר להאשים אחרים במה שקורה בפלוגה. (מג"ד)

המ"פ צריך להכיר לעומק את אנשיו, להקשיב להם ולייצר בינם לבינו קרבה שתאפשר פתיחות והערכה הדדית כדי שיאמינו בו ויילכו אחריו בקרב

4. הובלה והנעה מתוך ההיכרות עם אנשיו והערכתם. מהראיונות עלה שהמ"פ צריך להכיר לעומק את אנשיו, להקשיב להם ולייצר בינם לבינו קרבה שתאפשר פתיחות והערכה הדדית כדי שיאמינו בו ויילכו אחריו בקרב. המ"פ, בהיותו המפקד הבכיר ביותר בפלוגה הלוחם לצד אנשיו, הוא המקור לתחושת הביטחון שלהם ולכן עליו להכיר את אנשיו לעומק, להבין את נפשותיהם ולהעריך את פועלם.²² ניתן למצוא במאפיין הזה של התפקיד ביטוי לאופיו הטוטלי של הצבא: המפקד, שהוא נציג הצבא, שולט בכל תחומי החיים של אנשיו. לכן תלותם של החיילים במפקדם גבוהה, וכך גם הציפיות שלהם ממנו. על פי תפיסותיהם של המפקדים בראיונות, היחסים של מפקד הפלוגה עם פקודיו משולים ליחסים של הורה-ילד. זוהי מערכת יחסים המושתתת על סמכות, על כבוד הדדי, על הערכה ועל תמיכה.²³ כמו כן היו מפקדים שהשתמשו לא אחת במילה "אהבה" כדי לתאר את היחסים של המ"פ עם פקודיו. דוגמה לכך ניתן לראות בציטוטים הבאים:

אחד האתגרים של המ"פ הוא לייצר הערצה של הפלוגה שתחתיו... מ"פ שלא מעריך את פקודיו ולא עושה את תפקידו ממקום שליחותי, הוא לא מקצועי ולא נותן דוגמה אישית, ולא תיווצר הערצה כלפיו... מ"פ צריך לאהוב את אנשיו מתוך ידיעה שהם עושים עבודה מטורפת ולהעריך ולהוקיר את מה שהם עושים מתוך ההבנה שיש לו חבורה של יחידי סגולה. כשהפלוגה מגיעה למקום של הערצה למ"פ, כל השאר קורה טוב. (מג"ד) המ"פ הוא כמו אבא הוא דואג לכל הפלוגה,

המ"פ חייב להפגין בקיאות ומומחיות במקצוע הלחימה ולדעת איך להוציא אל הפועל את הידע שלו בהובלת הפלוגה, בעבודה עם מפקדיו, בטיפול באנשיו ובכל שאר התחומים בפלוגות

לכל חייל, מראה שאכפת לו, שהוא כמו בן בשבילו. הוא מכיר את כל מה שקורה בפלוגה, מכיר את כל החיילים ואת כל המפקדים. (מ"מ)

5. דוגמה אישית. המפקד מעורר את אומץ ליבם של פקודיו באמצעות מתן דוגמה אישית.²⁴ בראיונות נאמר שהפקודים מצפים מהמ"פ להיות דמות שראוי לחקותה. הוא צריך להבין שרואים אותו בפלוגה בכל זמן נתון ושהתנהגותו משפיעה ישירות על מה שקורה בפלוגתו. המ"פ נדרש ליצור יחסי אמון בפלוגה ולרתום את אנשיו לאני מאמין שלו. לכן הוא נדרש לתת דוגמה אישית. אם הוא מצליח בכך, אנשיו רואים בו אישיות לדוגמה.

הפלוגה היא סוג של מראה למ"פ. מה שהמ"פ יעשה ויקרין לחיילים ולפלוגה - זה מה שיהיה. אם הוא ישרה אווירת לחץ, הפלוגה תהיה לחוצה. (מ"פ)

6. מקצועיות. מהראיונות עולה שהמ"פ חייב להיות מקצועי בתחומו, דהיינו להפגין בקיאות ומומחיות במקצוע הלחימה ולדעת איך להוציא אל הפועל את הידע שלו בהובלת הפלוגה, בעבודה עם מפקדיו, בטיפול באנשיו ובכל שאר התחומים בפלוגתו. הטענה שחזרה על עצמה בראיונות הייתה כי המקצועיות של המ"פ ויכולתו לעמוד באתגרים המבצעיים גורמות לאנשיו לסמוך עליו ועל הידע שלו, ולכן היא אחד הגורמים המרכזיים לנכונות של אנשיו ללכת אחריו.

מ"פ חייב להיות מקצוען בתחומו. הוא מפקד על מכונת המלחמה והוא צריך לדעת איך להפעיל אותה... הוא צריך להבין שהצבא זה מקצוע ולהיות בקיא במקצוע הצבאי. אי אפשר רק עם מנהיגות וכריזמה. (מג"ד)

המעבר לתפקיד מ"פ

הנחת המוצא של המפקדים בראיונות הייתה שמפקד הפלוגה הוא התפקיד הראשון של קצין ברמה הטקטית שבו הוא נדרש להוביל מסגרת עצמאית בקרב. לכן המ"פ צריך לדעת מה הוא רוצה מפלוגתו, איך הוא רוצה להשיג זאת ולפעול כדי לממש את מה שהוא רוצה להשיג באמצעות פלוגתו. צריכה



מ"פ באימון פלוגה | מעצם אחריותו של המ"פ על מסגרת עצמאית המנהלת בעצמה את שגרת חייה הוא נדרש לחשוב, לתכנן ולקבל החלטות באופן עצמאי ולהוביל למימושן

להיות לו אג'נדה ודרך שאותן הוא רוצה להתוות בפלוגה. מדובר בסדרה של יכולות ושל תפיסות שלחלקן הוא מעולם לא נדרש בתפקידו הקודמים ולחלקן האחר הוא נדרש בעבר - אך לא באותה המידה כמו בתפקיד המ"פ. התפיסה שעולה מהראיונות מתייחסת לכך שמתקיים מעבר לתפקיד מ"פ שמתבטא בשינוי תפיסתי והתנהגותי. אלה הם מאפייני המעבר כפי שעלו מהראיונות:

1. כניסה ל"מגרש המשחקים של הגדולים" - עבודה בדפוסי חשיבה והתנהגות עצמאיים.

המפקדים רואים בפיקוד על פלוגה תפקיד שהוא עצמאי במהותו. מעצם אחריותו של המ"פ על מסגרת עצמאית המנהלת בעצמה את שגרת חייה הוא נדרש לחשוב, לתכנן ולקבל החלטות באופן עצמאי ולהוביל למימושן. המרואיינים הדגישו שהמ"פ נזקק לעצמאות הן בימי שגרה והן בעיתות לחימה בשל מאפייני התפקיד (מוטת שליטה רחבה ופיקוד על מסגרת באמצעות מפקדי משנה) ובשל הצורך להיות הן מנהל והן בולם הזעזועים של הפלוגה.

כמ"פ האתגר המרכזי הוא להבין שכשאתה מסתכל אחורנית, יש קיר, וההחלטה היא שלך. אתה צריך לקבל את ההחלטה, וזהו (מ"פ)

בעיניי, הדבר המרכזי ששונה בין תפקיד המ"פ לתפקיד המ"פ זה שהמ"פ נדרש להיות עצמאי, ויש לו יכולת לפעול לבד בגזרתו הבט"שית, באימונים ובמלחמה. עליו להביא את ההישג המבצעי הנדרש ממנו לבד... אפשר לסמוך עליו שהוא יודע לתכנן ולקבל החלטות... אין מישהו להסתתר אחריו ולהיתלות לו על הכתף. זה עולם הפיקוד האחר שאליו נכנס המ"פ. (מח"ט)

במסגרת הציפייה מהמ"פ להיות עצמאי מצופה ממנו לחתור למגע, להיות נחוש, להעז ולזוז. **תמיד הייתי מסביר למ"פים שלי: "אל תעשו את מה שאני אומר לכם לעשות, אלא את מה שאני לא אומר לכם לעשות". (מג"ד)**

המפקדים (מח"טים ומג"דים) מצפים מהמ"פ לרכוש מיומנויות שיאפשרו לו להתמודד עם בעיות ולפקד באופן עצמאי - גם בלחימה.

הציפייה מהמ"פ שיהיה עצמאי מחדדת את הצורך שמפקדיו ינקטו את גישת הפיקוד מוכוון המשימה. הקושי של המג"דים להאציל סמכויות וליישם את הפיקוד מוכוון המשימה מעלה שתי שאלות: מה נדרש מהמג"ד כדי לאפשר עצמאות? וכיצד יפתח המ"פ את היכולת הזאת אצל מפקדי המשנה שלו? ניתן לטעון כי אין זה מספיק שהשיטה הזאת תהיה חלק מתפיסתם הפיקודית של המפקדים, אלא יש לפתח אותה הן במסגרת ההכשרה לתפקיד מ"פ והן בעת שהמ"פ ממלא את תפקידו ואף עוד קודם לכן, במהלך תפקידו הקודמים. רק כך יקטן הקושי לממש את הגישה הזאת בעת לחימה.

2. התנסויות ראשונות במנהיגות סימבולית.

המאפיין הזה מתייחס ליכולות שונות בתחום המנהיגות שנדרשות מהמ"פ ושנדרשו פחות בעת שמילא תפקידי פיקוד זוטרים יותר. מדובר ביכולות מנהיגות כמו מתן השראה לפקודים ושימוש בעוצמה אישית וברגש ליצירת מוטיווציה בקרב המונהגים כדי לעצב את דמותם ולרתום אותם. אלה הן היכולות הנדרשות שהדגישו המפקדים שרואיינו:

תפיסה פיקודית ומעוף. המ"פ נדרש לגבש

מכאן שהמג"ד נדרש להאציל סמכויות למ"פ ולמצוא את האיזון בין שליטה לבין עצמאות כדי לטפח במ"פ סגנון פיקוד לוחמני, יוזם ועצמאי. כפי שהוצג בחלקו התיאורטי של המאמר, הדבר הופך למורכב במבחן המציאות.²⁵ בתודעת המפקדים קיימת ההבנה שפיקוד מוכוון משימה הוא שיטה הכרחית בעת לחימה שהוכיחה את עצמה במלחמות, אך נראה כי הצורך בשליטה והחשש מטעויות חוזקים לעיתים יותר מהיכולת לאפשר מרחב פעולה. הקושי הזה לתת עצמאות למ"פים - במיוחד בעת לחימה - יוצר מתח בין הציפייה לעצמאות לבין מבחן המציאות. בראיונות עם המ"פים עלה הנושא הזה במסגרת השאלות בנוגע לציפיותיהם מהמג"דים. המ"פים הדגישו שהם מצפים מהמג"דים לשלושה דברים מרכזיים:

- **עצמאות ומרחב פעולה.** המ"פים מצפים שיינתן להם לפעול באופן עצמאי כדי שיוכלו ללמוד, להפיק לקחים ולחזק את יכולותיהם הפיקודיות.
- **גיבוי.** המ"פים מצפים לקבל גיבוי מהמג"ד. כך הם יידעו שהוא סומך על שיקול הדעת שלהם.
- **ליווי, חניכה, ייעוץ והכוונה בעת הצורך.**

ושימוש בכלים ניהוליים כמו: ניהול דיון, תכנון ושיבה, ראיונות ושיחות חתר.

תפקיד המ"פ מהווה מעבר - בפעם הראשונה לכיתת התכנון והחשיבה. מ"פ מתכנן את ההיגיון של שבוע התרגילים, והמ"מ מביא אותו לידי ביצוע. (מג"ד)

4. לא רק "שחור או לבן". מהמ"פ מצפים לבגרות, להפעלת שיקול דעת, להפגנת קור רוח, לגמישות מחשבתית וכן ליכולת ללמוד ולראות את הדברים באופן ביקורתי. מפקד הפלוגה נדרש לבגרות בחשיבתו ובהתנהגותו. הבגרות הזאת באה לידי ביטוי - לדברי המרואיינים - ביכולת להתמודד עם לחצים, לקבל ביקורת, להפעיל שיקול דעת ולתת פתרונות שמותאמים לכל מצב. על המ"פ להבין כי יש תחומים אפורים שבהם יצטרך להקשיב, לברר, לבחון ולבדוק כדי להגיע להחלטה הנכונה ולפעול כראוי.

יכולתו של המ"פ לראות את המציאות על גווניה השונים ולא באופן דיכוטומי של "שחור או לבן" מאפשרת לו לפעול בסיטואציות מורכבות ולקבל החלטות באופן מושכל ולא אימפולסיבי הן בשגרה והן בלחימה. בעת לחימה הוא נדרש לכך במיוחד וכן לקור רוח, מאחר שבמצבי חירום נטייתו הטבעית של כל אדם היא לחפש אחר ודאות, וזה מה שמבקשים פקודיו למצוא אצלו.²⁸

מצפים ממך להיות יותר אחראי מהמ"מ/ סמ"פ. ההבדל בין ילד לבוגר זה סיפור האחריות והיכולת שלך לראות את ההשלכות של המעשים שלך. (מ"פ)

המ"פ בסופו של דבר מקבל מידע מכולם, שומע דברים ומגבש תמונה אחת ומגיע להחלטה. אם לא יהיה רגוע ושקול, הוא לא יקבל החלטה טובה. (מ"מ)

הציפייה מהמ"פ שיפגין בגרות מתבטאת גם באופן שבו המג"דים והמ"פים תופסים את הקשר ביניהם. תפקיד של מפקד פלוגה נחשב לתפקיד שהוא צומת מרכזי בחייו של הקצין שבו הוא נדרש לבחור בקריירה צבאית של כמה שנים. עצם ההחלטה הזאת ממצבת את המ"פ במקום שבו הרמה הממונה (המח"ט ובעיקר המג"ד) רואה בו שותף. המג"ד רואה במ"פ שותף שיש לו השפעה מכרעת על האופן שבו הגדוד נתפס ועל הצלחת הגדוד. המ"פ נדרש

המ"פ לא נמצא בכל מקום, ואם לא יידע לבנות את אנשיו נכון, הוא לא יצליח להפעיל אותם ולהעביר מסרים כמו שצריך. אם לא בנה נכון את אנשיו, הוא יכבה שריפות כל הזמן. (מג"ד)

המרכיב הכי חשוב הוא להיות קשוב לחיילים ולמ"מ כי המ"פ הוא מפקד. המ"מ רוצה לשמוע את דעתו ולהתייעץ איתו... מ"פ שלא רוצה להתייעץ, המ"מים שלו לא ישתמשו בו. (מ"מ)

האצלת סמכויות, חניכה והעצמת פקודים (בדגש על מפקדי המשנה). מרשל כותב בספרו כי מפקד הפלוגה חייב לסמוך על קציניו שיבצעו את משימותיהם, כי בקרב הוא אינו יכול לפקח על מעשיהם של כל אנשיו.²⁷ המרואיינים הדגישו שהמ"פ נדרש לפתח את המפקדים הכפופים לו ולסייע להם - באמצעות סגנון הפיקוד שלו - לפתח עצמאות ולפעול מתוך אחריות אישית.

המ"פ שלי הוא באיזושהי מידה דמות אידיאלית. מה שמייחד אותו זה שהוא נותן מרווח טעות גדול. הוא יודע מתי לתת לי ליפול ומתי לומר לי שזה עומד ליפול. (מ"מ)

יכולתו של המ"פ לראות את המציאות על גווניה השונים ולא באופן דיכוטומי של "שחור או לבן" מאפשרת לו לפעול בסיטואציות מורכבות

3. כניסה לזירה הניהולית: בין דרג מבצע לדרג מנהל. מהראיונות עולה שהמ"פ נדרש

- לראשונה - להפגין יכולות ניהול בשל היותו מפקד של מסגרת עצמאית שיש לה תת-מסגרות ומפקדי משנה. לראשונה בתפקידו הוא עוסק במה שקורה כאן ועכשיו ובמקביל גם מתכנן את המחר. נוסף על כך הוא נדרש - לראשונה - לקיים ממשקי עבודה פנים-פלוגתיים לצד ממשקי עבודה חוץ-פלוגתיים.

בשל כך - הדגישו המרואיינים - נדרש המ"פ ליכולות הבאות: יכולת תכנון, היכולת להבחין בין עיקר לטפל, ראייה רחבה, יצירת מנגנוני בקרה, יכולות תיאום, הפעלת גורמים שונים במקביל, ניהול לוי"ז פלוגה לצד לוי"ז מ"פ

תפיסה פיקודית לקראת כניסתו לתפקיד ולהגיע לפלוגה עם אג'נדה כדי לקבוע מדיניות בתחום הנורמות והערכים שאותם הוא רוצה להנחיל בפלוגה. כך הסביר זאת אחד המג"דים: "מ"פ צריך לדעת מה הוא רוצה ולהבין למה הוא רוצה לעשות זאת... פלוגות מאוד תלויות במ"פים". באמצעות תפיסתו הפיקודית קובע המ"פ את הסטנדרטים בפלוגתו ושומר עליהם יחד עם אנשיו.

המ"פ נדרש לגבש תפיסה פיקודית לקראת כניסתו לתפקיד ולהגיע לפלוגה עם אג'נדה כדי לקבוע מדיניות בתחום הנורמות והערכים שאותם הוא רוצה להנחיל בפלוגה

עוצמה אישית. באס טוען כי הצורך במנהיגות כריזמטית מתחזק ביחידות לוחמות שמתמודדות עם מצבי לחץ קיצוניים שבהם חיי האנשים נתונים בסכנה, והפרט נדרש להפגין יוזמה אישית ומחויבות למטרות היחידה.²⁶ בראיונות הסבירו המפקדים שהכריזמה של המ"פ באה לידי ביטוי ביכולתו לרתום את אנשיו, לגרום להם להאמין בו ולבצע את המשימות המוטלות עליהם מתוך הבנה ומחויבות לתפקידם. מהראיונות עולה שהמ"פ יצליח לרתום את אנשיו, והם יראו בו מפקד בעל עוצמה אישית, אם יפגין פתיחות וגמישות מחשבתית, יכולת להפעיל שיקול דעת בקבלת החלטות, ינהג ביושרה, יפגין חוסן אישי ושליטה (יהיה יציב ויביא יציבות לפלוגתו) ויהיה מקצועי ומיומן מאוד בתחומו. כמו כן הצביעו המפקדים על כמה פעולות שסייעו למ"פ לרתום את אנשיו:

היכולת להעביר מסרים בהירים וממוקדים. לכל אמירה ומעשה של המ"פ יש משמעות בעיני פקודיו, ולכן המעשים והאמירות של המ"פ הם המסרים שהוא מעביר והם שבונים את האמון בו ואת המוטיווציה של פקודיו ללכת אחריו.

מ"פ לעולם ידאג לכך שפקודיו מבינים שכאשר הוא אומר משהו, הוא מתכוון אליו. הוא לא משדר מסרים כפולים וצריך להיות עקבי בדרישות ובאכיפה וברוח. (מג"ד)

בניית צוות מפקדים מגובש שמחובר לרוח המ"פ.

"להבין את הראש" של המג"ד ושל המ"ט, ורק כך ייווצר חיבור שיאפשר שפה משותפת שהיא תנאי לפתיחות ולהעזה של המ"פ.

מפקד הפלוגה בקרב

המוראיינים הדגישו שבלחימה על המ"פ להיות משימתי: להבין את המשימה, לרתום את האנשים לביצועה ולעמוד במשימה באמצעות חתירה למגע ולניצחון. כמו כן עלה מהראיונות כי כדי שהמ"פ יוביל את אנשיו לביצוע המשימה בלחימה, עליו לייצר את התשתית לכך בשגרה: עליו להפוך את הפלוגה למסגרת מלוכדת שבה החיילים סומכים על מפקדיהם, מבינים את משימותיהם ויודעים לבצען בצורה המקצועית ביותר. מרשל מתייחס לכך בספרו וכותב כי מ"פ שמשכיל לסמוך על אנשיו בשגרה ולאמן אותם כך שבמלחמה יידעו את תפקידיהם, יקצור את פירות האימונים האלה בעת קרב.²⁹

נוסף על כך ציינו המוראיינים שהמ"פ צריך להיות מסוגל לעצב את תפיסת המציאות בקרב פקודיו באמצעות הפגנת שליטה במצב, מודעות למציאות המשתנה ויכולת לתווך את המציאות לפקודים כך שימשיכו לתפקד ולבצע את משימותיהם.

במלחמת לבנון השנייה ידעתי שאם מישהו יסתכל מהצד, הוא יידע מי המפקד, כי כולם מסתכלים עליך. הם צריכים לדעת שאתה יודע, וגם כשאתה לא ממש יודע, צריך לתת להם את התחושה שאתה יודע. צריך להיות שקט ושלווה ולהיות דמות בעיני החיילים... בעופרת יצוקה' הייתי אוסף את כולם באמצע כל יום ומסביר מה קורה, נותן תמונת מצב ומאפשר לשאול שאלות. (מ"פ)

כמ"פ שמוביל משימה מבצעית אתה צריך להראות לפקודים שלך שהכול בשליטה, שמה שאתה אומר זה מה שקורה, שאתה לא מזוגזג. אתה צריך לדעת שמסתכלים על כל תנועה שלך, ואתה יודע שאיך שתעשה את זה, הם יעשו את זה. (מ"מ)

מאפיין חיוני נוסף של המ"פ שאותו הדגישו המפקדים שראוינו הוא החוסן הנפשי ותעצומות הנפש שלו. בעת מלחמה נדרש המ"פ להיות בחזית ולשדר לפקודיו ביטחון ויציבות, להכיל אירועים קשים, לשמור על קור רוח ולווסת את רגשותיו כדי לשמר את

סיכום

כוכבי טוען במאמרו כי מהותה של המנהיגות היא היכולת לשנות ולעצב.³⁰ המוראיינים הדגישו שמפקד הפלוגה נדרש - לראשונה במסלולו הפיקודי - לאחריות מלאה ובלעדית על מסגרת עצמאית, שאותה נדרש לעצב ולאמן למלחמה הבאה.

מק'קוי מתאר בספרו את הפרדוקס שבעיניו מגלם את המהות של המנהיגות הקרבית. וכך הוא כותב:

אמנות הפיקוד היא היכולת לזכות באהבת אנשיך ואז ביום מן הימים להשתמש באהבה זו על מנת לגרום להם להסתכן מרצון בפגיעה איזמה או במוות וליטול באלומות את חייהם של אחרים. הכישרון והכבוד הנדרשים לצורך יישומה של אמנות זו חייבים להיות מטופחים בימי שלום באמצעות לימוד של נפש האדם בקרב ודרך ניסיון עקיף. הלהט לפקד מוטבע בכוח הרצון של המפקד, באהבתו לאנשיו ובתוקפנותו האישית בקרב.³¹

בתחילת הדרך, כשהתחלתי את המחקר, ביקשתי לנסות להבין מהו הפרופיל של מפקד הפלוגה ולאפיין את הקווים המרכזיים בדמותו. כאמור, ההנחה העומדת בבסיס המחקר היא כי בתפקיד המ"פ קיימים מאפיינים הדורשים יכולות מסוימות שאליהן לא נדרש המ"פ בתפקידיו הקודמים או, לחלופין, הוא נדרש אליהן בעבר אך לא באותה המידה כמו בתפקיד המ"פ. ממצאי המחקר הביאו ליצירת מסגרת מושגית לתפקיד המ"פ שהיא גם סוג של פרופיל תפקיד המבוסס על תפיסותיהם של מפקדים ברמות השונות בזרוע היבשה. התפיסות האלה תואמות את הכתיבה המחקרית על הפיקוד ועל המנהיגות הצבאית והקרבית וכן הן משקפות את זיכרונותיהם של מפקדים שונים שהשתתפו במלחמות עבר. גם המאפיינים הבסיסיים הנדרשים למ"פ כפי שעלו מהמחקר (ובהם דוגמה אישית, טוטליות, ההבנה כי פני המפקד הם פני היחידה) וגם היכולות הנדרשות וכן מאפייני המעבר לתפקיד מבטאים את התרבות הצבאית הקרבית, את מאפייני המקצוע הצבאי ואת תורת המנהיגות הקרבית. מהמחקר עולה שתפקיד המ"פ הוא נקודה משמעותית בחייו של המפקד הקרבי ודורש ממנו להיות מגובש בזוהו הפיקודית. הוא מפקד לראשונה על מסגרת הפועלת בצורה

המוטיווציה של חייליו ללחימה. בראיונות הושמעו לא מעט תיאורים שהתייחסו לשלווה הסטואית של המפקד שעליה דיבר מק'קוי בספרו - שלווה שנותנת לו את תעצומות הנפש שלהן הוא נזקק, שליטה עצמית, התגברות על הפחד, סבלנות וביטחון עצמי.

האתגר של המ"פ בקרב זה להתגבר על הפחדים של עצמו כדי להישאר מפקוס ולהניע את המסגרות שלו לעמוד במשימות. (מח"ט)

ב"עופרת יצוקה" היה מ"מ שאמור היה להיכנס לבית לחלץ, והוא התמהמה. אני נכנסתי ראשון ונפצעתי כי התפוצץ מטען, והחייל נהרג. נתתי פקודות לפלוגה ומשימות לכל אחד... מ"פ נדרש לביטחון עצמי ולקור רוח בחירום. אלה הדברים שיכולים לקדם אותך. כשאתה בפנים, אתה צריך לשדר קור רוח ולהקרין את זה לפלוגה. (מ"פ)

בלחימה על המ"פ להיות משימתי: להבין את המשימה, לרתום את האנשים לביצועה ולעמוד במשימה באמצעות חתירה למגע ולניצחון

קודם כול, בחירום היכולת הנדרשת היא לקחת את כל מה שאתה נדרש אליו בשגרה ולעשות זאת בקבועי זמן קצרים ובהשתנות מתמדת. הדבר השני הוא תעצומות נפש. הדבר השלישי הוא השפה המשותפת שאתה מייצר עם אנשים בשגרה שתבוא לידי ביטוי במלחמה. את כל זה אתה לא בונה מאפס בזמן מלחמה אלא בונה אותם בשגרה. (מח"ט)

תפקיד המ"פ בקרב - לפי המוראיינים - כולל שני מרכיבי יסוד של הפיקוד: המקצוע הצבאי והמנהיגות הקרבית. אומץ וקור רוח הם חלק בלתי נפרד מהמקצוע הצבאי. אשר למנהיגות הקרבית, זו מחייבת שליטה בפחד, יצירת תחושת ביטחון, שליטה במצב, יכולת להפגין שלווה סטואית ועיצוב של תפיסת המציאות בקרב הפקודים. התכונות המנטליות האלה מסייעות למפקד לשמר את רוח הלחימה ביחידתו ואת האמון של אנשיו בו. המ"פ הוא בבואה של הפלוגה, ועיני אנשיו נשואות אליו. לכן עליו להפגין מנהיגות קרבית שתשמר את המוטיווציה של אנשיו להילחם.

- ולעתודאי ענף פסיכולוגיה של זרוע היבשה שסייעו בביצוע
הראיונות. המאמר הוא תקציר של עבודה נרחבת יותר. ניתן
לפנות לכותבת לקבלת העבודה המלאה.
- 2 מיכה פופר, "מנהיגות: היער ושביליו", בתוך איציק גונן
ואליאב זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה
למעשה**, בית הספר למנהיגות, 1999, עמ' 19-32
- 3 Leonard R. Sayles, **Leadership: What Effective
Managers Really Do... and How They Do It?**
McGraw Hill, New York, 1979
- 4 Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They
Different?" **Harvard Business Review**, May-June,
1997, pp. 67-78
- 5 **מנהיגות קרבית בכוחות היבשה**, מפקדת זרוע היבשה,
מחלקת תור"ל ותפיסות, 2012, מסמך פנימי בצה"ל
- 6 **שם**
- 7 אדולף פון של, **מנהיגות קרבית: חוויותיו האישיים של קצין
צעיר בצבא הגרמני תוך התבוננות על טקטיקות קרב
ותגובות פסיכולוגיות של חיילים במערכה**, המכון לחקר
הטקטיקה והפעלת הכוח, פ"ם, צה"ל, 2006. הספר יצא לאור
באנגלית בארה"ב ב-1993
- 8 ברייאן מקקוי, **להט הפיקוד - הציווי המוסרי המוטל על
המפקד**, תה"ד והמעבדה התפיסית, 2006
- 9 ראובן גל, "מנהיגות בקרב", בתוך **מנהיגות ופיתוח מנהיגות
מהלכה למעשה**, עמ' 199-231
- 10 ס"ל א' מרשל, **אנשים מול אש**, מערכות, 1956
- 11 **תגובות פחד אצל החייל הישראלי במלחמת יום הכיפורים**,
היחידה לפסיכולוגיה צבאית, 1974, מסמך פנימי בצה"ל
- 12 Jim Storr, **The Human Face of War**, Continuum,
London, 2009, pp. 129-153
- 13 **מנהיגות קרבית בכוחות היבשה**
- 14 **שם**
- 15 עוזי בן שלום ואיתן שמיר, (2008) "פיקוד משימה בין תורה
למציאות", **מערכות** 418, אפריל 2008, עמ' 16-23, [http://
maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/112290.pdf](http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/112290.pdf)
- 16 אבי דהן, "פיקוד מלפנים ופיקוד מוכוון משימה במלחמת
לבנון", **מערכות** 410-409, דצמבר 2006, עמ' 25-20, [http://
maarachot.idf.il/PDF/FILES/7/112167.pdf](http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/7/112167.pdf)
- 17 **הפלוגה הרובאית**, המטה הכללי, מחלקת תור"ל ומפקדות,
1950: **תיק יסוד קורס מ"פים**, 2012, מסמך פנימי בצה"ל
- 18 א' אבירם, "הפלוגה המבצעית בעיני המתבונן", **פסיכולוגיה
צבאית**, גיליון 1, 2002, עמ' 205-219; עוזי בן שלום ואחרים,
(2002) "בין קרסקין למלחמה: פלוגות מבצעיות בשלבים
הראשונים של אינתיפאדת אל-אקצא", **פסיכולוגיה צבאית**,
גיליון 1, 2002, עמ' 182-153
- 19 ראובן גל, **שם**: אליאב זכאי ומ' גבעון, **מנהיגות בפלוגות
מבצעיות - דו"ח מחקר**, ביסל"מ בשיתוף ענף פסיכולוגיה
מפ"ש, 1996
- 20 זכאי וגבעון, **שם**
- 21 לילך ברובסקי ושושנה כוכב, "שלבים בהתפתחות מ"פ וסגל
פלוגת המסלול בחטיבת הצנחנים", **בין הזירות** 3, 2004, עמ'
80-68
- 22 מרשל, **שם**: אלישיב שימיש, **ולא אשוכ עד כלותם**, מערכות,
2005
- 23 ע' לבני, **מנהיגות, סמכות וצעירות**, הרצאה במסגרת
האוניברסיטה המשודרת, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 2004
- 24 ריצ'רד א' גבריאל ופול ל' סאוואג, **משבר בפיקוד**, משרד
הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1981
- 25 בן שלום ושמיר, **שם**
- 26 Bernard M. Bass, **Leadership and Performance
Beyond Expectations**, The Free Press, New York,
1985
- 27 מרשל, **שם**
- 28 Martin Van Creveld, **Command in War**, Harvard
University press, 1985
- 29 מרשל, **שם**
- 30 אביב כוכבי, "על שבעה כללי יסוד למנהיגות ביחידת שדה",
בתוך **על המנהיגות הצבאית**, האוניברסיטה המשודרת
ומשרד הביטחון, 2007, עמ' 62-72
- 31 **מקקוי**, עמוד 116
- 32 **מנהיגות קרבית בכוחות היבשה**

כמו עצמאות, בגרות, ראייה מפוכחת של
המציאות (שלא במונחים של שחור ולבן),
גמישות מחשבתית והעזה מתפתחים אט-אט
במעלה הדרך? עד כמה הם מתפתחים תוך כדי
ההתנסות בתפקידים הקודמים? האם ובאיזה
אופן ניתן לעסוק בפיתוח המרכיבים האלה
בהכשרה קצרה או ארוכה?

כאמור, בממצאי המחקר ישנו מענה רק
לחלק מהשאלות המוצגות לעיל, שכן ממצאיו
מדגישים את מורכבותו של התפקיד ואת
הקושי הקיים לממש חלק ממאפייניו במבחן
המציאות. אך אלה הן שאלות חשובות
ומהותיות שראוי להעמיק בהן במחקר
המשך. מאחר שמרבית המאפיינים שמציניים
המפקדים מצריכים תהליך פיתוח ארוך
טווח בסביבה פיקודית המסייעת בפיתוחם
ובהטמעתם, ראוי לבחון באילו מרכיבים
יש להעמיק את הפיתוח תוך כדי התפקיד
(בתפקידי פיקוד שקודמים לתפקיד המ"פ
ובמהלך תפקיד המ"פ) ואילו מרכיבים ניתן
לפתח במסגרת ההכשרה לקראת התפקיד.
לדוגמה, פיתוח עצמאות והעזה קשורים
בפיתוח ביטחון עצמי ומסוגלות עצמית, וכדי
שאלה יתאפשרו נדרשת סביבה פיקודית
המאפשרת מרחב של עשייה עצמאית, הפעלת
שיקול דעת בקבלת ההחלטות וכן חניכה
ולמידה מטעויות.

לסיכום, מהמחקר עולה כי מפקד הפלוגה
מקבל לראשונה בקריירה הצבאית שלו פיקוד
על מסגרת עצמאית שאותה עליו להכין
ולהוביל במלחמה. בשל כך נדרש המ"פ למגוון
רחב של תכונות ושל יכולות, ובהן: בגרות,
עצמאות, הערכה והיכרות עם אנשיו, תפיסת
פיקוד והתוויית דרך, מתן דוגמה אישית,
מקצועיות, נחישות, העזה, גמישות מחשבתית,
הפעלת שיקול דעת בקבלת החלטות, אומץ
ותעצומות נפש. כל אלה מאפשרים למ"פ
לתפקד במציאות המורכבת, לראות את
התמונה המיטבית במצבים של חוסר ודאות,
לרתום את אנשיו, לנסוך בהם ביטחון ולהוביל
את פלוגתו במלחמה בלי לפגוע ביציבותה כדי
שזו תוכל להמשיך להילחם.

הערות

1. תודות לאל"ם רביב ניר, מפקד המל"ק, ולסא"ל גדעון שרב,
מד"ר המל"ק, על הערותיהם ועל התייחסויותיהם שסייעו
רבות לעריכת המחקר ולכתיבת המאמר. תודות גם לרס"ן
(מ"ל) רוני ברוזן על החשיבה המשותפת בעת כתיבת המאמר

עצמאית הן בשגרה והן בלחימה. הוא נכנס
"למגרש של הגדולים" ומביא לידי ביטוי את
המנהיגות הקרבית במונח הטהור שלה. נדרש
ממנו להוביל את אנשיו בקרב, להפגין ביטחון
עצמי ותעצומות נפש ולמקם את עצמו בראש
המסגרת.

תפקיד המ"פ הוא נקודה משמעותית בחיייו של המפקד הקרבי ודורש ממנו להיות מגובש בזהותו הפיקודית

בהיותו מפקד צעיר, אין לו הרבה ניסיון
קרבי, והוא נדרש למנהיגות קרבית ולעוצמה
אישית שבעזרתן יוכל לרתום את אנשיו. על
אף שיש בתפקיד ראשוניות המתבטאת גם
בגודל המסגרת וגם בעצמאות הנדרשת ממנו,
ממצאי המחקר עולה שתפקיד המ"פ כולל
לא מעט מהאתוסים של המנהיגות הצבאית
הקרבית. תפקיד המ"פ נחשב מאז ומתמיד
לאחד התפקידים המרכזיים בעולם הפיקוד
הקרבי, וכך גם עולה מהתייחסויותיהם של
המפקדים בראיונות. אלה מבטאים בחלקם
האדרה מסוימת של התפקיד שמדגישה את
חשיבותו של המ"פ ואת אשר מונח על כתפיו.
על פי תפיסתם של המפקדים שראוינו,
תפקיד המ"פ דורש מהקצין שעתיד למלאו
לקבל החלטה מושכלת המונעת ממוטיווציה
פנימית ומהבנת הטוטליות שבו. כמו כן
מחייבים מאפייני התפקיד שמבצעו יפגין
עצמאות, מעוף ועוצמה אישית, בגרות, חוסן
נפשי ותעצומות נפש. רשימת הדרישות הזאת
מעלה את שאלת ההכשרה לקראת התפקיד
ואת האופן שבו יש לפתח את הקצינים
במסלול התפקידים לפני מיונים למ"פים.

על פי ספרות המחקר, מנהיגות ניתן לפתח
בהינתן שני תנאים הכרחיים: פוטנציאל
מנהיגותי (יכולות אישיות) ומוטיווציה להנהיג
ולהשפיע. כמו כן - על פי תורת המנהיגות
הקרבית בכוחות היבשה - מנהיגות קרבית
אינה בגדר יכולות אישיות מולדות בלבד,
אלא היא מתעצבת במהלך שירותו הצבאי
של המפקד בהתאם לתפקידים השונים שהוא
ממלא.³²

עד אשר מגיע הקצין להיות מפקד פלוגה הוא
עובר כמה הכשרות בצבא ומתנסה בתפקידי
פיקוד שונים. לכן סביר להניח שכל אלה יחד
יכללו להכין אותו לתפקיד. אך האם מאפיינים

רוצים צבא חזק?

חנכו את הקצינים להביע באומץ דעות עצמאיות

התופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית קיימת בצה"ל כבר ברמות הזוטרות ביותר. כדי לחנך קצינים להשמיע את דעותיהם העצמאיות יש להנחיל להם - הן בקורסים והן ביחידות - חלקים מתרבות הקשב שהתהוותה באמ"ן לאחר מלחמת יום הכיפורים

"מנהיגות צבאית". פרקים שלמים בספר מוקדשים לנושאים כמו "אומץ לב אזרחי של מפקד", "למה מחרישים?" ו"מחלת העיקר לא להסתבר?".²

במאמר הזה אני בוחן את הסוגיה של הבעת

חיוניים למימוש עקרונות המלחמה דבקות במשימה לאור המטרה ויוזמה והתקפיות. אלוף (מיל') אלעזר שטרן אומר שצריכה להיות לקצין היכולת לשחות נגד הזרם.¹ עמדה דומה מובאת בספרו של רב-אלוף חיים לסקוב

מבוא

תורת הפר"ש הרשמית של צה"ל היא פיקוד מוכוון משימה. לפי השיטה הזאת, המפקד הממונה מגדיר את המשימה (את ה"מה"), והמפקד הכפוף מחליט על שיטת הביצוע (ה"איך"). פיקוד מוכוון משימה יכול להצליח רק אם המפקדים הם מקצועיים, דבקים במשימותיהם ואמיצים, דהיינו מוכנים לקחת על עצמם אחריות וסיכונים בעת הצורך. האומץ וההעזה מתבטאים קודם כול בנכונות להביע דעות עצמאיות. זו צריכה להיות נקודת המוצא של הקצין: אסור שיחשוש להביע את דעותיו, ועליו לחתור לפעול בצורה שהיא לדעתו הטובה ביותר, גם אם היא שונה מזו הקיימת או המקובלת על דעת הרוב.

לכאורה יש סתירה בין פיקוד מוכוון משימה, שמחייב יוזמה ועצמאות, לבין משמעת, שמשמעה ציות להוראות הממונים. באחת מהרצאותיו של אל"ם ערן ניב בעת שפיקד על בה"ד 1, שאל אותו צוער בנוגע לסתירה הזאת כביכול. וכך השיב לו אל"ם ניב: מהו ההבדל בין חייל צייתן לחייל ממושמע? החייל הצייתן עושה מה שאומרים לו בלי לשאול שאלות. החייל הממושמע מבין שיש למלא פקודות, אך יחד עם זאת הוא גם מאתגר את מפקדו ומבקש להבין למה הדברים נדרשים ממנו בצורה כזאת ולא אחרת. לאחר ההסבר הזה פנה אל"ם ניב לקציני העתיד ואמר: "אני רוצה

אתכם ממושמעים ולא צייתנים". לדעתו, קצינים ממושמעים - ולא צייתנים -



לא פעם כאשר העמדות בפני צוערי דילמה פיקודית ושאלתי "מי מתנדב לנסות לפתור את הבעיה?" הייתי נתקל בשתיקה כללית. אף אחד לא היה מרים את ידו ומוכן "להסתכן" להיות הראשון - שמא יטעה וייראה רע בעיני הצוערים האחרים

סרן יוסף גנסבורג
קצין מטה בבה"ד 1. לשעבר מפקד
צוות בבה"ד 1



לדעתי, קצינים ממושמיים - ולא צייתנים - חיוניים למימוש עקרונות המלחמה דבקות במשימה לאור המטרה ויוזמה והתקפיות

ממרוואייניו של אבולעפיה במאמרו.⁴ הדבר עלול להוביל למידה מוגזמת של קונפורמיזם (התיישרות עם דעת הכלל). למותר לציין שקונפורמיזם מעודד קיבעון מחשבתי ובולם חדשנות. בשל תרומתו של השאלון הסוציומטרי לקונפורמיזם המוגזם ומתוך הבנה שיש צורך למנוע אותו בצבא ולהניע חשיבה יצירתית, חדשנית ואף חורגת לעיתים מן המקובל - יש, לדעתי, לבחון מחדש את מידת החשיבות שמייחסים לו בהערכת קצינים. הסיבה: הצבא פועל בסביבה שמשנתנה באופן קבוע, וקיבעון מחשבתי עלול להסתיים בכישלון.

שר הביטחון, רא"ל (מיל') משה יעלון, סיפר כי לפני שנכנס לתפקיד של ראש אמ"ן הוא קרא את דו"ח אגרנט ונפגש עם מי שהיה ראש אמ"ן במלחמת יום הכיפורים, אלוף (דימי) אלי זעירא, ועם עוזרו למחקר (תפקיד מקביל לרח"ט המחקר כיום) תא"ל (דימי) אריה שלו. בפגישות האלה הוא התרשם שמדובר באנשים מצוינים, אינטליגנטים ומקצועיים. מסקנתו הייתה שכישלון בהתרעה כמו זה שאירע במלחמת יום הכיפורים עלול לקרות לא רק לאנשים כושלים, אלא גם לאנשים מצוינים - לרוב בשל ביטחון עצמי מופרז. בספרו מדגיש יעלון שדווקא יכולותיו הגבוהות של זעירא "הביאוהו לביטחון עצמי רב, באופן שבדיעבד פורש על ידי הסובבים אותו כעריצות מחשבתית. האנשים סביבו לא העזו לחלוק עליו, גם אם הוא כלל לא התכוון לכך".⁵

בדיונים עם הצוערים שלי על מאמרו של אבולעפיה - שאותו הם נדרשו לקרוא - הדגשתי להם שחיוני שיחשבו גם באופן עצמאי ושיביעו את דעתם בדרך, בעיתוי ובמקום הנכונים. באחד הדיונים היטיב לומר אחד מצועריי:

דעה עצמאית ואני מציע כמה הצעות בתחום החינוך וההכשרה שיחזקו את צה"ל וייצרו בו תרבות ארגונית משופרת.

על האומץ להעז ועל האומץ להביע דעה עצמאית

סוגיית האומץ להביע דעה עצמאית בצה"ל עלתה לכותרות בסתיו 2010, לאחר שתא"ל אמיר אבולעפיה פירסם במערכות מאמר בנושא הזה. במאמר, שהתבסס על עבודת גמר במב"ל ועל ראיונות עם 8 תא"לים ואלופים בשירות פעיל ובדימוס, נכתב כי לקצינים רבים אין אומץ לחלוק על מפקדיהם וכתוצאה מכך הופך צה"ל לארגון פחות טוב ופחות יעיל.³ ההיגיון אומר, לכאורה, כי ככל שקצין משקיע יותר בקריירה הצבאית שלו, כך הוא עלול להימנע במידה רבה יותר מהבעת דעה עצמאית מחשש שהממונים עליו לא ירצו לקדמו. על פי אותו ההיגיון קל יותר להפגין עצמאות מחשבתית כאשר אין כוונה להמשיך בקריירה צבאית. אך מניסיוני אני מטיל ספק בהיגיון הזה שכן נוכחתי לדעת שגם קצינים זוטרים ומש"קים שאין להם שום כוונה לעשות קריירה צבאית נמנעים במקרים רבים מלהביע את דעותיהם העצמאיות ולא דווקא מחוסר מקצועיות או מחוסר אכפתיות.

