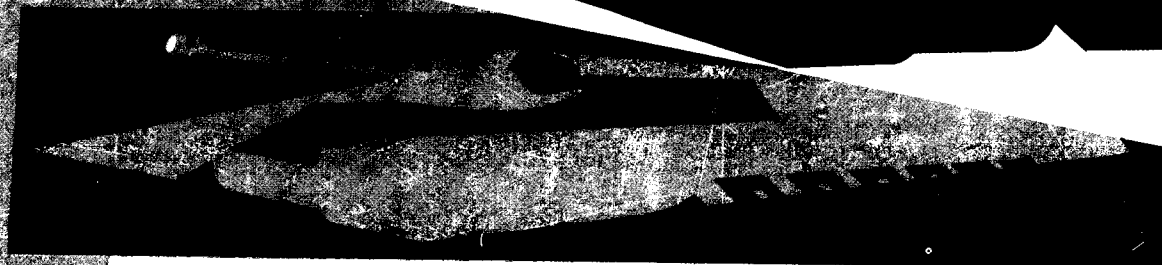
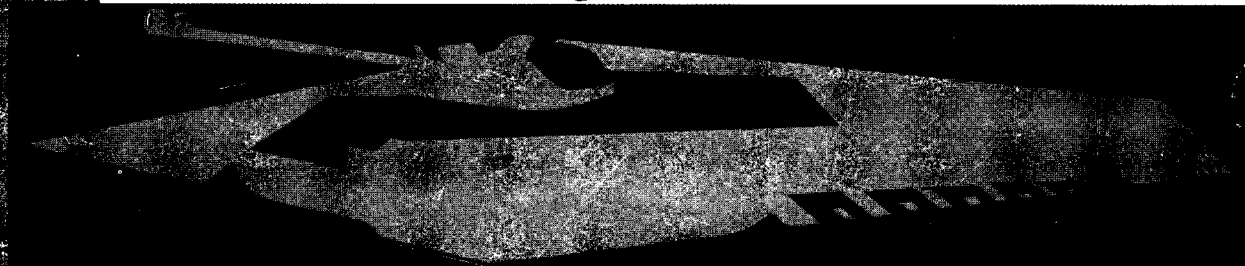
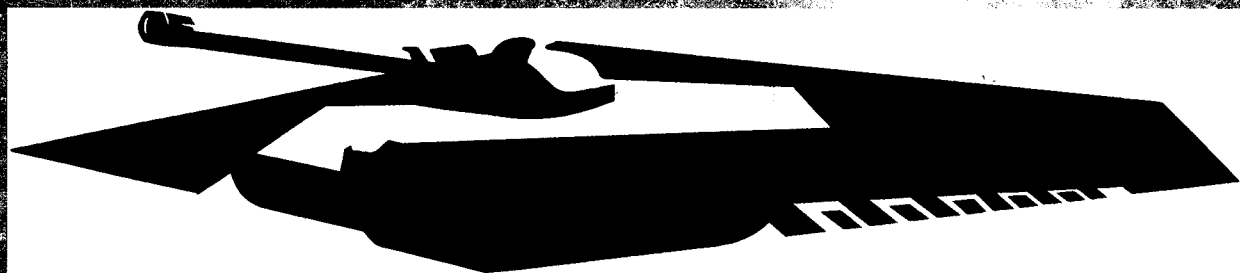


# פזערכות

337



# מקצועיות ואתיקה

הדוק. בתחום המומחיות אתמקד בהיבט האינטלקטואלי של המקצועיות הצבאית, ובכך שהמומחיות המקצועית היא ציווי אתי. בתחום האחריות אתמקד במובן הרחב של אחריות המדינה על הצבא ובתפיסה של אנשי הצבא את טיב יחסיהם עם מוסדות המדינה ועם החברה. בתחום הקורפורטיוויות אתמקד בקונפליקטים בין ערכי החברה לבין ערכי הצבא, ובתוצרים מהאנומליה הצבאית הבסיסית – ממסד, שכמעט אינו עוסק במשימות, שלשמן הוקם. הדברים נוגעים לצבאות של מדינות דמוקרטיות-מערביות בלבד, ובמסגרתם אעמוד על עקרונות, שאי-מימושם הרסני לארגון הצבאי, וכמובן, גם עבור החברה, שאותה הוא משרת. אף שבדבריי יש יותר מאשר ביקורת מרומזת, הרי אין בהם להצביע על תמונת מצב עדכנית של המתרחש בצה"ל. בכוונתי להציג תהליכים ורצפים, שצה"ל מצוי בהם, וגם אם קיימים צבאות, הממוקמים סמוך יותר אל הקטבים השליליים ברצפים האלה, הרי דומה, כי תזוזה אל הקטבים החיוביים חיונית לצה"ל יותר מתמיד, ולו רק כיוון שהמלחמה הבאה תהיה, סביר להניח, אינטנסיבית יותר, ובה לא נוכל להרשות לעצמנו כישלון.