לא פעם כאשר העמדתי בפני צועריי דילמה פיקודית ושאלתי "מי מתנדב לנסות לפתור את הבעיה?" הייתי נתקל בשתיקה כללית. אף אחד לא היה מרים את ידו ומוכן "להסתכן" להיות הראשון - שמא יטעה וייראה רע בעיני הצוערים האחרים. לעיתים אף נאלצתי לומר: "מה איתכם?? קדימה. אתם קצינים. תעזו!" התופעה הזאת חוזרת על עצמה גם בפורומים רחבים יותר, למשל סיכום קורס, כשהמפקד היה מבקש מהבוגרים להשמיע את דעותיהם. לרוב הייתה שתיקה ממושכת, עד שהראשון, "האמין", היה אומר את דברו. רק לאחר שאותו אמין היה צולח זאת בשלום, היה נשבר מחסום הפחד הזה, והיו מורמות פתאום ידיים רבות נוספות.

התופעה הזאת נמשכת גם בקרב הקצונה הזוטר בצה"ל - בין היתר משום שהקצינים הזוטרים חוששים ממה שחבריהם יכתבו עליהם בשאלונים הסוציומטריים. החשש הזה אינו מופרך, שכן קיימת נטייה לייחס חשיבות יתר לשאלונים האלה - כפי שמבחינים שניים

"מסמרים בולטים חוטפים בראש". אימרה זו נכונה לצבא ולכל ארגון גדול, אך ייתכן שבארגונו התופעה הזאת בולטת יותר מהרגיל וגורמת לניוון ולמקובעות חשיבתיים. אבולעפיה ושישה ממרוואייניו מציינים שהיעדר האומץ להביע דעה עצמאית הוא תופעה שהיקפה בצה"ל חורג מהמקובל במערכות היררכיות אחרות.⁶ על מצב כזה אמר גנרל ג'ורג' פטון: "אם כולם חושבים אותו הדבר, אז מישהו לא חושב".⁷

דיון קבוצתי - מלכודת בפני הבעת דעה עצמאית

כאשר הייתי מ"מ בפעילות מבצעית, הגיע המח"ט לפלוגתי כדי שזו תוצג לו והוא יוכל ללמוד על מצבה. הוא כינס את כל מפקדי הפלוגה - יחד עם המג"ד - בחדר הדיונים. המ"פ הציג את הפלוגה, את הנתונים ואת תמונת המצב באופן שהיה מתואם ומוסכם מראש עם המג"ד. אני ראיתי את הדברים באור מעט שונה בחלק מהדברים, אך כאשר הגיע תורי להתבטא, אני מודה שלא היה לי אומץ להביע את דעתי האמיתית, שכן חששתי מתגובותיהם ומיחסם העתידי של שני הממונים עליי אם אעז לחלוק עליהם במידה ניכרת בנוכחות קהל כה רב. לאחר שהמ"פ הציג את הפלוגה, ואנחנו - המ"מים - השמענו את דעתנו, ביקש המח"ט לשמוע את המ"כים ואת הסמלים, אך נתקל בשתיקה ארוכה. כאשר הוא התעקש לשמוע את דעתם ואמר כי לא יקום עד שיקבל התייחסויות, החלו המפקדים להתבטא, אך ניכר היה שהם מדברים רק כדי לרצות.

המסקנה: דיון קבוצתי, במיוחד בנוכחות ממונים ישירים, עלול להקשות על הבעת דעה באופן חופשי, ובכך גם ליצור קושי בהצגת תמונת מצב מהימנה מזווית ראייתם של הזוטרים. יש להביא זאת בחשבון ולשקול דרכי פעולה נוספות.

גם אני מכה על חטא: ברגע של מבחן לא גייסתי את האומץ הנדרש כדי לומר - גם בפני הממונים עליי - את האמת כפי שראיתי אותה.

ההפכת המחשבה והבעת הדעה העצמאית באנף המודיעין

לאחר מלחמת יום הכיפורים הוקמה ועדת אגרנט כדי לחקור את הנסיבות שבהן פרצה



משמאל לימין: הרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו), אלוף אלי זעירא ואלוף אהרון יריב. אלוף אלי זעירא החליף את אלוף אהרון יריב ב-1972 | הרמטכ"ל לשעבר יעלון על ראש אמ"ן במלחמת יום הכיפורים, אלוף זעירא: דווקא יכולותיו הגבוהות של זעירא "הביאוהו לביטחון עצמי רב, באופן שבדיעבד פורש על ידי הסובבים אותו כעריצות מחשבתית. האנשים סביבו לא העזו לחלוק עליו, גם אם הוא כלל לא התכוון לכך"

המלחמה. מהעדויות ששמעה הוועדה עלה שאמ"ן מיעט להטיל ספק בהערכתיו שלו ולא הותיר מרחב להשמעת דעות אחרות בתוך המערכת.

אבל היו גם יוצאים מהכלל. הנודע שבהם היה סגן סימון טוב בנימין. כבר כמה שבועות לפני המלחמה הוא העביר התרעות על מלחמה קרבה ואף התעמת בשל כך עם הממונים עליו. במקום לבחון בקפידה את הטענות שהעלה סגן בנימין מחק סא"ל דוד גדליה, הקמ"ן של פיקוד דרום, את הנקודות הנוקבות בדו"חותיו של סגן בנימין,⁸ ולכן הן לא הועברו הלאה לפיקוד הבכיר ולממשלה.

החיכוך בין סגן בנימין למפקדו הלך והעמיק במהלך המלחמה, עד שבסיומה הורה אלוף שמואל גורודיש להדיחו. אולם בסופו של דבר ציינה אותו ועדת אגרנט לשבח. הדחתו של סגן בנימין בוטלה לפי המלצתו של נציב קבילות חיילים ובהנחיית ראש אכ"א והרמטכ"ל, שראו בהדחתו צעד בלתי מוצדק, והוא המשיך את שירותו באמ"ן והתקדם עד לדרגת אל"ם.

בעקבות הפרשה הזאת הכניס אלוף שלמה גזית, יורשו של אלי זעירא בראש אמ"ן, את "נוהל סימון טוב", שעל פיו יכול כל קצין, שנתקל בחילוקי דעות מהותיים עם מפקדיו בנוגע להערכת מודיעין, להביא את הערכותיו למפקדים בכירים יותר ואפילו לראש אמ"ן.⁹ מאוחר יותר השתרש הנוהל הזה באמצעות שימוש בנייר שנקרא "דעה אחרת" שאותו ניתן להעביר במקרה הצורך ישירות לראש הממשלה, לשר הביטחון ולרמטכ"ל וליידע על כך את ראש אמ"ן. רק לעיתים רחוקות עושים אנשי אמ"ן שימוש בנייר הזה. למשל, כשהיה יעלון ראש אמ"ן השתמשו בו שני חוקרים. בסופו של דבר התברר שהם טעו בהערכתם, ובכל זאת שיבח אותם יעלון על אומץ ליבם ועל יושרתם.¹⁰

בעקבות פרשת סגן סימון טוב בנימין גם הקים גזית באמ"ן גוף בקרה ("איכא מסתברא") שהוכפף תחילה למחלקת המחקר ובהמשך ישירות לראש אמ"ן. לגוף הזה יש שני תפקידים: הראשון, לקיים בקרה על המחקרים שמפיץ אמ"ן, והשני, להכין הערכות הפוכות מאלה של מחלקת המחקר.¹¹ נוסף על כך, ניתן כיום דגש גדול על מגוון של דעות בעבודתן של יחידות המודיעין. הדבר בא לידי ביטוי, למשל, בעידוד שניתן ליצירת מנגנונים

אכפתיות ופתיחות מחשבתית ומאפשרת להביע מגוון דעות רחב. לתרבות ארגונית כזאת יש חשיבות גדולה, ומן הראוי שהצבא יקבע שהיא אינטרס ארגוני ויאמץ אותה בכל זרועותיו ויחידותיו.

הפתרון: תרבות ארגונית שמעודדת הבעת דעה והקשבה ומאמצת את הספקנות ואת הביקורתיות והופכת אותן לדרך חיים

תרבות ארגונית שבה המפקדים קשובים לשמיעת דעות ששונות מדעתם ואף מנוגדות לה היא חיונית לא רק כדי לאפשר לקצינים הכפופים להביע את דעתם אלא בעיקר כדי לאפשר לקצינים הממונים לראות את המציאות כהווייתה. על כך ועל מצבים שדומים למה שהיה במפגש הפלוגתי שתוארתי עם המח"ט כותב אבולעפיה:

מפקד שרוצה לעשות את מלאכתו נאמנה חייב לא רק לעודד את פקודיו להביע את דעתם, אלא עליו לוודא שהוא נחשף לדעות האמיתיות הרווחות ביחידה שלו ולמתרחש תחת פיקודו. כל זאת באמצעות יצירת מנגנונים יעילים - פורמליים ולא

פורמליים.¹⁴

יעלון כותב על כך:

תרבות ארגונית שבה המפקדים קשובים לשמיעת דעות ששונות מדעתם ואף מנוגדות לה היא חיונית לא רק כדי לאפשר לקצינים הכפופים להביע את דעתם אלא בעיקר כדי לאפשר לקצינים הממונים לראות את המציאות כהווייתה

לחשיבה עצמאית שמיועדים למנוע מקובעות מחשבתית והתיישרות חפוזה וחסרת כל ביקורת עם הדעה של הרמה הממונה. על הצורך בחשיבה עצמאית ומקורית דיבר ראש אמ"ן, אלוף אביב כוכבי, בטקס סיום של קורס קמ"נים באפריל 2012:

המשימה המוטלת על כולנו הופכת מורכבת מיום ליום... במצב עיניים מסוג זה נודע מקום מכריע לכושר ניתוח משובלל, למחשבה עמוקה, לנקודות מבט מקוריות ולחדשנות. את כל אלה נדרוש מכם.¹²

אריה שלו כותב שיש מקום לנורמה שלפיה ניירות ההערכה של המודיעין אינן פסקניות וחד-משמעיות אלא שניתן בהן ביטוי גם לדעות שאינן בקונסנזוס.¹³

התרבות הארגונית שגובשה באמ"ן לאחר מלחמת יום הכיפורים מעודדת הקשבה,

חייב להקיף את עצמו באנשים שיאתגרו את הנחותיו.

גם מערכת היחסים המתוחה בין וינסטון צ'רצ'יל לגנרלים שלו התפתחה, בין היתר, בגלל נכונותו לבחור מפקדים שחלקו על דעתו - ועשו זאת בתקיפות רבה.

משה דיין, לפי מקורבו מאיר עמית, נהג גם הוא באופן דומה ולא העריך את מי שהסכימו עימו תמיד. דיין היה משבח לבסוף דווקא את אלה מכפופיו שהיה להם אומץ לומר לו את אשר על ליבם ואפילו להתנגד בתוקף להחלטותיו. למראית עין הוא היה עקשן, אך אם השכלת להוכיח לו שאינו צודק, הוא היה לבסוף משנה את דעתו.²¹

גם הרמטכ"ל מרדכי מקלף אימץ תרבות ארגונית של קשב. אלוף נועם תיבון כותב שמקלף היה דוגמה ומופת לקצין מקצועי ללא אגו וגיבוי כבוד, פתוח, מקשיב לדעות הזולת, סבלני ועובד היטב בצוות. מקלף היה רמטכ"ל במשך שנה אחת בדיוק, ולדברי תיבון עבודתו הייחודית משפיעה על צה"ל עד ימינו אלה.²² תרבות ארגונית של קשב עומדת בניגוד לעריצות המחשבתית ועשויה למנוע אירועים של "ברבור שחור",²³ כפי שקרה לצה"ל במלחמת יום הכיפורים.

המנהיגות המשתפת ותרומתה לתרבות הארגונית של קשב

כל ארגון זקוק מאוד לבעלי מקצוע שאין להם שאיפות קידום משמעותיות ולכן הם מרשים לעצמם להתבטא באופן נחרץ נגד תופעות שנראות להם פסולות או לא מועילות למערכת - גם אם לממונים עליהם יש דעות שונות לחלוטין. במצבי מחלוקת נוטים בעלי התפקידים האלה להציב את טובת המערכת לפני טובתם האישית. מובן שלמערכת דרושים גם קצינים שיש להם שאיפות קידום, אך בכל זאת אינם מהססים לומר את דעתם, אולם מדובר - מטבע הדברים - בון נדיר יותר של קצינים.²⁴ כאשר לאדם יש שאיפה להתקדם, גדלה הסבירות שהוא ינסה למצוא חן בעיני הממונים עליו ולפעול באופן שיהיה מקובל על המערכת ונוח לה. ואם יהיו לו חילוקי דעות עם הממונים עליו, הוא עלול להימנע מלהציף אותם, שכן מפקדים רבים מעדיפים "יס" מנים" על פני קצינים דעתנים ומטילי ספק.

הפתרון המוצע לבעיה הזאת הוא לחנך את

לערער - על דבריהן. יש להנחיל תרבות של דיון אמיתי, פתוח, שמסתיים בהחלטת מפקד שאינה ניתנת לערעור. חשוב ביותר שמפקדים בכל רמה ישמיעו את דעותיהם - גם אם אלה נוגדות את דעת הממונים עליהם. וחשוב לא פחות שמפקדים בכירים יאפשרו את החופש הזה.¹⁷

תכונת יסוד שחיונית אפוא לכל קצין היא ספקנות וביקורתיות. הגישה הביקורתית, הבוחנת, שמטילה ספק היא זו שמקדמת את הארגון. יתר על כן, הגישה הזאת חיונית לחיים בכלל. כך מתאר יעלון את אייל הגוניס, שהיה הקמ"ץ שלו כשפיקד על סירת מטכ"ל:

אייל היה יסודי מאוד, חרוץ, יצירתי, בעל יושרה ובעיקר דעתן. הוא לא נרתע מלהשמיע את דעתו, שלא אחת הייתה מנוגדת לדעתי, בפניי, כמו גם בפני דרגים בכירים יותר. ייתכן שאצל מפקדים שאוהבים "יס-מנים" אייל היה נדחק לשוליים, אך אצלי הוא פרח. ההצלחה של היחידה בתקופת פיקודי נשענה, כאמור, על קצינים טובים, ואייל בלט בתרומתו הסגולית הייחודית.¹⁸

יש להדגיש שהביקורתיות והספקנות חייבות לבוא בד בבד עם משמעת פעולה ועם לואיאליות, אחרת נזקן עלול להיות רב מתועלתן. משמעות הדבר היא כי מרגע שהתקבלה ההחלטה על ידי הקצין הממונה, על הקצין הכפוף לפעול באופן לואיאלי לחלוטין להוצאתה אל הפועל - כאילו לא חלק עליה. מניסיוני אני יודע שבמקרים רבים קשה מאוד לעשות זאת, אך זוהי חובתנו בהיותנו קצינים.¹⁹

בהקשר הזה יש גם לציין כי אומנם "בלי ביקורת אין התקדמות ביחידות",²⁰ אולם עדיף שזו תבוא מתוך היחידה ופחות מגורמים חיצוניים (ביקורות של גופים מבחוץ), שכן כך ביכולתה ליצור שיח בריא ומפרה למען קידום הארגון ושיפורו.

תרבות הקשב - הצצה להיסטוריה

חשיבותה של התרבות הארגונית שמעודדת הקשבה לדעות של אחרים אינה תגלית של הדורות האחרונים. דוריס גודווין, מחברת הביוגרפיה של נשיא ארה"ב אברהם לינקולן, כתבה שהוא הקיף את עצמו באנשים, כולל יריבים, בעלי אגו חזק ומאוד שאפתניים שהרגישו כי הם יכולים לערער על סמכותו ולא פחדו להתווכח איתו. דעתו הייתה שכל מנהיג



ראש אמ"ן, אלוף אביב כוכבי, בטקס סיום של קורס קמ"נים באפריל 2012 | "המשימה המוטלת על כולנו הופכת מורכבת מיום ליום... במצב עיניים מסוג זה נודע מקום מכריע לכושר ניתוח משוכלל, למחשבה עמוקה, לנקודות מבט מקוריות ולחדשנות. את כל אלה נדרוש מכם"

על המפקד ליצור אווירה שבה תתאפשר לפקודים היכולת להטיל ספק, ואסור לנו כמפקדים לדכא את מי שטועים, ובוודאי שלא את מי שמעזים להציג דעה שונה משלנו... על המערכת הצבאית ככלל לעודד חשיבה, העברת ביקורת והטלת ספק, לעורר ולעודד שיח בין מפקד לפקודו בלי לשכוח את חשיבות המשמעת... יכולתם של המפקדים להביע דעה ללא חשש וללא מורא היא מקור עוצמה משמעותי ותרבות שיח להתגאות בה.¹⁵

יעלון זוקף את הצלחותיו מרמות הפיקוד הזוטרות ועד היותו רמטכ"ל לתרבות הארגונית הזאת.¹⁶

תא"ל (מיל') עמי מורג משמש ב-12 שנים האחרונות מעריך במרכז ההערכה לאל"מים. לדבריו, מתקיימים כיום בצה"ל מעט מדי דיונים פתוחים וסיעורי מוחות - על אף חשיבותם - והוא מבקר את מי שנמנעים להביע את דעותיהם:

אנשים מעדיפים לשמוע דברי הבל מרמות ממונות ולשתוק כדי לא לסכן את הסיכוי שלהם להתקדם... במקום לעודד קונפורמיות הן [רמות הניהול הבכירות בצבא] חייבות לעודד את פקודיהן להרהר - ואם צריך, גם

מהצוערים אמר שהוא ראה משהו אחר: האחד שצפה בצורה מלמעלה אמר שהוא ראה עיגול, והאחר, שצפה בצורה מהחזית, אמר שראה מלבן. רק בהמשך, כאשר איפשר להם להתייעץ זה עם זה הם הגיעו ביחד לתובנה שזהו גליל והבינו את הסוגיה של זווית הראייה שיש לכל מפקד כשהוא מנסה לבחון את תמונת המצב הכוללת.

יש לציין שהייתי בהרצאתו לפחות חמש פעמים, ורוב הזוגות לא הבינו שהתבוננו בגליל גם לאחר התייעצות של עשרות דקות. המסקנה: ההתייעצות חשובה גם כשמדובר, לכאורה, בדברים פשוטים, אך גם אז היא אינה מבטיחה הבנה מלאה של תמונת המצב. אולם בלעדיה סיכויי ההבנה פחותים עוד הרבה יותר. באמצעות הדוגמה הזאת המחיש המרצה היטב את האמרה "מה שרואים מכאן לא רואים משם" והדגיש כי מפקד שמקבל החלטה לבדו עושה זאת למעשה על בסיס מידע חלקי בלבד. מפקד כזה אינו טועה בהכרח בתפיסתו כפי שראינו בהמחשה, אך זו אינה שלמה, אלא נשענת רק על זווית הראייה שלו. חסרות לו זוויות הראייה השונות והמשלימות של האחרים כדי להבין במלואה את התמונה שהוא רואה.

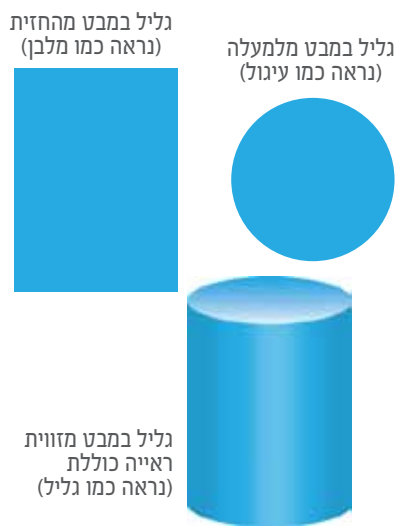
הכרחי לעשות את האבחנה ולהבין שמפקדי השדה נדרשים לקבל החלטות במהירות ובנחישות - לעיתים על בסיס מידע חלקי ואף סותר, במיוחד בשדה הקרב. אך שלא בעת קרב וככל שרמת הפיקוד גבוהה יותר, כך גדלה חשיבותה של המנהיגות המשתפת.

הבסיס לתרבות ארגונית משופרת: חינוך החל מקורס הקצינים

יעלון הודה שלא הצליח להטמיע את דרכו, אך הביע תקווה שהזרע נזרע ובבוא היום ינבוט.²⁹ כיצד נצמיח את הזרע?

שינוי של התרבות הארגונית בצה"ל - שהוא גוף היררכי המעודד משמעת ולויאליות - אינו עניין פשוט כלל, אך הוא אפשרי. כדי להתחיל במגמת שינוי רצוי שיופצו מסרים מתאימים בכתב ובעל פה. נוסף על כך יש להחדיר את תרבות הקשב כבר בקורס הקצינים. במהלכו יש לעודד חופש מחשבה והבעת דעה ואת האומץ לקחת סיכונים. יש להדגיש לקצינים שעליהם לפעול משיקולים משימתיים ומקצועיים בלבד. עליהם לדעת שמצפים מהם לגבש דעה עצמאית

איור 1: מה שרואים מכאן לא רואים משם



שהמערכת התנגדה להן באופן טבעי (בשל כוח האינרציה של ארגונים לדבוק בקיים ולהימנע משינוי). לאחר שהתעקש לנסות את השינויים ומשהצליחו ושיפרו את המערכת, הפכו כמעט לנחלת הכלל. עמידורו אומר שעל הצבא להמשיך לחשוב באופן שיטתי - באמצעות עבודת מטה מסודרת ותהליכי בדיקה יסודיים. זוהי הדרך העיקרית, הראשית והמועדפת. אך במקביל, כפי שהראה במאמרו, יש מקום רב ליוזמות מקומיות, ויש לעודד צורת חשיבה יוזמת וחדשנית ונכונות לקחת סיכונים לא רק בקרב אלא גם בבניין הכוח. לאותה רוח יוזמת ולאותה העיקשות לבצע יש, לדבריו, לחנך את המפקדים.²⁸

"מה שרואים מכאן לא רואים משם"

המציאות בדרך כלל מורכבת יותר מכפי שנדמה לנו. יש אמת, אך היא לא תמיד בכיס שלנו, ומנקודות תצפית שונות היא נתפסת באופן שונה. המחשה טובה לכך - ולחשיבות המנהיגות המשתפת - קיבלנו בקורס הקצינים. סא"ל הרב צדוק בן ארצי, ראש תחום תודעה יהודית ברבנות הצבאית ונווט קרב במלחמת של"ג, מסביר בהרצאותיו בבה"ד 1 כי לאנשים יש נטייה שלא להתייעץ, ובמיוחד בנוגע לדברים שנראים, לכאורה, פשוטים. כדי להראות את הבעייתיות שבכך הוא הציג בהרצאתו לשני צוערים, בנפרד, ציור של גליל משתי זוויות ראייה שונות. כל אחד

המפקדים להיות קשובים וסבלניים יותר לדעות שונות וגם לעודד אותם להביע את דעותיהם שלהם בפני הממונים עליהם. כאשר הקצינים ירגישו שהממונים עליהם מבקשים לשמוע את דעתם, ושמיחסי להם חשיבות, תגדל האכפתיות שלהם לתהליכים המתרחשים ביחידה, וכך גם יגדל רצונם לסייע ולשפר. ניתן, למשל, ללמד אותם לשבח קצינים שמביעים דעות עצמאיות במהלך דיון, וגם ניתן להסביר להם שיוכלו להרוויח רבות אם ילמדו לבקש את עצתם של קציני המטה או של מפקדים כפופים בנוגע לרעיונות שהועלו או לקראת קבלת החלטה חשובה. אפשר גם ללמד את המפקדים לקיים לעיתים דיונים פתוחים שבהם כל מי שיש לו מה לתרום עושה זאת בלא קשר לדרגתו ולמעמדו - בלי להתחשב בסדר המקובל שלפיו הזוטר ביותר מדבר ראשון והבכיר ביותר - אחרון. גם חשוב שכל קצין יהיה נבון ויידע מתי ואיך לומר את דעתו, מתי להתעקש ולהילחם ומתי להתפשר: "אתה לא יכול להתפטר בכל יום. לכן צריך לדעת על מה נלחמים ועל מה לא. הדרך הנכונה להשפיע היא להגיע לסף פיצוץ, אך לא להתפוצצות".²⁵ יעלון כותב שכישלוננו המרכזי במהלך השירות היה אי-הצלחתו לשנות את אופן החשיבה בצה"ל. לדבריו, הוא שאף להכניס לצבא תרבות שמתבססת מחד על נהלים של חשיבה מסודרת ומאידך על חשיבה "פרועה", ספקנית וביקורתית. הוא מצר על שלא הצליח ליצור דור של מפקדים ספקנים שיעזו להביע דעות שונות לחלוטין מהמקובל ולא הצליח ליצור מנהיגים משתפים שמקשיבים למגוון רחב של מחשבות, של דעות, של עמדות ושל נקודות תצפית. גם בהיותו רמטכ"ל הוא לא הצליח להטמיע את הרעיון שלפיו מפקד שמתיעץ ומשתף אינו נופל ביכולותיו ובסמכותיותו מהמפקד "היודע כול".²⁶

על היות צה"ל ארגון שמרני ועל הרצון של קציניו לשנות כותב ראש המטה לביטחון לאומי, אלוף (מיל) יעקב עמידורו, כי "יתרונו של צה"ל טמון בכך שהוא לא יבלום קצינים הנחושים ליוזם שינויים, ובלבד שהחידוש לא ירבה בלבול ולא יהיה בניגוד לעקרונות המלחמה המוכרים".²⁷

בהמשך מתאר עמידורו כמה שינויים ארגוניים שהוביל במהלך הקריירה שלו למרות הביקורת הקשה שספג לאחר העלאת הצעותיו ועל אף

לפני הגעתם לדין כלשהו ולהיות נכונים להביע אותה בדרך הראויה במידת הצורך. ברגע שקצינים זוטרים יתבקשו לחוות את דעתם על נושאים שונים ויחנכו אותם מהיסוד לגבש דעה ולהביעה - תתחזק זיקתם ליחידה ותגבר המוטיווציה שלהם להיות אכפתיים ומעורבים בתהליכים שקורים בה.

המלצות

1. בצה"ל קיים מסמך בשם "עקד הקצין בצה"ל" העוסק בדמות הקצין. המסמך אושר במטכ"ל והופץ בסוף 2005, ומפורטים בו "מאפייני הקצין".³⁰ המאפיינים האלה נלמדים ביסודיות בשבועות הראשונים של כל קורס קצינים בבה"ד 1. אני ממליץ לשדרג את המסמך ולהפיצו מחדש לאחר שיוכללו בו שני מאפיינים נוספים:

• **ספקנות וביקורתיות.** היכולת לאתגר, לשאול שאלות נבונות ולחתור להבין מדוע הדברים נעשים בצורה כזאת ולא אחרת מתוך שאיפה לבחור בדרך הפעולה האיכותית ביותר ומתוך הקפדה על חופש המחשבה ועל משמעת הפעולה.

• **אומץ להביע דעה עצמאית.** היכולת לחשוב מכיווני מחשבה שונים ולא רק על פי דפוסי החשיבה המקובלים.³¹ זאת לצד גיבוש דעה עצמאית לפני כל דיון ונכונות להביעה באופן הראוי ובעיתוי המתאים ומתוך הצבת השיקול המשימתי/מקצועי מעל לשיקולי קידום אישיים ולכל שיקול אחר. אך יש לזכור: החופש להביע דעה כפוף תמיד למשמעת הפעולה.

2. את סוגיית האומץ להביע דעה עצמאית יש להציג בכל מחזור של קורס קצינים ולקבוע שקריאת מאמרו של אבולעפיה היא חובה לכל צוער בבה"ד 1.

3. יש להקצות זמן קבוע בלר"ז של קורס הקצינים שבו ידונו המפקדים עם צועריהם על הסוגיה של הבעת דעה עצמאית, על חשיבותה הרבה למערכת ועל הצורך לבססה בתרבות הארגונית של הצבא.

שיטת הפיקוד מוכוון המשימה מבוססת על קצינים מקצועיים בעלי אומץ להביע דעה ובעלי נכונות לזיום ולקחת אחריות וסיכונים - במידת הצורך - בבניין הכוח ובשדה הקרב. שיטת הפיקוד הזאת חיונית להשגת הניצחון במלחמה הבאה.

מהפכת האומץ להביע דעה עצמאית - שהתרחשה באמ"ן לאחר מלחמת יום הכיפורים - צריכה להיות מוטמעת, לפחות באופן חלקי, בשאר חלקי הצבא. אנו, המפקדים, צריכים לעודד זאת. לשם כך אני ממליץ לנקוט שני צעדים:

1. אנו, המפקדים, נהיה קשובים וסבלניים יותר לדעות שונות - גם אם הן מנוגדות לשלנו - ונעודד הבעת דעות.

2. עלינו להטמיע בקצינים מראשית דרכם - באמצעות חינוך והכשרה - את חשיבות האומץ להביע דעה עצמאית. בכך ניצור בסיס טוב יותר לתרבות ארגונית משופרת שתהיה עתירת סיעורי מוחות ודיונים פוריים - בלי לפגוע במשמעת הפעולה.

קצינים שאינם מהססים להשמיע את דעותיהם העצמאיות יאפשרו לצה"ל להשיג את מטרותיו בצורה טובה יותר, יקדמו ויחזקו אותו. יש לזכור: "יש לנו מדינה אחת בלבד, ורק צבא ערכי ונחוש, המבוסס על מפקדים יצירתיים החושבים באופן עצמאי ומתמודדים על דעתם, יוכל להבטיח את מה שנראה לנו היום מובן מאליה".³³

ביומו הראשון בתפקיד שר הביטחון הפיץ משה יעלון איגרת לצה"ל ולמערכת הביטחון שבה קרא "לאפשר חופש מחשבה והבעת דעה תוך הקפדה על משמעת פעולה, שהרי זו דרך המלך להפיק מאנשיכם ומיחידותיכם את המיטב". מן הראוי שנלך בדרך הזאת.

תודה לאבי, ד"ר ג'פרי גנסבורג, ולחברי סא"ל ד"ר רובי סנדמן על הערותיהם המועילות. אשמח לקרוא תגובות או דעות אחרות. כתבו לידי גנסבורג במייל הצבאי או במייל האזרחי: yossigph@walla.com

הערות

1. אלוף (מיל) אלעזר שטרן בהרצאה לצוערי השלמת החיר, 30 בספטמבר 2009
2. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, מערכות, 2003, עמ' 24-32
3. אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", **מערכות** 433, אוקטובר 2010, עמ' 21-27, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/1/112551.pdf>
4. שם, עמ' 23
5. משה (בוגי) יעלון, דרך ארוכה קצרה. ידיעות ספרים, 2008, עמ' 72

6. אבולעפיה, עמ' 22 ו-25
7. www.pitgam.net/quote/8346/1
8. אריה שלו, **כישול והצלחה בהתורה**, מערכות, תל אביב, 2006, עמ' 233
9. אורי אחיקם, "צואר הבקבוק של המודיעין ב-1973", מבט מל"מ, <http://bit.ly/1exg4hh>
10. יעלון, עמ' 72-73
11. שלו, עמ' 259
12. <http://bit.ly/HRw3dR>
13. שלו, עמ' 271
14. **אבולעפיה**, עמ' 27
15. משה יעלון, "מנהיגות צבאית" בתוך: אריה אידן ופנחס עידן (עורכים), **על המנהיגות הצבאית**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2007, עמ' 12
16. יעלון, דרך ארוכה קצרה, עמ' 262
17. עמי מורג, "חמשות על קונפורמיות ועל לויאליות", **מערכות** 439, אוקטובר 2011, עמ' 54, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/113010.pdf>
18. יעלון, דרך ארוכה קצרה, עמ' 62
19. ראו דוגמה מרתקת לעניין הזה ברמות הגבוהות ביותר, שם, עמ' 55-53
20. הרצאה של אלעזר שטרן, ראו הערה 1
21. הדוגמאות על לינקולן, על צ'רצ'יל ועל דיין נלקחו מתוך אבי אלטמן, "מציאות - מנהיגות צבאית בדרג העליון", **מערכות** 439, אוקטובר 2011, עמ' 8-9, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/3/113003.pdf>
22. נועם תיבון, "1953 - השנה שבה עוצב צה"ל", **מערכות** 438, אוגוסט 2011, עמ' 27-25, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/112972.pdf>
23. "ברבור שחור" הוא הכינוי שנתן הפילוסוף נאסים טאלב להפתעה מחוללת שיש לה השפעות מרחיקות לכת. ראו: עין ניב, אליעזר טולדנו ויונתן אמיתי, "ברבורים שחורים במלחמת העולם השנייה - הגורמים להפתעות בשדה הקרב וכיצד ניתן להתאושש מהן ולצמצם את השפעתן", **מערכות** 437, יוני 2011, עמ' 43, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/112930.pdf>
24. כך נהג, למשל, המצביא הסובייטי הנודע גאורי זוקוב. מדהים לקרוא עד כמה אמיץ הוא היה לומר את דעותיו - גם נוכח סטלין - על אף שידוע היה כי סטלין נוהג לחסל את מי שחולקים עליו. על משטר העריצות שקיים המנהיג הסובייטי ועל דיכוי הרצון להביע דעה עצמאית שילמה בריה"מ ביוקר כאשר פלשו הגרמנים - בהפתעה מחוללת - לשטח בריה"מ ב-22 ביוני 1941. ראו: גאורי ק' זוקוב, **זיכרונות המרשל זוקוב**, מערכות, תל אביב, 1982, עמ' 176 ו-189
25. **אבולעפיה**, עמ' 22
26. יעלון, דרך ארוכה קצרה, עמ' 263
27. יעקב עמידרור, "חידושים צבאיים: עקרונות וזיכרונות", מערכות 425, יוני 2009, עמ' 62, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/4/112394.pdf>
28. שם, עמ' 65
29. יעלון, שם
30. אמ"ן, חטיבת תה"ד, **עקד הקצין בצה"ל**, המדור לפרסומים ולמינוח, 2005, עמ' 1 ו-4
31. ראו: עמי פדהצור, "חשיבה יצירתית שיטתית בצבא", **מערכות** 443, יוני 2012, עמ' 11-4, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/5/113085.pdf>; רונן עצמון, "מלכודות חשיבה - איך לזהות אותן וכיצד להימנע מהן", **מערכות** 443, יוני 2012, עמ' 42, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/113090.pdf>
32. במאמר מוסבר כיצד לזהות הטיות קוגניטיביות (נטיות שיטתיות של בני האדם לטעות בחפיסה, בזיכרון, בחשיבה או בשיפוט) ואיך להימנע מהן ולאפשר חשיבה יצירתית.
33. וולטר אייקוסון, **סטיב ג'ובס**, מודן, מושב בן שמן, 2012, עמ' 5
34. מורג, עמ' 55

סיכום

"האנשים שמשוגעים מספיק כדי לחשוב שהם יכולים לשנות את העולם הם אלה שעושים זאת" פרסומת "לחשוב אחרת" של אפל, 1997³²

לנפץ את הבועה

חלק קטן מהצעירות הדתיות מתגייס לצבא - בין היתר משום שהחברה שבה הן חיות מונעת מהן לקבל מידע אמין על מסלולי השירות שבהם הן יכולות לשלב תרומה לביטחון ישראל עם אתגרים אישיים ואורח חיים דתי. פריצת מחסום המידע היא אחת הדרכים החשובות להגדלת מספר המתגייסות הדתיות



"בהטילנו חובת השירות הצבאי על האישה העלינו את האישה לשיא השוויון המוסרי בישראל... האישה בישראל נושאת באחריות העליונה של המדינה: אחריות הביטחון שכם אחד עם הגבר" (דוד בן-גוריון)

נשים בצה"ל, 1948 | מאחר שצה"ל התפתח מתוך ארגון ההגנה והמחתרות, היה זה אך טבעי שהוא יאמץ את הרעיון שלפיו הנשים מתגייסות לשורותיו כמו הגברים

סרן לירז חכמון

קצינת השלישות של חטיבת עציון.
המאמר נכתב במסגרת לימודים
במכללה לפיקוד טקטי



המיועדת לחיילים בתפקידים עורפיים) ותפקידים טכניים. בסוף שנות ה-80 שובצו נשים לראשונה בתפקידים מעבר לקו הירוק. המהפכה המקצועית נמשכה גם בשנות ה-90. ב-1991 שירתו נשים בכ-500 מתוך 709 המקצועות הקיימים בצה"ל. (לשם ההשוואה: ב-1978 הועסקו נשים רק ב-210 מקצועות).

אבן דרך חשובה בשילוב הנשים בצה"ל הייתה עתירתה לבג"ץ של אליס מילר ב-1994 בדרישה לפתוח את קורס הטיס של חיל האוויר בפני נשים.⁸ פסק הדין בעתירה התניע תהליכים אשר הובילו לשינוי בחוק שירות הביטחון [נוסח משולב], תשמ"ו-1986. בינואר 2000 נוסף לחוק סעיף 16 א' שעניינו "שוויון בשירות", ובו נקבע כי זכותה של כל אישה למלא כל תפקיד צבאי (חוץ מאשר תפקידים ש"אופיים ומהותם" אינם מאפשרים שירות של נשים). כמו כן קבעה התוספת לחוק שאישה מתנדבת תהיה שווה לגבר גם בחובותיה: היא תשרת אותו מספר של חודשים, ועם שחרורה תצורף למערך המילואים.

כיום קיימת הסכמה מלאה שיש לאפשר לנשים להתנדב לכל תפקיד - אם עברו את תהליכי המיון הנדרשים.

יותר מ-88% מהתפקידים הצבאיים פתוחים כיום לשירות נשים (מתוכם 14 תפקידי לחימה) לעומת 73% לפני העתירה של אליס מילר לבג"ץ. יתר על כן, מתקיימת עבודת מטה מסודרת לפתיחת תפקידים שעדיין אינם פתוחים בפני נשים. בסופו של דבר יישארו מעט מאוד תפקידים שימשיכו להיות סגורים בפני נשים מסיבות של "אופי ושל מהות".⁹

דילמות בחיי האישה הדתיה

לאישה הדתיה קיימות שלוש אפשרויות בסיימה את לימודיה בתיכון:

1. להיענות לצו הגיוס ולהתגייס במסלולים המיוחדים שמציע צה"ל לאישה הדתיה.
2. לפנות למסלול ייחודי לבנות דתיות - שירות לאומי.
3. לפטור את עצמה משירות כלשהו על רקע אורחות חייה הדתיים ובכך לסיים את חובותיה למדינה.

בזרמים מסוימים בחברה הדתית מקובלת בשנים האחרונות הדעה שגם שירות לאומי אסור מהבחינה ההלכתית. רבנים, ובראשם

גברים ונשים כאחד. בעת חקיקת החוק עמדה תקופת השירות על 30 חודשים לגברים ועל 18 חודשים לנשים,³ ונקבע שנשים יוכלו לבקש שחרור מהצבא מטעמי דת או מצפון.⁴ בעניינן של הנשים הדתיות פסק בן-גוריון כבר בדצמבר 1947 את תפיסתו בנוגע לגיוסן: "כל נערה או אישה אשר מטעם דתי או מטעם הווי משפחתי דתי אינה יכולה להתגייס - פטורה מחובת השירות". פטור משירות על רקע דתי שהוענק לנשים הצטרף לשלוש עילות פטור נוספות: הורות, נישואים והריון.

לאחר מלחמת יום הכיפורים אימץ הצבא מדיניות חדשה שבמסגרתה נפתחו בפני נשים תפקידים מקצועיים שקודם לכן יכלו לאיש רק גברים

לאחר נפילת בנות בשבי במלחמת העצמאות נקבעו בחוק שירות הביטחון מ-1952 שלוש קטגוריות של תפקידים שלא יוטלו על נשים: מקצועות שנדרש להם כושר פיזי, מסגרות שתנאי השירות בהן אינם מתאימים ומקצועות לחימה.

לאחר מלחמת יום הכיפורים אימץ הצבא מדיניות חדשה שבמסגרתה נפתחו בפני נשים תפקידים מקצועיים שקודם לכן יכלו לאיש רק גברים.⁵ צה"ל החל לשלוח נשים למערכים חדשים מכיוון שנדרש לבניין כוח מסיבי, וכך החלו נשים לאיש תפקידים ביחידות תומכות לחימה נוסף על תפקידי עורף שבהן שירתו באופן מסורתי. מטרת המדיניות החדשה הייתה לפנות לגברים רבים ככל האפשר למקצועות הלחימה,⁶ ואחת מתוצאות הלוואי שלה הייתה צניחה בשיעור הנשים שממלאות תפקידי פקידות מ-70% ל-40% בלבד.⁷

שנות ה-80 של המאה ה-20 היו נקודת מפנה בהתייחסותה של המערכת הצבאית לנשים. מתגייסות החלו למלא תפקידי הדרכה קרביים (מדריכות חי"ר וקליעה), תפקידי פיקוד (מדריכות כלואים ומפקדות כיתה בטירונות

מבוא

בסמוך להקמתה של ישראל נחקק חוק שירות הביטחון תש"ט-1949. עניינו של החוק, בין היתר, הוא חובת השירות והגיוס וכן הוראות הצבא ופקודותיו בנוגע לגברים ולנשים כאחד. החוק התבסס, בין היתר, על המציאות שנוצרה ביישוב היהודי בארץ עוד לפני קום המדינה ולפיה הנשים השתתפו באופן פעיל בהגנה עליו. מאז הלכו והתרחבו התפקידים בצבא שבהם השתלבו הנשים.

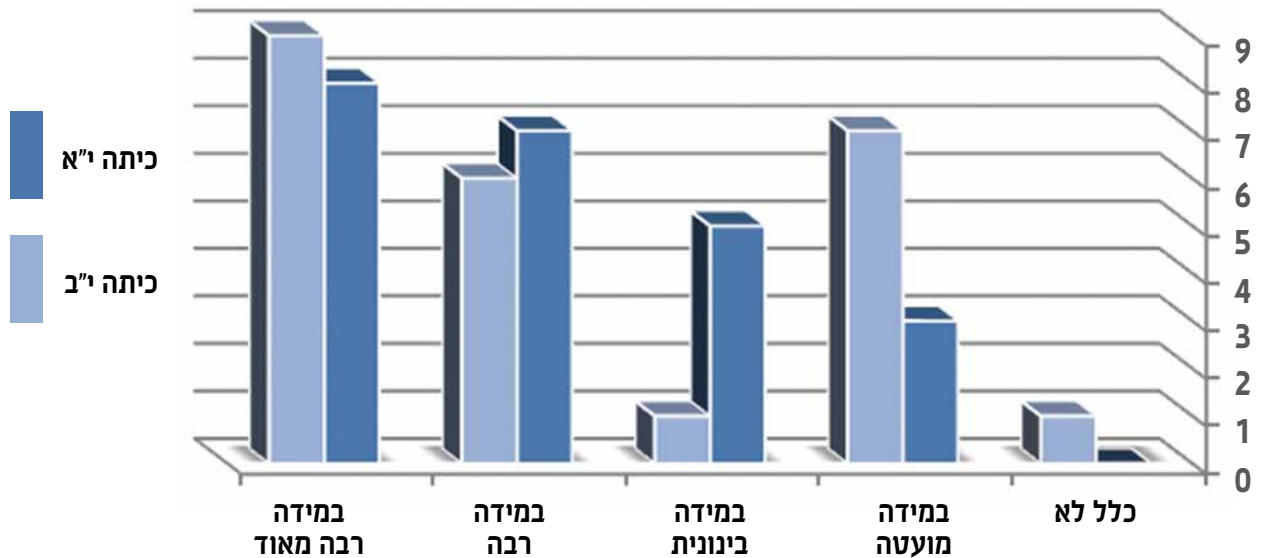
מכלל אוכלוסיית הנשים מקבלות הנשים הדתיות התייחסות מיוחדת בצה"ל: המערכת הצבאית מקדישה מאמצים רבים לשילובן. במאמר הזה נידונה הסוגיה של גיוס נשים דתיות לצבא. מוצגות בו הדילמות הניצבות בפני הצעירה הדתיה ששוקלת אם להתגייס לצבא או לשירות לאומי או לוותר על הגיוס וכן מוצגים בו המאמצים שמשקיע צה"ל כדי לשלב בשורותיו נשים דתיות - שהן אוכלוסייה בעלת אופי תרבותי שונה מהמתגייסות החילונית.

בין היתר מוצגים המסלולים המגוונים שקיימים בצה"ל בעבור הבנות הדתיות. הנתונים המופיעים במאמר נלקחו מספרות המחקר, ממידע שנאסף בצה"ל ומראיונות עם שש חיילות דתיות. על סמך הראיונות האלה ועל סמך המידע שנאסף חובר שאלון שנועד לבחון את מידת ההיכרות של הבנות עם צה"ל ועם השירות הלאומי ואת מידת רצונן להתנדב אליהם. השאלון הורכב משאלות פתוחות וסגורות והועבר למדגם מייצג של 23 בנות כיתה י"א ו-24 בנות כיתה י"ב בבית ספר תורני. התשובות לשאלון והראיונות סיפקו דוגמאות לחששות הבנות ואימתן מסקנות.