"האמת מופיעה ברגע שבטלו השאיפות"  
לידל-הארט'

הנה מסורת זו של חופש נותנת למנהיגינו הצוערים במחלקה מתת יחמה, שלא תסולא בפז. כל זמן שיוזמה זו לא תיבלם על-ידי תקנות מרובות מדי, על-ידי פורמליזם מופרז, מובטחני, כי נוסף לנצח במערכות שלפנינו: לעתים למרות מפקדינו הבכירים. פילדמרשל לורד ויוול, איש קירנאיקה'

1. ב"ה לידל-הארט, מחשבות על המלחמה, מערכות, 1989, ע' 172.
2. א"פ ויוול, החייל הטוב, מערכות, 1952, ע' 39.
3. S.M. Huntington, "Officership as a Profession", in M.M. Wakin (ed.), War Morality and the Profession, Westview Press (Boulder, 1979), pp. 11-24

כישלונות צה"ל במלחמת יום הכיפורים ובאופן בולט יותר במלחמת שלום הגליל, ובעיקר הכישלון של כוחות היבשה, מעלים את השאלה, האין משהו שגוי בהבנתנו את המקצועיות ואת האתיקה הצבאית. בדברים שלהלן אנסה לעמוד על ציוויים מרכזיים בשני התחומים, תוך התמקדות בנקודות, הנראות לי כרלוונטיות לצה"ל, אך דרך הצגתן בראי העולם הצבאי הרחב. בדרך הצגה זו יש לקח רב. היא מבטלת את הטיעון, כי המקרה הישראלי הוא יחיד ומיוחד, ומכפיפה את צה"ל לעקרונות מקצועיים ולעקרונות אוניברסליים, שלאורם יש לבנות את הכוח, ולקיימו.

בהצגת הדברים עקבתי אחר שלושת מאפיינים של המקצוע (פרופסיה) הצבאי, לפי הנטינגטון:<sup>3</sup>

- ◆ מומחיות
- ◆ אחריות
- ◆ קורפורטיוויות

בחירה זו נוחה מטעמים מתודולוגיים, אך שלושת המאפיינים קשורים זה לזה קשר



מפקדת וערכת ראשית: סא"ל רחל רוז'נסקי

עורך: אביתר בן-צדף

שער: רות בית-אור

עימוד: טלי שדמי

צילום השער: "במחנה"

צילומים: דובר צה"ל ו"במחנה"

מערכות  
בית ההוצאה של  
צבא הגנה לישראל

צוות המערכת:

צבי עזר

אביטל רגב-שושני

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

מחיר: 3 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה: חיילים ועובדי מערכת  
הביטחון - 10 ש"ח, אזרחים - 11 ש"ח.

המערכת: רח' אלוף מנדלר 3, הקריה, תל-אביב, ת"ד  
7026, מיקוד 61070, טלפון: 03-5694343.

מחלקת המנויים: משרד הביטחון/ההוצאה לאור,  
רח' דוד אלעזר 29, הקריה, תל-אביב, טל: 03-6975516.  
סדר: בית מערכות.

הודפס באמצעות משרד הביטחון/ההוצאה לאור.  
לוחות והדפסה: "הדפוס החדש" בע"מ.

2 **מקצועות ואתיקה צבאית / סא"ל יאיר**  
האם משהו שגוי בהבנתנו את המקצועיות ואת האתיקה הצבאית? בניסיון  
לעמוד על ציוויים מרכזיים בשני התחומים הללו טוען המחבר, כי המקרה  
הישראלי אינו ייחודי. לכן, כפוף צה"ל לעקרונות מקצועיים ולעקרונות  
אוניברסליים, שלאורם יש לבנות את הכוח, ולקיימו.

10 **מבנה מחלקת טנקים / סרן עמיחי**  
בשמונת העשורים, שחלפו מאז הופיע הטנק בראשונה בשדה הקרב, ניסו  
צבאות שונים מבנים שונים של מחלקת טנקים על מנת למצות את מיטב  
יכולתה של מערכת נשק זו באש ובתנועה - מחלקות טנקים במערב מנו  
שלושה-שישה טנקים - אך הוויכוח לא תם. האמרת מחיר הטנק הבודד,  
מוטת השליטה של המפקד, סינרגטיות, תפקוד יעיל לאורך זמן, עצמאות  
מבצעית, הארגון לקרב והשפעתו על יחידת-האם - הם הגורמים המשפיעים,  
הקובעים את גודל המחלקה ואת מבנה כוחה.