מגמות בשירות הנשים בצה"ל

מאחר שצה"ל התפתח מתוך ארגון ההגנה והמחתרות, היה זה אך טבעי שהוא יאמץ את הרעיון שלפיו הנשים מתגייסות לשורותיו כמו הגברים. יתר על כן, מאחר שצה"ל קם במאי 1948, בעיצומה של מלחמת העצמאות, הוא היה זקוק לכל כוח האדם שהישוב יכול היה להעמיד לרשותו, ובכלל זה לנשים. בשל כך אף הוחלט על הקמת חיל הנשים כבר במאי 1948. בהמשך, ב-1949, נחקק "חוק שירות הביטחון" תש"ט-1949. בחוק נקבע שחובת השירות הצבאי מוטלת על כל מי שהוא אזרח ישראל או תושב קבוע¹ בה שהגיע לגיל 18 -

באיזו מידה רוצות תלמידות תיכון דתיות לדעת יותר על הצבא



צעירות מאוכלוסיות ששונות מאוד זו מזו. ההטרורגניות הרבה בקרב הנערות "הדתיות" בולטת מאוד לעין כאשר בוחנים את המשפחות שעומדות מאחוריהן: כך, למשל, יש הורים שמתנגדים לרעיון הגיוס ומנסים להניא את בנותיהם מהכוונה להתגייס לצה"ל, ולעומת זאת יש הורים שרואים בצבא חלק טבעי ובלתי נפרד מתהליך ההתבגרות של בנותיהם.

מהראיונות עולה שבחלק מהמשפחות קיימת תמימות דעים בין שני ההורים בנוגע לגיוס, ואילו במשפחות אחרות אחד ההורים תומך בגיוס ואילו ההורה האחר מתנגד לכך.

נערות שהוריהן שירתו בצבא הביעו דעות נחרצות על השירות, והיה ברור שהן משקפות לא את דעתן שלהן אלא דעות של אחרים שהשפיעו עליהן

הצעירות סיפרו שיש שתי סיבות מרכזיות שבגללן תומכים ההורים בגיוסן:

1. אידיאולוגיה ציונית שלפיה כל ישראלי חייב לתרום לביטחון המדינה.
2. שיקולים של טובת הילדה: האמונה שהשירות ייטיב עימה ושהוא שלב התפתחותי חשוב בדרך להתבגרותה. נערה שהוריה התגייסו לצבא בדרך כלל יותר מחויבת לשירות בצה"ל. לתפקידים שמילאו

האיסור לשאת נשק: "לא יהיה כלי גבר על אשה... כי תועבת ה' אלוהיך כל עשה אלה" (דברים כב, ה). המתנגדים לשירות הצבאי לומדים מהנוסח הזה כי לא רק נשיאת נשק אסורה על נשים, אלא גם עצם ההשתתפות במלחמה.¹² שירות מעורב של גברים ושל נשים.

משאלונים שחולקו לחיילות דתיות עולה שהנושא הזה מפריע להן מאוד. "כל כבודה בת מלך פנימה" (תהילים מה, יד). על פי הפירוש המקובל של הפסוק הזה, כבודה ותפארתה של האישה צריכים להיות רק בביתה. הפסוק הזה משמש אסמכתה לנשים דתיות לא להיות מעורבות בציבור הרחב ולנהוג באופן כללי בצניעות.

מלחמת מצווה. יש רבנים שגורסים שלאישה מותר להשתתף במלחמת מצווה - אך רק כדי לשרת את בעלה במלחמה (מה שמבטל למעשה את האפשרות שתוכל להשתתף במלחמה).

מרות האב. האישה צריכה להיות תחת מרות אביה עד שתינשא ולאחר מכן - תחת מרות בעלה.

הסיבות האלה רלוונטיות - לפחות בחלקן - גם לנשים שרוצות לשרת בשירות לאומי.

השפעת הסיבה המשפחתית

בהגדרה "בוגרות בתי ספר דתיים" נכללות

הרב עובדיה יוסף, הגדירו את השירות הלאומי "עבירה על הדת".¹⁰

למרות המסלולים המיוחדים שמציע צה"ל, ושמותאמים לאישה הדתייה, נצפית בעשור האחרון מגמה עקבית של ירידה בשיעור המתגייסות לצה"ל ועלייה בבקשות לקבלת פטור משיקולי דת.

הסיבות ההלכתיות להימנעות מגיוס

● **האיסור להשתתף בלחימה.** האישה היא עמוד התווך של הבית, ועליה לדאוג לקיומה של המשכיות למשפחה ולגידול הילדים בזמן שבעלה עוסק בכלכלת הבית ובשירות המדינה.¹¹

● **קיום אורח חיים דתי.** לאישה הדתייה יש קושי רב לקיים את הלכות הדת ביחידה צבאית סגורה, שכן לעיתים ההלכות והמשימות מתנגשות אלה באלה, והחיילת הדתייה עומדת בפני דילמה. מכמה ראיונות שערכתי עם חיילות שנמצאות בתפקידי הדרכה עלה כי ההתנגשות בין קיום ההלכה לעמידה בלוחות הזמנים הופכת את ההקפדה על מצוות הדת לקשה יותר. עם זאת, בבסיסים פתוחים ובתפקידים תובעניים פחות קל יותר לקיים את המצוות.

● **השמירה על צניעות.**

○ אף שמדי צה"ל כוללים חצאית, הם נחשבים לבגדי גברים ולכן אסורים על האישה.

ההתחייבות היא לשנה, ורק אם הצעירה רוצה, היא יכולה להתנדב לשנת שירות נוספת. הצעירות מעידות כי הן מעוניינות לסיים את התחייבותן למדינה מהר ככל האפשר ולהתחיל את "חיייהן האמיתיים". השירות הצבאי מעכב אותן בדרך אל היעד הזה.

● **שיבוץ נוקשה.** שיבוץ הנשים בצה"ל הוא לשנתיים: הצבא מעוניין שהחיילת תסיים את שירותה באותה היחידה שבה היא החלה את השירות. הרבה צעירות סיפרו כי הבינו ששיבוץ החיילות נקבע על פי צורכי המערכת - ללא התחשבות ברצונה של המתגייסת. הצעירות הוסיפו כי הן "פוחדות להיתקע" ביחידה שאינן מעוניינות בה ויודעות שהמעבר מיחידה ליחידה הוא מפרך ולעיתים אף בלתי אפשרי. לעומת זאת בשירות הלאומי בוחרת הצעירה היכן תשובץ. יתר על כן, המעבר ממוסד למוסד בשירות הלאומי הוא קל יותר. כך, למשל, יש תחנת ביניים לאחר השנה הראשונה שבה יכולה המתנדבת לבחור אם להמשיך עוד שנה באותו המוסד או לעבור למוסד אחר או לסיים את שירותה. במילים אחרות: הצעירות שבגיל גיוס להסתייג מהשירות ב.

מכל הנתונים שהובאו לעיל נדמה כי הסיבה העיקרית שבגללה צעירות דתיות אינן מתגייסות לצה"ל היא חוסר ידע על המערכת הצבאית. בגלל הסיבה הזאת הן מציירות לעצמן תמונה של הצבא שאינה נכונה בהכרח. אחת השאלות שנשאלו הנערות בשאלונים הייתה: באיזו מידה היית רוצה לדעת יותר על המערכת הצבאית?

בתשובה לשאלה הזאת ענו 64% מהצעירות שהיו רוצות לדעת יותר על המערכת הצבאית. ייתכן שהתשובה הזאת מעידה על כך שהן מתלבטות ושמידע נוסף עשוי לשנות את דעתן בנוגע לגיוס לצה"ל.

התרומה של צה"ל לשילוב הצעירות הדתיות

צה"ל משקיע מאמצים רבים כדי לשלב בשורותיו את כל האוכלוסיות שנמצאות בישראל, ובהן נשים דתיות. מאז 2009 קיים

לסביבה שבה היא חיה. אם רוב החברות בוחרות שלא להתגייס, הלחץ החברתי דוחף את הנערה להישאר במעגל החברות וללכת לשירות לאומי. פעמים רבות נובעת הבחירה של הנערות מהפחד להישאר לבדן בהתמודדויות שלהן ולכן הן מחליטות ללכת עם רוב הקבוצה. הבנות המתגייסות יודעות כי הסיכוי למצוא חברה "מהבית" בשערי מיט"ב (הבקו"ם) הוא נמוך, והן חוששות להישאר בודדות בהמשך השירות. הצעירות הדתיות שמתגייסות מספרות שהקושי בהתמודדות של המפקדים עם "האישה הדתית" ניכר לעין. הפליאה על נוכחותה של אישה דתית במסגרת הצבאית באה לידי ביטוי ברמת הפרט וברמת המערכת ומשרדת לחיילת הדתית ביתר שאת ספקות בנוגע לנחיצותה ובנוגע לטיב הבחירה שעשתה כשהחליטה להתגייס.

עצם השהות בארגון שהוא מעורב מהבחינה המגדרית היא מצב חדש לרבות מהן

● **חברות מהשירות.** הצבא משמש כור היתוך תרבותי, ולחיילת הדתית קשה לעיתים להשתלב בתוך הרבת-תרבותיות הזאת שבה היא נחשפת לא פעם להתנהגויות ולהתבטאויות שהיא אינה רגילה אליהן. עצם השהות בארגון שהוא מעורב מהבחינה המגדרית היא מצב חדש לרבות מהן. ההווי הצבאי - שהחברה הדתית מגדירה אותו בדרך כלל "מתירני" - מעמיד אותן לעיתים במצבים מביכים. נערות דתיות ששומעות סיפורים כאלה מגיבות לרוב בהסתייגות משירות בצה"ל ופונות לשירות לאומי.

סיבות נוספות שמשפיעות על ההחלטה להתגייס

● **התגמול הכספי.** השכר החודשי של מי שמשרתת בשירות לאומי הוא כפול מהשכר שמשולם לחיילת. אף ששני הסכומים נמוכים, משפיע הפער הזה על החלטת הבנות אם להתגייס לצה"ל.¹³

● **משך ההתחייבות.** שירות הנשים בצה"ל נמשך שנתיים, ואילו בשירות לאומי

בצבא הוריה וקרובי משפחתה יש גם כן השפעה רבה על האופן שבו תופסת הנערה את השירות הצבאי: נערות שהוריהן שירתו בצבא הביעו דעות נחרצות על השירות, והיה ברור שהן משקפות לא את דעתן שלהן אלא דעות של אחרים שהשפיעו עליהן.

השפעת הסיבה החברתית

למכלול הסיבות שפורטו קודם לכן יש להוסיף גם את הסיבה שבה חיה הנערה הדתית. ההנחה המקובלת היא כי מטבעו אדם אינו רוצה להיות שונה מסביבתו, והוא מעוניין להישאר חלק מהקבוצה שאליה הוא משתייך. זאת אחת הסיבות המרכזיות לכך שהנערה הדתית פועלת בסופו של דבר בהתאם למקובל במעגל החברתי שבו היא נמצאת. כמו בסביבה המשפחתית, גם בסביבה החברתית שואבות הנערות מידע ממי שהחליטו להתגייס - אם יש בכלל בסביבתן נערות כאלה. מסיפורי החברות הן מגבשות את דעתן על כלל המסגרת הצבאית - לחיוב או לשלילה.

● **השפעת בית הספר.** ככלל, מנהל החינוך הדתי במשרד החינוך אינו תומך בשירות צבאי של תלמידותיו. בתי הספר הדתיים נצמדים לרוב למדיניות של מנהל החינוך הדתי ובדרך כלל אינם מעודדים את תלמידותיהם להתגייס לשירות צבאי ואינם מתירים לנציגי צה"ל לקיים כנסי הסברה במסגרת המוסד החינוכי. אולם אם חבריהן של הנערות לומדים בבתי ספר שבהם מקיים צה"ל פעילות הסברה, חודרת סוגיית השירות הצבאי באופן בלתי פורמלי גם לשיח היום-יומי של אותן הנערות. לרוב נוטות נערות כאלה לראות בגיוס צעד שהוא מובן מאליו. יש לציין שמעט הצעירות הדתיות שנחושות להתגייס לצה"ל מעדיפות ברוב המקרים להצניע את בחירתן. הצעירות אינן פונות למורים כדי להתייעץ עימם בנושא ומשתדלות להימנע מלענות לשאלותיהם או לשאלות חברותיהן בנוגע לכוונותיהן להצטרף לשירות לאומי או לשירות צבאי.

● **חברות מהבית.** לעיתים קרובות החברות, שהן חלק מסביבתה הקרובה של הנערה הדתית, משמשות קבוצת לחץ המושכת אותה לקבל הכרעה שהיא נורמטיבית



בנות דתיות שמשרתות בצה"ל | למרות המסלולים המיוחדים שמציע צה"ל, ושמותאמים לאישה הדתיה, נצפית בעשור האחרון מגמה עקבית של ירידה בשיעור המתגייסות לצה"ל ועלייה בבקשות לקבלת פטור משיקולי דת (צילום: עמותת אלומה - אתר פד"ם)

ללא תשלום תמורת הלימוד במדרשה.

- גיוס לאחר שנת "מכינה צה"לית" המיועדת לצעירות דתיות בלבד לשם הכנתן הנפשית והפיזית למסגרת הצבאית.

לאחר שקובעים מיהן הצעירות בכל מחזור גיוס שעוברות לטיפול המדור, מקדימים להן את הליכי הטרם גיוס כדי לאפשר להן לקבל תשובות בעניין המיונים ואז להחליט אם הן רוצות להתגייס או לממש את זכותן להצהיר (הן יכולות לעשות זאת עד 90 יום לפני מועד הגיוס).

לצעירות הדתיות מוצעים 17 תפקידים הפתוחים לבנות לאחר יום המא"ה ר-14 תפקידים המחייבים מיון נוסף. התפקידים מוצעים בהתאם לרצון החילות השונים לשווקם ועל פי יכולתן של היחידות הקולטות להתחייב לקבל את המשרתות הדתיות בצמדים ולשמור על סביבה שמתאימה להן.

הצעירות יכולות לבקש שיבוץ גם בתפקידים שלא נמצאים ברשימה שמציע המדור, אך המדור אינו יכול להבטיח את שיבוץ בהם בצמדים. המדור מסייע לצעירות במילוי ה"מנילה" (רשימת המקצועות שבהן מעוניין

רוב הצעירות הדתיות שלפני גיוס אינן יודעות שהצבא פתח בפניהן מגוון רחב של תפקידים ומאפשר לחילולן לקיים את כל המצוות

הצעירות באמצעות שלושה "מכתבי קשר" הנשלחים לבתי הבנות ומפרטים את התהליכים העיקריים שהן עתידות לעבור. המכתבים נשלחים לאחר צו ראשון, ביום המא"ה (יום מיון לבנות ולבנים שאינם מועסקים במקצוע לחימה) ובתחילת כיתה י"ב.

במהלך המיון של הצעירות עורך המדור כנס שבו מוסברים התהליכים שהן צפויות לעבור במהלך השנה, אופן שיבוץן והאפשרות להשתבץ בצמד, יחד עם חברה טובה. בכנס משתתפים מדורים שונים בצה"ל כדי להעניק למועמדת לשירות ביטחון מעטפת ראויה ותמיכה מלאה. בכנס מוצגות דרכי הגיוס השונות:

- גיוס רגיל.
- גיוס למסלול מורות-חיילות לתרבות תורנית.
- גיוס בגרעין מדרשה הכולל ארבעה חודשי לימוד במדרשה לפני הגיוס, 23 חודשי שירות ולאחר מכן תשעה חודשי שירות

בצה"ל מדור "בת חיל" העוסק בשירות של נשים דתיות - החל משלב המיון לצבא. כל פנייה שמגיעה למרכזי השירות השונים ושעניינה הוא מלש"בית (מועמדת לשירות ביטחון) או חיילת דתיה מועברת לטיפולו של המדור הזה.

המדור עוסק בצעירות שלמדו בבית ספר ממלכתי או באולפנה מכיתה י' לפחות. מדובר באוכלוסייה שיש לה ידע מועט בלבד על תהליך הגיוס ועל הצבא עקב אי-נכונותה של המערכת הדתית לשתף פעולה עם הצבא בכל הנוגע להעברת מידע רלוונטי לצעירות הדתיות. הצעירות שמטופלות במדור מעוניינות בדרך כלל בשירות משמעותי. יש לציין שכ-50% מהצעירות הדתיות שמשלימות את הליכי הצו הראשון מתגייסות בסופו של דבר.

מדור "בת חיל" אחראי, בין היתר, לאיתור הצעירות הדתיות מכלל המתגייסות. הדבר נעשה באמצעות שאלון שעליו עונות הצעירות במהלך התייצבותן לצו ראשון. מהתשובות לשאלון ניתן ללמוד מי מהמתגייסות באה מבית דתי. מדור "בת חיל" מקבל הודעה על כך ומתחיל בתהליך לשמירת קשר רציף עם

כיוון שאין באפשרותו להביא את מסביריו לבתי ספר רבים שבהם לומדות נערות דתיות, הוא נעזר לשם כך בעמותת "אלומה" שמייצגת אותו וגורמת לצעירות הדתיות להרגיש חלק ממנה ולא מצה"ל. אילו היה הצבא פונה לגופי החינוך ומוכיח להם שהתלמידות מפגינות עניין רב במידע אמין וממקור ראשון על מסלולי השירות השונים, ואילו היה צה"ל מספק פתרונות לבעיות ספציפיות של מתגייסות דתיות, הן היו שואפות להיות חלק מהגוף הצבאי ולא חלק מעמותת "אלומה" (אינני טוענת שפעילותה של עמותת "אלומה" אינה תורמת, אך אני סבורה שאם הנשים הדתיות יבינו שהצבא הוא המנחה המקצועי והכתובת לפתרון שאלות - דעותיהן כלפיו ישתנו).

כמו כן רצוי, לדעתי, לקיים קבוצות מיקוד בהשתתפות נציגים דתיים (נשים וגברים) שיספקו מידע נוסף על המעגלים שבהם אפשר לעשות פעולות הסברה (אפשר לשלב בקבוצות נשים דתיות בזמן שירותן או שכבר השתחררו).

יש להקים גוף שיבקר את השירות הלאומי ויערוך השוואה בינו לבין השירות הצבאי בתפקידים המוצעים מבחינת תנאי השירות, השכר וכו'. אין משמעות הדבר שמחובת הצבא לשנות את פניו, אך לדעתי, אם התנאים בשירות הלאומי (למשל משך השירות וגובה המשכורת) יהיו זהים לתנאים בצבא, תמונת המצב תשתנה.

הערות

1. מתוך **חוק שירות הביטחון**, תש"ט-1949, סעיף 1
2. **שם**, סעיף 6
3. פרק הזמן הזה השתנה בהמשך וכיום הוא עומדת על 36 חודשי שירות לגברים ו-24 חודשי שירות לנשים.
4. מתוך **חוק שירות הביטחון**, תש"ט-1949, סעיף 11(4)
5. אורנה ששון-לוי, "חברות בתוך דיכוי: כינון זהויות מגדריות של חיילות בתפקידים 'גבריים'", בתוך: יעל עצמון (עורכת), **התשע קולות? ייצוגים של נשים בתרבות הישראלית**, הקיבוץ המאוחד, תל-אביב, 2001
6. דובר צה"ל, **סקירה מיוחדת: שירות נשים בצה"ל**, תל-השומר, 2009
7. גרבי אריס, **המחיר הכפול: מעמד האישה בחברה הישראלית ושירות הנשים בצה"ל**, רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 1996, עמ' 73
8. דובר צה"ל, **סקירה מיוחדת: שירות נשים בצה"ל**, 2009
9. דבר היהל'ן: **מגמות בשירות הנשים 1995-2005**, 2006, עמ' 22
10. יחזקאל כהן, **גיוס נבות ושירות לאומי - עיון בהלכה**, הקיבוץ הדתי - נאמני תורה ועבודה, עמ' 7-8
11. ניא ישראל-זיידמן, **הזכות לשרת בצה"ל**, פרלשטיין גינוסר בע"מ, 1996, עמ' 185
12. **שם**
13. מהשאלונים שהועברו ומהראיונות שנעשו עולה שהצעירות אינן מביאות בחשבון את הביגוד ואת הארוחות שמציע הצבא - הטבות שלא קיימות בשירות הלאומי.



דף הפייסבוק של השירות הלאומי במשרד הביטחון. המופעל באמצעות עמותת בת עמי | יש להקים גוף שיבקר את השירות הלאומי ויערוך השוואה בינו לבין השירות הצבאי בתפקידים המוצעים מבחינת תנאי השירות, השכר וכו'. אם התנאים בשירות הלאומי (למשל משך השירות וגובה המשכורת) יהיו זהים לתנאים בצבא, יותר מלש"ביות עשויות להתגייס לצה"ל

שמירת כשרות ושבתי. הן אינן יודעות שהצבא פתח בפניהן מגוון רחב של תפקידים ומאפשר לחייליו לקיים את כל המצוות - למעט במקרים חריגים שמעוגנים בפקודות ומבוססים על הכשרים של רבנים. לדעתי, על צה"ל לאפשר לנשים דתיות לשרת בשורותיו באמצעות בניית מסלולי שירות מיוחדים שבהם יוכלו לממש את תרבותן הייחודית. המאמץ לגייס נשים רבות ככל האפשר חיוני הן כדי לחזק את השוויון בין כלל אזרחי המדינה והן כדי להרחיב את מקורות הגיוס לצה"ל.

צה"ל אכן משקיע בשנים האחרונות מאמץ רב באוכלוסיית הנשים הדתיות. לראיה: הוקם מדור שכל ייעודו הוא לטפל באישה הדתית. אולם בשלב הזה לא ניתן לומר באופן ודאי שהמאמצים נושאים פרי, אף כי נדמה שמתחילה להיבלם מגמת העלייה במספר הצעירות שמבקשות לפטור את עצמן מהשירות. אין ספק שלצעירות הדתיות חסר ידע רב על המערכת הצבאית ועל מסלולי השיבוץ. חוסר הידע הזה אינו מאפשר לצעירות לקבל החלטה מושכלת שמבוססת על כלל המשנתנים הרלוונטיים בנוגע לשירות הצבאי. צה"ל פועל רבות כדי להקטין את פערי המידע כדי לשלב את הצעירות הדתיות במסגרת השירות הצבאי, אך לדעתי הוא אינו עושה זאת בדרך הנכונה. שורש הבעיה טמון בדרך השיקוף שנוקט צה"ל.

המלש"ב (השתבץ) ומשמש בשבילן כתובת לשאלות עד לקביעת שיבוץ. פעילות המדור נמשכת גם לאחר שיבוץ המועמדת. כל פנייה של חיילת דתייה שמגיעה לאחד המדורים בצה"ל (למשל, בקשה לשינוי שיבוץ או בעיה כלשהי שצצה במהלך השירות) מועברת ישירות לטיפול המדור.

סיכום ומסקנות

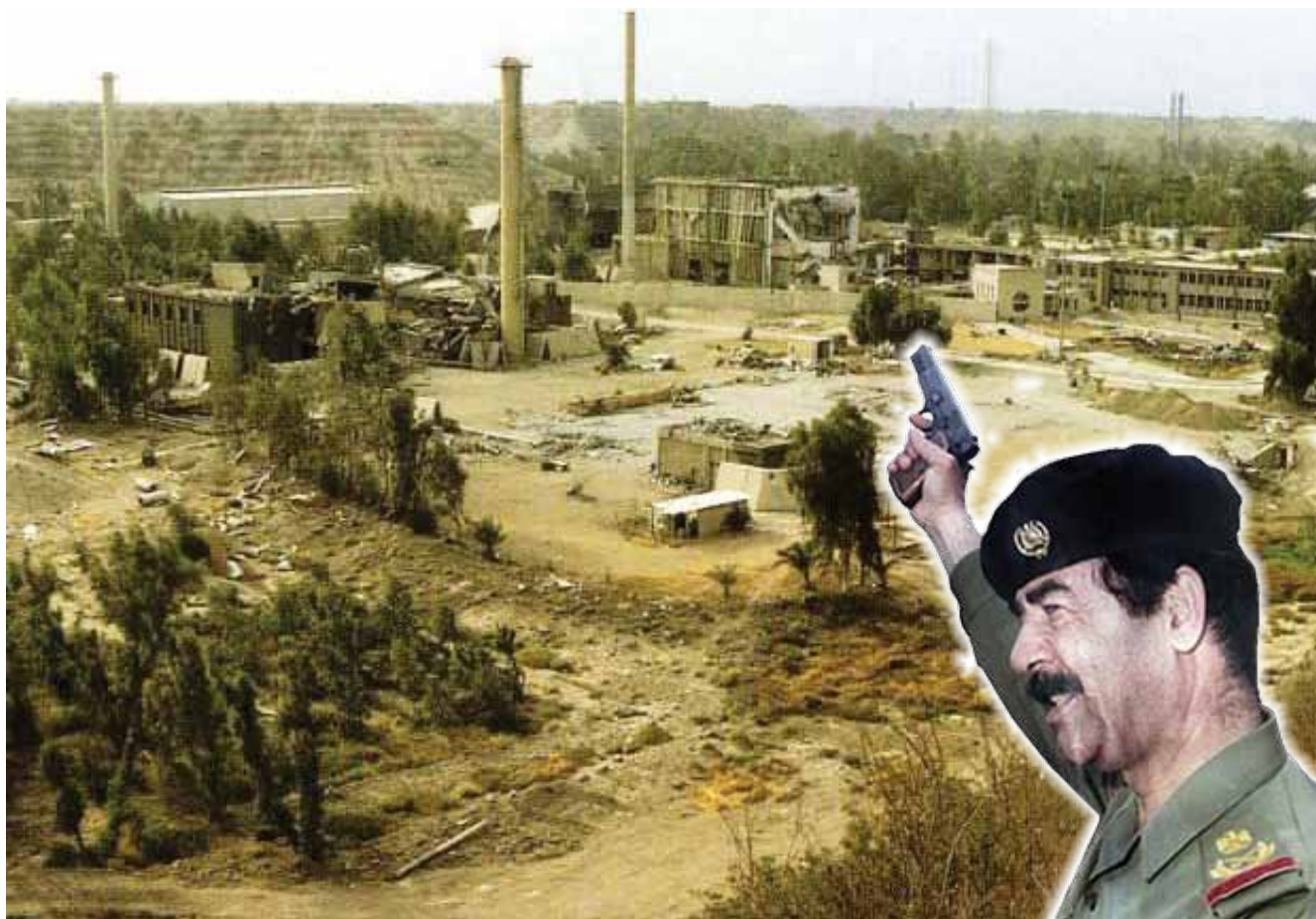
גיוס הנשים לצה"ל נמצא כיום במגמה של ירידה מתונה, אך עקבית. אחת הסיבות המרכזיות לכך היא הגידול במספר הצעירות שמצהירות על היותן דתיות ומבקשות בשל כך פטור משירות. צה"ל משקיע מאמץ רב כדי לבלום את הירידה הזאת בשיעורי המתגייסות.

הנשים הן כ-33% מהמשרתים בצבא (גם משום שרבות מהן לא מתגייסות - בין היתר משום שהן מצהירות על היותן דתיות - וגם משום שנשים משרתות שנתיים בלבד, ואילו הגברים - שלוש שנים). יותר מ-88% מהתפקידים בצה"ל פתוחים כיום בפני נשים. רוב התפקידים אינם מצריכים התנדבות של הנשים, אך בתפקידים מסוימים נדרשות הנשים לשרת כמו הגברים - במשך שלוש שנים.

ממחקרים עולה שרוב הצעירות הדתיות שלפני גיוס חושבות שבצבא פתוחים בפניהן רק תפקידי פקודות. נוסף על כך הן רואות בצה"ל גוף חילוני שמאפשר לקיים שתי מצוות בלבד:

המערכה נגד אוסיראק ממצאים מארמונו של סדאם

בקרב החוקרים במערב התגבש קונסנזוס שלפיו השמדת הכור אוסיראק הזיקה יותר מאשר הועילה, אך זו תפיסה פשטנית: הפצת הכור הייתה חלק ממערכה רחבה שקנתה לישראל זמן יקר, וגייסה את התמיכה הבין-לאומית שלבסוף חיסלה את האיום העיראקי



סדאם חוסיין על רקע הריסות הכור באוסיראק (הדמיה) | סדאם חוסיין לא העלה בפגישות תכנון סגורות את האפשרות להטיל פצצת אטום על ישראל, אלא ביטא שאיפה להגיע למצב של הרתעה הדדית עימה שתאפשר לו לפתוח נגדה במלחמת התשה קונוונציונלית

סגן (מיל') אורי שדון חוקר באוניברסיטת פרינסטון



יתר על כן, נוכחות זרה והימצאותן של מצלמות בקרה היו תנאי מחייב שקיבלה על עצמה עיראק לצד סדרה ארוכה של אמצעי פיקוח נוספים. עם זאת, במאמר שפורסם לאחר השמדת הכור אוסיראק אמר גורם בכיר בסבא"א כי חסרה הייתה הרתעה אמינה של הקהילה הבינלאומית במקרה שבו מדינה פורשת מהאמנה ומגרשת משטחה את הפקחים.² למשל באיראן השכנה באותה התקופה שמיד לאחר המהפכה הגובלו משמעותית חופש התנועה וחופש הגישה של פקחי סבא"א אל מתקני הגרעין שהוקמו בימי השאה.

מסמכים ועדויות מוכיחים כעת מעל לכל צל של ספק שלעיראק אכן הייתה באותה העת מוטיווציה להתחמש בנשק גרעיני. עם זאת, ההתקדמות של עיראק לעבר היעד הזה במהלך שנות ה-70 הייתה מבוזרת ולא שיטתית. בסדרת ראיונות מקיפה שערכה מומחית גרעין נורווגית מאוניברסיטת הרווארד העידו בכירים בתוכנית הגרעין של עיראק כי החל מ-1974 הנחה אותם הדרג הפוליטי לפתח יכולת עצמאית לייצור חומר בקיע.³

חזונו הגרעיני של סדאם חוסיין נידון בכמה פגישות שערך עם יועציו הבכירים. הפגישות האלה הוקלטו לתיעוד ושנים לאחר מכן נפלו לידי צבא ארה"ב. יש לציין כי בניגוד להצהרותיו הלוחמניות בפומבי ולחששות שרווחו בישראל, סדאם חוסיין לא העלה בפגישות התכנון הסגורות האלה את האפשרות להטיל פצצת אטום על ישראל, אלא ביטא שאיפה להגיע למצב של הרתעה הדדית עימה שתאפשר לו לפתוח נגדה במלחמת התשה קונוונציונלית. בהקלטה משנות ה-70 המאוחרות מסביר סדאם חוסיין: "אני מאמין כי מי שיפתח במהלך נגד ישראל לפני שיהיה לו נשק כזה, הם ישמידו אותו בפצצה גרעינית... הם מחכים שהצבא העיראקי יתקוף אותם כדי שהם יוכלו להגיב בתקיפתה של בגדאד; זה המצב אם להם יש פצצה גרעינית ולנו אין".⁴ בפגישה אחרת תיאר את תוכניתו למלחמה קונוונציונלית בחסות ההרתעה הגרעינית: "אנחנו מוכנים להימנע משימוש [בפצצה גרעינית]... כך שנוכל להבטיח את המלחמה הארוכה אשר תהיה הרסנית לאויב [ישראל] ולקחת בנוחות כל מטר של אדמה ולהטביע את האויב בנהרות של דם". המצב הזה של שוויון והרתעה ברמה

שהונע באמצעות אורניום שהועשר לדרגה של 93% ויכול היה, תיאורטית, לשמש להפקת פלוטוניום. עם זאת, הפיקוח עליו מטעם הסוכנות הבינלאומית לאנגריה אטומית (סבא"א) ומטעם הצרפתים היה הדוק, והפקחים היו משוכנעים שכל ניסיון להטייתו לייצור נשק גרעיני יזוהה במהירות.

החשש של ישראל נבע מעצם התקדמותה של עיראק בתחום הגרעין ומפיתוחה של יכולת ושל מומחיות מקומיות. בהערכות המוסד תואר סדאם חוסיין במילים האלה: "מגלומן קשה עורף, ערמומי, מתוחכם ואכזר [ש]מסוגל לקחת סיכונים ולבצע פעולות קיצוניות כדי לממש את שאיפתו להאדרה עצמית. [אם ישיג] נשק גרעיני יוכל לאיים ולתקוף את ישראל... הוא מוכן לתקוף בהזדמנות מוקדמת, גם תוך הבנת התגובה שזה עשוי לגרום".¹

ישראל נקטה קו תקיף נגד הגרעין העיראקי כבר מראשית דרכו ופעלה ללא לאות לעיכובו

ברמה הטכנית, ישראל חששה שסדאם חוסיין ימצא דרך להערים על פקחי סבא"א ולנצל את הכור לאיסוף חומר בקיע - אם באמצעות הפניית האורניום המועשר הקיים לצרכים צבאיים ואם באמצעות ייצור פלוטוניום בטכניקות הקרנה. לחלופין היה חשש שעיראק תנצל את הסעיף העשירי באמנה למניעת הפצתו של נשק גרעיני המאפשר לפרוש בהתרעה של שלושה חודשים. במקרים האלה - ובהנחה שלא היה נעצר על ידי הקהילה הבינלאומית - הוערך שסדאם חוסיין יכול היה לצבור די חומר בקיע לפצצה בתוך כשנה. פקחי סבא"א והמדענים הצרפתים היו משוכנעים שאחידות החנק שלהם על הכור לא תאפשר לסדאם חוסיין להתאימו לייצור נשק גרעיני: הוטלו הגבלות על כמות האורניום המועשר שמוותר לעיראק להחזיק בכל רגע נתון, והוכנסו שינויים מבניים בליבת הכור כדי להקשות על האפשרות להפיק בו פלוטוניום.

מבוא

בשנים האחרונות זכתה תוכנית הגרעין של עיראק לתשומת לב מחודשת של היסטוריונים ושל קברניטים. מרוץ הגרעין של איראן וחשיפת מקורות חדשים על פועלו של סדאם חוסיין מספקים הן את הצורך והן את חומר הגלם לגל חדש של מחקרים בקהילה האקדמית הבינלאומית. בראש ובראשונה פרוטוקולים מארמונו של סדאם חוסיין, שנפלו שלל בידי הכוחות האמריקניים, מעניקים מבט חסר תקדים אל תוך מערכת שיקוליו של הרודן העיראקי. נוסף על כך, מקץ 30 שנה נפתחו ארכיון המדינה וארכיונים מקבילים בחו"ל לעיון במסמכים מאותה התקופה. דו"חות סודיים של סוכנות הביון האמריקנית כעוד שלל מברקים ממחלקת המדינה מבארים כעת גם הם את השפעותיה הנרחבות של המערכה שניהלה ישראל נגד שליט עיראק.

ישראל נקטה קו תקיף נגד הגרעין העיראקי כבר מראשית דרכו ופעלה ללא לאות לעיכובו. האסטרטגיה של קניית זמן השתלמה שכן בסופו של דבר הוחלף המשטר בעיראק לפני שהספיק להתחמש בנשק גרעיני, ואת מקומו ירש משטר שנשען על המערב ואינו עוסק בפיתוח יכולות גרעיניות. נוסף על המבצע האווירי להשמדת אוסיראק נעשו פעולות רבות נוספות נגד התוכנית שהקשו על סדאם חוסיין להשיג את מטרתו. מחלוקת נתגלעה בשנים האחרונות בין חוקרים בנוגע לתועלת האסטרטגית של מבצע "אופרה" ושל מתקפות מנע בכלל. אך למרות הספקות הרבים שהוטלו בה, לקחי המערכה נגד עיראק מחזקים את העמדה שאסטרטגיה של קניית זמן היא מדיניות טובה.

רקע

עיראק החלה להתעניין בהתחמשות גרעינית החל משנות ה-70 המוקדמות, עם מינויו של סדאם חוסיין לראש הסוכנות העיראקית לאנגריה אטומית. באותה העת תר סדאם חוסיין באירופה אחר ציוד וידע בתחום הגרעין וחתם על הסכמי שיתוף פעולה עם כמה מדינות מערביות. בנצלו את שנות אמברגו הנפט של אופ"ק חתם עם צרפת ב-1976 על הסכם להספקת כור גרעיני לעיראק. ההסכם כלל התחייבות של הצרפתים לספק לעיראק דלק גרעיני והדרכה מדעית. מדובר היה בכור



מנחם בגין ושרי הממשלה מבקרים בבסיס חיל האוויר, יוני 81 | לאחר המהפך של 1977 קבע ראש הממשלה בגין שיש לתת קדימה לגרעין העיראקי והורה לארגוני המודיעין לנקוט פעולות לסיכול התוכנית

טוען שלכל המדענים שמתו נמצא תחליף, אך מכיוון שכולם הבינו מה מתרחש, ההשפעה המוראלית הייתה כבדה.¹⁰

במקרה אחר נשלחו איומים לקבוצת מדענים וטכנאים צרפתים שעמדו לטוס לביקורם הראשון בעיראק. אליהם ואל בני משפחותיהם נשלחו מכתבי איום, וכן הם קיבלו שיחות טלפון מאימות בשעות הקטנות של הלילה. בעקבות האיומים האלה הודיעו כ-20 מדענים וטכנאים שהם מוותרים על השתתפותם בפרויקט. המודיעין הצרפתי ייחס את זליגת פרטיהם של המדענים ושל הטכנאים שעמדו לטוס לעיראק להדלפה ממקור בתוך חברת התעופה הצרפתית איר פראנס וטען כי בידיו הוכחה שהמקור של מכתבי האיום הוא בתוך מבנה השגרירות של ישראל בצרפת.

אנקדוטה מעניינת: אחד מראשיה של תוכנית הגרעין העיראקית באותם הימים, ד"ר עימאד כדורי, טוען בזיכרונותיו שהתפרסמו בסוף 2012 כי בעת שהותו בצרפת התיידדה עם אשתו עורכת סקרים מקומית. רק שנים לאחר מכן הוא זיהה את האישה הזאת: מדובר היה - לדבריו - בצפי לבני, היום שרת המשפטים של ישראל.¹¹

גם מעיראק עצמה בקעו הדים של פעילות חשאית נגד תוכנית הגרעין. ב-13 בינואר 1980 פירסם הדיילי מייל הבריטי דיווח על אנשי קבוצה שיעית מורדת שנעצרו בעיראק והוצאו להורג לאחר ניסיון חדירה כושל למתחם

בפרברי רומא. ראש המודיעין האיטלקי לשעבר כתב בזיכרונותיו שמדענים וטכנאים איטלקים בחברה סבלו באותה העת מגל איומים שהפנו אליהם שלוחות של המודיעין הישראלי. כתוצאה מכך פרשו רבים מהם מהפרויקט, ואילו אלה שנשארו נזקקו לליווי משטרתי קבוע ויקר.⁸

אחד מראשיה של תוכנית הגרעין העיראקית טוען בזיכרונותיו כי בעת שהותו בצרפת התיידדה עם אשתו עורכת סקרים מקומית. רק שנים לאחר מכן הוא זיהה את האישה הזאת: מדובר היה, לדבריו, בצפי לבני, שרת המשפטים של ישראל

באופן דומה יוחסו לישראל כמה התנקשויות במדעני גרעין ערבים על אדמת אירופה. ב-14 ביוני 1980 נמצא מומחה הגרעין המצרי יחיא אל-משהד ללא רוח חיים בחדר מלון בפריז. לטענת מנגנון הביטחון הצרפתי, עדויות נסיבתיות רבות קשרו את זירת הרצח לשגרירות ישראל. אך לפי שר החוץ הצרפתי דאז, ישראל לא גונתה מכיוון ש"לא היינו יכולים להיות בטוחים".⁹ בחודשים שלאחר מכן מצאו את מותם לפחות שני מדעני גרעין נוספים - בצרפת ובשווייץ - והועלה החשד שהם הורעלו. בספרו של מדען הגרעין העיראקי חידיר חמזה, שערק למערב, הוא

האסטרטגית, אשר מוביל להגברת החינוך ברמה הקונוונציונלית, מתואר ומתועד רבות בספרות האקדמית ומכונה "פרדוקס היציבות-אי-יציבות".

המערכה נגד הגרעין העיראקי

לאחר שהמודיעין הישראלי הבחין בשיתוף הפעולה הנרקם בין הצרפתים לעיראקים, עלה הנושא לראש סדר העדיפויות הדיפלומטי של ישראל. בין השאר נידון הנושא לביקורו של שר החוץ יגאל אלון בצרפת ב-1975 ובפגישותיו של ראש הממשלה יצחק רבין עם מזכיר המדינה הנרי קיסינג'ור במהלך מסע הדילוגים שלו באזור. במקביל ניתנה הוראה לארגוני המודיעין לאסוף מידע מפורט ככל הניתן על התוכנית העיראקית. לאחר המהפך של 1977 קבע ראש הממשלה בגין שיש לתת קדימה לגרעין העיראקי והורה לארגוני המודיעין לנקוט פעולות לסיכול התוכנית. ב-1979 הוקמה ועדה בין-ארגונית בשם "עידן חדש" לתיאום המודיעין והמהלכים נגד אוסיראק.⁵ הוועדה קבעה שהכור הוא איום מרכזי על ישראל וכי השמדתו היא מטרה בקדימה גבוהה.⁶

בשנים 1979-1981 ננקטו פעולות חשאיות רבות לעיכוב הפרויקט הגרעיני של עיראק. ב-6 באפריל 1979 אירע פיצוץ בעיירת נמל צרפתית בשם סייך-סור-מר שפגע במכולה שבה היו מרכיבים של ליבת הכור בדרכם להישלח לעיראק. סדק נגרם לבסיס הכור - מה שגרם לעיכוב של כמה חודשים בלוחות הזמנים. קבוצת אקטיביסטים בלתי מוכרת טילפנה למערכת העיתון לה-מונד ולקחה אחריות לפיצוץ, אך סגנו של ראש ה-DST (השב"כ הצרפתי) טען כי בפעולה ניכרו טביעות האצבעות של המודיעין הישראלי. סביב הפעולה הזאת התעורר בצרפת דיון ציבורי על שיתוף הפעולה עם עיראק. בעקבותיו גבר הלחץ בצרפת לספק לסדאם חוסיין אורניום בדרגת העשרה נמוכה בלבד להנעת הכור ולשנות את תנאי החוזה עם עיראק.⁷

במקביל, בשטחה של ספקית הטכנולוגיה השנייה לעיראק, איטליה, הייתה פעילות רבה. באוגוסט 1980 הרסה סדרת פיצוצים את משרדי החברה האיטלקית SNIA-Techint שסיפקה לעיראק מרכיב מרכזי בפרויקט הגרעין. פוצץ גם ביתו של מנכ"ל החברה



כותרת משנה ב"ידיעות אחרונות": "טייס חיל האוויר התאמנו חודשים ארוכים לקראת המבצע" | בעקבות החלטות התכופות של מטוסי חיל האוויר למרחב האווירי של ירדן החליט מפקד חיל האוויר הירדני שלא להעביר את הדיווח של המלך לעיראק. בשל החלטתו זאת הוא הודח מתפקידו לאחר הפצצת הכור

עמוקות כדי לבחון את דפוסי הפעילות של מכ"ם האויב. נוסף על כך חדר חיל האוויר במפגעי ובאופן שגרתי למרחב האווירי של מדינות שכנות במהלך תרגילים כדי להקנות את עירנותן.

בשעות הערב של 7 ביוני 1981 המריאו מבסיס עציון לעבר בגדאד שמונה מטוסי אף-16 בליווי שישה מטוסי אף-15. מיד בחולפם מעל הים האדום זיהה את המטוסים המלך חוסיין - שהוא טייס בהכשרתו - ששייט באותה העת במפרץ עקבה. דיווח על כך הועבר מיד למפקדת חיל האוויר בעמאן, שבה היה מוצב נספח אווירי עיראקי. בחמ"ל השליטה הישראלי יירטו את הדיווח הזה, ונשקלה האפשרות לבטל את המבצע. אולם בעקבות החלטות התכופות של מטוסי חיל האוויר למרחב האווירי של ירדן החליט מפקד חיל האוויר הירדני שלא להעביר את הדיווח של המלך לעיראק. בשל החלטתו זאת הוא הודח מתפקידו לאחר הפצצת הכור.¹⁴

גם בעיראק זוהו המטוסים, אך מסיבה שטרם התבהרה לא הצליחה ההודעה על כך להגיע מהמטה של צבא עיראק לבסיס המרחבי הרלוונטי - אולי בגלל חבלה ישראלית.¹⁵ בינתיים במטכ"ל, שמפיפה במהלך השנה שלפני כן את דפוסי התנועה האווירית השגרית בשמי עיראק, זוהה כי לא חל שום שינוי

בסתיו 1980 דיווחה הוועדה הבין-משרדית "עידן חדש" לקבינט שהאמצעים הדיפלומטיים והחשאיים "מיצו את עצמם" וכי לא יוכלו לעכב עוד את תוכנית הגרעין כך שלא תחצה את נקודת האל-חזור שהגדירה ממשלת בגין. במטכ"ל נשקלו דרכי פעולה שונות: יבשתית - בסגנון הפשיטה על אנטבה - ואווירית שהתבססה על מטוסי אף-16 שסופקו לחיל האוויר בשנה שלפני כן.¹²

התקיפה האווירית

כבר בשלבי התכנון הראשוניים הוחלט לאמץ את תוכנית הפעולה שהציג מפקד חיל האוויר דוד עברי, שסיכויי ההצלחה שלה היו, לדבריו, גדולים מאוד. המחלקה לחקר ביצועים בצה"ל העריכה כי יש להביא בחשבון שיופלו כשניים מתוך 14 המטוסים התוקפים. גופי המודיעין ומשרד החוץ העריכו שלא ייגרם נזק אסטרטגי לשלום הטרי עם מצרים וליחסים עם ארה"ב ועם שאר מדינות העולם.