18 **האיום בהפעלת כוחות סובייטיים במלחמות ישראל-ערב / אלכס ויטן**  
האם היתה לברית-המועצות יכולת צבאית לממש את איומיה על ישראל  
במלחמת סיני, במלחמת ששת הימים ובמלחמת יום הכיפורים?  
ניתוח הסוגיה התעלם עד כה מהיכולת הטכנר-מבצעית ומתורת ההפעלה של  
הכוחות הסובייטיים, והתרכז בנסיבות, באילוצים המדיניים ובאילוצים  
אסטרטגיים.

**מנהיגות ומצוינות - בשיתוף בית-הספר לפיתוח מנהיגות במפקדת קצין  
חינוך וגדנ"ע ראשי (חלק ב')**

28 **"הם יחזיקו מעמד בזכות הערכים, בזכות ההבנה ובזכות האחריות, ותמיד  
ישאפו להשתפר" / סרן ערן אלכאווי**  
מונולוג של מ"מ מצטיין בחילות השדה.

30 **מצוינות ואיכות: מדוע וכיצד? / ד"ר אורי גלוסקינוס**  
דיון בהיבטים חברתיים, בהיבטים תרבותיים ובהיבטים פסיכולוגיים של  
מצוינות ואיכות על מנת לבדוק האם ניתן להנחילן לכלל המערכת.

36 **אויב המצוינות / אילן גבאי**  
על מנת לשפר את תפקוד הצבא יש להיענות לצורכי-היסוד של המערכת  
הצבאית - שייכות ומשפחתיות. כיוון שנמצא קשר מובהק ביניהן לבין  
הכושר להישרד בקרב, יש לזה ערך מבצעי עליון.

44 **הכשרת הכוח לתגובה מהירה של נאט"ו / לוטננט ג'נרל סר ג'רמי מקנזי**  
מפקד הכוח לתגובה מהירה של נאט"ו מספר על שלבי הקמתו.

49 **סיוע תחזוקתי לכוח לתגובה מהירה של נאט"ו / בריגדיר ריצ'ארד אוליוור**  
היבטים לוגיסטיים של הקמת הכוח לתגובה מהירה.

**ספרא וסיפא - בימת מערכות לעיון ולביקורת**

54 **שייטת 13 בערדקה / אל"מ (מיל') מייק אלדר**  
תגובה למאמר של סא"ל ג' (מערכות 332).

56 **ספרים חדשים בספריית המטכ"ל**

## סא"ל יאיר\*

## מומחיות

למומחיות הצבאית יש עקרונות אוניברסליים, הניתנים להבנה ולהטמעה רק על-ידי עיון היסטורי, המכוון לא ללימוד סתמי של פרטים, אלא למיצוי אותם עקרונות. ההיגיון, העומד בבסיס טענה זו, מורה, כי גם לקצין ותיק יש טווח ניסיון מצומצם (סך-כל ותק שירותו), שלא יותר מעשירית ממנו מוקדשים לאימון, או ללחימה במצבי אמת. מובן, הניסיון האישי מתגמד נוכח הניסיון של אלפי שנות לחימה.<sup>4</sup>

שדה הקרב המודרני – והדוקטרינה המערכתית האמריקנית, AirLand Battle, מדגימה זאת – עתיד להיות מורכב ומסובך מאי-פעם. הלחימה לא תתנהל עוד בקו המגע, אלא במרחב בעל עומק רב, שבו יתנהלו מבצעים ברזמניים (סימולטניים) בשלושתן הממדים המקובלים של המרחב ובממד האלקטרומגנטי, תוך הפעלה מסיווית של אמצעי לחימה קטלניים ומדויקים ביותר. מפקדים, החל מרמת הגדוד, ולעתים אף זוטרים מאלה, לא יוכלו להקיף את מלוא מרחב הלחימה במו עיניהם. יכולתם להבין את המתרחש, ולפעול בהתאם לכך, תותנה ביכולתם ליצור תמונה מופשטת מאוסף של ידיעות ושל קטעי מידע, שיצטברו מכמות גדלה של אמצעי שליטה ושל אמצעי איסוף מודיעיניים.