לאחר שניתן האישור העקרוני לתוכנית הפעולה פתח חיל האוויר במלאכת איסוף מודיעין מדוקדקת, שמתוארת בפירוט בספר "מלאכת מחשבת".¹³ המידע שנדרש היה בשלושה תחומים מרכזיים: נקודות התורפה של הכור, פריסת ההגנה האווירית העיראקית ונתיבי הטיסה המיטבי למניעת חשיפה. לקראת הפעולה ערכו מטוסי חיל האוויר גיחות חדירה

המחקר א־טוואיטה שבו נמצא אוסיראק. כחודש לאחר מכן דיווח אותו העיתון על פצצה במשקל של 5 ק"ג שהוטמנה במגורי המדענים הזרים, אך התגלתה לפני שהתפוצצה.

משרד החוץ ניצל כל אירוע כזה, שהחזיר את סוגיית הגרעין העיראקי לכותרות, כדי להפעיל לחץ על משתפי הפעולה עם עיראק וכדי למקד את תשומת ליבו של העולם בסכנות שטמונות בעיראק גרעינית. אף כי קשה לכמת את השפעת הקמפיין הישראלי, הרי ניתן לראות בבירור שבשנים 1975-1980 הייתה הקשחה של הסטנדרטים הבין-לאומיים בנוגע להפצת ידע וצידוד גרעיניים. הדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, בחקיקה האמריקאית ובעקרונות שאימצו הסוכנות הבין-לאומית לאנרגיה אטומית ואפילו צרפת.

בגלל הפעלתנות הרבה של ישראל בסוגיית הגרעין העיראקי השתכחה במידת מה העובדה שהיה זה חיל האוויר של איראן שתקף ראשון את כור אוסיראק. זו גם הייתה, למעשה, הפעם הראשונה בהיסטוריה שבה הותקף כור גרעיני מהאוויר: ב-30 בספטמבר 1980 הטילו שני מטוסי פנטום איראניים פצצות על הכור, ואלה פגעו בכיפתו וגרמו לנזקים קלים. התקיפה יוחסה בהתחלה לישראל והיא הביאה בחודשים שלאחר מכן לעיבוי מערך הנ"מ מסביב לכור. הועלתה הטענה כי התקיים שיתוף פעולה בין איראן לישראל וכי ישראל מסרה לאיראנים מידע על המטרה לקראת תקיפתה. אולם מדובר בספקולציה שמתבססת על הקשרים הענפים שהיו לממסד הביטחוני הישראלי עם הממסד הביטחוני האיראני ערב המהפכה האסלאמית ואשר נותרו על כנם במשך זמן מה לאחר הפלת השאה.

יש לציין כי כל האירועים שצוינו לעיל הם רק המעט שעליו אנחנו יודעים, מכיוון שהיו אלה פעילויות בעלות חתימה תקשורתית בולטת. סביר להניח שאנו מביטים רק בקצה-קצהו של הקרחון, וכי נערכו פעולות סיכול רבות נוספות אשר חמקו מהעין. לדוגמה, בפרסום של חיל המודיעין שנקרא "מלאכת מחשבת", שיצא לציון 60 שנה לחיל, רומז ראש חטיבת מחקר באמ"ן דאז, אביעזר יערי, כי נרשמו הצלחות גם באפיקי פעולה נוספים, כמו שיבוש ערוצים פיננסיים שעליהם התבססה תוכנית הגרעין העיראקית למתן שוחד ולרכש בלתי חוקי.

משמעותי בדפוסים האלה במהלך הטיסה של המטוסים הישראליים אל היעד. לפיכך ניתנה לטייסים הפקודה להשלים את המשימה. 16 פצצות במשקל טון כל אחת הוטלו על הכור, והוא הושמד לחלוטין. בדרכם חזרה ארצה הוזנק מיג-21 לשמיים במערב עיראק, אך כשהבחין טייסו ששמוסי האף-15 המלווים פונים לעברו, הוא שינה כיוון וניתק מגע.

ההדים וההשלכות

הכור הושמד, וההערכה הייתה כי הנזק שנגרם לתוכנית הגרעין של עיראק החזיר אותה כשלוש שנים לאחור. ישראל החליטה שלא לפרסם את דבר התקיפה לפני שיתבהרו תגובותיהן של המדינות המערבות. אזהרות הועברו לירדן שלא תאפשר למטוסים עיראקיים לעבור אל ישראל מתחומה, וזמן קצר לאחר נחיתת המטוסים בבסיסם התקשר ראש הממשלה בגין לשגריר ארה"ב בישראל סם לואיס כדי לעדכן אותו על הפעולה. ההודעה הועברה אל הנשיא רייגן, ולאחר זמן קצר הודיעו הירדנים בפומבי על התקיפה. בגין אישר את ההודעה לאחר שהחליט להגן על החלטתו קבל עם ועולם.

התגובות בעולם היו נסערות וכללו גל גינויים נרחב. ב-9 ביוני פירסם הושינגטון פוסט במאמר המערכת את הדברים הבאים: "[בחיסול הכור הגרעיני העיראקי] עשו הישראלים טעות חמורה... בניגוד לאינטרסים ארוכי הטווח שלהם, ובאופן מסוים בניגוד לאינטרס האמריקני גם כן". הניירורק טיימס כתב כי "מתקפת הפתע של ישראל על הכור הצרפתי ליד בגדאד הייתה אקט של תוקפנות בלתי נסלחת וקצרת רואי". הציבור האמריקני הושפע ושפט לחומרה את החלטת ישראל. סקר גאלופ שנערך שבועיים לאחר התקיפה העלה ש-86% מהאמריקנים ידעו על התקיפה, אך רק 30% חשבו שהיא הייתה מוצדקת. בסקר שנערך חודש לאחר מכן העידו רק 35% מהאמריקנים שהם "מרגישים יותר סימפטיה כלפי ישראל מאשר כלפי האומות הערביות", אך ש-57% מהם אמרו כי הם מעריכים שעיראק תיכננה לייצר פצצה גרעינית.

בעקבות תקיפת הכור ניהלה שגרירות ישראל בווינגטון מסע הסברה נמרץ ונרחב. מעבר על תכתובת המברקים באותם השבועות מגלה כי בתחילה נמצאו הדיפלומטים הישראליים

במגננה ובבלימה, אך לאחר שבועיים שלוש הם החלו לדווח על תמיכה הולכת וגוברת לפעולה הן בתקשורת והן על גבעת הקפיטול. רבים מהחברים בקבינט האמריקני קיטרו על ישראל, אך הנשיא רייגן, יועצו לביטחון לאומי ריצ'רד אלן ומזכיר המדינה אלכסנדר הייג צידדו בשיקולי ישראל וניסו לאזן בין נטיית ליבם זו לבין הלחצים לגנותה. האמריקנים הוטרדו בעיקר מהשימוש ההתקפי שנעשה בצידו לחימה שהם סיפקו וחששו שהפעולה תערער את שליחותו של פיליפ חביב להפגת המתחים עם סוריה. כמו כן הם לא יכלו להתעלם מקביעתה של סבא"א שמדובר היה ב"מתקפה על המשטר למניעת הפצתו של נשק גרעיני". ממשל רייגן הודיע על עיכוב (שנמשך זמן קצר בלבד) של משלוח מטוסי אף-16 נוספים, אך במקביל הגן על ישראל באו"ם ודאג שהצהרת הגינוי לא תכוון כלפי ישראל אלא כלפי "הפעולה" שנקטה.

בבחלטתו של סדאם חוסיין לשגר כמה טילי סקאד לעבר דימונה עשר שנים מאוחר יותר, במלחמת המפרץ הראשונה, ניתן לראות תגובה מאוחרת על השמדת אוסיראק

הדיפלומטים הישראליים דיווחו כי מרבית הביקורת על ישראל הגיעה מפקידים בסוכנויות הביטחון האמריקניות. בדו"ח של הסי-אי-אי מ-1 ביולי נכתב שהמתקפה הישראלית היא "קו פרשת מים פוטנציאלי באזור... [ההופך] את יחסי ישראל-ארה"ב פעם נוספת לנושא מרכזי בפוליטיקה האזורית". הדו"ח ביקר את ישראל בחריפות משום שלטענתו היא הנחיתה מכה קשה על אמינותה של ארה"ב - מה שעלול לגרום לכך שמדינות ערביות יחשו מאוימות ויפנו לעבר בריה"מ.¹⁶

עיראק, שהייתה שקועה עד צוואר במלחמה הכושלת שפתחה נגד איראן, נמנעה מלהגיב על התקיפה. בדיון עם יועציו הקרובים, שהוקדש לתקיפה, אף לא העלה סדאם חוסיין את האפשרות למתקפת תגובה. באותה הפגישה הוא אמר: "ההתקפה לא הייתה הפתעה בעבורנו, לא מחוץ לציפיות, עם זאת... באופן טבעי היא הכאיבה... השקענו [בתוכנית הגרעין] במשך זמן רב מאמצים אדירים הן פוליטית והן מדעית וכלכלית".

בבחלטתו של סדאם חוסיין לשגר כמה טילי סקאד לעבר דימונה עשר שנים מאוחר יותר, במלחמת המפרץ הראשונה, ניתן לראות תגובה מאוחרת על השמדת אוסיראק.¹⁷

תוכנית הגרעין הסודית

בחודשים שלאחר התקיפה הישראלית חידשה עיראק את המגעים עם צרפת לרכישת כור נוסף. אך בשנים שחלפו מאז נחתם החוזה הראשון, ב-1976, חלו שינויים רבים בנורמות הסחר בטכנולוגיה גרעינית בעולם, מה גם שעל עיראק הוטלו בזמן המלחמה עם איראן מגבלות סחר רבות. יתר על כן, באותה העת שלטה בצרפת - לראשונה בתולדות הרפובליקה החמישית - ממשלת שמאל, ולנשיא החדש פרנסואה מיטראן היו עמדות נוקשות נגד הפצה של טכנולוגיות גרעין. השמדת אוסיראק פתחה פתח לממשלה החדשה להתנער מהחוזים הישנים ליצוא טכנולוגיה גרעינית לעיראק מה גם שהמלחמה נגד איראן הביאה לצמצום של ממש ביצוא הנפט מעיראק, מה שהפחית מחשיבותה בעיני הצרפתים. התוצאה של כל אלה: ב-1 בינואר 1982 הודיע שר החוץ של צרפת לסנאט כי צרפת תסכים לספק כור נוסף לעיראק רק בתנאים נוקשים וללא הספקת אורניום המועשר לדרגה גבוהה.

סדאם חוסיין דחה את ההצעה, וכאשר נתקל בקשיים לגייס סיוע ממדינות המערב, החליט לפתח תוכנית סודית ועצמאית להעשרת אורניום.¹⁸ התוכנית החדשה נוקקה לתקציב הגדול פי 15 מהתקציב שניתן לאוסיראק וכללה אלפי עובדים. הפירוש שנתנו חוקרים רבים במערב לגידול התקציב הזה הוא שמדובר בעלייה בנחישותו של סדאם - עלייה שהגורם לה היה ההתקפה הישראלית. אך האמת היא שעצם הצורך בפיוור התוכנית ובביצורה במבנים תת-קרקעיים חייב משאבים בסדרי גודל עצומים.

מסדרת ראינות שערכה חוקרת בהרווארד התקבלה תמונה מפורטת של השנים האלה. מ-1981 ועד 1987 התרכזו מאמצי עיראק בתחום המו"פ, ונבחנו דרכים שונות להעשרת אורניום. בין 1987 ל-1990 עסקו העיראקים בשלב האופרטיבי של פיתוח נשק. ב-1990, בעקבות תגובת המערב לפלישה לכוויית, הורה סדאם חוסיין להרכיב פצצה מהר ככל



הריסות הכור באוסיראק כפי שצולמו ב-2002 | המערכה נגד תוכנית הגרעין של עיראק נמשכה כמעט 30 שנה - בין 1974 ל-2003 - והסתיימה בביטולו המוחלט של האיום הגרעיני העיראקי. בעתיד הנראה לעין קלושים הסיכויים שעיראק תחדש את מאמציה לייצר נשק גרעיני

זנח סדאם חוסיין את שאיפותיו להשיג נשק בלתי קונוונציונלי, ומאז פלישת הכוחות האמריקניים לעיראק ב-2003 כבר לא נשקפת ממנה שום סכנה לאזור - גרעינית או אחרת.

סיכום ולקחים

המערכה נגד תוכנית הגרעין של עיראק נמשכה כמעט 30 שנה - בין 1974 ל-2003 - והסתיימה בביטולו המוחלט של האיום הגרעיני העיראקי. בעתיד הנראה לעין קלושים הסיכויים שעיראק תחדש את מאמציה לייצר נשק גרעיני. בשנים שלאחר מלחמת המפרץ הראשונה נחשפו כוונותיו של סדאם חוסיין, ומאותו הרגע התגייסה המערכת הבין-לאומית לבלימתו. קודם לכן, בין 1974 ל-1990, הובילה ישראל את המערכה נגד התגרענות עיראק ומילאה תפקיד מרכזי בגיוס הקהילה הבין-לאומית להקשחת התנאים שבהם פעלה עיראק.

הלקחים התיאורטיים שניתן להפיק מהמבצע האווירי הם מעטים, משום שהתנאים לתקיפה ב-1981 היו ייחודיים, ועלות המבצע הייתה נמוכה. אוסיראק היה מטרה רכה ונקודתית; לעיראק לא הייתה באותה העת יכולת תגובה משמעותית נגד ישראל, נגד בעלות בריתה של ישראל או נגד משק האנרגיה העולמי; הקשב והמשאבים של עיראק הופנו בעיקר לחזית עם איראן; עיראק נשענה על מומחים זרים לקידום תוכנית הגרעין שלה, וברמה הטקטית

ה-80 את הפרויקט להעשרת אורניום. התוכנית הגרעינית של עיראק התקדמה באותן השנים בחשאי רבה ובמספר רב של אתרים תת-קרקעיים מוגנים היטב. לאחר התלבטויות רבות החליטו העיראקים להפיק אורניום מועשר בשיטה המגנטית שפותחה לראשונה במסגרת פרויקט מנהטן בשנות ה-40. ערב פלישת בעלות הברית לעיראק, בינואר 1991, כבר צברו העיראקים כמות משמעותית של חומר בקי, שלפי הערכות עכשוויות הספיקה לפצצה אחת. מעצמות המערב - וככל הנראה גם המודיעין הישראלי - הופתעו לגלות את היקף התוכנית העיראקית שהתקדמה בהיחבא במשך כל שנות ה-80 בלא שהתגלתה. בעקבות הימורו השגוי של סדאם בפלישתו לכוויית גילו בעלות הברית את תוכניתו הגרעינית והטילו על עיראק משטר סנקציות חונק בשנים שלאחר המלחמה. גוף הפיקוח מטעם האו"ם, UNSCOM, פעל תוך כדי חיכוך רב עם הכוחות העיראקיים בשנים שלאחר מכן, שבהן חשף והשמיד את מרבית התוכנית של עיראק לייצור נשק לא קונוונציונלי. לאחר גירוש הפקחים מעיראק ב-1998 הפציץ כוח תקיפה אנגלו-אמריקני במשך ארבעה ימים את שרידיהם של אתרי הגרעין העיראקיים שהיו מוכרים למערב (מבצע "שועל המדבר"). בשנים שלאחר מכן - כך אנו יודעים היום -

האפשר. המרוץ שלו אל הפצצה נבלם רק בעקבות הפלישה של כוחות הקואליציה לכוויית ולעיראק.

המדענים העיראקים שרואיינו סיפרו על עשור של התקדמות איטית ושל אי-עמידה כרונית בלוחות הזמנים. למרות לחציו של סדאם חוסיין לסיים את העבודה מהר ככל האפשר - בעיקר בשל המלחמה נגד איראן - נאלצו המהנדסים לפעול בתנאים של מידור חמור ושל מחסור חמור בחומרי גלם, בטכנולוגיה ובסיוע חוץ. בעדויותיהם הם תיארו אלתורים טכניים כה נועזים, עד כי במקרים מסוימים העלה הדרג המדיני חשדות שמדובר בחבלה מכוונת בתוכנית הגרעין.¹⁹

בשיח האקדמי האמריקני נתקבעה בשנים האחרונות העמדה כי ההתקפה הישראלית על אוסיראק דירבנה את סדאם חוסיין להאיץ את תוכנית הגרעין שלו. במילים אחרות, לטענת חוקרים אמריקנים, ישראל אשמה בכך שסדאם חוסיין הקצה בשנות ה-80 יותר כוח אדם ויותר תקציבים לפרויקט הגרעין של עיראק. הטענה הזאת מתבססת על עדויות רבות של בכירים עיראקים ובאה לידי ביטוי גם במאמר שכתב החוקר הישראלי אבנר כהן.²⁰ התפיסה הזאת רווחת כיום במסדרונות האקדמיה בארה"ב ומופיעה בפרסומים המובילים ובכך משפיעה על עמדתם של מקבלי ההחלטות בהקשרים של תקיפה מקדימה. החולשה המרכזית של הטענה הזאת נעוצה בכך שהוא אינו מתייחס לשלושה גורמים מרכזיים: 1. ההשפעה של כישלון תוכנית המלחמה של סדאם חוסיין נגד איראן במחצית הראשונה של 1981 - כישלון שחזק את רצונו להשיג נשק גרעיני.

2. חששותיו של סדאם חוסיין מפני הכיוון שאליו תפנה תוכנית הגרעין של איראן לאחר ימי השאה.

3. העובדה שצרפת צימצמה משמעותית את הסיוע לפרויקט הגרעין של עיראק לאחר המתקפה הישראלית (וכך עשו גם מדינות נוספות באירופה) - מה שחייב השקעה עצמאית משמעותית.

נוסף על כך, ההסתמכות על עדויותיהם של יועציו הקרובים ביותר של סדאם חוסיין גם היא בעייתית מאחר שהם לא היו יכולים לדעת מה היה משקלו של כל אחד מהגורמים האלה בהחלטתו של שליט עיראק להרחיב בשנות

- When-Armageddon-loomed לחמישה ראשי ממשלה ובהם מנחם בגין יהודה אבנר שימש עוזר
2. Hans Gruemm, "Safeguards and Tamuz: Setting the Record Straight", IAEA vol. 23, December 1981, www.iaea.org/Publications/Magazines/Bulletin/Bull234/23403451014.pdf
3. Malfrid Braut-Hegghammer, "Revisiting Osirak: Preventive Attacks and Nuclear Proliferation Risks full access", *International Security*, volume 36, issue 1, Summer 2011, p. 101-132
4. Hal Brands and David Palkki, "Saddam, Israel, and the Bomb: Nuclear Alarmism Justified?" *International Security*, Vol. 36, No. 1, Summer 2011, pp. 133-166
5. ב־1979 הוקמה ועדה משותפת לשירותי המודיעין שכונתה "עידן חדש" ושעסקה בניבוי כל המידע על פרויקט הגרעין העיראקי ובשרטוט הצעות לפעולה על סמך המידע הזה. בראש הוועדה עמד נחום אדמוני, סגן ראש המוסד באותם הימים. אביעזר יערי, "המודיעין ותמוה", *מבט מ"מ*, גיליון 33, יוני 2003, עמ' 24. <http://bit.ly/14PW7IJ>
6. אביעזר יערי, "היבטים מודיעיניים של ההתקפה על הכור העיראקי" בתוך אוסף מאמרים שפורסם ב־2003 מרכז מורשת בגין, עמ' 39
7. ראו כתבת התחקיר: Droit d'inventaire - Israël: Quand le Mossad frappe en France מוסד ששודרה בערוץ 3 הצרפתי. את התחקיר ניתן לראות במלואו באינטרנט, למשל באתר: www.dailymotion.com/video/xouhyi_quand-le-mossad-frappe-en-france-1-2_news
8. מופיע באתרונותיו של פולביו מרטיני, ראש המודיעין האיטלקי (SISMI). ראו: Fulvio Martini, *Nome in codice: Ulisse*, Rizzoli editore, 1999, p. 25 יערי, שם
9. Khidir Hamza and Jeff Stein, *Saddam's Bombmaker: The Daring Escape of the Man Who Built Iraq's Secret Weapon*, Simon & Schuster, New York, 2001, pp. 133-135
10. Dhafir Selbi, Zuhair Al-Chalabi, Dr. Imad Khadduri, *Unrevealed Milestones in the Iraqi National Nuclear Program 1981-1991*, self-published, 2012, pp. 25-26
11. תהליך התכנון שקדם לתקיפה נחקר ותועד ביסודיות בספרו של שלמה נקדימון *תמוז בבלהות*, ידיעות אחרונות, מהדורה שנייה, 2007, עמ' 117
12. לתיאור מפורט ראו את מאמרו של סאיל (מיל) שמאי גולן, קמין המבצע, בתוך: עמוס גלבע וואפרים לפיד (עורכים), *מלאכת מחשבת: שישים שנה למודיעין הישראלי, מבט מנפנים*, המרכז למורשת המודיעין (מ"מ) וידיעות ספרים, 2009, עמ' 87-91
13. את המידע על כך מסר לי עדאן אברו עודה, שהיה די ימינו של מלך ירדן באותה העת, במהלך ראיון.
14. ראו: שמאי גולן, שם
15. ראו: "השכלות התקיפה הישראלית בעיראק" - דרך של ה־CIA מ־1 ביולי 1981. הד"ר בולמס (דהיינו הפך לבלתי מסווג לאחר שהוצאו ממנו קטעים סודיים) והועלה לאתר הרשמי. <http://1.usa.gov/1180blq>
16. לתמליל המלא של הפגישות ראו: *The Saddam Tapes: The Inner Workings of a Tyrant's Regime, 1978-2001*, Cambridge University Press, 2011, pp. 226-227
17. אף כי ידוע שלעיראק היו באותן השנים קשרים עם פקיסטן בתחום הגרעין, הרי יש מעט מאוד מקורות נלווים לשיב הקשרים האלה.
18. ראו: בראוט־הנהמר (הערה 3), עמ' 118
19. אבנר כהן, "לקחי הפצצת הכור אוסיראק", *אתר הארץ*, 4 בנובמבר 2011, <http://www.haaretz.co.il/opinions/1.1557238>
20. דוד עברי, "תקיפת הכור העיראקי אוסיראק - פרספקטיבה של 21 שנים", *מכון פישר למחקר אסטרטגי, אוויר וחלל*, אוקטובר 2002, www.fisherinstitute.org.il/_Uploads/dbsAttachedFiles/ivri7.pdf
21. שם, עמ' 2

סדאם חוסיין היה נחוש להגיע להגמוניה אזורית באמצעות רכישת יכולת גרעינית לארצו, אך מאמציו נבלמו על ידי הקהילה הבינלאומית. בין 1974 ל-1990 הובילה ישראל את המאמץ הזה, וסביר להניח שאלמלא פעילותה הנמרצת היה סדאם חוסיין מצליח לפתח יכולת גרעינית לפני הפלישה של כוחות הקואליציה לארצו. במציאות אחרת עלולה הייתה מלחמת איראן-עיראק להסתיים בפטרייה גרעינית קטלנית מעל שמי טהראן או בהטלתה של פצצת אטום על כוחות הקואליציה שהתרכזו בסעודיה לקראת שחרורה של כוויית.

קרב מרבית החוקרים במערב התגבש קונסנסוס שלפיו השמדת הכור אוסיראק הזיקה יותר מאשר הועילה משום שלאחר ההפצצה עבר סדאם חוסיין לתוכנית חשאית ומואצת לייצור נשק גרעיני. אבל לאור המציאות ההיסטורית יש להטיל ספק כבד בטענה הזאת. אלמלא פעלה ישראל, ספק אם הקהילה הבינלאומית הייתה מתעוררת בזמן. באמצעות מדיניות העיכוב והדחייה שנקטה ישראל נקנה זמן יקר שבמהלכו חוסלה סופית התוכנית הגרעינית של עיראק.

ידוע בפולקלור הסיפור על היהודי החכם שמציע לפרץ המקומי עסקה: "אני אלמד בתוך שנה את כלבך לדבר, ובתמורה אתה תחוס על חיי היהודים בכפר". לאחר שהפריץ מסכים, נוזפת ביהודי אשתו על המשימה הבלתי אפשרית שלקח על עצמו. בתשובתו של היהודי יש אמת אסטרטגית שכוחה יפה להרבה מאוד מצבים - גם ביחסים בין־לאומיים: "עד שתחלוף שנה אולי הפריץ ימות, אולי הכלב ימות, ומי יודע, אולי אנחנו נמות". במקרה של עיראק, היה זה הרודן סדאם חוסיין שהועלה לגרדום.

אפילוג

ב־1991, לאחר שחרור כוויית, שלח שר ההגנה האמריקני דיק צ'ייני לשגריר ישראל בארה"ב, דוד עברי, שהיה מפקד חיל האוויר בזמן התקיפה, תמונת לוויין אמריקני של הכור המופצץ ועליה כתב: "בתודה ובהערכה. הקלתם על משימותינו בסופה במדבר".²²

הערות

1. Yehuda Avner, "First Word: When Armageddon Loomed", *The Jerusalem Post*, 31 May, 2006, www.jpost.com/Opinion/Columnists/First-Word-

הופתעה כאשר ישראל תקפה. מהסיבה הזאת התמקדות היתר של חוקרים במבצע האווירי בלבד היא בעייתית, כי היא חסרה את ההתייחסות להקשר המערכתי הרחב. אלמלא השתנו התנאים המדיניים, למשל, השמדת הכור לא הייתה משמעותית, כי עיראק הייתה קונה מיד כור חדש.

ברמה המשפטית, עיראק לא חתמה על הסכם הפסקת אש עם ישראל לאחר מלחמת העצמאות או בכל מועד אחר מאז, כך שישאל טענה להגנתה שהתקיפה הייתה אקט לגיטימי של מלחמה. משרד החוץ וגופי ההערכה העריכו מלכתחילה שהשפעת המבצע על השלום האסטרטגי עם מצרים ועל היחסים עם ארה"ב תהיה מוגבלת. הצבא העריך שמספר האבדות במבצע יהיה מועט.

מהסיבות האלה ומסיבות נוספות מסוכן לערוך השוואות שטחיות בין הצלחת התקיפה בעיראק לבין תקיפה אפשרית באיראן. הדמיון בין המקרים הוא מועט ועלול להביא למסקנות שגויות. עם זאת ניתן ללמוד לקח חשוב מהמערכה הרחבה שנוהלה במשך שלושה עשורים נגד עיראק: קניית זמן היא אסטרטגיה טובה. גם אם נדמה שזו מדיניות סייזיפית, אין־סופית, שאין בכוחה למנוע באבחה אחת את הסכנה שבתפוצת גרעין, הרי מדיניות של מצור ושל דחייה הוכיחה את האפקטיביות שלה במקרה של עיראק. במצב כזה, שבו כל כלי מדיניות החוץ של ישראל מגויסים להערמת קשיים על יריב פוטנציאלי, נוצרת שילוביות מאגברת בין יכולות דיפלומטיות, מודיעיניות וצבאיות שמקשה במידה רבה על יכולת ההתקדמות של היריב. במקרה של עיראק נוצרה דחייה מספקת כדי שסדאם חוסיין יעשה טעויות ויכשיל את עצמו. הכוונה היא בעיקר להחלטתו השגויה לפלוש לאיראן ולאחר מכן לכוויית. מסקנה דומה אף עולה מהמקרה של סוריה, שלא צפויה לשקם את תוכנית הגרעין שלה בשנים הקרובות.

ניסח זאת היטב מפקד חיל האוויר שפיקד על המבצע להשמדת אוסיראק, אלוף דוד עברי: "היה ברור כי ביכולתה של עיראק לבנות מתקנים גרעיניים אחרים על אלה שיהרסו, אך בנקודת הזמן המדוברת התקיפה הייתה האפשרות היחידה לדחות את מימושה של היכולת הגרעינית העיראקית, תוך תקווה ומתן הזדמנות לתהליכים ולהתפתחויות מדיניות אחרות למנוע מעיראק השגת יכולת זו".²¹



הנשיא החיור

על תרומת העיתונות הישראלית
להפתעת יום הכיפורים

מעקב אחר הקריירה של סאדאת היה מגלה שמדובר באדם מוכשר וחריף שכל שאינו מהסס לקחת על עצמו סיכונים. אז מאיפה, לעזאזל, צמח המיתוס של לא יוצלח שאין לקחת אותו ברצינות?



אל"ם (מיל) ד"ר יוחאי שקד
חוקר במחלקת היסטוריה של צה"ל, מומחה
לתחום מצרים



מתוך הספרים שיצאו לאור באותה התקופה
ושהציבור הישראלי נחשף אליהם.

תרומתה של העיתונות הישראלית לעיצוב דמותו של סאדאת

סאדאת נחשף לציבור הישראלי בהדרגה החל מיולי 1952, לאחר מהפכת הקצינים החופשיים. ממה שנכתב עליו עלתה דמות של מהפכן שהתנהל בשולי השלטון: בעת שלטונו של נאצר הודגש שהוא ממלא תפקידים ציבוריים חסרי חשיבות. בעיתונות הישראלית הסבירו את שרידותו במשך כל תקופת שלטונו של נאצר בכך ששליט מצרים נאצר ראה בו דמות לא מזיקה, כלומר שאינה מאיימת עליו או על שלטונו, ולכן הוא לא נפטר ממנו כמו מרוב חבריו למהפכה.

סאדאת הרבה לשבח את נאצר ואת פועלו, כנראה כדי לשפר את סיכויי לשרוד לאורך זמן בצמרת השלטון. אך לא רק מעשיו של סאדאת יצרו את דמותו התקשורתית של סאדאת בעיתונות הישראלית; את זו עיצבו גם תעמולה, ספקולטיביות, אגוצנטריזם,¹ היכרות לא מספקת עם התרבות החברתית-שלטונית המהפכנית החדשה שבמצרים וכנראה גם תרבות העדר התקשורתית.

כפי שהודגש במבוא, בשנים הראשונות לאחר קום המדינה הייתה העיתונות הישראלית מגויסת - למדינה, לשלטון, למפלגה, לאידאולוגיה. באמצע שנות ה-60 החל בישראל תהליך ליברליזציה שכלל הקלה מסוימת בצנזורה - מה שאיפשר לקיים דיון ציבורי בעיתונות, גם אם מוגבל למדי, בענייני ביטחון ואף למתוח ביקורת על מדיניות הממשלה בנושאי צבא וביטחון. עם זאת, העיתונות נשארה ברובה עיתונות החצר של הממסד הביטחוני הישראלי. לשם האיזון יש לציין שבעיתונות הישראלית היו בתקופה הנידונה גם כתבים ופרשנים בעלי ידע מעמיק על העולם הערבי. הם תיארו את האויב המצרי, ובכללו את סאדאת, בצורה מתונה יותר, אבל הם היו מעטים. בעיתונים המובילים והמקורבים לשלטון הובאו בעמודים הראשיים ובמוספים כתבות בעלות מסרים מוקצנים, כפי שיומחש בהמשך.

התרבות השלטונית במצרים באותם הימים הייתה מושתתת על נורמות ועל התנהגויות שהיו שונות מהמקובל במציאות השלטונית

בביטויים כמו "גורמים יודעי דבר" או "גורמים מוסמכים". בפועל, העיתונות הישראלית שיקפה בפומבי את ההערכות ואת הדעות של ראשי הממשל הישראלי ושל גורמי המודיעין.

אנואר סאדאת עלה לשלטון במצרים ב-28 בספטמבר 1970, לאחר שגמאל עבד א-נאצר הלך לעולמו. ההנחה שרווחה עד לאותה העת בישראל הייתה שסאדאת, שפעל בצילו של הנשיא נאצר, אינו יורש עצר ראוי שיש להתייחס אליו ברצינות. גם הדימוי הציבורי שלו במצרים לא היה טוב. אפשר שגם נאצר עצמו חשב כך ברוב ימי שלטונו. בישראל רווחה הסברה ההיסטורית שצמרת השלטון המצרית בחרה בו כי אנשיה חשבו שיוכלו לשלוט במצרים דרכו. אולם בתוך פחות משנה מעלייתו לשלטון שינה סאדאת את מעמדו במצרים. לאחר שביסס את שלטונו וסילק אנשי אופוזיציה וצבא מרכזיים שפעלו נגד שלטונו הוא הפך ממנהיג כושל למנהיג לאומי. שנתיים מאוחר יותר, במלחמת אוקטובר 1973, השתנתה תדמיתו במצרים: הוא הפך ממנהיג חיוור ושולי למנהיג כריזמטי. בישראל החל השינוי בתדמיתו של סאדאת בעקבות יציאתו למלחמת יום הכיפורים, נמשך לאחר מגיעו לחתימת הסכם השלום והסתיים רק לפני הירצחו ב-1981.

בתוך פחות משנה מעלייתו לשלטון שינה סאדאת את מעמדו במצרים

המאמר הזה נכתב על סמך כתבות שפורסמו בעיתונות הישראלית עד עלייתו של סאדאת לשלטון. יש לזכור שהמציאות האזורית באותה העת הייתה מורכבת וכי בצד הישראלי היא נתפסה לא פעם באופן מעוות. הדבר בא לידי ביטוי בפרשנויות רבות שניתנו לציבור הישראלי ושלקו בחסר. במאמר הזה מוצג הפער בין תדמיתו של סאדאת לבין יכולותיו כפי שהעיתונות בחרה באותה העת להטמיע בציבור הישראלי. המאמר נסמך גם על מידע

מבוא

במשך כשלושה עשורים, בין 1952 ל-1970, עסקה העיתונות הישראלית בדמותו של אנואר סאדאת. באותה התקופה הייתה העיתונות גורם התקשורת הכמעט בלעדי. האופן שבו תיארה העיתונות את סאדאת יצר דמות מסוימת השונה לחלוטין מדמותו האמיתית. אפשר שהדבר השפיע במידה מסוימת על גורמי ההערכה ועל מקבלי ההחלטות בישראל ביצירת חוסר אמון ביכולותיו של סאדאת לאחר שעלה לשלטון בסוף 1970 הן במימוש איומי המלחמה שלו והן בהתוויית תוכניותיו לשלום עם ישראל. מה היה יסוד הטעות בהערכה העיתונות הישראלית את סאדאת - טעות שבאה לידי ביטוי, בין היתר, בכך שזו בחרה לעיתים מזומנות לכנותו "אדם חיוור"? לעיתונות הישראלית הייתה תרומה משמעותית בעיצובן ובהפצתן של עמדות ברוב תחומי החיים. התדמית שיצרה העיתונות הישראלית לסאדאת הקשתה על הציבור הישראלי לבחון את תכונותיו ואת יכולותיו האמיתיות. יצירת התדמית הזאת אפשר שהוסיפה קושי לאנשי הממשל בישראל להעריך כראוי את כישוריו ואת סיכויי במרוץ לשלטון במצרים שלאחר עידן נאצר, וחמור מכך - לבחון באופן אובייקטיבי את רצינות כוונותיו לצאת למלחמה, ולהבדיל - לעשות שלום.

מרכזיותה של העיתונות הישראלית וחשיבות המידע שפורסם בה נעוצות בחיבור הקשה להפרדה שהיה קיים בשלושת המרכיבים של האליטה השלטונית בארץ: הממשל, האקדמיה והתקשורת. העיתונות במדינת ישראל הייתה ברובה מגויסת - לקיום המדינה, לממשל ולמפלגות השונות - ואופי הסיקור של מנהיגי מדינות ערב היה דומה ברוב העיתונים המפלגתיים.

מאז הקמת המדינה ב-1948 התקיימו בישראל קשרי עבודה, קשרים מקצועיים וגם קשרים חברתיים הדוקים - גלויים וסמויים - בין עיתונאים, בכירי הממשל, אנשי אקדמיה מובילים וראשי קהילת הביטחון והמודיעין. במסגרת הגיוס הלאומי להישרדות המדינה היו ביניהם חלחול ומוביליות של רעיונות ושל אנשים. העיתונאים ניזונו - באופן ישיר או עקיף - גם ממקורות צבאיים-מודיעיניים ממלכתיים. בכתבותיהם הם השתמשו



אנואר סאדאת (במרכז) במלחמת יום הכיפורים | במלחמת אוקטובר 1973, השתתפה תדמיתו של סאדאת במצרים: הוא הפך ממנהיג חיור ושולי למנהיג כריזמטי

בישראל. בסביבתו של השליט היחיד - נאצר - התנהל מאבק תמידי על הקרבה אליו. נאצר, כשאר השליטים במדינות ערב, נהג להקיף את עצמו באומרי הן, ובהם היה גם סאדאת. שליט מצרים בנה לעצמו מעין חצר ביזנטינית שבה היו סודות רבים ויועצים שעלו וירדו במהלך השנים ונאבקו על הקרבה אל הריבון באמצעות מאבקים ביניהם ותככים רבים. המקורבים שהקיפו את נאצר במשך כל שנות שלטונו העריצו את השליט הערצה עיוורת, היו נאמנים אליו ללא סייג ובמקביל פחדו מפני אובדן הקרבה אליו ומאובדן העוצמה שהתלוותה לקרבה הזאת.

בתרבות הערבית-מצרית התופעה של ריבוי התבטאויות שליליות כלפי גורמי הביצוע השלטוניים והמקורבים המקיפים את המנהיג נרחבת בהיקפה מהמקובל במערב. השמחה לאיד היא השמחה הרווחת ביותר. המקורבים האלה לעגו לכל מתחרה פוטנציאלי על השלטון, בייחוד למי שהמנהיג עצמו לא נהג בהם בצורה מכובדת או לעג להם בעצמו. ויותר מכך, אנשי השלטון בעולם המצרי והערבי, ששירתו את המנהיג והוציאו את החלטותיו מן הכוח אל הפועל, היו אלה שספגו את רוב הביקורת הפוליטית והציבורית על פועלם. זאת כיוון שביקורת ישירה במדינות ערב על המנהיג לא הייתה מקובלת וסיכנה את המבקר עד כדי אפשרות קיצונית לאובדן החופש האישי ואפילו החיים. ייתכן שהדבר קשור לזיקה ההיסטורית הישירה בעולם המוסלמי בין האמונה הדתית לבין הסמכות השלטונית, כלומר מי שמטיל דופי בשליט בעצם מטיל דופי בצו האלוהי ובשליחו של הנביא מוחמד.

בסיקור שלה את את המאבק הפנימי בתוך משטרו של נאצר חילקה העיתונות הישראלית את הנפשות הפועלות לטובים ולרעים והתמקדה בעיקר בשאלה ידו של מי מהם על העליונה ולא עסקה במידת תרומתם לעשייה המדינית. בכך נתנה העיתונות תדמיות שלא ניתן לחדור בעדן ולראות את המציאות. בפועל, הסיבה העיקרית לגישה הזאת הייתה, כנראה, כיוון שהעיתונות הישראלית שפטת את מנהיגי ערב דרך כמה מסננים תרבותיים והיסטוריים ולא רק על פי דבריהם ומעשייהם. הדבר בלט במיוחד בשפיטת פועלו של סאדאת, שמעשיו הרבים בצמרת השלטון עומעמו במהלך עיצוב דמותו התקשורתית.

על התקשורת הערבית והעולמית - כללו פרשנים ומומחים לענייני המזרח התיכון, דיפלומטים וגורמי מודיעין שונים, ובהם גורמי מודיעין ישראליים. רק פרשנים מעטים הכירו היטב את הרקע ההיסטורי, התרבותי והגיאוגרפי של מצרים, שחיוני להבנה לעומק של המאורעות שהתרחשו שם, ואת אנשי הצמרת.

ייתכן שהעיתונות הישראלית שיקפה את אחדות הדעות הממסדית ונמנעה מלפרסם דעות מנוגדות אחרות. בנוגע לסאדאת הייתה בממסד הישראלי אחדות דעות חוצת גבולות ארגוניים, וזו השתקפה בעיתונות המקומית. שיתוף הרעיונות בממסד הישראלי הושפע מקשרים היסטוריים, חברתיים, מקצועיים ואישיים. אקדמאים ועיתונאים בכירים היו לעיתים קרובות מקושרים לממסד ונהנו עקב כך ממקורות מידע חשאיים, אך שילמו בציות, בהגבלה מרצון של חופש הביטוי ובחוסר יכולת למתוח ביקורת.

העיתונות הישראלית התמקדה בנושאים שעניינו את בכירי השלטון ואת הקוראים - בעיקר אבטחת המשך קיומה של המדינה, דהיינו עניינים שקשורים למדיניות הביטחון ולפעילות הצבאית משני עברי הגבול. הצורך לגשר על פערי הבנה ומחקר חייב לעיתים את

יש לציין שהתדמית של המנהיגים המצרים שנוצרה בעיתונות הישראלית סיפקה גם צרכים נוספים של השלטון הישראלי באותה העת - בעיקר הדגשת האיום הביטחוני-קיומי המתמשך על ישראל.

מה היה יסוד הגישה המוטעית הזאת של העיתונות הישראלית? היה זה צירוף של ארבעה גורמים: מקצועיות לא מספקת, מקורות מידע שטחיים, רמת דיווח ירודה והשפעת החרדה הקיומית למדינה הצעירה על הבחירה של נושאי הסיקור ועל דרכי ההצגה של המידע. המגבלה העיקרית של התקשורת הישראלית הייתה נעוצה בעובדה שכל הידע שהגיע אליה על המנהיגים בעולם הערבי היה מיד שנייה ונרכש ממקורות שבררו, פישטו ועיוותו את המציאות. הדיווח לא שיקף את המציאות הממשית, אלא היה תוצר של תהליך הדיווח. במילים אחרות: את המידע שיכתבו אחרים.

רוב המידע הגיע אל העיתונאים הישראלים מקריאה של חומר שהתפרסם בתקשורת הערבית והעולמית, אך היה זה מידע שמציאות ודמיון שימשו בו בערבוביה, מוטה בגלל אינטרסים שונים ומאוד ספקולטיבי. קשה היה באמצעותו להבין באופן מעמיק את האליטה השלטונית של מצרים. מקורות המידע - נוסף

שהדרישה שהעלה נאצר - לעצמאות מלאה של מצרים (אזור התעלה לא היה נתון באותה העת לשליטתה המלאה) - עדיין שרירה וקיימת.⁷ בנובמבר 1952 גם הובא לראשונה לקורא הישראלי ציטוט רשמי - של הנשיא נגיב - בנוגע להיות סאדאת חלק מחבורת השלטון. נגיב סיפר שבמהלך המהפכה הוא שלח את סאדאת להיפגש עם ראש הממשלה עלי מאהר כדי למסור למלך המודח פארוק הבטחה שאין חשש לחייו - כל עוד ימלא אחר תביעות הצבא.⁸

כך הפך סאדאת לאויב נאצי

באוקטובר 1953 פירסם השבועון המצרי "אל-מוסאוור" ריאיון עם קולונל סאדאת, שהוגדר "אישיות חשובה במפקדת המהפכה".⁹ סאדאת התבקש, יחד עם אישים מצרים נוספים, להשיא עצה להיטלר, אילו שב והופיע בגרמניה. בתשובתו לכתב השבועון הילל סאדאת את מעשיו של היטלר וטען שיישאר מופת לדורות. תשובתו זו הוזכרה שוב בעיתונות הישראלית ב-1955¹⁰ וב-1964.¹¹ הפרסומים האלה קיבעו את דמותו של סאדאת בעיתונות הישראלית: במשך שנים רבות ראו בו קודם כול חסיד של האידיאולוגיה הנאצית ותומך במעשיה של גרמניה במלחמת העולם השנייה. לכן החל מ-1955 השתמשה העיתונות הישראלית בדיווחיה על סאדאת בשלושה תארים שחזרו על עצמם: "נאצי", "פשיסט" ו"פאנ-אסלאמי" - רמז לקשריו עם האחים המוסלמים. כך, למשל, בפרשנות מתחילת ינואר 1955 נכתב שסאדאת הוא טיפוס פשיסטי בקרב החבורה השלטת במצרים, וכי שיתף פעולה עם הנאצים ועם המופתי.¹² כמה חודשים לאחר מכן הוא כונה "סאדאת הנאצי" והודגש שהוא חלק ממשטר צבאי רודני.¹³ בנימה בוטה עוד יותר כתב "על המשמר" בשלהי 1955: "לא רק פשיסט הוא סאדאת, אלא גם אנטישמי מן הסוג הגרוע ביותר. נוסף לאנטי-ישראליות (וכמובן אנטי-ציוניות) הוא שונא יהודים מושבע. לפני כחודש ימים יצא סאדאת בהתקפה פרועה על היהודים באשר הם יהודים". בהמשך נכתב עליו: "הכינור הראשי בוועידה [של הקונגרס המוסלמי] יהיה הנאצי והאנטישמי, הקיימאקאם [קולונל] אנואר סאדאת".¹⁴ מהתאורים האלה של סאדאת עלתה דמות

אך לא הוזכר כלל בעיתונות הישראלית, שכן באותה העת היא התמקדה בסיקור מלחמת העצמאות.

סאדאת היה אחד מחבורת הקצינים החופשיים שתפסה את השלטון ב-23 ביולי 1952. החבורה הזאת הציבה בחזיתה את גנרל נגיב, שמונה לנשיא. חודש לאחר המהפכה פורסם לראשונה בישראל שהכוח האמיתי שעמד מאחורי נגיב היה קציני צבא צעירים שהודרכו על ידי קצינים נאצים.⁴ בכך, כמובן, הושחרה דמותה של הקבוצה הזאת.

הכתבה הראשונה על סאדאת בעיתונות הישראלית פורסמה כחודש לאחר המהפכה, ב-31 באוגוסט 1952: "על המשמר" הזכיר את סאדאת בידיעה שנכתבה על סמך מידע שהובא בעיתון יהודי בבריטניה. נאמר בה שהוא הרוח החיה מאחורי המהפכה ושהוא היה מעין קומיסר פוליטי של גנרל נגיב. הטענה הזאת הסתמכה על העובדה שסאדאת נראה בתמונות לצידו של הנשיא נגיב. גם צוין שסאדאת היה אחד ממארגניו של תנועת הקצינים החופשיים ושהוא שהה שנים רבות בבתי כלא - במלחמת העולם השנייה - בשל היותו מתומכי גרמניה הנאצית ולאחר מכן בשל היותו מקורב לאחים המוסלמים.⁵

סאדאת לא טרח להסתיר את דעותיו, אלא להפך. התבטאויותיו כלפי ישראל והיהדות, הן הכתובות והן המדוברות, היו קיצוניות ביותר

חודש וחצי לאחר מכן, באוקטובר 1952, הוזכר נאצר יחד עם סאדאת. בדיווח העיתונאי נמסר שבחבורה העומדת מאחורי גנרל נגיב נכללים סאדאת ונאצר, שיש להם השפעה רבה במועצה המהפכנית ששלטה במצרים, ושהקצינים האלה נוטים להנהיג במצרים תיקונים פוליטיים וכלכליים קיצוניים. בכתבה פורסמו שמותיהם של כמה מהחברים במועצה המהפכנית של הקצינים החופשיים, אבל לא צוין מי מהם הוא המנהיג האמיתי של החבורה.⁶

בסוף דצמבר 1952 הובא לראשונה לקורא הישראלי ציטוט מדברי סאדאת. באותה הידיעה הוא הוגדר "הדובר הצבאי של ממשלת מצרים", והדברים שהובאו בשמו נגעו להצהרה של נאצר בנובמבר 1952. סאדאת אמר

הממסד הביטחוני-צבאי-מודיעיני הישראלי לשתף גם מומחים נוספים. לעיתים התוצאה הייתה התבטלות בפני מומחה זה או אחר - מה שהוביל ליצירת הסכמה כללית ולדעה אחידה. בסוגיית הזיקות בין גורמי המפתח השלטוניים בישראל - ממשל, צבא, מודיעין, אקדמיה ותקשורת - עסק בהרחבה ד"ר יוסי בן ארי.² הוא דן במיוחד בתרומתם של האקדמאים הבכירים בישראל להפתעה באוקטובר 1973. ד"ר בן ארי מדגיש במחקרו את היות העיתונות המקור הכמעט בלעדי של הישראלים למידע באותה העת ומציין שהם התעניינו במיוחד בנושאים הנוגעים לביטחון ישראל ובמצב המדיני והפוליטי במרחב ובעולם. ד"ר בן ארי התמקד במחקרו בהשפעתם של מומחי האקדמיה מ-1970 ועד פרוץ מלחמת יום הכיפורים, ומסקנתו הייתה שבכירי האקדמיה הישראלית - שהיה להם תפקיד חשוב בעיצוב דעת קהל ובגיבוש תפיסות העולם שלה - התייחסו לסאדאת בביטול וזילזול בו מאז שעלה לשלטון במצרים. בעקבות זאת הוא נחשב בישראל ל"ריקא" - חסר כל כישורים או יכולת להנהיג את מצרים אחרי נאצר (לא כל שכן את העולם הערבי כולו) ולהוביל אותה לפתרון הסכסוך עם ישראל. התפיסה הזאת לא השתנתה במהלך שלוש השנים הראשונות לשלטונו ועד לפרוץ המלחמה ממש למרות סדרה של סימנים מעידים לכך שהוא יכול לקבל החלטות אסטרטגיות הן בזירת הפנים והן בזירת החוץ.³

החשיפה הראשונה של סאדאת לציבור הישראלי

סאדאת לא היה מוכר לציבור הישראלי לפני מהפכת הקצינים החופשיים במצרים שהתרחשה ב-23 ביולי 1952. מעשיו של סאדאת במלחמת העולם השנייה (הוא היה חבר במחתרת פרו-גרמנית, והבריטים כלאו אותו במשך שלוש שנים) ולאחריה, עד למהפכה ביולי 1952, לא סוקרו בעיתונות הישראלית. הוא לא השתתף במלחמה נגד ישראל ב-1948 כיוון שבינואר 1946 עצרה אותו ממשלת מצרים בחשד שהיה מעורב ברצח שר האוצר אמין עות'מאן. רק בסוף 1948 הוא זוכה מחוסר הוכחות, ורק ב-15 בינואר 1950 הוא הוחזר לשירות פעיל בדרגת סרן. המשפט הזה סוקר בעיתונות המצרית,



סאדאת (מימין) עם נאצר (במרכז) | סאדאת היה נאמן לנאצר בכל תקופת שלטונו

של אויב מר - אולי הקיצוני שבמנהיגי מצרים ביחסו לישראל - אך הם לא אמרו דבר על יכולות המנהיגות שהפגין ועל מידת ההשפעה שהייתה לו על התוויית דרכה של מצרים ועל עיצוב השלטון המצרי החדש.

גם סאדאת תרם לא מעט ליצירת דמותו השלילית בעיתונות הישראלית. הוא לא טרח להסתיר את דעותיו, אלא להפך. התבטאויותיו כלפי ישראל והיהדות, הן הכתובות והן המדוברות, היו קיצוניות ביותר. למשל, לאחר מלחמת סיני, ב־23 באוקטובר 1956, הוא כתב מאמר ב"אל-גומהוריה" שבו דימה את ישראל "לצבוע ההולך בעקבות חיות הטרף הגדולות במלחמת הג'ונגל", כינה אותה "התוקפן מוג הלב" ואיים שעל כל סנטימטר שיוחרב משטחה של עזה "תוחרב עיר שלמה בישראל".¹⁵ אין ספק שהתבטאויותיו אלה של סאדאת החריפו את החרדה הקיומית שממנה סבלו הישראלים בלאו הכי.

יכולותיו של סאדאת

סאדאת ניחן בכמה תכונות שאיפשרו לו לשרוד בצמרת השלטון הן בימיו של נאצר והן בתקופה שלאחר מכן, בעת שהיה נשיא מצרים. אלה הן שלוש מתכונותיו המרכזיות:

- 1. אקטיביות.** סאדאת חתר באופן תמידי לפעולה, והיה פעלתני ואמיץ עוד לפני המהפכה. הוא היה בין היחידים בארגון המחתרתי של הקצינים החופשיים שלא היסס לסכן את חייו ואת חירותו ושילם על כך בתקופות מאסר ממושכות.
- 2. יכולת ביטוי בכתב.** סאדאת היה היחיד בתבורת הקצינים החופשיים שניחן ביכולת הזאת. בימי חייו הוא פירסם יותר מ-10 ספרים, היה עורכם של כמה עיתונים וגם כתב מאמרים רבים. סאדאת היה האיש שעיצב את הנרטיב של המהפכה.
- 3. נישורים פוליטיים.** סאדאת היה פוליטיקאי מוכשר מאוד הן בזירה המצרית והן בזירה הערבית. כישורו בתחום הזה היה מבוסס בעיקר על כושרו להשמיע טיעונים ולשכנע את שומעיו.

סאדאת האקטיבי

במחצית הראשונה של שנות ה־60 פורסמו בישראל שלושה ספרים שחשפו לציבור את יכולותיו ואת פעולותיו של סאדאת לפני

שהעדויות ההיסטוריות שבו רוכנו ואולי אף עברו עריכה מגמתית, לאחר שהתברר כי סאדאת הוא חבר בכיר בשלטון המצרי החדש. הספר השלישי, שפורסם ב־1966, הוא של אליעזר בארי, שכתב עבודת מחקר יסודית ומעמיקה על הקצונה הערבית. בספר מוזכר גם סאדאת.²⁴ בפרק על הקצינים המצרים במלחמת העולם השנייה כותב בארי שסאדאת היה הפעלתני והאמיץ שבהם²⁵ שנטה להרפתקנות - מה שבא לידי ביטוי בפעילותו במחתרת הפרו־גרמנית. לאחר המלחמה באו התכונות האלה לידי ביטוי בחברותו בקבוצות לאומניות וטרוריסטיות.²⁶

סאדאת התקבל מחדש לצבא ב־1950, אך המשיך לפקד על קבוצת מחתרת שהקים ושמר על קשרים עם הקצינים החופשיים, עם האחים המוסלמים ועם גורמי כוח נוספים. לבסוף מיוג את קבוצתו עם זו של נאצר.²⁷

סאדאת הסופר

סאדאת התבלט ביכולת הביטוי שלו בכתב ופירסם בחייו יותר מעשרה ספרים. נוסף על כתיבת מאמרים וספרים ייתכן שגם נמנה עם עורכי השבועון הצבאי "אזתחריר" שהחל להופיע בספטמבר 1952.²⁸ בוודאות אנחנו יודעים שהוא מונה לעורכו הראשי של עיתון המהפכה החדש "אל-גומהוריה" שהחל להופיע במצרים במתכונת של עיתון יומי ב־6 בדצמבר 1953. בגיליונו הראשון נחשפה תמצית

המהפכה ולאחריה. בספרים האלה, שהוזכרו גם בעיתונות הישראלית, הובלטה נכונותו של סאדאת לקחת סיכונים רבים, אך העיתונות התעלמה מכך בדיווחיה.

הספר הראשון שפורסם היה "הבוס" של רוברט סנט ג'ון שכתב את הביוגרפיה החצי רשמית של נאצר. הספר יצא לאור בארה"ב ב־1960 ותורגם לעברית ב־1963.¹⁶ כבר ב־1960 פורסם בישראל ריאיון עם המחבר.¹⁷ אפשר שסנט ג'ון התבסס על ספריו של סאדאת בנוגע לתולדות המהפכה. סנט ג'ון שירטט את דמותו של סאדאת והדגיש את היותו נמרץ, סוער, אלים, קצר רוח, שש לפעולה, אך גם בעל לשון ציורית ושופע רעיונות.¹⁸

את הספר השני כתב מייג'ר א"ו סאנסום הבריטי, שבמלחמת העולם השנייה ולאחריה היה אחראי למחלקת הריגול הנגדי של צבא בריטניה בקהיר. ספרו יצא לאור בבריטניה ב־1965 ותורגם לעברית ב־1966.¹⁹ בעיני סאנסום סאדאת היה אויב, אך ניכר שהוא העריך אותו משום שראה בו פטרויט. סאדאת היה בראש רשימת החשודים של המודיעין המסכל הבריטי,²⁰ ואף היה היחיד מבין הקצינים החופשיים שאותו עצרו הבריטים.

סאנסום היה בין האחראים למעצרו, אך מדגיש שהוא היה החשוד "חביב" ביותר עליו²¹ וכינה אותו בספר "אויבי הוותיק"²² או "יריבי הוותיק".²³ עם זאת יש לציין שהספר נכתב שנים אחדות לאחר האירועים, וייתכן

כך הפך סאדאת ל"לא יוצלח" בעיתונות הישראלית

חמש שנים לאחר המהפכה החלה העיתונות הישראלית לעסוק לא רק במעמדו הפוליטי של סאדאת וביחסו הקיצוני לישראל, אלא גם ביכולותיו. זה קרה בעקבות פרסום ספרו הראשון באנגלית "מרד על הנילוס".³⁸ הספר יצא לאור בארה"ב בקיץ 1957, אך לא תורגם לעברית. סאדאת תיאר לקוראים במערב את ההיסטוריה של מהפכת הקצינים החופשיים במצרים ובכך מיקד זרקור תקשורתי על עצמו. העיתון הישראלי הראשון שפירסם ביקורת על הספר היה "חרות". הביקורת התפרסמה ב-23 ביולי 1957, סמוך למועד יציאתו של הספר בארה"ב, ובה הושם שוב דגש דווקא על הסיוע שהגיש סאדאת לצבא הנאצי במלחמת העולם השנייה.³⁹

ב-27 בדצמבר 1957 דיווח "דבר" על ספרו החדש של סאדאת. הדיווח התמקד במבצע קדש ובתוצאותיו ובאיומיו של סאדאת לנקום בישראל, בבריטניה ובצרפת. בכתבה צוטטו דברים חריפים שכתב סאדאת: "ישראל כולה תשלם על הדם [ששפכה] - ויארך הדבר [ההמתנה לנקמה] כמה שייארך... נקמתנו תיעשה בדם קר ובמחשבה תחילה. יומם ולילה תהיה מחשבתנו נתונה לנקמה". העיתון שם דגש על הסתירה בין דברי סאדאת לבין בחירתו ליו"ר ועידת השלום של הוועידה השנייה של המחנה האפרו-אסיאני שהתקיימה באותה העת בקהיר.⁴⁰

אבן דרך משמעותית בעיצוב דמותו של סאדאת בעיתונות הישראלית ובגיבוש דעתה השלילית בנוגע ליכולותיו הייתה מאמר ביקורת שכתב העיתונאי האמריקני האל לרמן על ספרו של סאדאת.⁴¹ במאמר כתב לרמן שסאדאת הוא אדם לא חכם במיוחד, לא יוצלח ושחצן. המאמר המתורגם פורסם ב"דבר" בנובמבר 1957. לרמן, עיתונאי יהודי-אמריקני, היה באותה העת אחד הפרשנים המדיניים המובילים בארה"ב, ונחשב למומחה לענייני המזרח התיכון. הוא ביקר פעמים רבות במרחב, נפגש עם ראשי המהפכה במצרים ואף ריאין את סאדאת ב-1955.

בביקורתו קטל לרמן את ספרו החדש של סאדאת. הכותרת של מאמר הביקורת בישראל הייתה "ספר התרברבות ריקנית", והמאמר עצמו כלל התבטאויות שליליות

האסלאמי³⁴ - גוף שהקימה מועצת המהפכה כדי להתחרות בהשפעת האחים המוסלמים. עם זאת, חלקו של סאדאת בעיצוב המדיניות ובתהליך קבלת ההחלטות היה קטן.

ב-1955 יצא סאדאת - לראשונה - למסע מדיני. מטרת המסע הייתה לסייע לנאצר לקעקע את ברית בגדאד, שאותה גיבשו האמריקנים והבריטים כדי לבלום את השפעתה המתחזקת של ברית המועצות במזרח התיכון. במסגרת המסע ביקר סאדאת בלבנון, בסוריה, בירדן, בעיראק, בכוויית ובסעודיה. במהלך הביקור בירדן הוא ביקר גם בגדה המערבית ובמזרח ירושלים.³⁵ אף שמסעו של סאדאת לא תרם כנראה תרומה משמעותית להחלטתה של ירדן שלא להצטרף לברית, הרי בעקבות המסע הוא החל להשתתף באופן פעיל יותר במערכת השלטון: בעצרת המונים בקהיר ב-16 בינואר 1956 הופיע סאדאת לצידו של נאצר והקריא את החוקה המצרית החדשה. סאדאת גם הצטרף לנאצר בביקורו בסעודיה ב-21 באפריל 1956. במהלך הביקור נחתם בג'דה הסכם לשיתוף פעולה בין מצרים, סעודיה ותימן.³⁶

העיתונות הישראלית הבלוטה את היותו אויב, בעל יחס שלילי קיצוני לישראל, לציונות וליהודים ואת העובדה שהוא לא היה באמת חלק מהמעגל של מקבלי ההחלטות בצמרת השלטון במצרים

והנה, בעוד היחסים בין נאצר לסאדאת הולכים ומתהדקים, נטען בעיתונות הישראלית שסר חינו של סאדאת בעיני נאצר. לדוגמה, ביולי 1956 פורסם שסאדאת הורחק מממשלת מצרים כיוון שהיה "פשיסט פאן-אסלאמי".³⁷ אולם נראה שאת האירוע הזה יש לפרש בדרך אחרת: נאצר שאף להציג מצג של שלטון אזרחי במצרים, ולכן העדיף למנות יותר שרים אזרחיים ופחות קצינים מיוזמי המהפכה.

מהדברים עד כה עולה שכבר לאחר המהפכה התבלט סאדאת בכישרונותיו וביכולותיו, אך אלה לא באו לידי ביטוי בעיתונות הישראלית. זו הבלוטה את היותו אויב, בעל יחס שלילי קיצוני לישראל, לציונות וליהודים ואת העובדה שהוא לא היה באמת חלק מהמעגל של מקבלי ההחלטות בצמרת השלטון במצרים.

השיחות החשאיות בין בריטניה למצרים על עתידה של תעלת סואץ - שיחות שנפסקו בלי שהושג הסכם. בעיתונות הישראלית דווח על ייסוד העיתון ועל מינויו של סאדאת לעורכו הראשי, והוזכר שהבריטים כלאו אותו בזמן המלחמה.²⁹

במסגרת פעילותו העיתונאית פירסם סאדאת מאמרים התומכים במהפכה ובמדיניותו של נאצר. בשנים 1954-1955 הוא פירסם שני ספרים בערבית שסקרו את מהפכת הקצינים החופשיים.³⁰ הספרים האלה לא תורגמו לעברית, לא הופצו בישראל ולא נמצא שום אזכור שלהם בעיתונות הישראלית. סאדאת היה למעשה היחיד מבין הקצינים החופשיים שעיצב את הנרטיב של המהפכה, ועל הנרטיב שלו הסתמכו כותבים רבים, כולל, כאמור, הביוגרף החצי רשמי של נאצר.

היכולות הפוליטיות של סאדאת

נאצר עמד על כישוריו הפוליטיים של סאדאת ועל יכולתו לשכנע אנשים והטיל עליו תפקידים מדיניים שונים. אולם התפקיד הממלכתי הראשון שניתן לסאדאת לא היה מדיני: ב-12 באפריל 1953 הוא מונה להיות אחד התובעים בבית הדין העליון שהוקם כדי לשפוט נאשמים בבזבוז כספי הציבור ובניצול לרעה של החוק בזמן משטרו של המלך פארוק וגם לאחר המהפכה.³¹

סאדאת היה נאמן לנאצר בכל תקופת שלטונו. הדבר בא לידי ביטוי כבר בתחילת הדרך, כשהתייצב לימינו במאבקו להדחת הנשיא נגיב.³² ב-26 באוקטובר 1954 ניסו האחים המוסלמים להתנקש בחייו של נאצר. בעקבות זאת התנער מהם סאדאת - למרות הקשרים שהיו לו איתם - ופירסם ב"אל-גומהוריה" מאמר תמיכה בנאצר. בין היתר הוא כתב שפנו אליו אנשים מהאחים המוסלמים כדי להסדיר את הסכסוך עם נאצר, אך לטענתו זו הייתה תחבולה, שכן באותו הזמן הם המשיכו לתחבל תחבולות נגד משטרו של נאצר.³³

כאמור, נאצר רתם את כישוריו הפוליטיים של סאדאת לעשייה המדינית. בספטמבר 1954, לאחר שנאצר הדיח את נגיב והפך למנהיג מצרים, הוא מינה את סאדאת לשר המדינה (שר בלי תיק) בממשלתו החדשה. נוסף על היותו שר ועורך של ביטאוני הממשלה והמדינה, גם היה סאדאת מזכיר הקונגרס

קע"ם. שמו של סאדאת הוזכר כמה פעמים בכלי התקשורת הממלכתיים של קע"ם אחרי נאצר אך לפני עאמר.⁴⁹

לאחר סיום עידן קע"ם היה זה סאדאת ששיכנע את נאצר להושיט מיד עזרה צבאית להפיכה בתימן שאירעה ב־26 בספטמבר 1962. יש בכך כדי ללמד על מעמדו בצמרת המצרית ועל מידת ההשפעה שהייתה לו על נאצר.⁵⁰ נאצר מינה את סאדאת לטפל בסוגיית תימן במישור המדיני, ועל עאמר הוטל לפקד על חיל המשלוח ששלחה מצרים לתימן. באותו הזמן גם צורף סאדאת למועצת הנשיאות החדשה בראשות נאצר, שנכללו בה, בין היתר, גם רבים מחבריו מהקצינים החופשיים.⁵¹ בשנים 1962-1965 היה סאדאת בתימן לפחות בעשרה ביקורי עבודה, רובם יחד עם עאמר.

נאצר עמד על כישוריו הפוליטיים של סאדאת ועל יכולתו לשכנע אנשים והטיל עליו תפקידים מדיניים שונים

בתחילת 1964 מונה סאדאת לראשונה - לתקופה קצרה - לאחד מסגניו של הנשיא נאצר. הדבר פורסם בעיתונות הישראלית רק במרומו כשסיים את תפקידו זה. סאדאת פוטר ב־23 במרס 1964 ממשרת סגן הנשיא לאחר תקופת כהונה של כמה שבועות. יומיים לאחר מכן הוא נבחר פה אחד ליו"ר מועצת האומה החדשה. ייתכן שהמינוי הזה היה פרס נחומים לסאדאת, שההערכות בעיתונות הישראלית היו שסר חינו בעיני נאצר עקב ההסתבכות הצבאית בתימן, שהוא היה מתומכיה הראשיים.⁵² אולם הפרשנות הזאת מוטלת בספק כיוון שסאדאת המשיך לעסוק בסוגיית תימן ואף ליווה את נאצר לוועידת ג'דה (אוגוסט 1965), שהייתה ניסיונו הראשון של נאצר לסיים את הקרבות שם.

כאמור, מאמצע שנות ה־50 היה סאדאת שליח מדיני נודד בשירותו של נאצר. בתחילה הוא פעל בעיקר במדינות ערב (כולל תימן בתחילת שנות ה־60) ומספטמבר 1965 שימש מלווה של נאצר ולאחר מכן נציגו - גם מחוץ לעולם הערבי. אפשר להסביר זאת בהחמרה במצבו בריאותו של נאצר וכן בכך שנשארו בצמרת המצרית רק מעטים מחברי המהפכה, בעיקר לאחר המפלה במלחמת ששת הימים ב־1967



סאדאת והמלך פאהד על גשר הצליחה המצרי | בסוף 1970 פתחה גם העיתונות הישראלית את הדלת לרווחה להתהוותה של ההפתעה המודיעינית במלחמת יום הכיפורים

את הבעיות שצצו בדרך למימוש האיחוד בין שתי המדינות וב־24 בפברואר 1958 הוא הגיע לדמשק עם נאצר ועם ראשי המשטר האחרים של מצרים לחגיגות לרגל הקמת קע"ם.⁴⁶

כאשר חזרו הקשיים באיחוד, הוטל על סאדאת לנסות לפתור אותם. באפריל 1958 הוא נסע לדמשק בשליחותו של נאצר, וכשחזר לקהיר דיווח לנאצר על הקשיים שבהם נתקל בשיחותיו עם מנהיגי סוריה בנוגע לארגונה של מפלגת האיחוד הלאומי בסוריה.⁴⁷

בשנים 1960-1968 טיפס סאדאת במעלה הצמרת של מצרים והמשיך למלא שליחויות מדיניות שונות. במהלך האיחוד עם סוריה הוא היה ממונה על בניית מערכות השלטון של קע"ם. ביולי 1960 נבחר סאדאת לנשיא "מועצת האומה", שהייתה המפלגה היחידה בקע"ם.⁴⁸ קרנו של סאדאת בצמרת השלטון המצרי עלתה בעקבות פירוק קע"ם, אולי על חשבון ידידו, מפקד צבא קע"ם מושיר (פילדמרשל) עבד אל-חכים עאמר. הסיבה: עאמר, שהיה מושל סוריה, כשל בניסיונותיו לייצב את השלטון המצרי בסוריה. הדבר בא לידי ביטוי מרומז בפרסום מצרי פומבי על סדר המצטרפים לנסיעתו של נאצר לסוריה בפברואר 1961, כחצי שנה לפני פירוקה של

רבות על סאדאת ועל פועלו: "חסר מוח",⁴² "ליצן חצר", "שלומיאליות", "קשר חלמאי", "התרברבות כושלת".⁴³ לא ברור מדוע יצא קצפו של לרמן על ספרו של סאדאת. אפשר שביקורתו נבעה מתוך רגשי עליונות מערביים שרווחו באותה העת. הספר עצמו כתוב בשפה ברורה וכולל פרשנות אישית למאורעות היסטוריים, שבחלקם צפה סאדאת ובחלקם השתתף באופן פעיל.

עלייתו של סאדאת לצמרת המשטר

בניגוד לדימוי השלילי שלו בעיתונות הישראלית, הרי במצרים הלך והשתפר מעמדו הפוליטי של סאדאת החל מסוף 1957. ב־7 בנובמבר 1957 הוא מונה למזכיר הכללי של מפלגת השלטון (מפלגת האיחוד הלאומי)⁴⁴ והוטל עליו לעסוק, בין היתר, באיחוד סוריה ומצרים שבאותם הימים קרם עור וגידים. סאדאת עמד בראשות משלחת של כ־40 מחברי האסיפה המכוננת המצרית, וזו הגיעה לדמשק באמצע נובמבר 1957. במשך שמונה ימים קיימה המשלחת פגישות וישיבות משותפות עם חברי הפרלמנט בסוריה בראשותו של יו"ר הפרלמנט הסורי אכראם אל-חוראני.⁴⁵ סאדאת השתתף במאמץ לפתור

הוא אחד השרידים האחרונים מן הקבוצה המקורית של הקצינים החופשיים שנשארו במחיצת נאצר. הוא אינו נחשב לאיש החזק במצרים, וגם לא מחשיבים הרבה את כישורונתיו. קשה לראות בו מועמד רציני למלא את מקום נאצר בבוא היום, ולכל היותר הוא משמש כרגע כ'פקק' נוח המאפשר ליתר הכוחות המתחרים בצמרת המשטר לערוך את כוחותיהם לקראת אפשרות שהמחלה תאלץ את נאצר להסתלק מהחיים המדיניים.⁶⁵

המידע על יכולותיו של סאדאת הגיע לעיתונות הישראלית מהתקשורת הערבית, מפרשנים בעולם ומגורמי מודיעין ישראלים (באופן ישיר או עקיף). דוגמה לכך היא מאמרו של עבדאללה שליפר שפורסם ב־30 בינואר 1970 ב"דבר השבוע" על הנעשה במצרים באותה העת. שליפר, יהודי אמריקני שהתאסלם, היה המנהל של רשת החדשות האמריקנית NBC בקהיר. וכך הוא כתב: "בתקופה האחרונה היה נאצר חולה לעיתים קרובות, והדיבורים על יורשו אינם סכנה לאומרם. ייתכן שהפרוטוקול וחוסר הבהירות הכללי יעלו לכס הנשיאות את אנואר סאדאת, אך הכול מסכימים כי הוא אינו די מוכשר כדי להישאר שם זמן רב. עיתונאי מצרי בעל ידיעות מהימנות אמר לי כי עלייתו של סאדאת לשלטון תעורר במהרה הפיכה צבאית."⁶⁶

זוהי כמובן אינה העדות היחידה לקיבעון התקשורת כלפי סאדאת בעיתונות הישראלית. הנה כמה מהדברים שנתבתו עליו בשנה שלפני מות נאצר: "הפחות מוכשר מכל חבורת הקצינים החופשיים שביצעו את ההפיכה ב־1952",⁶⁷ "איש חיזור בעל אופי חלש",⁶⁸ "חיזור פוליטי ש'נדחף' כלפי מעלה", "דמות ייצוגית מטעם מתחרים אחרים", "בעל מזג סוער, נמרץ, אבל חסר מעוף פוליטי, דמות אפורה כמדינאי",⁶⁹ "אישיות תוססת והנועזת ביותר מבחינת דעותיה - דעות קיצוניות ובלתי מאוזנות לעיתים תכופות".⁷⁰ יממה לאחר שנאצר הלך לעולמו סיכמה העיתונות הישראלית את יכולותיו של סאדאת: "אישיות חסרת צבע ונטול עמדה גם בשלטון, גם בצבא וגם בעם".⁷¹

סיכום

לעיתונות הישראלית הייתה תרומה מהותית ליצירת הפער בין דמותו התקשורתית של

הוטלה עליו ב־30 במרס 1970: הוא נשלח לחרטום כדי לעמוד מקרוב על חומרת המשבר במשטרו של ג'עפר נומיירי.⁵⁷

ההשקפה של המערכת השלטונית בישראל הייתה בסיס לחוסר האמון המוחלט של ישראל ביכולותיו של סאדאת לממש את איומי המלחמה שלו לאחר שעלה לשלטון ולהתוות את תוכניותיו לשלום עם ישראל

לאחר שמונה לסגן היחיד של נאצר הרבה סאדאת להתבטא בנושאי צבא וביטחון ומדיניות, והיה לאחד הדוברים הראשיים של המשטר המצרי במלחמת ההתשה. באותה העת הוא החל במנהגו להתנבא על אירועים שיתרחשו בתוך זמן קצר ושישפיעו על "גורל המערכה".⁵⁸ בסוף נובמבר 1969 הוא ניבא: "ישראל תרחיב את פעולותיה התיאטרליות והמטורפות נגד הערבים".⁵⁹ ב־15 בינואר 1970 הוא העריך ש"ששת החודשים הבאים יחרצו את גורל המערכה נגד ישראל", או בנוסח תרגום מעט שונה בעיתון אחר: "ששת החודשים הקרובים יהיו גורליים לגבי עתיד המערכה עם ישראל".⁶⁰ שלושה ימים מאוחר יותר הוא שוב התנבא: "השלב הבא יהיה החמור ביותר מאז מלחמת 1967".⁶¹

הקיבעון של התקשורת הישראלית

ככל שעלה מעמדו של סאדאת בצמרת המצרית, התגברו בעיתונות הישראלית הביטויים שתיארו באופן שלילי את יכולותיו ואת תפקודו. כך, למשל, בפרשנות בעיתון "דבר" נכתב שפזיזותו הפוליטית של סאדאת הייתה לשם דבר, ובגללה הופשטו ממנו כל סמכויות הביצוע.⁶² גם לאחר שקיבל - ב־1968, לפני מלחמת ההתשה - אחריות ביצועית מסוימת בהקמתה ובארגונה של מיליציה עממית להגנה על מתקנים אסטרטגיים בעומק מצרים, המשיכה העיתונות הישראלית לעסוק דווקא בסיבות להיותו ב"צילו" של נאצר: קשרי העבר שלו עם הנאצים והיותו מוסלמי קנאי שקשר בעבר קשרים עם האחים המוסלמים.⁶³

ביום שבו נודע על מחלתו של נאצר⁶⁴ פירסם דבר פרשנות שסיכמה את הגישה המקובלת בעיתונות הישראלית כלפי סאדאת: "סאדאת

ו'התאבדותו' של עאמר. ב־1965 התלווה סאדאת לנאצר בביקוריו בסעודיה, בבריה"מ וביוגוסלביה וב־1966 הוא התלווה לביקוריו של נאצר בטנזניה ובאתיופיה. מפברואר 1966 נסע סאדאת - ללא נאצר - לשליחויות שונות ברחבי העולם. ביקורו הראשון היה בראש משלחת פרלמנטרית לבריה"מ, לצפון-קוריאה ולמונגוליה באפריל 1967. כשחזר הביא לנאצר את המידע הסובייטי הכוזב על ריכוזי הכוחות הישראליים בגבול עם סוריה. בנאום ההתפתרות שלו ב־9 ביוני 1967 אמר נאצר כי את המידע שהוביל למלחמת ששת הימים מסר לו סאדאת.⁵³ סאדאת קיבל את המידע מהסובייטים בשעה שהמתין באמצע מאי 1967 לטיסה חזרה ממוסקבה למצרים. קשה לדעת אם דבריו אלה של נאצר נועדו לצרף את סאדאת לאשמים בכישלון המלחמה או להציג את השפעתו הרבה של סאדאת בצמרת.

גולת הכותרת של נסיעותיו העצמאיות של סאדאת היו ביקוריו בארה"ב ב־1966, שם נפגש עם הנשיא ג'ונסון, ובבריה"מ בסוף 1969, שם ניהל מגעים מדיניים ועסק בענייני רכש צבאי.⁵⁴

בזמן מלחמת ההתשה (1969-1970) כבר היה נאצר חולה ומדי פעם נאלץ להיות מרותק למיטתו, וסאדאת החל למלא לפרקים את מקומו. הוא חזר למעגל המצומצם של מקבלי ההחלטות סביב הנשיא והיה לאחד הבכירים שבהם. ניתן לו חופש להתבטא ולעסוק בתחום המדיני-ביטחוני. למעשה, הוא מילא חלק מתפקידיו של נאצר.

באמצע יוני 1969 נסע סאדאת בשליחותו של נאצר לדמשק כדי לתאם את המאמצים של שתי המדינות נגד ישראל. בסיום הביקור החליטו מצרים וסוריה להקים ועדה משותפת לתיאום פעולותיהן בתחומי הצבא, המדיניות ופעולות הטרור נגד ישראל. נידונו גם ענייני המפקדה המזרחית שחלשה על צבאות סוריה, ירדן ועיראק ואשר הוקמה זמן קצר לפני כן.⁵⁵ ב־9 בדצמבר 1969 שלח נאצר את סאדאת למוסקבה בראש משלחת מצרית רמת דרג כדי לדון בתיאום מדיני, בהכרה סובייטית בארגוני הטרור הפלסטיניים ובסיוע צבאי נוסף.⁵⁶ ב־20 בדצמבר 1969, כמה ימים אחרי שסאדאת חזר ממוסקבה, מינה אותו נאצר לסגנו. משימתו הראשונה בתפקיד סגן הנשיא

20. **ש.ש.** עמ' 110
 21. **ש.ש.** עמ' 81
 22. **ש.ש.** עמ' 67
 23. **ש.ש.** עמ' 278
 24. אליעזר בארי, **הקצונה והשלטון בעולם הערבי**, ספריות הפועלים, מרחביה, 1966
 25. **ש.ש.** עמ' 40
 26. **ש.ש.** עמ' 69
 27. **ש.ש.** עמ' 67
 28. **הארץ**, 23 באוקטובר 1952, עמ' 1
 29. **דבר**, 8 בדצמבר 1953, עמ' 1; 11 בדצמבר 1953, עמ' 1
 30. Anwar Sadat, **The full Story of the Revolution, 1954; Anwar Sadat, Unknown Pages of the Revolution, 1955**
 31. **על המשמר**, 31 באפריל 1953, עמ' 1
 32. **דבר**, 28 במרץ 1954, עמ' 2
 33. **מעריב**, 1 בנובמבר 1954, עמ' 1
 34. **מעריב**, 1 בספטמבר 1954 עמוד 1; **דבר**, 2 בספטמבר 1954, עמ' 1
 35. **דבר**, 12 בדצמבר 1955, עמ' 1; 14 בדצמבר 1955, עמ' 1; 15 בדצמבר 1955, עמ' 1; 20 בדצמבר 1955, עמ' 2
 36. **דבר**, 17 בינואר 1956, עמ' 1; 22 בינואר 1956, עמ' 2; 22 באפריל 1956, עמ' 1
 37. **דבר**, 13 ביולי 1956, עמ' 3
 38. Anwar el Sadat, **The Revolt on the Nile**, The John Day Company, New York, 1957
 39. **חרות**, 23 ביולי 1957, עמ' 2
 40. **דבר**, 27 בדצמבר 1957, עמ' 3
 41. Hal Lehrman, "The Canal and the Colonel", **Saturday Review**, 12 October 1957, p.46, www.unz.org/Pub/SaturdayRev-1957oct12-00046
 42. המתרגם או העורך לקחו על עצמם חירות רבה בתרגום המונח הזה. במקור האנגלי נאמר על סאדאת שהוא vapid. ניתן לתרגם את המושג הזה לתפיל, לא מבריק, לא חריף או בלשון יותר עממית: שטוח. אך בוודאי שאי אפשר לתרגם אותו ל"חסר מוח".
 43. **מעריב**, 8 בנובמבר 1957, עמ' 15
 44. **אל אהראם**, 8.11.57 (תרגום: חצב)
 45. **חרות**, 19 בנובמבר 1957, עמ' 2
 46. **חרות**, 25 בפברואר 1958, עמ' 1
 47. **ידיעות אחרונות**, 17 באפריל 1958, עמ' 1
 48. **דבר**, 22 ביולי 1960, עמ' 9; **רדיו קהיר**, (חצב 180161-2030)
 49. **רדיו קהיר בעברית**, חצב 200161-0630; **רדיו קהיר**, חצב 230161-1515
 50. **מעריב**, 13 במאי 1966, עמ' 39; **בארי**, עמ' 159
 51. **דבר**, 28 בספטמבר 1962, עמ' 4; **חרות**, 28 בספטמבר 1962, עמ' 1
 52. **חרות**, 27 במאוס 1964, עמ' 1; **חרות**, 31 במאוס 1963, עמ' 3
 53. **מעריב**, 11 ביוני 1967, עמ' 4; **מעריב**, 13 ביוני 1967, עמ' 9
 54. **דבר**, 10 בדצמבר 1969, עמ' 2; **מעריב**, 11 בדצמבר 1969, עמ' 2
 55. **מעריב**, 20 ביוני 1969, עמ' 2
 56. **דבר**, 10 בדצמבר 1969, עמ' 2; **מעריב**, 11 בדצמבר 1969, עמ' 2; **מעריב**, 15 בדצמבר 1969, עמ' 9
 57. **דבר**, 31 במרץ 1970, עמ' 1
 58. **דבר**, 30 בינואר 1970, עמ' 1
 59. **דבר**, 27 בנובמבר 1969, עמ' 1
 60. **מעריב**, 15 בינואר 1970, עמ' 1; **דבר**, 16 בינואר 1970, עמ' 2
 61. **דבר**, 19 בינואר 1970, עמ' 1
 62. **דבר**, 16 באוקטובר 1966, עמ' 22
 63. **מעריב**, 4 בנובמבר 1968, עמ' 2
 64. את דבר מחלתו של נאצר פירסם לראשונה ראש ממשלת ירדן בהית' אה'להני שחזר מקהיר והסביר לעיתונאים ב-17 בספטמבר 1969 מדוע חרג ממנהגו הרגיל ולא נפגש עם נאצר. לטענתו, נאצר לקה ב"שפעת חריפה" [בפועל מדובר היה כנראה בהתקף לב]. למחרת אישר זאת אל-אהראם בפרסום רשמי (**מעריב**, 18 בספטמבר 1969, עמ' 2).
 65. **דבר**, 18 בספטמבר 1969, עמ' 1
 66. **דבר השבוע**, 30 בינואר 1970, עמ' 12
 67. **דבר**, 26 בספטמבר 1969, עמ' 2
 68. **מעריב**, 24 באוקטובר 1969, עמ' 62
 69. **דבר**, 21 בדצמבר 1969, עמ' 1; 21
 70. **מעריב**, 26 בדצמבר 1969, עמ' 19
 71. **מעריב**, 29 בספטמבר 1970, עמ' 8
 72. סקירת מודיעין מיוחדת מס' 148, **קווים לדמותו של אנואר סאדאת**, אגף המודיעין, 6 באוקטובר 1970. הסקירה התורה לפרסום לציבור בדוקטורט של יוסי בן-ארי (ראו הערה 2).

מדינית. חסרים לו נתונים בסיסיים על מנת שיוכל להחזיק באופן ממשי את רסן השלטון בידי ו להתקבל במצרים כיוורשו של נאצר וכמנהיג המצרים".

לאחר עלייתו של סאדאת לשלטון לא פורסמה בעיתונות הישראלית דעה שונה מזו שמופיעה במסמך של אמ"ן בנוגע לכושרו וליכולותיו של סאדאת למשול. נראה שהמסמך הזה, שזיכך גם את דברו של העיתונות הישראלית, ייצג את ההשקפה של המערכת השלטונית בישראל - השקפה שהייתה בסיס לחוסר האמון המוחלט של ישראל ביכולותיו של סאדאת לממש את איומי המלחמה שלו לאחר שעלה לשלטון ולהתוות את תוכניותיו לשלום עם ישראל.

במשך שנים רבות בנתה העיתונות הישראלית את התדמית השלילית בנוגע ליכולותיו של סאדאת. התדמית הזאת הייתה כה חזקה, עד כי שום דעה אחרת לא יכולה הייתה להתקיים לצידה - מה שמנע את האפשרות להעריך כראוי את כישוריו ואת סיכוייו במרוץ לשלטון במצרים שלאחר עידן נאצר, וחמור מכך: לבחון את רצינות כוונותיו לצאת מלחמה ולעשות שלום. וכך, בסוף 1970 פתחה גם העיתונות הישראלית את הדלת לרווחה להתהוותה של ההפתעה המודיעינית במלחמת יום הכיפורים.

הערות

1. "אנוצנטריזם" - ראייה אנוכית של המציאות. בעיני הלוקה בה הוא רוצונותו נמצאים במרכז העולם, והוא נוטה להתעלם מקיומם ומרצונותיהם של האחרים.
2. יוסי בן ארי, **תשומת מומחי אקדמיה לעיצוב והפצת התפיסה הישראלית את הסכסוך עם הערבים בתקופה שבין סיום מלחמת ההתשה (אוגוסט 1970) ובין מלחמת יום הכיפורים (אוקטובר 1973)**, עבודה לשם קבלת תואר דוקטור, אוניברסיטת חיפה, 2004
ש.ש. עמ' 347-348
3. **דבר**, 18 באוגוסט 1952, עמ' 1
4. **על המשמר**, 31 באוגוסט 1952, עמ' 2. הדיווח נסמך על כתב שפורסמה זמן מה לפני כן בעיתון הבריטי Jewish Observer and Middle East Review
5. **חרות**, 15 באוקטובר 1952, עמ' 2
6. **הארץ**, 31 בדצמבר 1952, עמ' 1
7. **ידיעות אחרונות**, 10 בנובמבר 1952, עמ' 3
8. **דבר**, 16 באוקטובר 1953, עמ' 7
9. **על המשמר**, 23 בדצמבר 1955, עמ' 3
10. **דבר**, 5 ביוני 1964, עמ' 18
11. **דבר**, 7 בינואר 1953, עמ' 3
12. **דבר**, 29 במאי 1955, עמ' 2
13. **על המשמר**, 23 בדצמבר 1955, עמ' 3
14. **דבר**, 7 בדצמבר 1956, עמ' 1
15. רוברט סנט ג'ון, **הבוס - סיפורו של גמאל עבד אל נאצר**, מערכות, תל-אביב, 1963
16. **מעריב**, 15 ביולי 1960, עמ' 10. רוברט סנט ג'ון, שהיה אוהד מושבע של ישראל, כתב גם ביוגרפיה מוערכת על דוד בן-גוריון: Ben-Gurion: The Biography of an Extraordinary Man, Doubleday, 1959
17. רוברט סנט ג'ון, **הבוס**, עמ' 182
18. א'ו סאנסון, **רודף המרגלים בקהיר**, מערכות, תל-אביב, 1966

סאדאת לבין יכולותיו האמיתיות. אומנם ניתן לטעון שהעיתונות הישראלית רק שיקפה את דמותו לציבור הישראלי כפי שהתגבשה בתקשורת במצרים ובממסד השלטוני הישראלי, אך לטענה הזאת, כפי שהוצג במאמר, אין כל בסיס. העיתונות היא אשר תיארה באופן מוטעה ומוטה במשך עשרות שנים את יכולותיו של סאדאת באמצעות דיווח מתנשא, לא מהימן ולא אובייקטיבי ולעיתים גם בלתי הוגן. לעיתונות הייתה ראייה צרה ובלתי מאוזנת, והיא בחרה להקצין את דיווחיה וליצור לסאדאת דימוי של דמות "חיוורת".