הארגון הצבאי הפך למורכב ביותר. דיוויזיה גרמנית מנתה בשנת 1939 כארבעים סוגי מקצוע, וכיום היא מונה כ-900 סיווגים מקצועיים. הדבר יוצר בעיות קשות בתיאום, ואין להן כל סיכוי להיפתר ללא רמה גבוהה של ביזוריות, הדורשת אמון בלתי-מסויג בכושר של מפקדי המשנה ובנכונותם.<sup>5</sup> בניית מערכת ביזורית כזו דורשת הכשרה ואימון לאור מטרות ארוכות-טווח, תוך נכונות לספוג כישלונות ושיגאות בטווח הקצר ובעתות שיגרה ותוך נכונות "לסבול" איודאות ברמות בכירות בפיקוד בעת קרב, על חשבון הקניית יתר-עמאות למפקדים כפיפים. הגרמנים קוראים לעיקרון הזה "פיקוד מכוון-משימה".<sup>6</sup>

המומחיות הצבאית היא אינטלקטואלית במהותה.

הקצין המקצועי לא יכול לקוות לרכוש שליטת אמת באמנותו, ללא לימוד שיטתי ומעמיק. לא לחינם טען הנטינגטון,<sup>7</sup> כי המקצוע הצבאי הנו הסבוך מכל, וכי קצין צריך להקדיש שליש ממשך הקריירה שלו ללימוד עיוני בלבד. בצבאות המערב זוכה העיקרון הזה לביטוי מוחשי. \* בצבא ארצות-הברית זוכה הקצין לארבע שנות הכשרה עיונית, לאחר הסמכתו כקצין\*\*\* ועד מינויו כמג"ד בגיל 39. \* בצבא הבריטי זוכה הקצין\*\*\* לחמש שנות הכשרה באותו פרק זמן. \* בצבא הגרמני זוכה הקצין לשבע שנים וחצי של הכשרה עיונית מגיוסו ועד למינויו למג"ד (לכן, לכל המג"דים הגרמניים יש תואר שני בלימודים צבאיים).

ההכשרה הארוכה אינה כוללת תכנים צבאיים בלבד. כמחצית הזמן מוקדשת לנושאים שונים מתחום מדעי החברה, שאמורים להקנות לקצין – יחד עם הנושאים הצבאיים הטהורים – הבנה רבת-תחומית ורבה-יבטית במקצוע הצבאי, לרבות הבנת מקומו של הארגון הצבאי במערכת החברתית הדמוקרטית הכוללת וטיב יחסי הגומלין שבין שתי המערכות. לסיכום, ברמת הפרט רוכש הקצין כלים, שלא רק ישרתו אותו בתפקיד המג"ד, אלא גם יקנו לו יכולת להתמודד עם פיקוד בכיר בעתיד הרחוק; וברמה המוסדית רואים הצבאות את ציבור המג"דים כעתודה לקצונה הבכירה העתידית, ומכשירים אותם בהתאם.<sup>7</sup>

למשך ההכשרה שתי נגזרות. הנגזרת הראשונה היא המשך הכולל של הקריירה והנגזרת השנייה – בחירה קפדנית של הקצונה. קריירת הקצונה חייבת להימשך עד הגיל המקובל לפרישה (60-65). קריירה ארוכה מאפשרת לייצב את המערכת, שבה משכי התפקידים ארוכים ומעגלי הכשרת הקצונה מצומצמים, ולכן בררניים יותר. מערכת זו מאפשרת מיצוי של ניסיון מצטבר והתרכזות של הקצונה במקצוע עצמו, תוך שחרורה מטרדות נוסח: "מה אעשה אחרי?" מושכל ידוע הוא, כי קצונת הוורמאכט

\* מפקד פלוגה בבית-הספר לקצינים על-שם חיים לסקוב. המאמר עובד מעבודה, שכתב במסגרת תכנית "ברק" במכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה.

\*\* מובן, כי אין הביזוריות נגזרת של בעיות התיאום בלבד, אלא, בעיקר, נגזרת של מורכבות הלחימה.

\*\*\* ראוי להזכיר, כי הקצין הנו בעל תואר אקדמי – מאקדמיה צבאית, או מאוניברסיטה אחרת.

4. לידל-הארט, שם, עמ' 171-165.

5. M. Van Creveld, *Command in War*, Harvard University Press, (1955), pp. 1-3, 270-274.

6. Huntington, *op. cit.*, pp. 11-24.

7. לנתונים משווים על פיתוח הקצונה בצבא ארצות-הברית ובצבא בריטניה ראו אצל:

J.G. Williams, "Are US Army Company Commandents Too Young?" *Military Review*, Vol. 68, No. 11 (November 1988), pp. 53-61.