היו לה שותפים לכך בתקשורת העולמית והערבית, אך זו אינה סיבה לדווח בראייה צרה וחסרת איוון - ראייה שבסופו של דבר אימצו במהלך השנים הציבור, האקדמיה וגורמי הממשל. נראה שגם העיתונות השפיעה על גורמי ההערכה ועל מקבלי ההחלטות בישראל. בביטויי התקשורת על דמותו של סאדאת ניתן לראות את אחת התרומות לכישלון המודיעין לקראת מלחמת יום הכיפורים. איש לא האמין בישראל שסאדאת יממש את איומיו, שהרי הוא בעל "אופי חלש".

הדימוי התקשורתי של סאדאת נוקז ברגע היסטורי אחד נדיר לתוך פרסום מסווג של אגף המודיעין בצה"ל שנכתב כמה ימים לאחר עלייתו לשלטון והופץ לקהילת המודיעין ולראשי השלטון בישראל. הפרסום ראה אור - כמה אירוני - ב-6 באוקטובר 1970. זו הייתה סקירת מודיעין מיוחדת שכותרתה הייתה "קווים לדמותו של סאדאת".⁷² את המסמך כתב איש מילואים בכיר של אמ"ן, שהיה גם אקדמאי בכיר בתחום של מצרים. תיאוריו דומים לתיאורים שבהם השתמשה העיתונות הישראלית בשנים שלפני כן.

במסמך הזה הגיעה לשיאה האחידות המחשבתית של הממסד הביטחוני, של האקדמיה ושל התקשורת בנוגע ליכולותיו של סאדאת. וכך נכתב שם: "הערכתנו היא שסאדאת לא מילא תפקיד גדול בהרבה מזה של בלדר בשליחויות הפוליטיות, [ושל] 'ניצב' בפגישות בהן היה נוכח... רמתו האינטלקטואלית נמוכה. הוא צר אופקים, חסר מחשבה פוליטית עצמאית, מדינאי 'אפור' ללא גוון מיוחד משלו"... ולסיכום נכתבה ההערכה: "סאדאת אינו אישיות בעלת כישורים להנהגה



לא הכול שחור

הישגי צה"ל במלחמת יום הכיפורים

מרוב עיסוק בהפתעה ובמחדלי המודיעין שוכחים לעיתים שמלחמת יום הכיפורים הסתיימה בניצחון כה מוחץ של צה"ל, עד כי ב-40 השנים שחלפו מאז לא ניסתה שום מדינה ערבית לצאת למתקפה סדורה נגד ישראל

בהצלחה עם מצב הפתיחה הבלתי אפשרי הזה עד כי יוזמי המלחמה התחננו בסופו של דבר להפסקת אש.

פתיחת המלחמה: 48 השעות הראשונות (6-8 באוקטובר)

בצהרי 6 באוקטובר 1973 פתחו צבאות מצרים וסוריה במתקפה כוללת, סימולטנית, בשתי הזירות נגד הכוחות הסדירים של צה"ל. מטרתם הייתה להשמיד את כוחות

יתר על כן, קרסה גם התפיסה של בניין הכוח שנשענה על הטנק, על המטוס ועל ההתרעה המודיעינית, כך שצה"ל נכנס למלחמת יום הכיפורים בתנאים הגרועים ביותר שניתן להעלות על הדעת. הנסיבות שבהן פרצה מלחמת יום הכיפורים מתאימות במדויק למושג "הפתעה" כפי שהוא מוגדר בספרי התור"ל הצבאיים. במאמר הזה מוצג כיצד צה"ל - שנבנה במשך שנים רבות להתמודדות עם מצבי החירום הקיצוניים ביותר² - התמודד

מבוא

מלחמת יום הכיפורים נפתחה בהפתעה כפולה, מצבית ובסיסית. מצבית - כיוון שהכוחות הסדירים הופתעו מהמועד שבו נפתחה המלחמה. רבים מהם אף המשיכו לחשוב לאחור שכבר פרצה שמדובר ביום קרב בלבד. בסיסית - כיוון שקרסה תפיסת עולם שלמה, שגרסה - בין היתר - כי די בצבא הסדיר כדי לבלום את האויב על הגבולות שנוצרו בעקבות מלחמת ששת הימים.¹



חיילים מצרים מתיזים מים מזרנוקים כדי לפרוץ פתח בקו בר-לב | הנסיבות שבהן פרצה מלחמת יום הכיפורים מתאימות במדויק למושג "הפתעה"

אל"ם (מיל') בני מיכלסון
לשעבר רמ"ח היסטוריה



במקומות שונים ברמת הגולן בלא שהשלימו את משימותיהם וכבשו את השטחים השולטים המאפשרים התבססות לקראת מתקפת־הנגד שברור היה להם כי תבוא.

הסורים לא העלו על דעתם שנתון זמן כה קצר ישתנו יחסי הכוחות בשדה הקרב ונתפסו לא מוכנים למהפך זה

הבסת הכוחות המיוחדים של מצרים ונטרול פיקוד ים סוף המצרי

אחד האמצעים המרשימים ביותר של צבא מצרים בפרוץ מלחמת יום הכיפורים היה הפיקוד למבצעים מיוחדים. הפיקוד הזה, שאותו עיצב ואירגן הרמטכ"ל המצרי במלחמה, גנרל שאזלי (באחד מתפקידיו הקודמים), היה בבת עינו וכלל חיילי עילית של צבא מצרים. הפיקוד כלל 6 אגדי קומנדו, חטיבת צנחנים וחטיבת נחתים. ייעודם היה לפעול בעומק האסטרטגי, האופרטיבי והטקטי של זירת הלחימה. משימותיהם כללו: בידוד זירת המבצעים, תקיפת מתקנים והשתלטות על שטחי מפתח. לפיכך הוקצו 2 אגדים למטכ"ל, 2 אגדים לארמיות הצולחות ו־2 אגדים לפיקוד ים סוף. חטיבות הצנחנים והנחתים אמורות היו לפעול בעומק האופרטיבי נגד יעדים שהקצה להם המטכ"ל.⁵

הכוחות האלה נכשלו לחלוטין בביצוע משימותיהם על אף היותם חיילי עילית שעברו אימונים מיוחדים. ביום הראשון למלחמה נעשה ניסיון להנחית 4 גדודי קומנדו ממסוקים בעומק האופרטיבי של צה"ל בסיני. מתוך 50 מסוקי MIL-8 שהופעלו, השמידו כוחותינו 26 מסוקים (24 השמיד חיל האוויר) - חלקם עוד לפני הנחתת הכוחות. החיילים שהונחתו סבלו ממחסור במפקדים, במזון, במים, בציוד ובנשק וסבלו מדיסאוריינטציה חריפה. משום כך קל היה, יחסית, לכוחות צה"ל לצוד אותם במרחבי סיני. את משימותיהם הם לא הצליחו למלא.

צה"ל ברמת הגולן ולהתייבב על הירדן בזירה הצפונית ולהשמיד את כוחות צה"ל בקדמת סיני ולהתייבב בקו המעברים בסיני. באמצעות המהלכים האלה קיוו סוריה ומצרים לבטל את הישגיה של ישראל במלחמת ששת הימים בצפון ולכפות על ישראל הסכם מדיני בדרום שיהיה נוח למצרים.

המילואים בלחימה בתוך 9 שעות לבלימת הסורים

תוכניות הגיוס של צה"ל הביאו בחשבון כניסה של כוחות המילואים ללחימה בתוך 24-36 שעות מרגע הגיוס. הסורים ידעו זאת, ואחד משיקוליהם למלחמת בזק היה רצונם להגיע למורדות המערביים של רמת הגולן לפני הגעת כוחות המילואים ולהתבסס בעמדות שולטות לקראת עלייתם של כוחות המילואים לרמה. אולם פיקוד הצפון עשה שינוי מפליג בפריסה של יחידות מחסני החירום (הימ"חים) של חטיבות המילואים ערב המלחמה, וחטיבות 179 ו־679 קודמו - בהתאמה - למחנות פילון ויפתח ממחנות כורדני ומנצורה. המהלך הזה שינה לחלוטין את היכולת להזרים כוחות מילואים לרמת הגולן לאחר תחילת המתקפה הסורית.

גדוד 266 מחטיבת השריון במילואים 179 יצא ממחנה פילון 7 שעות לאחר פרוץ המלחמה וב־062300 כבר נמצא בלחימה על ציר הנפט מדרום לנפח לאחר שחבר ל"כוח צביקה".³ כעבור כמה שעות נכנס ללחימה גם כוח חלוץ של חטיבת השריון במילואים 679. כוחות המילואים, שדורבנו על ידי מפקדת הפיקוד ומפקדת אוגדה 36, המשיכו לנוע אל "רעם התותחים" עם כל הבא ליד, מצוידים למחצה ועם טנקים בודדים, אולם עד צהרי 7 באוקטובר, פחות מיממה מפתחת המלחמה, כבר היו בלחימה 10 גדודי מילואים, ואלה בלמו את הכוחות הסוריים בכל הצירים.⁴

ההישג הזה התאפשר, כאמור, כתוצאה מהשינויים בפריסת הימ"חים ערב המלחמה ובגלל ייחודו של יום הכיפורים שבו "נתפסו" כל אנשי המילואים בבתיהם וניתן היה בנקל, יחסית, לקרוא להם ולגייסם. הסורים לא העלו על דעתם שבתוך זמן כה קצר ישתנו יחסי הכוחות בשדה הקרב ונתפסו לא מוכנים למהפך זה: כוחותיהם היו תקועים

היחידים שבכל זאת הגיעו ליעדם ומילאו את משימתם היו חיילי גדוד קומנדו (מהאגד שהוכפף לארמיה 2) שחסמו את ציר הגישה למעוז בודפשט (המעוז היחיד שלא נפל במלחמה) עד שסיירת שקד הניסה אותם ב־8 באוקטובר. מאוחר יותר שוב חסם קומנדו מצרי את הציר, ושוב נאלץ צה"ל להשמיד את החסימה. בפעם השנייה עשה זאת כוח מחטיבת המילואים 204 במחיר כבד: 18 הרוגים. בשני המקרים המתין הקומנדו לחבירה עם חטיבת החי"ר המוגברת שתקפה מכיוון פורט־סעיד, ובשני המקרים ההתקפה נכשלה, ולא הושגה חבירה.⁶

פיקוד ים סוף (שגם עליו פיקד שאזלי במהלך הקריירה שלו) אמור היה לכבוש את המתקנים האסטרטגיים של אזור הנפט במרחב שבין ראס סודר לאבו רודס באמצעות אגד קומנדו מונחת במסוקים. אל הקומנדו אמורים היו לחבור (בהישט) צנחנים מהגדה המערבית של מפרץ סואץ וכוחות מדיוויזיה ממוכנת 6 של ארמיה 3 (בתנועה מצפון על הציר לאורך חופו המזרחי של מפרץ סואץ). בשלב שני אמור היה אגד קומנדו נוסף לכבוש את שארם א־שייח'. גורלו של אגד הקומנדו שהונחת במסוקים לא שפר עליו. חיל האוויר הפיל כמחצית מהמסוקים, וחיילי הקומנדו שנחתו התקשו להתמצא ולהתארגן. כוחות מחטיבת הצנחנים 35 יחד עם טנקי טיראן וכוחות אחרים של פיקוד מרחב שלמה (מרש"ל) החלו במרדף אחריהם, ובתוך כמה ימים חוסלו מרבית חיילי הקומנדו או נשבו בלי שיצליחו להשיג את משימותיהם.

בינתיים התכוננה חטיבת צנחנים מצרית לצלוח את מפרץ סואץ באמצעות צי של 80 סירות דיג (ס"גים) ממעגן מרסה תלמאת ולנחות בחוף המזרחי של מפרץ סואץ כדי לחבור לקומנדו. במעגן הזה רוכזו סירות הדיג ו־2 ספינות משמר ברטרם לאבטחתם. שני דבורים של חיל הים חדרו למעגן בלילה שבין 6 ל־7 באוקטובר, פתחו באש לכל עבר, פגעו בעשרות ס"גים והטביעו כמה מהם וכן ספינת ברטרם אחת. בעקבות המבצע הנועז הזה ביטלו המצרים את תוכניתם לצלוח את מפרץ סואץ.⁷

ב־10 בחודש קיבלה חטיבת חי"ר ממוכן 1 מדיוויזיה 6 פקודה לצאת מראש הגשר של ארמיה 3 ולחבור לכוחות הקומנדו בדרום.



חיילים מצרים מניפים את דגל מצרים על מעוז | הכוחות המיוחדים המצריים נכשלו לחלוטין בביצוע משימותיהם על אף היותם חיילי יעילת שעברו אימונים מיוחדים

כוחות מפיקוד מרש"ל זיהו את תנועת החטיבה, והיא נבלמה על ידי צוות קרב שכלל פלוגה מחטיבה 35. לאחר מכן היא הושמדה כמעט לחלוטין על ידי חיל האוויר וכוחות היבשה.⁸

המרדפים אחרי שרידי הקומנדו נמשכו כל ימי המלחמה. בסריקות ובמרדפים נתפסו 320 חיילים מצרים, ונהרגו 196.⁹

מכת החסד ניתנה על פיקוד ים סוף המצרי כשכוחות מחטיבת השריון 401 כבשו את מפקדתו בעדביה ב-23 באוקטובר.¹⁰ במפקדה נתפסו שלל רב ומסמכים חשובים.

גם חטיבת הנחתים 130 של צבא מצרים לא הצליחה להשיג את יעדיה. לקראת המלחמה מנתה החטיבה - בפיקודו של עקיד מחמוד שועיב - כ-1,000 חיילים. החטיבה הוכפפה לארמיה השלישית, ועל פי תוכנית המתקפה היה עליה לחבור קרקעית - לאחר תנועה אמפיבית בצפון מפרץ סואץ ובאגם המר הקטן - עם כוחות הקומנדו שאמורים היו להתבסס בפתחות המערביות של מצרי המתלה והגידי.

החטיבה יצאה ליעדה מיד עם תחילת ההכנה הארטילרית וכחצי שעה לפני שכוחות אחרים התחילו במסע הצליחה. הכוח שכלל 20 טנקים, 80 נגמ"שים ו-1,000 חיילים - נתקל בחוף האגם המר הגדול במחלקת טנקים מגודל 52 בפיקודו של סג"ם אורי אגמון,¹¹ וביציר החת"ם, באזור התעוז מצווה, בעומק השטח, הוא נתקל בכוחות של גדוד 46 שנעו מאזור ביר תמדה וממעברי הגידי לתגבור חזית התעלה. בהיתקלויות האלה הושמד רוב הכוח האמפיבי שהיה דל מיוגון. מסעה של חטיבת הנחתים, שנועד להיות מהלך חשוב בלחימה, הפך אפוא לאפיזודה חסרת חשיבות בתמונה הכוללת של מלחמת יום הכיפורים - כמו מהלכיהם של כל הכוחות המיוחדים המצריים.

הכלת המתקפה המצרית

תוכנית המתקפה המצרית כללה שלושה שלבים:

1. העברת כוחות חי"ר (בסירות גומי וללא גישור) החמושים באמצעי נ"ט אישיים (מוקשים; RPG; תול"רים) ומרגמות אשר ייאחזו בגדה המזרחית של התעלה בראשי גשר גדודיים וחטיבתיים בעומק 5-3 ק"מ.
2. בניית גשרים והעברת הנשק המסייע

בעומק של 10-12 ק"מ ממזרח לתעלה.¹³ המצרים מעולם לא הצליחו להשלים את המשימה הזאת, שכן צה"ל לא איפשר להם - עד סוף המלחמה - לצאת מעבר לראשי הגשר של החי"ר (בעומק של 3-5 ק"מ) ולהשלים את מה שהיו צריכים להשיג בתוך יממה אחת.

לרצועה הצרה הזאת דחסו לבסוף המצרים את כל הכוחות שהצליחו להעביר מהגדה המערבית של התעלה. המצב הזה חשף את הכוחות המצריים במשך כל המלחמה לא רק להפגזות ארטילרית ולהפצצות של חיל האוויר אלא אף לירי בכינון ישר.

מתקפת הנגד של פיקוד הצפון: ביטול הישגי הסורים בתוך 96 שעות

ב-10 באוקטובר - 4 ימים לאחר פתיחת המלחמה - סיים צה"ל את מתקפת-הנגד בפיקוד הצפון וכבש מחדש את כל רמת הגולן. במילים אחרות: הוא החזיר את המצב לקדמותו (חוץ מאשר את החרמון) לאחר שהשמיד את הכוח הסורי התוקף.

מתקפת-הנגד של פיקוד הצפון החלה ב-8 באוקטובר בבוקר, 42 שעות לאחר פרוץ המלחמה. המאמץ העיקרי התבסס על אוגדה 146, העתודה המטכ"לית בפיקודו של מוסה פלד, שהרמטכ"ל החליט יממה אחת לפני כן להקצותה לפיקוד הצפון. האוגדה הזאת, שכללה כוחות מילואים, נעה ממחנות עופר ונחל שורק בגזרת פיקוד המרכז על זחלים לעבר רמת הגולן. היא כללה את חטיבת השריון 205 שהייתה מצוידת בטנקי סנטוריון

החטיבתי והדרג השני הדיוויזיוני (ארטילריה, טנקים, שריוניות נ"ט, נגמ"שים) ובכלל זה חטיבות ממוכנות ושריון כדי ליצור את ראשי הגשר הדיוויזיוניים בעומק של כ-8 ק"מ ולחזק את אלה החטיבתיים.

3. העברת כוחות ואמל"ח ארמיוניים וחיבור ראשי הגשר הדיוויזיוניים לראשי גשר ארמיוניים בעומק 10-12 ק"מ - מעבר לכביש הרוחב.

מה שקרה למעשה הוא שלחימת ההקרבה של אוגדה 252 בין גדת התעלה לציר החת"ם ב-24 השעות הראשונות של המלחמה מנעה מדיוויזיות החי"ר המצריות להשיג את משימתן הישירה. הצלחת חיל האוויר בתקיפת הגשרים הוסיפה על כך, וביום ה"ע"2+ (יום התקפת-הנגד הפיקודית) הוציא מפקד ארמיה 3 פקודה לכוחותיו בזו הלשון: "משימת הארמיה היא להשלים את העברת הטנקים, הארטילריה, אמצעי הנ"ט ותותחי הנ"מ כדי לתכנן את המהלומה באופן שתבטיח עומק מספיק". פקודתו הופצה סמוך לאור ראשון של יום ה"ע"2+, כשהארמיה הייתה אמורה להשלים את השלמת המשימה הישירה, דהיינו איחוד של שני ראשי הגשר הדיוויזיוניים לראש גשר ארמיוני בעומק של 10-12 ק"מ.¹²

הישגי הארמיה איכזבו ככל הנראה את המפקדה הכללית של הכוחות המזוינים (שאזלי). ב-090200 קיבלה ארמיה 3 הוראה: "להילחם ב-9 באוקטובר בלילה לשם השלמת משימתה הישירה - הקמת ראשי הגשר

ההצלחה של מתקפת-הנגד בשטחנו בהניחו שנתרו יומיים-שלושה בלבד עד לכפייתה של הפסקת אש על הצדדים הלוחמים ובהעריכו שבזמן כה קצר ניתן להגיע להישגים משמעותיים רק בפיקוד הצפון.

בבוקר 11 באוקטובר החלה אוגדה 36 להבקיע את רצועת ההגנה הסורית בצפון הגולן לאחר הכנה אווירית וארטילרית אינטנסיבית. האוגדה בפיקודו של רפאל איתן הצליחה להשיג הבקעה בקלות יחסית (הרוג אחד בלבד) ופרצה למרחב מזרעת בית-ג'אן-חאלס. היא המשיכה להתקדם מזרחה ובה בעת הפנתה כוחות דרומה כדי לאיים על אגפם ועל עורפם של הכוחות הסוריים שהגנו על ציר קונייטרה-דמשק. אוגדה 210 בפיקודו של דן לנר, שאמורה הייתה להבקיע לאורך ציר קונייטרה-דמשק (הציר העיקרי בזירה), הוטלה לקרב בטרם עת, לפני שהבקעת אוגדה 36 הותירה את רישומה על הכוחות הסוריים לאורך הכביש. התוצאה הייתה התקפה חזיתית ישירה על כוחות מבוצרים סוריים שעלתה בקורבנות רבים לפני שהצליחה.

בלילה התארגנו שתי האוגדות מחדש ותוגברו ולמחרת פרצו החוצה והחלו להתקדם לעבר דמשק. בשעות אחרי הצהריים של 12 באוקטובר הותקפה אוגדה 210 באגפה הדרומי על ידי צוות גדודי משוריין - חלוץ של חיל המשלוח העיראקי. ההתקפה האגפית הזאת, שניחתה בהפתעה והייתה מלווה באי-ודאות בנוגע לעוצמת הכוח התוקף, עצרה באחת את ההתקדמות הפיקודית לעבר דמשק, וכוחות האוגדה ועוד גדוד מאוגדה 36 פנו דרומה כדי לטפל באיום החדש.

למחרת חזרה אוגדת לנר לעמדותיה מתל-מסחרה ועד תל-מרעי, ובכך נקבע סופית גבול ההתקדמות הישראלית מזרחה. באותו הלילה כבשו צנחנים מאוגדה 36 בפעולה רגלית את תל-שמס הצופה על סעסע, ותותחי 175 מ"מ ארוכי טווח קודמו בעקבותיהם והפגזו את שדה התעופה אל-מאזה שבפרברי דמשק.

הכוחות של פיקוד צפון נעצרו ב-14 באוקטובר במרחק של כ-40 ק"מ מדמשק,¹⁷ וצה"ל החליט להעתיק את המאמץ העיקרי לפיקוד הדרום. השטח שנכבש מעבר לקווי הפסקת האש והאיום שנוצר על דמשק הוכיחו לסורים כי שכרם בפתיחת המלחמה יצא בהפסדם: לא רק שלא הצליחו לממש את מטרתם - לכבוש

על כנו מערך עמדות איתן מדרום להר שיפון באזור סינדיאנה-דהלמיה.

הסורים לחמו בעקשנות כדי לשמור על מאחזים ברמת הגולן, אולם לא יכלו לעמוד מול מתקפת-הנגד הפיקודית. כוחות החי"ר הסוריים, שלא התקדמו הרבה מעבר לקו הסגול, עוד הספיקו לסגת, פגועים, מעבר לו, אולם כוחות השריון, ובכלל זה גדודי הטנקים של חטיבות החי"ר ושל חטיבות השריון וכן החטיבות הממוכנות של דיוויזיות החי"ר - ובכלל זה מרבית הנגמ"שים, הארטילריה והנ"ט שעברו את הגבול - הושמדו או ננטשו ברמת הגולן. ב-10 באוקטובר נספרו ברמת הגולן 900 טנקים סוריים פגועים או נטושים שנפלו לידי כוחותינו וכמספר הזה נגמ"שים ותותחים. באותו היום שלח אלוף פיקוד הצפון, יצחק חופי, מברק לרמטכ"ל בזו הלשון: "מאושר להודיעך שלאחר ארבעה ימי קרבות קשים ביותר הצליח פיקוד הצפון בסיועו המסיבי של חיל האוויר לשבור את הצבא הסורי אשר איבד מאות טנקים בקרבות. קו הפסקת האש ברמת הגולן בידינו. אנו מנצלים את ההצלחה ותוקפים מעבר לקו הפסקת האש".¹⁵

הסורים לחמו בעקשנות כדי לשמור על מאחזים ברמת הגולן, אולם לא יכלו לעמוד מול מתקפת-הנגד הפיקודית

להישג הזה היו השלכות בין-לאומיות ובין-ערביות: הסורים נכנסו לפאניקה והחלו לשרד קריאות עזרה לכל בעלי בריתם. מבריה"מ ביקשו השלמה בהולה של השריון שאבד להם, ואכן באותו היום החלה זו להפעיל רכבת ימית ואווירית להשלמת האבידות הסוריות.¹⁶ מהמצרים ביקשו לצאת למתקפה כוללת בסניני כדי למשוך כוחות צה"ל מפיקוד הצפון. הבקשה הזאת הייתה השיקול המרכזי של המצרים לצאת למתקפת הנפל ב-14 באוקטובר. מהעיראקים ביקשו שיחישו את הגעתם לחזית.

החדירה לשטח סוריה והאיום על דמשק

הפיקוד העליון של צה"ל החליט לצאת למתקפה בזירה הסורית ולנצל בכך את

(שוט), ומפקדה היה יוסי פלד, את חטיבה ממוכנת 670 (שכללה גדוד שרמנים שהושאר להגן על בקעת הירדן) בפיקודו של גידי גורדון, את גדוד הסיור האוגדתי (27 טנקי שוט קל) בפיקודו של צביקה דהב וכן אגד ארטילרי ואגד תחזוקה. חטיבתה הטובה ביותר, 217, שהייתה מצוידת הייתה בטנקי שוט קל חדישים, נלקחה ממנה והוקצתה לאוגדה 162 ולפיקוד הדרום.

כפי שכבר צוין קודם לכן, את מתקפת הבוקר הסורית בלמו כוחות המילואים של פיקוד הצפון במהלך 7 באוקטובר גם בגזרה הדרומית של רמת הגולן, שבה לא הצליחו הכוחות הסדירים - בשל נחיתותם המכרעת - לבלום לבדם.

בבוקר 8 באוקטובר התבהרה תמונת המצב ברמת הגולן: התברר שהסורים נבלמו על הקו הסגול בצפון הרמה, ובדרומה - על קו הנמצא מעבר לשפת הרמה. ברמת הגולן היו באותה העת 4 דיוויזיות סוריות מתוגברות (שכללו כ-20 חטיבות) שהוטלו למערכה. במיוחד יש לציין את מאמצה של דיוויזיית שריון 1, שניצלה את ההצלחה בדרום כדי להתקדם לכיוון צפון-מערב, לעבר נפח שבלב הרמה, ואת התקדמותן המשמעותית בדרום של חטיבות הדרג השני של דיוויזיה 5 - ממוכנת 132 ושריון 47 - לעומק רמת הגולן בדרך למורדותיו ולכינרת. באותה העת כבר היה ברור לסורים שדיוויזיות החי"ר שלהם אינן עומדות בביצוע המשימה שהוטלה עליהן - להגיע בתוך 24 שעות לירדן¹⁴ - ושאר הטלתה של דיוויזיית שריון 1 למערכה לא תביא להם את ההישג הזה. הסורים אף הבינו שעליהם להשקיע מאמץ מרבי כדי להגן על השטח שכבשו בדרום הרמה וכי לשם כך עליהם לבנות מגנני נ"ט מדרום לקו סינדיאנה-חושנייה שישענו על שפע של ארטילריה, של טנקים ושל נשק נ"ט.

מתקפת-הנגד הפיקודית התפתחה בהתאם לתכנון: אוגדה 146 הייתה ה"פטיש" שלהם מכיוון דרום ודרום-מערב לעבר הכוחות הסוריים שבדרום הרמה ובמרכזה. חטיבות פיקוד הצפון 4 ו-9, שכבר היו במגע עם הסורים, הוכפפו לאוגדה 146, שעוצמתה הגיעה ליותר מ-4 חטיבות. באגפה הצפוני (השמאלי) הצטרפה למתקפה אוגדה 210, ובה חטיבה 179, ואילו חטיבת השריון 679 (מאוגדה 36) שימשה "סדן" ובלמה את הכוחות הסוריים במרכז הרמה שניסו לנוע צפונה. במקביל נותר

את רמת הגולן - אלא שבירתם הייתה בסכנה לאחר שבוע אחד בלבד של לחימה.

14 באוקטובר הניצחון של פיקוד הדרום בקרב ההגנה

מ־9 באוקטובר, היום שבו נבלמה סופית ההתקדמות של המצרים, הזרימו שני הצדדים כוחות ואמצעים אל קו החזית. המצרים פעלו בשתי רמות: ברמה האחת הם נקטו צעדים לוגיסטיים לביסוס המאחזים של כוחות החי"ר; ברמה האחרת הם העבירו כוחות של הדרג האופרטיבי השני לקראת מתקפת 14 באוקטובר.

המצרים יתגברו את עוצמתם בכ־200 טנקים והגיעו לסדר כוח של 900 טנקים ממזרח לתעלה. אולם רק כ־400 טנקים השתתפו במתקפה.

מולם העמיד צה"ל כ־750 טנקים בארבעה ריכוזים אוגדתיים. אוגדה 162 התעצמה לכדי סד"כ מיטבי, אוגדה 143 חזרה כמעט למצבתה התקנית, ואוגדה 252 התייצבה על סד"כ ההולם את משימתה.

בנסיבות כאלה היו סיכויי המצרים לפרוץ מזרחה קלושים מלכתחילה. תוצאות הלחימה ב־14 באוקטובר הצביעו יותר מכל דבר אחר על המהפך ביחסי העוצמה. מול אובדן של 250 טנקים מצריים היו אבדות צה"ל זניחות. למעט חטיבה 274 (חטיבת הטיראנים) שדיווחה על פגיעות ב־20 מכליה, ואשר החזירה את מרביתם לשירות בו ביום, היו רק פגיעות מזעריות בטנקים בכל היחידות שהשתתפו בקרב. יחסית ליום לחימה צפוף ואינטנסיבי היו גם הפגיעות בנפש קלות יחסית. חטיבה 274 איבדה חמישה מלוחמיה, לחטיבה 204 אבדו בהיתקלות הבוקר כמה לוחמים, גדוד 202 איבד שלושה לוחמים בגזרת ואדי מבעוק. צה"ל הוכיח שבקרב הגנה סדור הוא מביס את המצרים בקלות יחסית.¹⁸

מנקודת המבט של צה"ל ושל קברניטי מערכת הביטחון נפתח בסופו של אותו היום חלון הזדמנויות אסטרטגי לשינוי פני המלחמה באמצעות צליחת התעלה.¹⁹ קרבות 14 באוקטובר סימנו את שיאו ואת סופו של המאמץ ההתקפי המצרי שהחל ב־6 באוקטובר. בכך הוא חרג במשמעותו מההיבט האופרטיבי והצבאי גרידא. הכישלון שם קץ לניסיונות של המצרים להגשים את תוכנית המתקפה שלהם

ולהגיע למעברים,²⁰ והוא אף מנע מהמצרים להשיג את המשימה הישירה של הארמיות. היה ברור לחלוטין שברמה האסטרטגית והאופרטיבית כבר אין יותר למצרים אופציה התקפית. מאותו השלב הייתה למצרים מטרה אחת בלבד: לשמור את ההישגים המוגבלים שהשיגו.

צליחת התעלה והקמת ראש גשר באפריקה, 15-18 באוקטובר

אחת מהנחות היסוד בתפיסת הלחימה של צה"ל לפני המלחמה הייתה שהמלחמה בזירה המצרית תוכרע באמצעות צליחת התעלה ומתקפה שתעביר את המלחמה לשטח האויב. כדי לאפשר מבצע צליחה כזה הושקעו משאבים רבים, ונבנה מערך שלם בחיל ההנדסה ובשריון. בתרגילי הצליחה ערב המלחמה נעשתה הצליחה כאשר הגדה המזרחית בידינו, אולם גם לאחר ההיאחזות המצרית במזרח התעלה בימי המלחמה הראשונים הייתה ההערכה שצליחה מערבה וכיתור הכוחות המצריים תאלץ אותם לסגת ולוותר על הישגיהם ההתחלתיים. יממה לאחר בלימת המתקפה המצרית ב־14 באוקטובר החל צה"ל במבצע הצליחה ששם הקוד שלו היה "אבירי לב".

רב־אלוף חיים בר־לב, מפקד חזית הדרום, הועיד את אוגדה 143 של אריאל שרון לכבוש ראש גשר, לפתוח צירים אליו, לאבטח אותם ובהמשך להרחיב את השטח הכבוש צפונה משני עברי התעלה. אוגדה 162 של אברהם אדן יועדה לעבור דרך אוגדת שרון ולכתר את הארמיה ה־3 בכיוון דרום. על פי התוכנית של אוגדה 143 הוטל על חטיבת השריון 14 (מוגברת) לפתוח את הצירים לתעלה ולאבטחם, על חטיבת הצנחנים של דני מט הוטל לצלוח ולתפוס ראש גשר בצידה המערבי של התעלה, ועל חטיבת השריון 421 (בפיקודו של אל"ם חיים ארז) הוטל לעבור דרך ראש הגשר של הצנחנים ולפרוץ ממנו לעומק השטח המצרי.

בליל 15-16 באוקטובר החל מבצע הצליחה. חטיבת הצנחנים עברה בסירות גומי את התעלה ותפסה ראש גשר בגדה המערבית ללא התנגדות משמעותית. אולם צירי התחזוקה מאחוריהם, שנועדו למעבר של חלקי הגשרים לתעלה ושל תספוקת חיונית, עברו בחלקם

בפאתי מערכים מצריים ממזרח לתעלה שהיו רוויים בנשק נ"ט ובארטילריה, והיה קושי רב לכבוש אותם ולמנוע את שליטתם בצירים. חטיבה 14 נשאה בעיקר הנטל של הלחימה החזיתית הקשה הזאת להרחבת מסדרון התנועה - וזכתה להצלחה חלקית בלבד: היא הצליחה לרתק את המצרים למערכיהם, אך לא לכבוש אותם. הריתוק הזה איפשר לחטיבה 421 להגיע לגדת התעלה באזור הצליחה מדרום ולהעביר גדוד טנקים (בפיקודו של סא"ל גיורא לב) על דוברות תמסח לגדה המערבית של התעלה בבוקר 16 באוקטובר.

גדוד הטנקים שעבר לגדה המערבית יצא לפשיטה משוריית ממערב לחיץ החקלאי. בדרכו השמיד כוחות מצריים עורפיים, בסיסים לטיילי קרקע-אוויר ומפקדות. הפשיטה הזאת, שנמשכה מרבית שעות היום, גרמה להבקעת מערכי ההגנה האווירית של המצרים ממערב לתעלה וסייעה לחיל האוויר להשיג עליונות אווירית מעל לאזור הצליחה.

מערך הפיקוד והשליטה המצרי עדיין לא קלט את הצליחה הישראלית ואת משמעותיה והמשיך במהלך היום לרכז את מאמציו ממזרח לתעלה כדי לנתק את המסדרון שדרכו המשיך צה"ל להזרים כוחות לקו המים. כתוצאה מכך המשיכו הקרבות המרכזיים להיות ממזרח לתעלה.

יחידות השריון שלחמו לכיבוש המערכים המצריים השולטים על צירי "טרטור" ו"עכביש" המובילים לאזור הצליחה קיבלו סיוע מחטיבה 35 (הצנחנים): זו פתחה בהתקפה בלילה שבין 16 ל־17 בחודש - בעיקר באמצעות גדוד 890. זו הייתה התקפה לילית משולבת (שריון וחי"ר) על יעדים מבוצרים שהוצאה לפועל בחופזה ובדבקות עילאית במשימה וזכתה לשם "הקרב על החווה הסינית". בהתקפה הזאת ספגו כוחות צה"ל אבדות רבות, אולם בחיפויה נגררו חלקי גשר היוניפלוט לתעלה, ובבוקר 17 באוקטובר החלה הרכבת.

ב־17 באוקטובר, יותר מיממה לאחר תחילת הצליחה, החלו המצרים במאמץ לנתק - משני עברי התעלה - את הכוחות הצולחים. לשם כך הם אילתרו כוחות משימה וחלקי יחידות מכל הבא ליד. במקביל החלו בהפצצות מהאוויר ובידי אינטנסיבי של טיילי קרקע-קרקע ושל ארטילריה על אזור הצליחה ואף עשו ניסיונות נואשים לצאת להתקפות נגד. אולם באותו



אלוף פיקוד צפון יצחק חופי ומשה דיין במלחמת יום הכיפורים | ב-10 באוקטובר שלח אלוף יצחק חופי מברק לרמטכ"ל בזו הלשון: "מאושר להודיעך שלאחר ארבעה ימי קרבות קשים ביותר הצליח פיקוד הצפון בסיועו המסיבי של חיל האוויר לשבור את הצבא הסורי אשר איבד מאות טנקים בקרבות. קו הפסקת האש ברמת הגולן בדיננו. אנו מנצלים את ההצלחה ותוקפים מעבר לקו הפסקת האש"

היום (17 באוקטובר) פעלו שתי אוגדת שרון ואוגדת אדן בשיתוף פעולה מלא, לחמו משני עברי התעלה, איבטחו את בניית הגשרים והשמידו את הכוחות המצריים התוקפים. במיוחד יש לציין את השיתוף המוצלח בין כוחות משתי האוגדות במארב לחטיבה 25 המצרית. זו תקפה את אזור הצליחה מדרום - ממזרח לתעלה. את המארב הזה בלם כוח מאוגדת שרון במשך כמה שעות עד אשר כוחות מאוגדת אדן הלמו באגף של חטיבת השריון המצרית והשמידו אותה.

האגף הצפוני של מסדרון התנועה הישראלי אובטח היטב באותו היום, ובשעות אחרי הצהריים הושלם הגשר למערב התעלה על אף הפעילות המצרית. זו הצליחה רק להאט במקצת את מאמצי הגישור. בליל 17-18 בחודש צלחה אוגדת אדן את התעלה ועברה דרך אוגדת שרון (יחד עם חטיבת שריון מאוגדת שרון). בבוקר 18 בחודש כבר היו כוחות משתי האוגדות הצולחות בעוצמה ניכרת ממערב לתעלה והחלו מתקדמות למעמקי השטח המצרי. בדרכן נתקלו בהתנגדות בינונית. באותו היום נפרס גם גשר הגלילים, והמעבר למערב התעלה אובטח סופית.²¹

בשלושת הימים שבהם הוכרעה מערכת הצליחה קיימו הסובייטים פעילות מדינית אינטנסיבית. ב-16 באוקטובר הגיע למצרים קוסיגין, ראש ממשלת ברית"מ, וניסה לשכנע את סאדאת להסכים להפסקת אש לפני שההישגים של ישראל ממערב לתעלה יהפכו להיות משמעותיים. אולם נשיא מצרים, שלא היה מודע למבצע הצליחה של צה"ל, סירב. רק ב-20 באוקטובר, כאשר התברר לסאדאת גודל ההישג של צה"ל, נענה לפנייתו של מזכיר המפלגה הקומוניסטית הרוסית, ברז'נייב, והסכים שברית"מ תפעל להפסקת אש מיידי. ההחלטה הזאת לא תואמה עם סוריה וגרמה אחר כך להערכת היחסים בין שתי המדינות. נוכח המצב שנוצר ממערב לתעלה ביקש הרמטכ"ל המצרי, שאזלי, להסיג את הכוחות המצריים ממזרח התעלה ולהקים רצועת הגנה חדשה במבואות קהיר, אולם סאדאת התנגד לכך בכל תוקף.²² בדיעבד, הצעד הצבאי השגוי הזה השתלם למצרים מהבחינה המדינית כיוון שהאחיזה המצרית בסיני הפכה לקלף חשוב בשיחות על הפסקת האש בסיום המלחמה.

כיתור הארמיה ה-3 המצרית וכיבוש עדביה

לאחר צליחת התעלה וכיבוש החיץ החקלאי הצמוד אליה ממערב התפרסו שלוש האוגדות הצולחות (בינתיים הועברה גם אוגדה 252) כמניפה במישורים הפתוחים: אוגדה 162 של ברן פנתה דרומה לעבר ג'בל ג'ניפה כדי לכתר את הארמיה המצרית השלישית, אוגדה 252 בפיקוד קלמן מגן נעה מערבה, לכיוון קהיר כדי לאבטח את האגף המערבי ולבלום כל ניסיון מצרי לתקוף מהכיוון הזה, ואילו אוגדה 143 בפיקוד אריאל שרון המשיכה בהרחבת ראש הגשר צפונה, הפעם בעיקר ממערב לתעלה לכיוון איסמעיליה והחיץ החקלאי איסמעיליה-קהיר.

המצרים החלו לרכז כוחות מכל רחבי החזית כדי למנוע את התקדמות צה"ל והמשיכו להפציץ את אזור הצליחה והגשרים, אולם פעילות של אוגדת שרון הפכה את המאמץ הזה לקלוש ככל שעבר הזמן.

פריצת כוחות צה"ל מראש הגשר מערבה, לעבר מרחב העורף המצרי, האיצה את הפעילות הדיפלומטית. הסובייטים - באישור המצרים - הזמינו למוסקבה בבהילות את שר החוץ האמריקני הנרי קיסינג'ר. ביומיים של שיחות אינטנסיביות - ובלא ידיעת ישראל - הסכימו המעצמות הגדולות לכפות הפסקת אש מיידי על הצדדים. תוצאות ההסכמה הזאת באו לידי ביטוי בתוך 12 שעות, כאשר מועצת

הביטחון של האו"ם פירסמה את החלטה 338. לפיה אמורה הייתה להיכנס לתוקף הפסקת אש מיידי, והצדדים הלוחמים אמורים היו לפתוח בשיחות שלום בחסות הסובייטים והאמריקנים.

ישראל נדרשה להפסיק את הלחימה ב-22 באוקטובר, ונראה היה שגורמים חיזוניים עומדים לגזול מידיה ברגע האחרון ממש את הניצחון במלחמה. קיסינג'ר הבין שיהיה קשה לשכנע את ישראל להפסיק את הלחימה כשצה"ל מצוי בתנופה בלתי רגילה ולכן טס מיידי לירושלם ממוסקבה עוד לפני חזרתו לארה"ב. בלחצו של קיסינג'ר הסכימה ישראל להפסקת אש. סאדאת המשיך לשחק את "הקשה להשגה" עד לרגע האחרון, אך בדקה ה-90 הסכים להחלטה (שהוא היה מיוזמיה מלכתחילה כדי להניצל מתבוסה). לעומת זאת סוריה, שלא הייתה שותפה מלאה למהלכים המצריים-סובייטיים, דחתה את החלטת מועצת הביטחון.

בשעות האחרונות לפני כניסתה לתוקף של הפסקת האש המשיכו כוחות צה"ל להרחיב ככל האפשר את הישגיהם במערב התעלה. אוגדה 252 התקדמה על כביש סואץ-קהיר ונערכה להגנה בקילומטר ה-101 מבירת מצרים.²³ אוגדה 162 השלימה בבוקרו של 22 בחודש את מסע האיגוף שלה דרומה והתקדמה במהירות במישורי שלופה בעורף הארמיה ה-3 המצרית ולעבר דרום תעלת

סואץ. אוגדה 143 המשיכה לטהר את החיץ החקלאי לכיוון צפון בעורף הארמיה ה-2 ואף הרחיבה, באמצעות חטיבה 600, את מרחב הצליחה ממזרח לתעלה.

הרמטכ"ל הורה על הפסקת אש בשעות אחרי הצהריים של 22 בחודש, אך בשל התמוטטות מערכי הפיקוד והשליטה של צבא מצרים לא קיבלו יחידות מצריות רבות את ההוראה להפסיק את האש, והלחימה נמשכה בכל עוזה בכל הזירה. בשל כך אישרה הממשלה לצה"ל להמשיך בלחימה ולהשלים את משימותיו. ב-23 בחודש המשיכו אוגדות 162 ו-252 את תמרון האיגוף ממערב לתעלה בכיוון דרום והשלימו את כיתורה של ארמיה 3. בערב הגיעו כוחות צה"ל לעיר סואץ, ובלילה השתלטה אוגדה 252 על מעגן עדביה שבמפרץ סואץ - מקום מושבה של מפקדת פיקוד ים סוף המצרית. אוגדה 143 כבשה את פאתי איסמעיליה והתייצבה על המעברים שבחיץ החקלאי הנמשך מערבה לכיוון קהיר.

כיתור הארמיה ה-3 הכניס את ראשי מצרים לבהלה גדולה, והם החלו לזעוק בכל הצינורות הדיפלומטיים - בסיוע הסובייטים - להפסקת אש מיידית. הזעקות האלה גרמו למועצת הביטחון של האו"ם להורות בחצות שבין 23 ל-24 באוקטובר על הפסקת אש מיידית, וראש מטה משקיפי האו"ם במזרח התיכון, גנרל אנסיסו סילאסואו, התבקש לסייע בהוצאתה אל הפועל. סילאסואו השיג הסכמה משני הצדדים להפסקת אש בבוקר 24 באוקטובר ומיד שיגר משקיפים לפקח על ביצועה. לא ניתן היה לבצע חלק אחר של החלטת מועצת הביטחון שקראה לצדדים לחזור לקווי 22 באוקטובר.

בעקבות המשך הלחימה לאחר 22 באוקטובר איימה בריה"מ שאם ישראל לא תיסוג לקווי 22 בחודש, ינחתו כוחות מוטסים סובייטיים בשטח כדי לבלום את ישראל שמפירה את החלטות מועצת הביטחון בעידודה של ארה"ב. ארה"ב אומנם הודיעה לרוסים כי לא תרשה לה להתערב בלחימה ואף הכריזה על כוונות עליונה של כל כוחותיה - כולל הגרעיניים - אולם בפועל כפתה על ישראל לאפשר העברת אספקה לארמיה ה-3 ובכך הצילה אותה מכניעה ודאית ומשפילה.²⁴

ניצחון גדול בזירה הימית

חיל הים, בניגוד לכלל צה"ל, לא הופתע

מפתיחת המלחמה,²⁵ וב-6 באוקטובר היו יחידותיו בים ובכוונות גבוהה. במהלך שנות ה-60 בנה חיל הים תפיסה ייחודית של הכרעה בים באמצעות ספינות טילים קטנות. עיקר כוחו של החיל נשען על ספינות טילים מסוג סער (450 טון) ורשף (750 טון) שצוידו בטילי ים-ים מסוג גבריאל שעפים מעל הגלים לטווח של 20 ק"מ.

חיל הים, בניגוד לכלל צה"ל, לא הופתע, וב-6 באוקטובר היו יחידותיו בים ובכוונות גבוהה

נוסף על כך בנה חיל הים מערך נחיתה משמעותי שנועד להנחית כוח אוגדתי מעבר למפרץ סואץ לאיגוף מערכי ההגנה המצריים שלאורך התעלה.

שייטת 13 (הקומנדו הימי) נבנתה מחדש לאחר מלחמת ששת הימים, חושלה בקרבות מלחמת ההתשה והייתה בכשירות גבוהה למבצעים מיוחדים.

אלוף בנימין (ביני) תלם, מפקד חיל הים במלחמה, צריך היה לשלוט בשתי זירות מרוחקות ומנותקות זו מזו: זירת הים התיכון, שבה ראה את הזירה העיקרית, וזירת ים סוף, שעליה פיקד אל"ם זאב אלמוג.

בזירת הים התיכון השיג חיל הים הישראלי עליונות ימית מוחלטת בתוך שלושת ימי הלחימה הראשונים. מש"ט 3 (מפקד שייטת הסטיל"ים), אל"ם אברהם ברקאי (יומי), שנקט טקטיקה התקפית, השמיד בקרבות בים הפתוח 12 סטי"לים סוריים ומצריים בקרבות הסטי"לים הראשונים בהיסטוריה העולמית - לטקיה ובלטים - ומאותו הרגע ריתק לנמלים או גירש ללב ים את ציי סוריה ומצרים והקנה חופש פעולה מלא לחיל הים הישראלי בהפצצת מטרות חוף אסטרטגיות בשתי המדינות ובכלל זה מתקני נפט. בזירת הים התיכון הפעיל חיל הים את שייטת 13 בפשיטה מוצלחת (מבצע "לידי") על נמל פורט-סעיד שבמהלכה הושמדו סטי"ל וכלי שיט נוספים.²⁶

השגת עליונות ימית בזירת ים סוף

בזירת ים סוף הצליח חיל הים בפיקודו של אל"ם זאב אלמוג להשיג עליונות באמצעות כוחות קטנים יחסית (לחיל הים לא היו

סטי"לים בזירה הזאת). המטרה המרכזית הייתה למנוע הנחתת כוחות מצריים על גדתו המזרחית של מפרץ סואץ ולאפשר הנחתת אוגדה ישראלית על גדתו המערבית של המפרץ (מבצע "אור ירוק"). חיל הים עמד במשימותיו אלה בהצלחה רבה. שייטת 13 תקפה שלוש פעמים את נמל ע'רדקה המצרי והשמידה שני סטי"לים. הדבורים תקפו את המעגנים המצריים במערב המפרץ והשמידו סירות רבות עמוסות בחיילי קומנדו מצרים שהתכוונו לנחות במזרח המפרץ - בשטחנו - וכן סירות משמר וסיוור מצריות. בכך הם יצרו את התנאים למבצע "אור ירוק" (שבסופו של דבר לא יצא אל הפועל). לאחר שאוגדה 252 כבשה את נמל עדביה במערב המפרץ (מדרום לעיר סואץ) סייע חיל הים בתספוק הכוחות ובפינוי שבויים ושלל.

המצרים טוענים שחסמו את ים סוף באזור באב אל-מנדב, אולם ישראל כלל לא עשתה שימוש בנתיב השיט הזה במהלך המלחמה.²⁷

ההישגים המדיניים

ההישג המדיני המרכזי של המלחמה מבחינת ישראל היה נכונותה של מצרים לפתוח במשא ומתן ישיר איתה - מה שהיא לא הייתה מוכנה לעשות לפני המלחמה. כך, למשל, בראשית יולי 1973 נפגש חאפז איסמעיל, יועצו המדיני הבכיר של סאדאת, עם שליח גרמני בשם לוטר לאהן. השליח העביר לאיסמעיל הצעה מראש ממשלת ישראל, גולדה מאיר, להיפגש עם המצרים בכל מקום, בכל עת ובכל דרג שיבחרו. איסמעיל דחה את ההצעה הזאת מכל וכל.²⁸

והנה, לאחר מלחמת יום הכיפורים הסכימה מצרים למשא ומתן ישיר עם ישראל, ללא מתווכים - משא ומתן שהניב סדרה של הסכמים: הסכם ההפרדה (ינואר 1974), הסכם הביניים (1975) ולבסוף הסכם השלום (1979) שהושג בעקבות ביקור סאדאת בישראל (1977). בהסכם השלום חזרה בה מצרים מדרישות נוקשות שלפני המלחמה היו מבחינתה תנאי לכל הסדר: נסיגה מכל השטחים שנכבשו במלחמת ששת הימים ופתרון הבעיה הפלסטינית באמצעות זכות שיבה לכל הפליטים הפלסטינים.²⁹

אשר לסוריה - לאחר שנחתם עימה הסכם ההפרדה (1974), הפך הגבול ברמת הגולן לשקט ביותר של ישראל. השקט הזה החזיק



1973. אלוף בנימין תלם (משמאל) שורה על גיוס חירום 48 שעות לפני אזעקות הצופרים, מברך צוות סטיל טרם יציאתו להפלגה | בזירת הים התיכון השיג חיל הים הישראלי עליונות ימית מוחלטת בתוך שלושת ימי הלחימה הראשונים

מעמד עד לתחילת ההתקוממות בסוריה לפני שנתיים.

סיכום

צבאות מצרים וסוריה פתחו במתקפה כוללת, סימולטנית, והגיעו בתחילת המלחמה להישגים בשתי הזירות אל מול הכוחות הסדירים של צה"ל לאחר הבקעת מערכי ההגנה הישראליים וכיבוש שטחים.

ב-10 באוקטובר - ארבעה ימים לאחר פתיחת המלחמה - כבר סיים צה"ל את מתקפת-הנגד בפיקוד הצפון: הוא כבש מחדש את כל רמת הגולן (חוץ מאשר את החרמון) והשמיד את הכוח הסורי התוקף. בתוך 48 שעות נוספות הבקיע את מערכי הסורים והחל בירי ארטילרי ארוך טווח על פרברי דמשק. צה"ל אף היה מתקרב עוד יותר לבירת סוריה אלמלא הגיע לשדה המערכה ב-12 באוקטובר חיל המשלוח העיראקי אשר מנע זאת.

בזירת הדרום כשל אומנם צה"ל באופן שלומיאלי במתקפת-הנגד הפיקודית ב-8-9 באוקטובר, אך התעשת, החליף את הפיקוד בזירה, התארגן מחדש ושישה ימים אחר כך כבר הביס את השריון המצרי התוקף לכל רוחב החזית ב-14 באוקטובר. בתוך שלושה ימים נוספים צלח את התעלה והעביר את הלחימה לאפריקה ולעורף האופרטיבי המצרי. בתוך שישה ימים נוספים כיתר את הארמיה ה-3 המצרית ועצר במרחק של 101 ק"מ מקהיר. הארמיה ה-3, למעלה ממצחית הצבא המצרי הנותר, הייתה מושמדת בוודאות אלמלא התערבו המעצמות - ארה"ב ובריה"מ - להצלתה.

בתוך 20 יום הופגן במלחמת יום הכיפורים מהפך בשדה הקרב ללא אחריות בתולדות המלחמות.

בריה"מ, שנתפסה בהפתעה דומה ב-22 ביוני 1941, נזקקה לחצי שנה (שבה איבדה 5.5 מיליון לוחמים) עד שיצאה למתקפת-נגד יעילה ב-5 בדצמבר 1941.

ארה"ב, שהופתעה מהמתקפה היפנית ב-7 בדצמבר 1941, נזקקה לארבעה חודשים עד אשר הצליחה להוציא אל הפועל תקיפת אוויר סמלית נגד טוקיו באפריל 1942 (פשיטת דוליטל).

הגורמים למהפך הזה שחולל צה"ל בזמן כה קצר במלחמת יום הכיפורים הם בעיקר רוח

הלחימה והמקצועיות של מפקדי צה"ל ושל חייליו, והם נלמדים בבתי ספר צבאיים רבים בעולם.

חיל הים השיג עליונות בים בשתי זירותיו - בים התיכון ובים סוף - הודות לחידושים מהפכניים שאימץ בתחום הלוחמה הימית. המצרים, שהבינו כי גם בתנאי הפתיחה המוצלחים ביותר אין באפשרותם להשמיד את ישראל, פנו בעקבות המלחמה להסדרים מדיניים. למעשה, שום מדינה ערבית לא ניסתה מאז לצאת למתקפה סדורה נגד ישראל. תחת זאת פנו הערבים לאסטרטגיה חלופית שכוללת מלחמה כלכלית (למשל, חרם הנפט), דיפלומטית (ניסיונות לדה-לגיטימציה), טרור (כולל טרור טילים) ותעמולה.

הערות

1. על ההבדלים בין הפתעה מצבית להפתעה בסיסית ראו: צבי לניר, **הפתעה הבסיסית - מודיעין במשבר**, המרכז למחקרים אסטרטגיים באוניברסיטת תל-אביב והוצאת הקיבוץ המאוחד, 1983 ראו גם: <http://bit.ly/1bxYgDR>
2. ראו: דני אשר, "בניין הכוח בצה"ל לקראת המלחמה", **מערכות** 447, פברואר 2013, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/9/113189.pdf>
3. אלהן אורן, **תולדות מלחמת יום הכיפורים**, מחלקת היסטוריה, 2004, עמ' 79
4. דני אשר (עורך), **הסורים על הגדות**, מערכות, תל-אביב, 2008, עמ' 120
5. אל"ם אלדד, סא"ל (מיל) נחום וסא"ל (מיל) צבי, "לחימה בקומנדו המצרי במלחמת יום הכיפורים", **מערכות** 327, דצמבר 1992, עמ' 25-20, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/109690.pdf>
6. רס"ן (מיל) יוחנן יעקובי, **הקרב על מעוז בודפשט**, מחלקת היסטוריה, מרס 1981
7. www.navy.idf.il/1274-he/Navy.aspx
8. פריק סעד ארדין א' שאזלי, **חציית התעלה**, מערכות, תל-

9. אביב, 1987, עמ' 175
10. אורן, **שם**, עמ' 185
11. **שם**, עמ' 296
12. אלישיב שמשי, **ולא אשוב עד כולחם**, מערכות, תל-אביב, 2006, עמ' 105
13. עדות מעניינת לעניין הזה אנו מוצאים בספרו של מרשל עבד אל-עיני נמסי (ראש אגף המבצעים של צבא מצרים במלחמה), **זיכרונות אל-נמסי - מלחמת אוקטובר 1973** צה"ל, בית הספר למודיעין, יולי 1994, עמ' 218
14. יונה בנדמן, "ארמיה 3 חוצה את תעלת סואץ", **מערכות** 296, דצמבר 1984, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/3/109343.pdf>
15. משה שנייד, "אוגדה 146 במתקפת-הנגד ברמת הגולן", **תבונה המעשה**, 3, המעבדה התפיסתית של צה"ל, 2008
16. דני אשר, **שם**, עמ' 199
17. ישי קורדובה, **מדיניות ארה"ב במלחמת יום הכיפורים**, מערכות, תל-אביב, 1987, עמ' 59
18. אורן, עמ' 171
19. אברהם איילון, "יום ה-14 באוקטובר 1973 - מדוע נמחק מן ההיסטוריה בספר זיכרונותיו של סאדאת?", **מערכות** 266, נובמבר 1978, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/108912.pdf>
20. שמעון גולן, **מלחמה ביום הכיפורים**, מחלקת היסטוריה, עמ' 904
21. אל-נמסי, עמ' 240
22. בני מיכלסון, **30 שנה למלחמת יום הכיפורים**, העמותה להנצחת זכרה של גולדה מאיר, תל-אביב, 2003, עמ' 23
23. שאזלי, עמ' 185
24. עופר רגב, **חצי הדרך לקהיר, סיפורו של גדוד 106**, תל-אביב, 2012, עמ' 148
25. קורדובה, עמ' 158
26. ראו, למשל: אלי רהב, "קרב פורט-סעיד במלחמת יום הכיפורים", **מערכות** 449, יוני 2013, עמ' 66, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/5/113235.pdf>
27. בנימין תלם, "חיל הים במלחמת יום הכיפורים", **מערכות** 361, אוקטובר 1998, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/5/111845.pdf>
28. זאב אלמון, "לא היה מצור ימי", **מערכות** 431, יוני 2010, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/8/112458.pdf>
29. ארכיון המדינה, **אוסף תעודות מביקור הקנצלר וילי ברנדט בישראל**, יוני 2013; אורן, עמ' 340; www.archives.gov.il/ArchiveGov/pirsummyginzach/HistoricalPublications/BrandtGermany
30. מרדכי גזית, "מצרים-ישראל: האם הוחמצה הזדמנות לשלום בשנת 1971?", **הציונות**, מאסף כ"א, 1998, <http://bit.ly/14nsckH>



תגובה

הקונספציה מכה שנית

על העיסוק החוזר בכשלי המודיעין במלחמת יום הכיפורים

התוצאות הקשות של המלחמה לא נבעו בהכרח מההפתעה, ההפתעה בכל מקרה לא הייתה מושלמת, והשפעתה על תוצאות המלחמה הייתה מוגבלת

המודיעין הייתה השפעה מכרעת על החלטות הדרג המדיני.

הספקות בנוגע לנרטיב של יום הכיפורים

מבט מעמיק יותר מעלה כמה ספקות בנוגע לנרטיב הזה שחוזר על עצמו שוב ושוב בכל דיון על לקחי המלחמה:

1. ההפתעה הייתה מוחלטת והיא שקבעה את תוצאות המלחמה. ההפתעה היא

הופתעה לחלוטין מההתקפה הזאת.

- אמ"ן היה אחראי לגיבושה של הערכת המודיעין הלאומית, ובמסגרת הזאת היה עליו לספק לדרג המדיני ולדרג הצבאי התרעה של 48-72 שעות לכל הפחות לפני פרוץ מלחמה.
- צה"ל העריך שדי בהתרעה כזאת כדי להתארגן לקראת הוצאתן לפועל של תוכניות ההגנה שלו.
- להערכה האסטרטגית השגויה של

מבוא: הנרטיב של יום הכיפורים

ב-40 השנים האחרונות חוזר ועולה מדי שנה הדיון על כשלי המודיעין ערב המלחמה, על הקונספציה העומדת בבסיס ההפתעה ועל השפעת ההפתעה הזאת על התוצאות הקשות של המלחמה. למרבה הפליאה, נוצר הרושם שממצאי ועדת אגרנט הם שהביאו לקיבועו של מיתוס הקונספציה המשמש בסיס לנרטיב המרכזי של המלחמה. הטענה המועלית במאמר הזה היא שהתוצאות הקשות של מלחמת יום הכיפורים לא נבעו בהכרח מההפתעה, ושההפתעה בכל מקרה לא הייתה מושלמת, והשפעתה על תוצאות המלחמה הייתה מוגבלת.

כאמור, הנרטיב המרכזי בשיח הנמשך מאז מלחמת יום הכיפורים הוא שאגף המודיעין של צה"ל (אמ"ן) צריך היה ויכול היה לספק לדרג הצבאי והמדיני התרעה של 48-72 שעות לפני המעבר ממצב רגיעה למצב מלחמה. מאחר שאמ"ן לא סיפק את ההתרעה, הופתעו צה"ל והדרג המדיני, ולכן לא גויסו כוחות המילואים, ולא הופעלו תוכניות ההגנה. משום כך המהלכים האופרטיביים של מצרים ושל סוריה בפתחת המלחמה נחלו הצלחה, והם קבעו בסופו של דבר את תוצאות המלחמה. מאמרו של אלוף (דימ') אביעזר יערי ב"מערכות" 448 ממחיש את השפעותיו של הנרטיב הזה על הדיון ההיסטורי והאקדמי בסוגיה של פתיחת המלחמה. להלן כמה קביעות המופיעות במאמר¹:

- ב-6 באוקטובר, יום הכיפורים, תקפו צבאות מצרים וסוריה את ישראל... ישראל



הדמיה: ועדת אגרנט על רקע שדה קרב בסיני | נוצר הרושם שממצאי ועדת אגרנט הם שהביאו לקיבועו של מיתוס הקונספציה המשמש בסיס לנרטיב המרכזי של המלחמה

סא"ל (דימ') דן שיאון
לשעבר מפקד טייסת



המלחמה. לא זו בלבד שגורם ההפתעה אמור להיות מובן מאליו לכל איש צבא מיומן, הרי ברור שהפתעת יום הכיפורים בהחלט לא הייתה שלמה, והשפעתה על תוצאותיה הייתה פחותה ממה שנוטים לייחס לה. בדיון הזה הנמשך כך כבר 40 שנה, חסרה ביקורת קונסטרוקטיבית וכנה של כל הכשלים האחרים שהביאו לתוצאות הקשות של המלחמה ולמחיר הדמים ששולם בה.

הערות

1. אביעזר יערי, "שגיאות היסוד של המודיעין: מבט חדש", **מערכות** 448, אפריל 2013, עמ' 40-41. <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/1/113201.pdf>
2. יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 493.
3. שמואל גורדון מבקר את תהליכי קבלת ההחלטות כמו גם את ההחלטות עצמן שקיבל מפקד חיל האוויר, אלוף בני פלד, ביומיים הראשונים של המלחמה. ההפתעה שיבשה את תהליכי קבלת ההחלטות, בעיקר עקב אובדן שיווי המשקל של משה דיין ולחצים שהפעיל הרמטכ"ל על מפקד חיל האוויר לאחר שקרס מערך ההגנה של כוחות היבשה. בנוגע לניסוי המילואים בחיל האוויר ראו: שמואל גורדון, **3 שעות באוקטובר: החלטות גורליות - חיל האוויר בתחילת מלחמת יום הכיפורים**, מעריב, תל-אביב, 2008, עמ' 404.
4. על העובדה שחיל הים לא הופתע מפרוץ המלחמה והיה ערוך ומוכן לקראתה ראו, למשל: אלי רוב, "קרב פורט-סעיד במלחמת יום הכיפורים", **מערכות** 449, יוני 2013, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/5/113235.pdf>
5. עמנואל סקל מצביע על חוסר בתוכניות הגנה רלוונטיות למתאר הלחימה של המצרים, רמת כוונות ומוכנות נמוכה, נוהלי קרב לקויים ובעיות בתקשורת בין המטה הכללי לליקוח הדרום ובין הפיקוד לאוגדות. עמנואל סקל, **הסדיר יבלום: כך הוחמצה הכרעה בסיני במלחמת יום הכיפורים**, מעריב, תל-אביב, 2011, עמ' 29-86.
6. דני אשר, **לשבור את הקונספציה**, מערכות, תל-אביב, 2003, עמ' 18.
7. יערי, עמ' 41.
8. ד"ר ינאל קיפניס, "השיח המדיני-צבאי הישראלי לפני מלחמת יום הכיפורים", בתוך: **מלחמת יום הכיפורים - לקחים ותובנות לגבי הכוח האווירי**, יום עיון במכון פשר, 22 במאי 2013, <http://bit.ly/14LEtN>.
9. האינטרס המרכזי של האמריקנים באזור באותה העת היה - לדברי קיסינג'ר - לדחוק את הסובייטים אל מחוץ למצרים ובמקביל לשמור על ביטחונה של ישראל ולשאוף להגיע להסדר כולל. האמץ המדיני נועד להתחיל לאחר הבחירות בישראל בנובמבר 1973 וללא מעורבות הסובייטים שאותם סילק סאדאת ממצרים ב-1972. הנרי קיסינג'ר, **משבר: ניהול מדיניות החוץ במלחמת יום כיפור וביציאה מווייטנאם**, מכון שלם, ירושלים, 2004, עמ' 6-7.
10. במסגרת ההבנות האלה הסכימה ישראל להימנע ממכה מקדימה ולהגביע על מתקפה מצרית רק שעתים לאחר תחילתה. קיפניס, **שם**.
11. האפשרות הזאת יכולה להסביר אולי במקצת את צעדיו התמוהים של ראש אמ"ן שפעל בכל דרך אפשרית כדי להימנע מהפעלת "האמצעים המיוחדים" שהיו בידיו, ושביתן להבין כי הפעלת הייתה מחייבת את ישראל לצאת למלחמה. ראו: אורי בר יוסף, "אי הפעלת 'אמצעי האיסוף המיוחדים' והכשל המודיעיני במלחמת יום הכיפורים: מבט חדש", **מערכות** 448, אפריל 2013, עמ' 46-53. <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/113202.pdf>

היום על כולם, ויש מי שמציבים סימני שאלה בנוגע אליה. בהרצאה שנתן ד"ר יגאל קיפניס ביום עיון במכון פשר הוא ציין שניתן לעשות מחקר היסטורי מעמיק רק לאחר 40 שנה לפחות.⁸ קיפניס, שמתבסס על מסמכים ועל מקורות מדיניים שנחשפו רק באחרונה, טוען שהערכת אמ"ן כי יש "סבירות נמוכה" לפרוץ מלחמה כמעט לא השפיעה על קבלת ההחלטות בדרג המדיני ועל התנהלות לקראת המלחמה. ההחלטות האלה נקבעו על פי שיקולים מדיניים ופוליטיים-פנימיים שתואמו באופן הדוק עם היועץ לביטחון לאומי בממשל האמריקני, הנרי קיסינג'ר, ללא ידיעתם של רוב השרים ושל הדרג הצבאי הבכיר.⁹ ההבנות שאליהן הגיעה ראש הממשלה גולדה מאיר עם האמריקנים כבר ב-1971 כללו הקפאה של כל יוזמה מדינית לשנתיים והמשך ההספקה של ציוד צבאי אמריקני לישראל לצורכי הרתעה.¹⁰ בסיכום הרצאתו אמר ד"ר קיפניס כי בימים שקדמו למלחמה קרסה "הקונספציה המדינית" של דיין - שלפיה משיקולים מדיניים לא יפתח סאדאת במלחמה. לא ניתן להתעלם מהאפשרות הסבירה שהקונספציה המדינית של גולדה ושל דיין היא שהזינה את הקונספציה של אמ"ן לקראת המלחמה ולא להפך.¹¹

לא זו בלבד שגורם ההפתעה אמור להיות מובן מאליו לכל איש צבא מיומן, הרי ברור שהפתעת יום הכיפורים בהחלט לא הייתה שלמה, והשפעתה על תוצאותיה הייתה פחותה ממה שנוטים לייחס לה

סיכום

מהסקירה הזאת עולה הבעייתיות הטמונה בעיסוק האובססיבי בקונספציה שהתגבשה לפני מלחמת יום הכיפורים ובטענה שכישלון המודיעין וההפתעה הם שקבעו את תוצאות

סעיף מרכזי בכל רשימה של עקרונות מלחמה שתקפים בכל הזמנים - מציין יהושפט הרכבי. העקרונות האלה "חסינים בפני תמורות באורחות המלחמה שנבעו משינוי טכנולוגי או ארגוני".² אם כך הם פני הדברים, אין הצדקה לכך שההפתעה קיבלה עוצמה כה עזה שמטה כל דיון מקצועי במהלכי מלחמת יום הכיפורים ל-48 השעות הראשונות של הפתיחה ללא נכונות לנתח ולהפיק לקחים משאר ימי הלחימה שבאו בעקבותיהם. יתרה מכך, ההפתעה לא הייתה מוחלטת, וחיל האוויר, כידוע, היה אמור להיות מוכן למלחמה. מפקד חיל האוויר התריע בפני מפקדי הטייסות על האפשרות הסבירה למלחמה, גייס את כל מערך המילואים שלו כבר ב-5 באוקטובר, הפיץ תוכניות מבצע וחימש את המטוסים לקראת תקיפה מקדימה.³ גם המודיעין של חיל הים נתן התרעה על כך שעומדת לפרוץ מלחמה, והחיל נערך בעוד מועד לקראתה.⁴

2. הפעלת תוכניות ההגנה של צה"ל היו בולמות את התקיפה. ספרו של עמנואל סקל "הסדיר יבלום" מפרוץ לחלוטין את הקביעה הזאת.⁵ בבחינה מעמיקה נראה כי לא הייתה לצה"ל שום תוכנית הגנה רלוונטית שנועדה להתמודד עם מתאר המלחמה שאותו תכננו ויישמו צבאות מצרים וסוריה. צה"ל התקשה מאוד להתמודד עם תקיפה יזומה בשתי החזיתות בו זמנית. כמו כן לא הייתה בידיו תשובה לתוכנית המלחמה שכפה עליו צבא מצרים, שכללה יעדים אופרטיביים מוגבלים, וגם לא הייתה לו תשובה טקטית מיידית לשימוש המסיבי שעשו החיילים המצרים בטילי הנ"ט האישיים.⁶ כל זה חייב בדיקה מעמיקה והפקת לקחים כנה מכל גורם צבאי בכל רמה לאחר המלחמה. בדיקה כזאת חשובה במיוחד מאחר שאמ"ן, כפי שמציין יערי, מסר באופן מלא "תיאורים מפורטים ומדויקים על הכנותיהם (של צבאות מצרים וסוריה) למלחמה, על תוכניות המלחמה שלהם, על צידם ועל תורות הלחימה שגיבשו".⁷

3. להערכה האסטרטגית השגויה הייתה השפעה מכרעת על החלטות הדרג המדיני. גם הקביעה הזאת אינה מוסכמת



מבט אישי

היכן טעינו במלחמת יום הכיפורים הצעה לחשיבה אחרת

מלחמת יום הכיפורים הייתה התגשמות של "מקרה הכול" שלקראתו גיבש צה"ל תפיסת לחימה כבר ב־1951. לרוע המזל, צה"ל של 1973 שכח את מה שהוא כבר ידע היטב יותר מ־20 שנה לפני כן

מבוא

המניע שלי לכתוב את מאמר התגובה הזה הוא תחושת שמאז מלחמת ההתשה בתעלה משהו בסיסי בחשיבה הצבאית שלנו השתבש לחלוטין. אני מבקש להדגיש: אינני עוסק במאמר הזה בכל מה שקשור לאפשרות שהייתה למנוע את המלחמה. הדברים ידועים:

ההנהגה המדינית של ישראל יכלה למנוע את מלחמת יום הכיפורים, ומטעמיה שלה בחרה שלא לעשות זאת. הצעותיו של סאדאת היו מונחות על השולחן, והיו ידועות היטב להנהגה המצומצמת של המדינה. אני מבקש להתמקד בתחום הצבאי בלבד, כלומר באופן שבו נוהלה המלחמה.

הטענה המרכזית שלי היא שהמלחמה הקשה והעקובה מדם שניהל צה"ל בחזית הדרום הייתה מיותרת לחלוטין. יתר על כן, ניתן היה וצריך היה לנהל באופן שונה לחלוטין את המערכה בצפון.

אני מודע היטב לקושי ולכאב שהאמירה הזאת עלולה ליצור אצל משפחות הנופלים. ברור לי



חיילים מצרים חוגגים את חציית התעלה בשלב הראשון של המלחמה | המלחמה הקשה והעקובה מדם שניהל צה"ל בחזית הדרום הייתה מיותרת לחלוטין

רס"ן (מיל') דני יפה
לשעבר קצין הגמ"ר באוגדה מרחבית



יש לנהל קרב התקפה נגד האויב שנקבע באותה העת שהוא העיקרי ולנהל קרב הגנה נגד כל היתר. לאחר הכרעת האויב הראשי יש להעביר את המאמץ העיקרי לאויב שלאחר מכן בסדר העדיפויות. על כך ענה לי הרצל: "בהחלט ניתן להוסיף".

מדוע לא נערכה ישראל ל"מקרה הכול" ב-1973?

לקראת מלחמת יום הכיפורים היה ברור שיש להיערך לקראת "מקרה הכול" חלקי (של צפון-דרום) ולהחליט מראש איזו חזית נמצאת בראש סדר העדיפויות ואיזו חזית נחשבת למשנית. בפועל לא הייתה היערכות כזאת, וגם לאחר שפרצה המלחמה היה זגזוג בבחירת החזית הראשית. הטעויות האלה נבעו משלושה כשלים מרכזיים של קברניטי המדינה:

1. אי-הבנה של השוני העצום שחל במצבה הגיאואסטרטגי של ישראל בעקבות מלחמת ששת הימים. לפני יוני 1967 הייתה ישראל מעין נושאת מטוסים קטנה שממנה יכול היה צבא לצאת למתקפה בקווים קצרים ומהירים לכל כיוון שבו יבחר. לאחר מלחמת ששת הימים היה זה "ל פרוס בשתי חזיתות שהיו מרוחקות מאוד זו מזו. למעשה פוצל צה"ל לשני צבאות - צבא הצפון וצבא הדרום - והסיוע ההדדי שיקלו שני הצבאות להעניק זה לזה היה מוגבל ביותר ובכל מקרה חייב זמן רב. נוסף על כך מסיבות מדיניות איבדה ישראל את יכולתה להנחית מכה מנע או מכה מקדימה על צבאות האויב, וקברניטי המדינה ידעו זאת היטב. וכי כיצד ניתן היה להנחית מכת מנע או מכה מקדימה מתוך שטחים שלטענת כל העולם אינם שייכים לנו?
2. ההתעלמות מההתעצמות של שני הצבאות שמולם עמד צה"ל להתמודד במלחמת יום הכיפורים. הן צבא מצרים והן צבא סוריה שילשו את כוחם, ונוסף על כך גייסו המצרים לצבאם כוח אדם איכותי יותר מאשר בעבר.
3. ההתעלמות מהשוני העצום שחל ביכולתו של חיל האוויר להתמודד עם צבאות האויב בגלל ההתעצמות האדירה שלהם בתחום ההגנה האווירית.

נועדה לאפשר לצה"ל להתמודד עם מצב שבו ישראל מותקפת בו זמנית על ידי כל שכנותיה - או לפחות כמה מהן - כפי שהיה במלחמת העצמאות.

את עקרונותיה של תפיסת "מקרה הכול" כתב - לבקשתי - אלוף (מיל') הרצל שפיר, אחד האחרונים מ"חבורת תש"ח" שעוד נותר איתנו ואשר השתתף בגיבושה של התפיסה הזאת. וכך הוא כתב לי:

לאחר מלחמת העצמאות, שבה נלחמה ישראל בכל החזיתות - בדרום נגד מצרים, במרכז נגד עיראק וירדן ובצפון נגד סוריה ולבנון - כינתה מערכת הביטחון את האפשרות שבה תתקיים שוב לחימה בכל החזיתות בעת ובעונה אחת בשם "מקרה הכול".

"מקרה הכול" חייב תורת ביטחון שתיתן מענה מעשי כיצד לנהל את המלחמה - בעיקר בשל היעדר עומק אסטרטגי למדינת ישראל. תורת ביטחון כזאת אכן גובשה, ואלה היו עקרונותיה:

1. יש להרתיע את האויב ממלחמה (ועל ידי כך למנוע אותה).
 2. יש להכריע במלחמה (אם ההרתעה נכשלה). לשם השגת ההרתעה וההכרעה יש לבנות ולקיים כוחות מחץ התקפיים.
 3. יש לבנות מערך התרעה שיאפשר לגייס ולפרוס בזמן את כוחות המילואים או להנחית מכה מקדימה או מכת מנע - אם הדבר יידרש.
 4. יש לתכנן מראש מטרות ויעדים צבאיים שצה"ל יונחה להשיגם בעקבות מתקפה של האויב.
 5. בהיעדר עומק אסטרטגי יש להעביר את הלחימה מהר ככל האפשר לשטחי האויב.
 6. יש לזיזם מתקפה - גם במסגרת לחימה הגנתית - כדי להשיג הכרעה מהירה.
 7. יש למנוע, ככל שניתן, את שחיקת כוחותינו במלחמה ממושכת.
- "ומה בנוגע לתעדוף האויבים ודירוגם?" שאלתי אותו, שכן זכרתי מהדיבורים של אבי עם חבריו שהתפיסה כללה עוד מרכיב חיוני:

לחלוטין שגם אחרי 40 שנה אמירה שיכולה להתפרש כאילו היה קורבנה של משפחה לשווא היא כואבת ביותר. עם זאת אני חודר תחושה שמתישהו הדברים צריכים להיאמר, ו-40 שנה נראות לי זמן מספיק שאחריו ראוי לאפשר התמודדות עם אמירה כזאת.

כאן המקום לציין קושי נוסף. אבי, אברהם יפה, ז"ל, היה ממקימי צה"ל ומבוניו. הוא השתייך לחבורה מיוחדת במינה שבין חבריה התקיימו קשרי חברות אמיצים וחמים, לצד - וכי איך אפשר אחרת - לא מעט תחרות ויריבות על תפקידים, על השפעה ועל קידום. החברות הזאת הועברה לי בירושה, כמעט בדרך הטבע, בהיותי בנו של אבי. שניים מן הבולטים מבין אלה שבהם אתלה את האשמה הישירה לכישלון המערכה היו מהקורבים בחבריו האישיים של אבי, והם חיים בר"לב ז"ל ואברהם אדן (ברן) ז"ל, שהיו גם ידידי האישיים. הם גרו באותה שכונה ונפגשו, בין השאר, גם במסגרת של בילוי משפחות, טיולים ואירועים רשמיים. ברן אף היה סגנו של אבי במלחמת ששת הימים. לא קל לי לכתוב עליהם באופן שבו כתבתי כאן, אבל אני מאמץ את אמירתו של אדם הגון וישר שאמר פעם למישהו: "אתה יקר לי, אבל האמת יקרה לי יותר".

ניתן היה וצריך היה לנהל באופן שונה לחלוטין את המערכה בצפון

"מקרה הכול"

וכעת לענייננו: שלושה מרכיבים צריכים היו לעמוד בפני מתכנני המערכה על הגבולות החדשים שאבי וחבריו העניקו לישראל עם תום מלחמת ששת הימים:

1. עיון מחודש ב"מקרה הכל" (המקרה החלקי של צפון-דרום).
2. חשיבה פתוחה בכל מה שנוגע לעקרונות המלחמה.
3. חשיבה והערכה פתוחה, הוגנת, צנועה ואמיתית בכל מה שקשור לבניית הסד"כ של הכוח הלוחם.

עיון מחודש ב"מקרה הכול" (המקרה החלקי של צפון-דרום)

השם "מקרה הכול" ניתן לתפיסת הביטחון שגובשה בצה"ל לאחר מלחמת העצמאות וזנחה לאחר מלחמת סיני. התפיסה הזאת

כיצד אפשר להסביר את ההתעלמות הזאת שהייתה גלויה לכול?

תומס קון בספרו "המבנה המדעי של מהפכות מדעיות" כותב שהדבר נובע מנטייתן של קבוצות להתכנס לאורח חשיבה משותף ולפירוש אחיד של המציאות. קון נותן דוגמאות למכביר כיצד הקהילה המדעית נשארה דבקה בקונספציות מיושנות ושגויות, אף שלפניה כבר היו מונחות קונספציות חדשות ונכונות:

כמעט מאה שנה לאחר מות קופרניקוס לא עשתה לה הקופרניקאיות אלא נפשות מועטות. עבודתו של ניוטון לא התקבלה התקבלות כללית במיוחד מחוץ לאנגליה... דארווין, בפסקה המצטיינת בראייתה החדה, כותב בסוף "מקור המינים": "אף על פי שאני משוכנע לחלוטין באמיתות הדעות בכרך הזה... בשום אופן אין אני מצפה שאשכנע את חוקרי הטבע המנוסים שמוחותיהם אוצרים בתוכם מלאי של עובדות שכולן נתפסו במשך שנים רבות מנקודת מבט המנוגדת ישירות לזו שלי... אבל אני מביט בבטחה אל העתיד - אל חוקרי טבע צעירים ועולים שיהיו מסוגלים לראות את שני צדדיה של השאלה ללא משוא פנים!"

מקס פלאנק, בסוקרו את הקריירה שלו באוטוביוגרפיה המדעית שלו מעיר בצער כי "אמת מדעית אינה מנצחת על ידי שהיא משכנעת את יריביה וגורמת להם שיראו את האור, אלא משום שיריביה מתים, בסופו של דבר, וגדל דור חדש המכיר אותה".² ומה שנכון למדענים נכון גם לאנשי צבא. קשה להם להשתחרר מחשיבה קבוצתית שגויה, גם אם הולכות ונערמות לפניהם ראיות שמדובר בחשיבה פגומה.

לקראת מלחמת יום הכיפורים היה ברור שיש להיערך לקראת "מקרה הכול" חלקי (של צפון-דרום) ולהחליט מראש איזו חזית נמצאת בראש סדר העדיפויות ואיזו חזית נחשבת למשנית

מעבר לכך אני טוען שמלכתחילה לא היה סיכוי סביר לבלום בעת ובעונה אחת, בשני קווי עצירה, שני צבאות אויב בשתי הזירות שבהן התמודד צה"ל. ייתכן, כמובן, שהתגלגלות אחרת של האירועים הייתה מביאה לתוצאות

פחות גרועות, אולם זה אינו משנה את העיקרון שלפיו צריך היה לזכור ב-1973 את מה שנקבע 22 שנים קודם לכן, עם גיבושה של תפיסת הביטחון של ישראל לקראת האפשרות של "מקרה הכול":

מדינת ישראל, אם תותקף, תשמור על גבולותיה... היא מעוניינת לקצר במידת האפשר את משך המלחמה ולהכריע את צבאות אויבותיה בזה אחר זה.³

מאוחר יותר חודד העיקרון הזה ונוסח כך: **נתוני כוחותיה של ישראל מאפשרים הכרעת אויביה רק בזה אחר זה.**⁴

אני טוען שמלכתחילה לא היה סיכוי סביר לבלום בעת ובעונה אחת, בשני קווי עצירה, שני צבאות אויב בשתי הזירות שבהן התמודד צה"ל

במילים אחרות: כבר לא מדובר על כך שישאל מעוניינת להכריע את אויביה בזה אחר זה, אלא שאין לה שום ברירה אחרת אלא ללכת בדרך הזאת.

בימייה הראשונים של מלחמת יום הכיפורים ביקרו אצלי כמה פעמים - באגד התחזוקה של אוגדת אריק שרון - אבי ז"ל שלבש מדי ב', ודרגותיו עליו, ועימו גיסו, יצחק רבין ז"ל, שלבש בגדים אזרחיים. יצחק סיים כמה חודשים לפני כן את תפקידו בארה"ב, שם היה השגריר, והצטרף לאבי כטרמפיסט. שני האריות הוותיקים האלה היו כבויים ואפורים מצער. יצחק הדליק סיגרייה בסיגרייה. ואז שאלתי את עצמי שאלה שכבר לא אוכל לקבל עליה תשובה: האם זכר רא"ל (מיל') יצחק רבין, רמטכ"ל מלחמת ששת הימים, את מה שניסח אל"ם יצחק רבין, רמ"ח מבצעים באג"ם/מטכ"ל והגיש לאישורו של הרמטכ"ל רא"ל יגאל ידן באמצע 1951?

עיון מחודש בעקרונות המלחמה

ישנם עשרה עקרונות מלחמה מוכרים:

1. דבקות במשימה לאור המטרה.
2. רוח לחימה.
3. יוזמה והתקפיות.
4. תחבולה.
5. ריכוז המאמץ.
6. אבטחה.
7. מיצוי הכוח.

8. רציפות והמשכיות.

9. עומק ועתודה.

10. פשטות.

מן הראוי לבחון אם ההגנה על חזית הדרום במלחמת יום הכיפורים נוהלה על פי העקרונות האלה.

דבקות במשימה לאור המטרה

דיון ביישומו של עקרון המלחמה הזה בחזית הדרום מעורר מיד בעיה: מצד אחד אכן הייתה גם הייתה דבקות במשימה שאלמלא כן לא היינו מנצחים במלחמה כולה. מצד אחר: מה הייתה המטרה?

המטרה הייתה, ככל שניתן להגדירה במדויק, הגנה על קו המים שהוגדר "קו עצירה". זו, יש לומר בשיא הפשטות, הייתה הגדרת מטרה גרועה ביותר. כאן רתמו את העגלה לפני הסוסים, כלומר, לא שלאחר ניתוח מושכל ומדוקדק נבחרה מטרה הולמת, אלא שהמטרה נבחרה מראש, בהתעלמות מכל שיקול תומך, ובמטרה הזאת נדרש צה"ל לדבוק.

רוח לחימה

גם כאן מופיעה בעיה דומה. בסופו של דבר, רוח הלחימה הבלתי מתפשרת של הלוחמים הפשוטים היא שהביאה לצה"ל את אחד מניצחונותיו הגדולים ביותר. אבל חובה עלינו לשאול: באיזה מחיר? והאם לא ניתן היה להשיג את ההישג הנדרש במחיר נמוך בהרבה?

יוזמה והתקפיות

צה"ל דבק בעיקרון הזה הן בימי הבלוימה הקשים בפתיחת המלחמה והן בשלבים המאוחרים יותר, כשעבר להתקפת-נגד. עם זאת ברור שהיוזמה וההתקפיות שנקט הצבא הסדיר בימים הראשונים של המלחמה לא שירתו בסופו של דבר את המטרות העליונות של צה"ל. היוזמה וההתקפיות שנקטו באותם הימים שירתו דווקא את תפיסת האויב וגרמו לשחיקה קשה של כוחותינו.

תחבולה

כאן מתגלית חולשת גישתו של צה"ל במלוא נוראותה, וכאן מתגלם גם מלוא יתרונו של האויב המצרי, לפחות בשלבי הפתיחה. צה"ל בעצם שיחק לידי האויב, שבתחבולה מוצלחת ביותר "הפעיל" את צה"ל בתגובה פבלובית

הימים למלחמת יום הכיפורים⁵, אך אילו היו קברניטי הצבא והמדינה מאמצים גישה צנועה ולא מתלהמת הם היו מגיעים למסקנה המתבקשת שאין ביכולתו של צה"ל להילחם ברזמנית בשני קווי עצירה בגבולות החדשים שנוצרו למדינה לאחר הניצחון של 1967. לזה יש להוסיף את העובדה שהייתה ידועה למנהיגים, אך לא לאנשי הצבא והמודיעין, כי אין ביכולתה המדינית של ישראל - או שאין בכוננתה - להנחית מכה מקדימה או מונעת על צבאות מצרים וסוריה. למעשה אותו הדבר אמור היה בנוגע לגיוס מילואים נרחב. לכך יש להוסיף את העובדה שמצרים וסוריה יכלו להתיש את צה"ל באמצעות אילוצו שוב ושוב להיכנס לכוננות ולגייס מילואים - ובעצם כבר עשו זאת קודם למלחמה - כך שכל הדיבורים על גיוס מילואים שהיה או לא היה אינם רלוונטיים.



אריאל שרון, חיים בר-לב ומשה דיין במהלך מלחמת יום הכיפורים | גם לאחר שפרצה המלחמה היה זגזוג בבחירת החזית הראשית

תפקודו של חיל האוויר במלחמה

לחיל האוויר נועד תפקיד מרכזי בבלימת מתקפת פתע של צבאות ערב על ישראל, וכישלוננו "לספק את הסחורה" תופס מקום מרכזי ברשימת ההסברים לכישלונות של הימים הראשונים לחימה.

יותר מאשר על כל גורם אחר הסתמך צה"ל על חיל האוויר שיוציא אותו מהבוץ היה וייכשלו חילות היבשה להדוף את מתקפת האויב. "תמיד יש לנו את חיל האוויר" הייתה האמירה שסיימה כל ויכוח בנוגע ליכולת הצבא הסדיר לבלום כל מתקפת אויב.

עמנואל סאקל טוען שכל ההיסטוריה של המלחמה הייתה שונה אילו ניתן לחיל האוויר להפציץ את ריכוזי הכוחות המצריים לקראת הצליחה⁶. על כך יש לומר שני דברים: הראשון, כפי שכבר ראינו, האופציה הזאת כלל לא הייתה קיימת מסיבות מדיניות; השני, כלל לא ברור שמהלך כזה היה משנה את פני המערכה.

חיל האוויר השקיע עבודת הכנה אדירה לקראת מלחמה יום הכיפורים. לאחר שהסתיימה מלחמת ההתשה התברר מעבר לכל ספק שחומת ההגנה האווירית שהקימו צבאות מצרים וסוריה העמידה את חיל האוויר בפני מצב חדש לחלוטין: לא עוד שמיים פתוחים הנתונים באופן כמעט מלא לעליונות של מטוסי חיל האוויר, אלא חומת הגנה צפופה ויעילה שגובהה מחיר כבד מהמנסה לקבוע

צה"ל צריך היה לנקוט תחבולה נגדית ולגרום לכך שהמהלומה הראשונה של צבא מצרים "תיכנס באוויר" - דהיינו המעוזים הפרוסים לאורך התעלה יהיו ריקים

שלא היו צריכים להיות שם מלכתחילה, וסיכן את יכולתו לשמור על רציפות הקרב ועל המשכיותו.