נתונים על פיתוח הקצונה בצבא מערב-גרמניה אצל:

N. Majewski & J.H. Peyton, "German Army General Staff Officer Training", *Military Review* (December 1984), pp. 23-34.



נוחות צה"ל במערכת סיני

בין צבאות המערב מתנהלים חילופים סדירים של קצינים, ולא רק דרך המפגש בנאט"ו. לדוגמה, קצינים בריטיים יוצאים תדיר לארצות-הברית, וממלאים שם תפקידי מטה בעוצבות פעילות ובבתי-ספר צבאיים. בארצות-הברית ובגרמניה קיימות אוניברסיטאות צבאיות, ולכל צבאות המערב יש אקדמיות צבאיות, המקיימות פעילות מחקר והוראה. חשוב לזכור, כי היכולת להתדיין, לכתוב, ולחקור תלויה באופן מכריע ברמת הקצונה (נתונה האישיים), ברמת הכשרתה (הקניית הכלים והידע, הדרושים להתבטאות ולמחקר), בזמן, המוקדש לכל תפקיד ותפקיד (הדרוש לגיבוש דעה מבוססת), ומעל הכל – באווירה ("אקלים") ארגונית, הרואה התדיינות זו כבריאה וחיונית.

מומחיות צבאית הנה ציווי אתי – משום שאחריות הקצין כלפי כלל החברה וחובתו לדאוג לשלום חייליו (לנצח במעט אבדות – עקרון המלחמה "חיסכון בכוח") מחייבות אותו להתמחות ככל האפשר במקצועו, תוך ניצול כל הזדמנות אפשרית לשפר את יכולתו ואת יכולת פקודיו.<sup>11</sup> הציווי האתי הזה אינו חל על הפרט בלבד, אלא גם על הצבא, כארגון, קרי: חובת הצבא לאפשר לקציניו להתפתח מקצועית, ולהגיע לכדי מיצוי מיטבי של יכולתם. כן, חל הציווי האתי על המדינה ועל החברה, שמחובתן לספק את המשאבים, המתאימים לממש אותם עקרונות. הציווי האתי "מומחיות" חל על כל תחומי העשייה הצבאית – תורת לחימה, פיקוד ושליטה, ארגון, אימונים ומינהלת כוח-האדם.

## אחריות

הצבא, כארגון, והקצין, כפרט, אחראים לביטחון הפיזי של מוסדות המדינה ושל תושביה. במשטרים דמוקרטיים (ולפי פיינר, גם במדינות לא-דמוקרטיות בעלות תרבות פוליטית מפותחת<sup>12</sup>), פועל הצבא בתחומו תוך קבלה לא-מסויגת של העיקרון בדבר עליונות הרשות האזרחית על הצבאית. מרבית החוקרים, העוסקים בנושא (ברקסיאן וגנון, גבריאל וסאואג, הנטינגטון, פרלמוטר ובנט), קובעים, כי עקרון כפיפות הרשות הצבאית הנו חלק מאתיקה צבאית, אך על-מנת שיזכה לביטוי מוחשי, חייבים להתמלא שני תנאים:

- א. הרשות האזרחית מסוגלת לפקח ביעילות על הצבא, קרי: לממש את אחריותה;
- ב. קיימת זהות של ערכים בסיסיים בין החברה לצבא, ובמסגרתה שומר כל צד על יכולתו להביע ביקורת בלי להגיע לכדי ביטול עצמי.<sup>13</sup>

אתמקד בשתי סוגיות מרכזיות: רמת הבקרה של המדינה על הצבא וטיב השתתפות הצבא במשחק הפוליטי. על-מנת שיממש הצבא את אחריותו כלפי החברה וכלפי המדינה, הוא חייב להיות מושחז כתער. ההיסטוריה המודרנית לבדה עשירה בדוגמאות, שבהן נכשל הצבא, לא בגלל כשל מקומי של מצביאי מסוים, אלא עקב כשלים קונצפטואליים ועקב כשלים מוסריים, שנמשכו עשרות שנים, וביטויים הדרמטי התגלה רק במלחמה. מהלך שגוי

במלחמת העולם השנייה היתה המיומנות ביותר ברמה הטקטית וברמה האופרטיביות – זו היתה קצונה ותיקה יותר, יחסית, מזו של שאר הצבאות, וזכתה להכשרה מעולה, שלא השתנתה בסיסית עד היום.<sup>8</sup>