עומק ועתודה

החטא לעיקרון הזה ברור ובולט עוד יותר. צה"ל ויתר למעשה על כל עומק בלחימה, לפחות בימים הראשונים, ולא שמר לעצמו כמעט שום עתודה - בניסיון לחלץ את חייליו המצויים במעוזים.

פשטות

בתחום הזה, לכאורה, לא נכשל צה"ל בימי הלחימה הראשונים מכיוון שההוראות היו פשוטות ביותר: לחלץ את הלוחמים הלכודים במעוזים. אבל בחינה יותר מתוחכמת תגלה שגם כאן חטא צה"ל חטא קשה: בפועל הייתה הלחימה בימי המלחמה הראשונים מסובכת ביותר ובהחלט לא צייתה לעקרון הפשטות.

בניית הכוח הלוחם בין 1967 ל-1973
צה"ל התעצם מאוד בין מלחמת ששת

לחלוטין. צה"ל הסתער, בדיוק כפי שצפה האויב, על מוצביו בניסיון לחלץ את הלכודים בהם, וכך שחק את כוחותיו. צה"ל צריך היה לנקוט תחבולה נגדית ולגרום לכך שהמהלומה הראשונה של צבא מצרים "תיכנס באוויר" - דהיינו המעוזים הפרוסים לאורך התעלה יהיו ריקים.

ריכוז המאמץ

בתחום הזה התגלתה חולשת צה"ל בשיאה, ועל כך לא יכולה להיות כל מחלוקת. צה"ל שגה שגיאה קשה בכך שלא ריכז את המאמץ בימים הראשונים למלחמה אלא פיזר אותו לרוחבה של כל גזרת התעלה.

אבטחה

גם לעיקרון הזה חטא צה"ל בכך שפיזר את מאמציו לרוחבה של כל גזרת הלחימה ולא יכול היה לאבטח את כוחותיו.

מיצוי הכוח

צה"ל חטא לעיקרון הזה בכך שאיפשר לאויב לשחוק את כוחותיו.

רציפות והמשכיות

גם לעיקרון הזה חטא צה"ל בכך ששחק את כוחותיו בניסיון להציל את אנשי המעוזים,



שבטורי מטוס סורי שהופל על ידי חיל האוויר ברמת הגולן | ישראל נעצה את עצמה על קרני הדילמה אך ורק משום ששכחה את עקרונות "מקרה הכול", את עקרונות המלחמה ואת השינוי שחל במצבו של חיל האוויר שלה

היה, נוסף על ההתניות האחרות, גם לשמור לעצמו די זמן אחרי כל הפעילות המכונה כדי לתקוף מטרת קרקע ולמקסם בכך את הישגי התקיפה המנקה את המכשולים העומדים בפני המטוסים.

מכאן ברור - או לפחות לי ברור - שבפני חיל האוויר שלנו הועמדה עם סיום מלחמת ההתשה ברירה חדה: לתקוף בצפון או בדרום, מה שמחזיר אותי אל "מקרה הכול". אלא שהמושג הזה לא חדר ללבבות ולמוחות של מתכנני המלחמה. אוסיף עוד כי ההחלטות המצטברות שהתקבלו בבוקרו של יום שבת, 6 באוקטובר 1973, צריכות היו להבהיר לכול שחיל האוויר מוגבל ביכולותיו - על אף כל צידוד המתקדם ואנשיו המצוינים - למסגרת מסוימת של תפוקות שיש להביא בחשבון. ההחלטות האלה היו:

1. לא לתקוף התקפה מקדימה/מונעת.
 2. לא לתקוף התקפה מקבילה.
 3. לאפשר לאויב לתקוף על פי לוח הזמנים שנוח לו.
- באופן כללי, וכדי לסבר את האוזן, יש לומר עוד שחיל האוויר הכין שתי תוכניות כלליות

שבמצב המתואר יש סדר גודל של זמן שנדרש לחיל האוויר כדי להכין את עצמו ואת שדה הקרב כדי שיוכל להגיש סיוע. סדר הגודל הזה היה ידוע, או שהיה חייב להיות ידוע, לקברניטי המדינה וצה"ל, והיה צריך להיות מובא בחשבון באופן מדויק למדי. אני טוען שגורם הזמן הזה לא הובא בחשבון. מדובר היה בחצי יום לפחות. צריך היה להוציא גיחת צילום, לפענח את הצילומים, לחמש את סוגי המטוסים השונים לתקיפה מדויקת ולצאת בסדרי גודל מסוימים - בזה אחר זה, והוא נושא קריטי בהקשר הזה! - לתקיפת מטרת שחייבות להיות מושמדות בטרם ייפתח השלב שלאחר מכן. במשך אותו חצי יום אמור היה כל סד"כ המטוסים של חיל האוויר (למעט סד"כ מטוסים מינימלי לשמירה על שמי המדינה) להיות "מושקע" בשדה קרב אחד או באחת הזירות, וצריך היה להחליט: בצפון או בדרום.⁷ כמו כן יש לזכור כי הן תותחי הנ"מ והן הסוללות של טילי קרקע-אוויר - ברובם הגדול - היו ניידים, וקל היה מאוד למלא את מקום הציוד שנפגע. מכאן שחיל האוויר שלנו - וזו נקודה שהוכח כי היא קריטית - חייב

עובדות בשטח דרך השמיים. אולם חיל האוויר לא הרים ידיים וגיבש תורת לחימה חדשה שעיקרה הוא שינוי סדר הפעולות וקביעת חלון זמן שיש להעמיד לרשותו כדי "לנקות" את הקרקע ולהכינה לאפשרות של סיוע לכוחות היבשה בנוסח שאליה התרגלו בצה"ל במהלך מלחמת ששת הימים ובתחילת מלחמת ההתשה. לצורך כך הגדיר חיל האוויר את מטרותיו ואת יעדיו כך: ראשית - טיפול במטריית ההגנה של תותחי הנ"מ המגינים בפני מטוסים מנמיכי טוס שביכולתם לטוס "מתחת לרדאר" של המערכות לגילוי המטוסים שנועדו לתקוף את המכ"מים של טילי הקרקע-אוויר. אחר כך - משנפרצה חומת ההגנה של מערכות הטילים - תקיפתם של אלה. לאחר מכן תקיפת שדות תעופה ולבסוף - מתן סיוע בלתי מופרע לחי"ר ולשריון.

אני יודע שכעת פתוחה הדרך בפני כל אחד לתקוף את סדר הדברים שהצגתי ולטעון נגדי בדברים שאינם מעלים ואינם מורידים בנוגע לסדר הפעולות שתיארתי. אני חוזר ואומר: זה לא ממש משנה. מה שחשוב הוא

תתרחש מלחמה כפי שעמדה לפרוץ. שנית, כמובן, גולדה מאיר, משום האחריות הכוללת שהיתה מוטלת עליה בתוקף היותה ראש הממשלה.

שלישי בסדר הזה - דדו, הרמטכ"ל, שחיב היה לדרוש את פינוי המעוזים לפחות בשבת, 6 באוקטובר 1973, בבוקר, או, לחלופין, לאשר הנחתת מכה מקדימה/מונעת על צבאות סוריה ומצרים ולאיים בהתפטרות אם לא תיענה אחת מתביעותיו.

ורביעי - חיים בר-לב, הרמטכ"ל שקדם לדדו, שגם הוא אמור היה להבין איזה מצב פתיחה בעייתי הוא משאיר ליורשו.

אלמלא שכח צה"ל את עקרונות "מקרה הכול" והיה נערך בהתאם להם - כפי שהוצג במאמר כאן - מלחמת יום הכיפורים לא הייתה פורצת, ואילו בכל זאת הייתה פורצת - מהלכיה היו שונים לחלוטין מכפי שהתרחשו בפועל.

את מהלך ההיסטוריה ניתן היה לשנות אפילו ב-6 באוקטובר בבוקר, אילו היו מפנים אז את כל חיילי צה"ל ממוצבי התעלה. במקרה כזה היו המצרים מהססים לפתח במתקפה לעומק סיני, הסורים היו נרתעים מהססנותם של המצרים, ובכל מקרה, צה"ל - שהיה ערוך בכל כוחו נגד ההתקפה של צבא סוריה - היה מחסל את המתקפה הזאת במהירות בלי לשלם את המחירים האיומים ששילם בפועל - בחיי אדם ובציוד, ומישראל הייתה נחשכת גם המפולת המוראלית, הכלכלית והמדינית שהתלוותה למלחמה.

תארו לעצמכם באיזה מצב היינו אילו המלחמה הייתה מסתיימת בתבוסה קשה למצרים ולסורים בתוך שלושה ימים עד שבוע ובמחיר של 200-300 הרוגים בצד הישראלי - כעשירית ממספר חללי צה"ל במלחמה.

הערות

1. תומס קון, **המבנה של מהפכות מדעיות**, מפעלים אוניברסיטאיים להוצאה לאור, 1977, עמ' 121
2. **שם**
3. שמעון גולן, **גבול עם מלחמה קרה**, מערכות, תל-אביב, 2000 עמ' 223
4. **שם**, עמ' 225
5. דני אשר, "בניין הכוח לקראת המלחמה", **מערכות** 447, פברואר 2013, עמ' 65-69, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/9/113189.pdf>
6. עמנואל סאקל, **הסדיר יבלום? מעריב**, 2011
7. בהקשר הזה מן הראוי להחמיא למצרים ולסורים שבהרו בחוכמה רבה לתקוף בשעת אחרי הצהריים המוקדמות בידועם את מבלות חיל האוויר הישראלי ובהבינם שבכך הם מקנים לעצמם כ-20 שעות, לכל הפחות, שבהן חיל האוויר שלנו אינו יכול לתקוף אותם בייעילות.

זה משנה כלל באיזו נקודה היה צה"ל בוחר לצאת.

כיצד, במקרה כזה, הייתה נראית המערכה? מול צבא סוריה ניתן היה - וחובה היה - לערוך שתי אוגדות סדירות, האחת בהרכב אוגדתי מלא (חטיבה 188 וחטיבה 7 בתוספת חטיבת חי"ר סדירה) על רמת הגולן ואוגדה נוספת, שלה מרכיב סדיר (למשל, 162 או 143), מתחת לרמה, במחנות קבע. את אוגדה 210 ניתן היה להעביר לחזית המצרית.

העובדה שלא נבחרה האופציה של פינוי התעלה גרמה למצב אבסורדי: ערב מלחמת יום הכיפורים היה מצבו של צה"ל גרוע מזה שהיה ערב מלחמת ששת הימים!

בחזית המצרית ניתן היה להפעיל שכל ישר ותחבולה, כלומר לסגת מקו התעלה ולנעוץ את האויב המצרי על קרני הדילמה: האם להמשיך לאחור שתהיה בידיו "תמונת ניצחון" של תקיעת דגל מצרים בצד המזרחי של התעלה והאפשרות להפעיל את תעלת סואץ או לנסות להמשיך לסלק את צה"ל מכל סיני - מה שהיה חושף אותו לסכנה של אובדן כל צבאו פעם נוספת. צה"ל יכול היה להשיג את ההישג הזה במחיר נמוך, יחסית. אני מוכן להמר על כך שבמקרה כזה היה צבא מצרים מסתפק ב"ניצחון" החלקי שהשיג ולא מנסה להמשיך בטיהור סיני באמצעים צבאיים.

את מהלך ההיסטוריה ניתן היה לשנות אפילו ב-6 באוקטובר בבוקר, אילו היו מפנים אז את כל חיילי צה"ל ממוצבי התעלה

העובדה שלא נבחרה האופציה של פינוי התעלה גרמה למצב אבסורדי: ערב מלחמת יום הכיפורים היה מצבו של צה"ל גרוע מזה שהיה ערב מלחמת ששת הימים! מי אשם בתוצאה הנוראה שהושגה במלחמת יום הכיפורים?

קודם כול - משה דיין. בידי הייתה כל האינפורמציה הדרושה כדי לקשור את כל חלקי המידע לכדי תמונה מלאה, והוא גם היה רמטכ"ל לשעבר, שאמור היה להיות מסוגל לצרף את כל חלקי הפאזל ולהבין מה יקרה אם

לתקיפת מטרות במצרים ובסוריה: תכנית "תגר" לתקיפה במצרים ותוכנית "דוגמן 5" לתקיפה בסוריה. אני מדלג על השאלה מדוע בחר חיל האוויר לתקוף קודם במצרים - למרות חשיבותה - בעיקר משום שאינני מאמין שניתן לתת תשובה נחרצת לשאלה הזאת, ואינני מעוניין להטות את הדיון לנתיב הזה.

זהה המקום לציין את חלקו של מפקד חיל האוויר בהכשלת מאמצי החיל "לספק את הסחורה": כפי שמשפרים לנו כותבי ההיסטוריה של המערכה הזאת, החל חיל האוויר לתקוף במצרים על פי תוכנית "תגר" והחל להשיג הישגים ובמקביל לשלם מחירים כבדים בגין מימוש התוכנית הזאת. אלא שלקראת צהרי יום ראשון (7 באוקטובר) נכנס משה דיין, שר הביטחון, אל משל"ט (מפקדת שליטה) חיל האוויר וביקש מפלד להפנות את עיקר מאמצי החיל לרמה הגולן - שם החלה מפולת בגזרה הדרומית. לטעמי, אין זה משנה כלל באיזה טון דיבר השר אל מפקד חיל האוויר. מה שמשנה הוא שפלד נענה לבקשת השר, וכך החלה מערכה שחסרה את כל מאפייני ההכנה המדוקדקת שחיל האוויר היה זקוק להם: המטוסים טסו בעיוורון כמעט מוחלט, ללא הכנה של גיחת צילום וללא עריכת המערך הלוחם להתמודדות עם השטח ברמת הגולן. התוצאה הייתה דלה ביותר: המטוסים פשוט חיפשו מטרות שאולי היו שם בזמן גיחת הצילום האחרונה, אבל בזמן הגיחה המבצעית כבר מזמן זזו ממקומן. נוסף על כך שילמו מטוסי החיל מחיר כבד בגין הטיסות האלה.

כך נעצה את עצמה ישראל על קרני הדילמה אך ורק משום ששכחה את עקרונות "מקרה הכול", את עקרונות המלחמה ואת השינוי שחל במצבו של חיל האוויר שלה.

כעת אכנס את כל טיעוני בנוגע ל"מקרה הכול", לעקרונות המלחמה, לבנייה המושכלת של הכוח ולתפקוד חיל האוויר לכדי טיעון מסכם אחד.

סיכום: החלופה המתבקשת: הגנה נייחת בצפון, נייחת בדרום

אקדים ואומר: היו לצה"ל - ולישראל - שלוש נקודות יציאה לגיטימיות ליציאה מקו התעלה:

1. מיד עם סיום מלחמת ששת הימים.
2. מיד עם סיום מלחמת ההתשה בתעלה.
3. בבוקרו של יום פרוץ המלחמה. לדעתי אין



תגובה

מעיל רוח - נשק ההכרעה

בניגוד לתפיסה המקובלת, מערכת מעיל רוח אינה מיועדת להגנה בלבד אלא מחזקת מאוד את היכולת ההתקפית של כוח יבשתי מתמרן. תגובה למאמרו של עמוס דותן, "טכנולוגיית מעיל רוח", מערכות 448, אפריל 2013

עצמאי יורה. כאמור, זמן המעוף הקצר של הטילים אינו מאפשר מעורבות אדם בתהליך (בחלק מהאירועים שבהם הופעל מעיל רוח עד היום השמידה המערכת את האיום עוד לפני שניתנה התרעה לצוות).

הגופים במשרד הביטחון ובצה"ל, שלאחר תהליך בחינה ארוך שנמשך כמה שנים אישרו את המערכת מהבחינה הביטחונית, עשו היסטוריה עולמית באשרם לוגיקת תוכנה מורכבת ביותר.

ועוד בפן הטכנולוגי: התפיסה המקובלת של מיגון פיזי (פסיבי, ריאקטיבי וכו')

מערכת מעיל רוח אינה מערכת הגנה אלא מערכת שמגבירה את מידת קטלניותו של כוח מתמרן

אולם הצבת המכ"ם לא הייתה האתגר הגדול ביותר במערכת. משימה מורכבת עוד יותר הייתה הצורך לוודא שהמערכת אינה גורמת לנזק סביבתי - לחיילי החי"ר שפועלים לצד השריון, לבלתי מעורבים ולמערכות הטנק.

והנושא המאתגר מכולם היה בנייתה של מערכת שהיא אוטונומית לחלוטין. למיטב ידיעתי, זו הפעם הראשונה בשדה הקרב המודרני שבה יש הצטיידות נרחבת ברובוט

מבוא

קראתי בעיון רב את מאמרו של עמוס דותן "טכנולוגיית מעיל רוח". ראשית, אני מסכים עם קביעתו שמערכת מעיל רוח היא לכאורה טקטית, אך למעשה יש לה השפעה אסטרטגית. לכן אינני בטוח ששיקולי העריכה, שהצניעו את המאמר בחלקו הטכנולוגי של הירחון, הביאו לידי ביטוי את עוצמת השינוי שמערכת כזאת מסוגלת להביא לתמרן היבשתי הן בעימות נמוך עצימות והן בעימות גבוה עצימות.

אני חולק על הלוגיקה של המאמר, שמדגיש את האופי ההגנתי של המערכת ואת ההשפעה המבצעית והמוראלית שלה הנובעת מהיותה מערכת מגינה. מערכת מעיל רוח אינה מערכת הגנה אלא מערכת שמגבירה את מידת קטלניותו של כוח מתמרן. התפיסה של חליפת מיגון אישית שמגינה על פלטפורמה היא מיושנת, כפי שיוסבר בהמשך.

המהפכה הטכנולוגית של מעיל רוח

מערכת מעיל רוח היא פורצת דרך לא רק בפן המבצעי אלא בראש ובראשונה בפן הטכנולוגי. מדינות ותעשיות רבות - החל מתחילת שנות ה-80 של המאה הקודמת ועד היום - ניסו לפתח מערכת הגנה אקטיבית (הרוסים היו הראשונים שניסו זאת בעקבות הסתבכותם באפגניסטן) - ונכשלו. התעשיות הביטחוניות של ישראל היו הראשונות שהצליחו להתקין מכ"ם על רק"ם מבצעי. מדובר היה באתגר עצום: זמן המעוף של טילי נ"ט ושל טילי אר-פייג'י הוא קצר ביותר ונע בין שנייה אחת לכמה שניות בודדות.



הדמיה של מערכת מעיל רוח | אני חולק על הלוגיקה של המאמר, שמדגיש את האופי ההגנתי של המערכת ואת ההשפעה המבצעית והמוראלית שלה הנובעת מהיותה מערכת מגינה

סא"ל (מיל) יפתח קלינמן
רמ"ט של חטיבה משורינית ועובד בחטיבת
היבשה ברפאל



לאחר שאיבד מטובי בניו במלחמת לבנון השנייה, היה גדוד 9 מחטיבה 401 הראשון בהיסטוריה שהצליח להשמיד איום נ"ט מתקדם באמצעות מערכת הגנה אקטיבית

כלל המסגרת בנוגע לאיום, וצלמית המייצגת את מיקום היורה מופיעה על מסכי השו"ב של כלל המסגרת - כך שכל הכלים מסוגלים להגיב מיד על כל ירי ולנטרל את היורה. מותר להניח שתרחיש הסלוקי ממלחמת לבנון השנייה, למשל, שבו מספר קטן מאוד של חוליות נ"ט של החזבאללה ייצר אתגר משמעותי לכוחותינו, כמעט שלא יוכל לחזור על עצמו הן בהיבט הפרקטי והן בהיבט ההרתעתי.

מי שמכיר את אופן פעולת הנ"ט ובוחר סרטונים שמפיצים, למשל, המורדים הסורים בימים אלה ממש, יודע שהחוליות האלה אינן מדלגות ממקום למקום. גם להן זמן התארגנות לפני ירי ולאחריו, ותגובה מיידי של כוח מעילי רוח לא תאפשר להן לפעול באופן אפקטיבי.

לכן התפיסה של חליפת מיגון אישית היא חשובה, אך התפיסה שמביאה איתה מערכת מעיל רוח מתיישבת עם תפיסתו של אבי המרכבה ישראל טל, המחייבת את כלל האלמנטים לשרת את השרידות, לדוגמה טווח

יוצרת אתגר עצום לצבאות - במיוחד בתחום הלוגיסטי והכלכלי. התפתחות האיומים מחייבת שדרוג פיזי תמידי של המיגון. המשמעות הלוגיסטית והתקציבית שיש להחלפתה של חליפת מיגון פיזית לצי רק"ם הן אדירות, ולכן פתרון מבוסס תוכנה, שמאפשר שדרוג או תיקון של המערכת בהתאם להתפתחויות בשטח, הוא מהפכני בהיבט הזה ומביא לגמישות מבצעית ולוגיסטית ומאריך את משך חייה של חליפת השרידות של הכלי.

מעיל רוח - לא רק לטנקים

אני חולק על עמוס גם בהיבט של ההפעלה. נראה כי תם העידן של קרבות הטנקים הגדולים, ועיקר האתגר כיום הוא התמודדות עם כוחות שאינם סדירים - בזירתנו וגם בזירות אחרות. התפיסה שלפיה הטנק הוא פלטפורמה בלעדית למערכת מעיל רוח היא שגויה. זה שנים מנסה צה"ל להביא לאיזון בצוות הקרב המשולב שלו כדי לאפשר לחי"ר לעמוד לא רק בקצב השריון אלא גם בשרידותו (למשל באמצעות הנגמ"שים נמר ופומה), ולכן ברור שציד הטנקים במערכת כזאת לבדם יגביר את הפער ואף יביא לפגיעות משמעותיות יותר בסד"כ החי"ר. עמוס מציין את ההיבט המוראלי של פגיעה בלוחמים רבים, והוא צודק. אך יש לדעת: מרגע שהאויב יבין (והוא מבין) שכלי החי"ר אינם מצוידים במערכת הגנה אקטיבית, הרי שאלה יהפכו למטרתו, ובאופן פרדוקסלי מספר הנפגעים יגדל משמעותית.

סופן של חוליות הנ"ט

אבל מעל כל אלה, לטעמי, המהפכה הגדולה ביותר בהקשר של מעיל רוח - ואולי המהפכה החשובה ביותר בתמרון היבשתי בתקופה הזאת - היא במעבר מחליפת מיגון אישית לקטלניות הכוח באמצעות התפיסה של מודעות מצבית (Situational Awareness). פריצת הדרך שהושגה באמצעות הצבתו של מכ"ם על כלי לחימה יבשתי ובאמצעות חיבורו למערכת שו"ב (שליטה ובקרה) מאפשרת - לראשונה בהיסטוריה - לתת מענה משיביע רצון לכלל איומי הנ"ט בזירה (טנקים וחוליות נ"ט).

מערכת מעיל רוח מעבירה את מיקום היורה לכלל המסגרת מיד עם יציאת האיום מהמשגר או מקנה טנק האויב; התרעה מתקבלת אצל

ירי גדול יותר מאשר היריב. מכאן שהמעבר מאישה פסיבית לגישה התקפית קטלנית משרתת את השרידות אף יותר.

סיכום

אני מאוד מקווה כי מי שגרס שמערכת מעיל רוח מיותרת משום שהיא משרתת תפיסה פסיבית של הגנה ישנה את עמדתו בעקבות מה שנכתב כאן.

לא בכדי מזכיר עמוס דותן את מעיל רוח ואת כיפת ברזל בכפיפה אחת. כמו כל מערכת מהפכנית ופורצת דרך יש להן והיה להן מתנגדים רבים, אך את ההיסטוריה שעשו לא ניתן לשכתב.

אני מניח שמרבית המתואר כאן נראה עתידני גם לאנשי מפא"ת ורפאל לפני 20 שנה, כשהגו והחלו לפתח את מעיל רוח. אינני משוכנע שהם היו בטוחים שיצליחו להגשים את כל המאויים. אני מקווה שימשיכו לשבור את גבולות הדמיון והטכנולוגיה.

בראייה לעתיד, המפתח להצלחה במערכות כאלה נעוץ, לדעתי, ביכולות שכולן נמצאות בידנו: אמצעי-נגד מתוחכם ומעבד חכם השמים דגש על בטיחות, מערכת חישה מתוחכמת וחיבור למערכת שו"ב המביא לנטרול מיידי של היורה.

ולסיום, צדק ההיסטוריונר נעשה עם גדוד 9 מחטיבה 401: לאחר שאיבד מטובי בניו במלחמת לבנון השנייה, הוא היה הגדוד הראשון בהיסטוריה שהצליח להשמיד איום נ"ט מתקדם באמצעות מערכת הגנה אקטיבית.



פינוי פצועים במלחמת לבנון השנייה | מותר להניח שתרחיש הסלוקי ממלחמת לבנון השנייה, למשל, שבו מספר קטן מאוד של חוליות נ"ט של החזבאללה ייצר אתגר משמעותי לכוחותינו, כמעט שלא יוכל לחזור על עצמו הן בהיבט הפרקטי והן בהיבט ההרתעתי



תגובה

לא שקיעה - אלא שינוי

צבא המילואים אינו שוקע אלא עובר שינויים הכרחיים כתוצאה מהשינויים במרחב ומהשינויים הטכנולוגיים.
תגובה למאמרו של אל"ם איציק רונן "האם צבא המילואים שוקע?",
מערכות 449, יוני 2013

מניין התחושה שמערך המילואים שוקע?

צבא המילואים אינו יכול לשקוע שכן הוא חלק בלתי נפרד מצה"ל ולא צבא שעומד בפני עצמו. אם צבא המילואים שוקע, הרי שכל צה"ל שוקע יחד איתו.

תחושת השקיעה אולי נובעת מכך שבאחרונה נאלץ צה"ל לעשות קיצוצים של ממש בתקציבו. הקיצוצים האלה נובעים הן מהשינויים המהותיים שמתחוללים במזרח התיכון בכלל ובצבאות האויב בפרט והן מהקשיים הכלכליים שבהם נתונה ישראל בשנים האחרונות ומהרצון להקצות משאבים רבים יותר לנושאי חברה ורווחה.

למרות הקיצוצים האלה - שפגעו גם במערך המילואים - הוא לא איבד, לדעתי, ממעמדו. ברור שהיה עדיף לאמן את מערך המילואים כל הזמן ולהגיע לרף מוכנות גבוה מאוד, אך תמיד זה יהיה על חשבון משהו אחר - בתוך הצבא ומחוצה לו.

הסיכון שצה"ל ייאלץ להילחם פעם נוספת במלחמה בעצימות גבוהה כמו מלחמת יום הכיפורים הוא כעת נמוך מאוד בשל הפגיעה הקשה שספגו צבאות ערב במהלך "האביב הערבי". מהסיבה הזאת יש מערכים שונים בצה"ל שיכולים לעמוד בקיצוצים מסוימים בלי שייגרם נזק של ממש לביטחון המדינה.

שתי החזיתות העיקריות שבהן צה"ל עדיין נלחם ברציפות וצפוי להילחם גם בעתיד הן טרור הטיילים ובט"ש. הלוחמה נגד הטיילים מצויה בחזית הטכנולוגיה הצבאית, ומחייבת אימונים בלתי פוסקים וכוונות מתמדת, ולכן

הסיכון שצה"ל ייאלץ להילחם פעם נוספת במלחמה בעצימות גבוהה כמו מלחמת יום הכיפורים הוא כעת נמוך מאוד בשל הפגיעה הקשה שספגו צבאות ערב במהלך "האביב הערבי"

רק אנשי מילואים מעטים משתלבים בה. אשר לחזית הבט"ש - מערך המילואים שותף בה באופן מלא, ואין לי ספק שאם יהיה צורך במבצעים רחבי היקף נגד הטרור - למשל ברצועת עזה - חיילי המילואים יתייצבו בהמוניהם, כבעבר, כדי למלא את חובתם.

חמש הנקודות שיש לזכור בנוגע למערך המילואים

1. אין מקום לדבר על "צבא המילואים", שכן לא מדובר בגוף שעומד בפני עצמו אלא מדובר במערך שהוא חלק מארגון גדול יותר. כוחות הסדיר, הקבע והמילואים - חד הם. המכנה המשותף הוא צה"ל ושאר זרועות הביטחון. רק מהסיבה הזאת צבא

המילואים אינו יכול לשקוע שכן משמעות הדבר היא שקיעתו של צה"ל כולו.

2. מערך המילואים כפוף לקיצוצים כמו הצבא כולו בגלל השינויים הגדולים שמתחוללים במרחב, בגלל אילוצים כלכליים ובגלל שינויים טכנולוגיים. השינויים האלה כופים חשיבה מתמדת היכן להשקיע את מעט המשאבים שבנמצא.

3. עם זאת, "הרוצה בשלום - ייכון למלחמה". צה"ל אינו יכול לוותר על מערך המילואים וצריך להמשיך לאמנו שכן לעולם אין לדעת מה יילד יום. מגמות שנראות כעת רחוקות ובלתי סבירות יכולות לצוץ מחדש. אנשי המילואים ישתלבו בכל מאמץ שיידרש מהם ויתייצבו בשיעורים גבוהים - כפי שהיה בכל המבצעים האחרונים. בשבילם הגנה על הבית אינה רק סיסמה אלא דרך חיים.

4. יש להעניק הטבות לאנשי המילואים לא רק כדי להביע את הוקרת העם למאמציהם אלא גם כדי לפצות אותם במקצת על הקורבן הכלכלי שהם מקריבים בשיירות המילואים. לא נכון שצה"ל יפעל לבדו בתחום הזה, אלא זהו תפקידן ואחריותן של הממשלה, של הכנסת ושל כל הרשויות האחרות במדינה.

5. כדאי שהמפקדים במילואים יעשו כמיטב יכולתם במסגרת ימי השירות המעטים שמוקצים ליחידותיהם ויימנעו מדיבורים על שקיעתו של המערך.

סא"ל (מיל) אייל אינגבר
לשעבר מג"ד חי"ר במילואים





צחצוח חרבות וצהלת סוסים

בשתי משניות מוזכרים רוב כלי הנשק האישיים שהיו קיימים בעולם העתיק. שמות כלי הנשק ניתנים בלשון המקרא ובלשון חז"ל



ציור המתאר את קרב מרתון בין יוון העתיקה לפרס

- "צהלת סוסים". אנחנו מכירים מהמקרא "והעיר שושן צהלה ושמחה" (אסתר ח, טו). יש במקרא אבירים צוהלים אצל ירמיה. אבל סוסים? סוסים נותרים: "מדן נשמע נחרת סוסיו מקול מצהלות אביריו רעשה כל הארץ וגו'" (ירמיה ח, טז). רש"י מפרש "לשון צהלת ניצחון במלחמה". ואכן הפועל הזה נתייחד לסוסים. הרי לכל חיה יש פעולה משל עצמה: האיל עורג, השחל נוהם וגועה לעגלים, הסוס צוהל, העוף מצפצף והכלב נובח (על פי רש"י יואל א, כ). אבל לא רק אנשים - אבירים, חתנים ועוד - וסוסים צוהלים: גם מים צוהלים, פנים מצהילים, כלומר מאירים. ואסיים ברשימת מילים יפות המביעות שמחה ממדרש אבות דרבי נתן וגם שיר השירים רבה: "עשרה שמות נקראת שמחה אלו הן: ששון, שמחה, גילה, רינה, דיצה, צהלה, עליזה, חדווה, תפארת, עליצה". על הגפת תריסים, על שפעת קלגסים, על קול קרנות וצווחות, על דרכת קשת ועוד - ברשימות הבאות.

העברית של צחצוח חרבות הוא במשנה הזאת. יש בעברית צחצוחים נוספים הקשורים לנוזלים: צחצוחי חלב, צחצוחי שמן, צחצוח שומן, צחצוח רוק וצחצוח זיבה - בכולם יש מעין הפרדה של נוזלים, טיהור נוזלים. מצחצוח חרבות קיבלנו מאוחר יותר צחצוח כלי זין באופן כללי.

על מילות שמחה בעברית

מעניין מאוד הפועל "צהל" בהקשר לסוסים

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



הנשק האישי בעולם העתיק

רוב כלי הנשק האישיים שהיו קיימים בעולם העתיק מוזכרים בשתי משניות. הראשונה אומרת: "לא יצא האיש לא בסיף ולא בקשת ולא בתריס לא באלה ולא ברומח" (מסכת שבת, פרק ו, משנה ד). כלי הנשק הידוע לנו ביותר מהרשימה הזאת הוא הרומח ואולי גם הקשת. הסיף ידוע לנו מתחרויות הספורט, והאלה - מהמשטרה. התריס, לעומת זאת, שייך בכלל למרכיבי הבית: התריס על המרפסת. האמת היא שכל אלה הם כלי נשק של העולם העתיק בלשון חז"ל, שבה כתובה המשנה, ושהיא פחות שגורה בנינו.

הסיף - מילה ארמית - הוא החרב המקראית, והתריס - מילה יוונית - הוא המגן המקראי. כלי הנשק האלה ונוספים מופיעים במשנה אחרת שבה הכהן משוח המלחמה מקיים "שיחת מוטיוציה" ליוצאים לקרב בלשון העברית: "אל ירך לבבכם, אל תיראו ואל תחפזו וגו'". אל ירך לבבכם מפני צהלת סוסים וצחצוח חרבות, אל תיראו מפני הגפת תריסין ושפעת קלגסין, אל תחפזו מקול קרנות, אל תערצו מפני קול צווחות, כי ה' אלהיכם ההולך עמכם" (מסכת סוטה, פרק ח, משנה א).

כלי הנשק המופיעים ברשימה המרשימה והמרגשת הזאת הם: סוסים, חרבות, תריסים, קלגסים, קרנות וצווחות. יש כאן עירוב מרתק של לשון מקרא ושל לשון חז"ל. כאן חזרה החרב המקראית במקום הסיף הארמי שבמסכת שבת. אולי הסיבה נעוצה בשם הפעולה המלווה את החרב: צחצוח. צחצוח, שפירושו ליטוש, מלווה את החרב, ואילו הפעולה שמלווה את הסיף היא הצלהוב "צלהוב סיפין" שפירושו הברקה. הרמב"ם מפרש "ברק סיפות". האזכור היחיד בשפה



ספרי הוצאת מערכות

ראו אור
לאחרונה
בהוצאת
"מערכות"



02432 .ד.צ.

ISSN 0464-2147

הערת למאמר: אגן ים סוף והמפרץ הפרסי - מפרופוריה למרכז

States-Kenya strategic relationship", **African Security Review**, Vol. 21, Issue 1, 2012, pp. 4-14

24 D. Barno, N. Bensahel, T. Sharp, "Pivot but Hedge: A Strategy for Pivoting to Asia While Hedging in the Middle East", **Orbis**, Vol. 56, Issue 2, 2012, pp. 158-176

25 L. Buszynski, "The South China Sea: Oil, Maritime Claims, and U.S.-China Strategic Rivalry", **The Washington Quarterly**, Vol. 35, Issue 2, 2012, pp. 139-156

26 Wen-Sheng Chen, "China's Oil Strategy: 'Going Out to Iran'", **Asian Politics & Policy**, Vol. 2, Issue 1, January-March 2010, pp. 39-54

27 אנטון ברקובסקי וארנון סופר, **האיום הסיני - האומנם אינם קתדרת חייקן לניאוסטרטגיה**, אוניברסיטת חיפה, 2013.

28 Johnathan Fink, "The Gulf of Aqaba and the Strait of Tiran: the Practice of 'Freedom of Navigation' after the Egyptian-Israeli Peace Treaty", **Naval Law Review**, Vol. 42, 1995, pp. 121-144

29 Yaakov Katz, "Israel assassinates Hamas weapons smuggler in Sudan", **The Jerusalem Post**, 4.6.2011; Steve Emerson, "Israel's Sudan Attack and Arms Smuggling", **Newsmax** (Independent American), 25.4.2011; Yossi Melman, "Sudan: Israel paralyzed our radars to carry out deadly attack", **Haaretz**, 10.4.2011

30 Yaakov Katz, "Israel Gets Fourth Sub from Germany", **The Jerusalem Post**, 4.5.2012

31 ארנון סופר, **המלצות צוות המשימה לעצירת ההסתננות לישראל ולהרחקת אלה שהוים בישראל שלא כחוק**, הנוש לשר הפנים בירושלים, 2012, <http://bit.ly/17SNWDg>

32 Jonathan Miran, "Space, Mobility and Translocal Connections across the Red Sea Area since 1500", **Northeast African Studies**, Vol. 12, Number 1, 2012, pp. 9-36, <http://bit.ly/18QRNFC>

33 William Habeeb, Rafael Frankel, Mina Al-Oraibi, **The Middle East in Turmoil: Conflict, Revolution, and Change**, ABC-CLIO, Greenwood, 2012

University Press, 1999; Arthur (jr.) Goldschmidt, **A Concise History of the Middle East**, Westview Press, Boulder (CO), 1996; George Kirk, **A Short History of the Middle East: From the Rise of Islam to Modern Times**, John Dickens & Co Ltd, Northampton, 1964

15 Craig Jones, "America, Oil, and War in the Middle East", **Journal of American History**, Vol. 99, Issue 1, June 2012, pp. 208-218

16 Shaul Shay, **The Red Sea Terror Triangle: Sudan, Somalia, Yemen, and Islamic Terror**, Transaction Publishers, Rutgers - The State University, 2005

17 Efraim Inbar, **The 2011 Arab Uprisings and Israel's National Security**, Mideast Security and Policy Studies, Bar-Ilan University, Ramat Gan, The Begin-Sadat Center for Strategic Studies, Number 95, February 2012, <http://biu.ac.il/soc/besa/MSP595.pdf>

18 Martin Murphy, "Somali Piracy: Why Should We Care?" **RUSI Journal** Vol. 156, Number 6, December 2012, pp. 4-11, <http://bit.ly/1c92yU3>

19 James Kraska, "Coalition Strategy and the Pirates of the Gulf of Aden and the Red Sea", **Comparative Strategy**, Vol. 28, Issue 3, 2009, pp. 197-216, <http://bit.ly/1c94ewX>

20 Rupert Herbert-Burns, **Countering Piracy, Trafficking and Terrorism: Ensuring Maritime Security in the Indian Ocean**, Stimson, Washington DC, April 2012

21 Kenneth Katzman, Neelesh Nerurkar, Ronald O'Rourke, Chuck Mason, Michael Ratner, **Iran's Threat to the Strait of Hormuz**, CRS Report for Congress, Prepared for Members and Committees of Congress, Congressional Research Service, 23.1.2012, <http://bit.ly/13uhPFQ>

22 Michael Green, Andrew Shearer, "Defining U.S. Indian Ocean Strategy", **The Washington Quarterly**, Vol. 35, Issue 2, 2012, pp. 175-189

23 Donovan Chau, "Historical island in a political volcano: Origins and implications of the United

1. אירינטיים - התלכדות של קבוצה לאומית המצויה במדינה אחת (לרוב קבוצה שהיא מיעוט) כדי להסתפח למדינה אחרת (בדרך כלל בעלת גבול משותף) שבה אותו הלאום הוא רוב או מחזיק בשלטון.

2. אנטון ברקובסקי וארנון סופר (עורכים), **סוריה 2012 - ניתוח גיאוסטרטגי**, אוניברסיטת חיפה, קתדרת חייקן לניאוסטרטגיה, 2013, <http://bit.ly/18K6M43>

3. חני ארליך, "מרכז, פריפריה ותחלופת העיתים - פרספקטיבה אישית", **גמעה**, כרך כ', 2012, עמ' 143-141; יואל גוזנסקי וגליה לינדנשטראוס, 2012 "תחיית קונספט הפריפריה במדיניות החוץ הישראלית" **עידן אסטרטגי**, כרך 15, גיליון 2, יולי 2012, עמ' 36-25, <http://bit.ly/1c2JK8V>; יואל גוזנסקי, "מתימן תיפתח הרעה: מערכות 447", פברואר 2013, עמ' 15-10, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/4/113174.pdf>; Shaul Shay, 2012. "Iran's New Strategic Horizons at Sea", **Besa Center Perspective Paper No. 175**, July 26, 1012

4. ארנון סופר חדית גרוס-לן, **גיאוגרפיה של המזרח התיכון - תמורות על סף המאה ה-21**, עם עובד, תל-אביב, 2008; Samiul Hasan (editor), **The Muslim World in the 21st Century: Space, Power, and Human Development**, Springer, London & New York, 2012; David Commins, **The Gulf States: A Modern History**, L.B. Tauris & Co Ltd, London & New York, 2012

5. J. Messner, N. Haken, K. Hendry, P. Taft, K. Lawrence, T. Anderson, R. Jaeger, N. Manning, F. Umaña, A. Whitehead, **The Failed States Index**, FFP (The Fund for Peace), June 2012

6. Yaakov Lappin, "Analysis: Al-Qaida Exploiting Failed States for Sovereignty", **The Jerusalem Post**, 30.5.2011; Jennifer Rubin, "Failed States are Multiplying", **The Washington Post**, 25.4.2012, <http://wapo.st/ljgkAQ>

7. Clifford Krauss, "Oil Price Would Skyrocket if Iran Closed the Strait of Hormuz", **The New York Times**, 5.1.2012, www.resilience.org/stories/2012-01-05/iran-and-price-oil-jan-5

8. Michael Ratner, Neelesh Nerurkar, **Middle East and North Africa Unrest: Implications for Oil and Natural Gas Markets**, Congressional Research Service (Prepared for Members and Committees of Congress), DIANE Publishing, 2011, www.fas.org/sqp/crs/mideast/R41683.pdf

9. D. Little, "Pipeline Politics: America, TAPLINE, and the Arabs", **Business History Review**, Vol. 64, 1990, pp 255-285; V. Marcel, J. Mitchel, **Oil Titans: National Oil Companies in the Middle East**, Brookings Institution Press, Baltimore, 2006

10. Paul Stevens, "Pipelines or Pipe Dreams? Lessons from the History of Arab Transit Pipelines", **Middle East Journal**, Spring 2000, Vol. 54, Number 2, pp. 224-241, <http://bit.ly/150OGZ6>; Brynjar Lia, Ashild Kajok, "Energy Supply as Terrorist Targets", in D. Heradstveit, & H. Hveem (eds.), **Oil in the Gulf: Obstacles to Democracy and Development**, Ashgate Publishing, Aldershot, England, 2004

11. Simon Tomlinson, "Oil pipeline blown up in rebel city of Homs on 13th day of bombardment as Syrian forces storm central district of Damascus", **Daily Mail**, 15.2.2012, <http://dailymail.co.uk/0prw4>

12. Amiram Barkat, "Egypt resumes gas deliveries to Jordan, not Israel", **The Jerusalem Post**, 17.5.2012, <http://bit.ly/19sUbsI>

13. "Explosion on Kirkuk-Ceyhan pipeline interrupts Iraq's oil flow to Turkey", **AFP**, 6.8.2012, <http://bit.ly/13qZr1s>

14. William Hallo, William Simpson, **The ancient Near East: A history**, Harcourt Brace College Publishers, San Diego, 1998; Efraim Karsch, Inari Karsch, **Empires of the Sand: The Struggle for Mastery in the Middle East, 1789-1923**, Harvard

אוכלוסייה ותמ"ג של מדינות האזור

מדינה	אוכלוסייה ב-2012 (במיליונים)	התחזית ל-2025	תמ"ג לנפש בדולרים (2011)
אגן המפרץ הפרסי			
איראן	78.9	83	13,200
עיראק	31.1	48.1	3,900
סעודיה	*26.5	*35.5	24,500
עומאן	3.09	3.5	26,900
איחוד הנסיכויות	5.3	9.95	48,800
בחריין	1.2	1.5	27,900
כוויית	2.6	3.6	42,200
סך כל אוכלוסיית האגן	135.4	167.35	
אגן הים האדום			
ישראל	7.7	9.47	31,400
ירדן	6.5	7.74	6,000
סעודיה	*26.5	*35.5	24,500
מצרים	83.7	100.9	6,600
סודאן (צפוני+דרומית)	34.2-10.6	60.8	2,800
אירינדיה	6.08	7.9	700
אתיופיה	91.2	107	1,100
תימן	24.7	36.6	2,300
סומליה	10.08	15	600
גיבוטי	0.77	1	2,700
סך כל אוכלוסיית האגן	243.93	363.9	
סך כל אוכלוסיית האזור	397.7	496	

* בשל הימצאותה של ערב הסעודית בין שני האגנים, הרי לצורך החישוב של סך כל האוכלוסייה בכל האגן חולקה אוכלוסייתה לשניים. מקור הטבלה: CIA, The World Bank