בחירה קפדנית מאפשרת הפרדה מושכלת בין המתאימים לקצונה לבין שאינם כאלה, ובין המתאימים לפיקוד זוטור בלבד לבין המתאימים לפיקוד בכיר, תוך השקעה בברנית של משאבים בכל אחת מהקבוצות הללו. הצבא הגרמני מקבל כיום לשורותיו 1,250 צוערים מדי שנה, ומהם מוגדרים מראש כבעלי אופק שירות וטווח חתימה מוגבלים. לקבוצת האיכות בעלת אופק השירות הבלתי-מוגבל נערכים בבוא היום (בגיל 30-35) מבחני מיון קשים, טרם כניסתם לקורס לפיקוד ולמטה כללי, ורק עשירית מהנבחנים מתקבלים (מעבר הקורס הוא תנאי הכרחי לקידום). מכל מחזור קצונה רק כשלושה אחוזים מהצוערים זוכים לעבור את הקורס, אך בוגריו יקודמו רובם ככולם לדרגת קולונל, ועשירית מהם תמונה במהלך הקריירה שלה לדרגת גנרל.

הגדרת המקצוע הצבאי כאינטלקטואלי במהותו מחייבת קיום דרשיח ביקורתי פנימי בצבא עצמו, דרשיח בין צבאות ובין הצבא לחברה ומוסדותיה.<sup>9</sup> כשם שבעולם האקדמיה, ברפואה ובטכנולוגיה מהווים כינוסים, כתבי-עת וחילופי מומחים בסיס לדינמיקה יצירתית, כן חייב הצבא לקיים דינמיקה דומה, המלווה בקיום מוסדות פעילים וחופשיים למחקר: לפי קולונל האוזר:

אופיו המהותי של כל מקצוע מתבטא בכך, שהוא הכולל פילוסופיה, המבוססת על ניסיון משותף, כאשר מצבור הניסיון מתחדש בקביעות על-ידי פעילות שוטפת. כך, מהווה הבעת דעות בתחום המחשבה המקצועית תכונה בסיסית של מקצועיות.<sup>10</sup>

אכן, הקוראים את בטאוני צבא ארצות-הברית וצבא בריטניה מתרשמים על נקלה מרמת הביקורתיות הגבוהה של הכותבים, הנמנים רובם ככולם עם קצונות הקבע שם.

8. Van Creveld, "On Learning from the Wehrmacht and Other Things", *Military Review*, (Jan. 1988), pp. 66
9. Huntington, *op. cit.*, p. 13
10. ו' האוזר, "קצינים חייבים לכתוב", *מערכות*, 249, מארס 1976, ע' 35.
11. על המומחיות הצבאית כציווי אתי ראו: M.E. Smith, "Toward a Professional Military Ethic", *Military Review*, Vol. 70, No. 5, pp. 80-82.
12. Eorley, "Competence as Ethical Imperative: Issues of Professionalism", in J. Brown & M.J. Collins (ed.), *Military Ethics and Professionalism*, National University Press, Washington, December 1981, pp. 39-53.
13. ס"א פיינר, *האיש על גב הסוס*, מערכות, 1982, עמ' 147-124.
13. ו' הרבני, *מלחמה ואסטרטגיה*, מערכות, 1990, ע' 520.



בדרך לכיבוש עוג'ה אלחפיר במלחמת הקוממיות

של צבא ראוי לתואר "התפוררות", ולא לתואר "קריסה", והבנה לא־נכונה של התהליך עלולה להוביל בעת שיקומו נלקיט צעדים, המטפלים בסימפטומים, ולא במחלה. ככלל, ההיסטוריה מורה, כי אין צבא מסוגל להוביל רפורמה אמיתית גם לאחר שקרס במלחמה. גבריאל וסאואג' טענו:

שינויים מוסריים חשובים נתקלים, בדרך כלל, בהתנגדות עזה בכל הארגונים, שכן הרפורמה משמעה שינוי בסטטוס קוו הקיים ובסטטוס קוו המצופה, הערבים להשקעות ולציפיות הקרייריסטיות האישיות של אנשים רבים, במקרה הזה, קצינים גבוהי דרגה.<sup>14</sup>

אך לא רק ההשלכות להווה ולעתיד מונעות רפורמה. גם מגבלות, שהציב העבר, גורמות לכך, שאם תתחיל העלית הצבאית

... לתקן מעתה את המערכת תיקון של ממש, יהיה בכך משום הפניית עורף לחייהם עד כה. רק מתיימט מסוגלים לעשות זאת.<sup>15</sup>

הסתמכות על "מתיימט", שיופיעו בזמן הנכון ובעמדות הנכונות, היא מדיניות מסוכנת "מעט" לבניין כוח. הפתרון לבעיה אינהרנטית זו של הממסד הצבאי טמון, ראשית, בבקרה מוסדית חיצונית ובלתי־תלויה, שבה מכהנים אנשים, האמונים על עקרונות המקצוע, ומשחררים מכל שיקול קרייריסטי. לבקרה זו אמורה להיות נגישות לכל תחומי העשייה הצבאית ברמה הקונצפטואלית. האוטונומיה של הממסד הצבאי צריכה להישמר בניהול חיי השיגרה היום־יומיים ובניהול המבצעים הטקטיים והמבצעים האופרטיביים במלחמה. אך תורת הלחימה (דוקטרינה),<sup>16</sup> תכניות מגירה אופרטיביות, עקרונות לפיקוד ולשליטה, תפיסות ארגוניות, רמת הלכידות ביחידה, האמון בפיקוד בכל הרמות ועוד נושאים רבים נוספים – כל אלה חייבים לעמוד במבחן חיצוני ואובייקטיבי.<sup>17</sup>

בפתרון המוסרי אין די.

חובה ליצור בממסד הצבאי אווירת שיתוף פעולה, המבוססת על כך, שקציני צבא מבינים את מגבלות ארגונם, את מקומם הנכון במערכת החברתית הכוללת ואת יחסי הגומלין הראויים בינם לבין החברה ומוסדותיה. אווירה זו תלויה, כפי שכבר נזכר, בהכשרה נכונה של הקצועה, ובנכונות הצבא לחשוף את שאינו סודי באמת לדיון ציבורי (המקבל החלטות על בסיס ידע תורתי מוצק לא יחשוש מכך). דוגמה חיובית בהקשר הזה היא הנעשה בצבאות המערב, שבהם נושאים תורתיים, מגמות הצטיידות, מבנים ארגוניים בכל הרמות (ממטכ"ל ועד פתח), טכניקות ומערכי הכשרה נידונים בפומבי ובחופשיות.

פוליטיקה היא מעבר לתחום היכולת הצבאית. השתתפותם של קציני צבא בפוליטיקה חותרת תחת המקצועיות, מצמצמת את יכולתם המקצועית, גורמת למקצוע לפעול נגד עצמו, ומחליפה ערכים צבאיים בערכים זרים.<sup>18</sup>

על קביעה זו של הנטינגטון יש לשאול: האמנם? ההיסטוריה מלמדת, כי צבאות במשטרים דמוקרטיים, שבחרו ליצור הפרדה דיכוטומית בין צבא לפוליטיקה, נטו להסתגר בתוך עצמם, איבדו כל רגישות להתרחשויות החברתיות והפוליטיות, ופיתחו יחס עויין ומתנשא כלפי הפוליטיקה וכלפי פוליטיקאים, משל כל מגע עמם מזהם את הצבא. לאורח החשיבה הזה שני תוצרים אפשריים: א. אבדן המיומנות להשתתף במשחק הפוליטי, עד כדי "ויתור על השפעתו המרסנת בכוח של איש הצבא על המדינאי הרפתקני"<sup>19</sup> – וראה את תפקוד הרייכסוהר עם עליית היטלר לשלטון בגרמניה; ב. ערעור על חוקי המשחק הפוליטיים, שעלול להתרחש, בעיקר, בעת חולשה של המוסדות הפוליטיים, או כאשר חושבים אנשי הצבא, כי הפוליטיקאים פועלים בניגוד למה שהם מזהים כאינטרס לאומי<sup>20</sup> – וראה את מקרה הצבא הצרפתי באלג'יריה בשנים 1958-1961.

יתירה מזאת, הסתגרות מקצועית "חותרת תחת המקצועיות". מאז ומעולם היו לעמדות הממסד הצבאי השפעות מרחיקות־לכת על הכלכלה (ייצור מקומי, או ייבוא), על החברה (קריטריוני גיוס) ועל המדיניות (יכולת תגובה/הרתעה כנגזרת של יכולת טכנית). איש הצבא הבכיר אינו יכול להרשות לעצמו להתעלם מההשלכות של העדפותיו/המלצותיו לגבי כלל החברה, ויחטא לתפקידו, אם ימנע מפעולה בזירה הפוליטית לטובת קידום ענייניו. לפעילותו השוטפת, חייב צבא לשתף פעולה עם בירוקרטיות אחרות (למשל: בהיצמדות להסכמי שכר), ולתאם עמן נושאים, הקשורים למדיניות הביטחון הלאומי (למשל: תיאום עם רשויות מוניציפליות להגנת העורף). צבא פועל, למעשה, כקבוצה נוספת במשחק הפוליטי<sup>21</sup> (לעתים כקבוצה דומיננטית, או אף דומיננטית מדי). לסיכום, אצטט את ברקסיאן וגנון: הארגון הצבאי, כגוף קורפורטיבי, נאבק להשיג

14. ר"א גבריאל ופ"ל סאואג', **משבר בפקוד, משרד הביטחון**, 1981, ע' 107.
15. **שם**, ע' 83.
16. על חובת המדינה להתמודד עם הדוקטרינה הצבאית ראו: א' לויטה, **הדוקטרינה הצבאית של ישראל: הגנה והתקפה**, הקיבוץ המאוחד, 1988, עמ' 124-131.
17. המאיישים את גוף הבקרה חייבים להיות בעלי איכויות כאלו, שהשאלה הידועה, "מי ישמור על השומרים?", לא תתעורר. פוליטיקאים פסולים לתפקיד הזה, מה גם שלרובם אין ההבנה הצבאית הדרושה (לעתים חסרים אותה גם אלה, שהיו בעבר קצינים בכירים).
18. S. M. Huntington, "The Pfoessional Military Ethic", in A. Perlmutter & V.P. Bennett (ed.), **The Political Influence of the Military**, Yale University Press New Haven 1980, p. 47.
19. ב"ה לידל־הארט, **הצד השני של הגבעה**, מערכות, 1986, ע' 29.
20. על חוסר־זיהות בזיהוי האינטרס הלאומי בין הצבא לבין הפוליטיקה כמניע להתערבות צבאית, ראו: פייר, **שם**, ע' 59.
21. P. Perlmutter & V.P. Bennett (ed.), *op. cit.*, p. 28



בקרב על ירושלים במלחמת ששת הימים

לקיים מגוון מערכות אתיות בדריקום. סמית<sup>24</sup> טען, כי איש צבא מצוי במוקד של כמה מעגלי ערכים, המדורגים לפי סדר חשיבותם. במוקד מצויים ערכים אוניברסליים ("לא תרצח"), סביבם מצויים ערכים כלל-חברתיים (עליונות הרשות האזרחית), ולבסוף בא מעגל הערכים המקצועיים (הקרבה, מסירות). איש צבא אמור לדעת לדרג את הערכים האלה, ולבחור ביניהם עם היווצר מצב קונפליקט בין המעגלים.

הפתרונות שהוצגו טובים ויפים כל עוד מצליחים הפרט והארגון לתפוס, כי הם נתונים במצב של קונפליקט ערכי. אך במצבים הבעייתיים באמת סמוי הקונפליקט מן העין. מצבי העממות, ככלל, יתחלקו לשני סוגים:

א. כאשר הערך כה ברור מאליו, עד כי נוטים לא לערער עליו, ולא להרהר אודותיו;

ב. כאשר, לכאורה, אין הכרעה, או בעיה ערכית, כלל. על הציות אמר הנטינגטון: "נאמנות וצייתנות הן הסגולות הצבאיות הנעלות ביותר."<sup>27</sup> קביעה זו מסולפת ומסלפת, לא רק בהקשר של מתן פקודות בלתי-חוקיות בעליל (שבהן הקונפליקט הערכי, יחסית, ברור), אלא אפילו ברמת הצייתנות לפקודות ברמה הטקטית הנמוכה. מולטקה כבר טבע את העיקרון, שלפיו חובה על מפקדים לנצל הצלחה, אף אם משמעות הדבר היא פעולה בניגוד לפקודות מפורשות.<sup>28</sup> ברוב הצבאות, עקרון המלחמה הראשון הוא "המטרה", או "דבקות במשימה לאור המטרה"<sup>29</sup> – ללמדנו, כי המטרה הכוללת (objective) נעלה ממשימה קצרת-טווח (mission), שניתנה לקצין כפקודה, ולכאורה יש לציית לה. חובת הקצין לנצח במלחמה, ולהכין את פקודיו למלחמה באופן מיטבי בעתות שלום. רק קצונה חדורת יוזמה ונכונות ליטול

הגנה על המוסד הצבאי ממניפולציות פוליטיות חיצוניות. אך על מנת להשיג מטרות קורפורטיביות חייב הצבא לנסות להשפיע על התהליך הפוליטי, דבר המטילו לזירה הפוליטית. בנוסף, כביורוקרטיה מקצועית, נמצא הצבא בפוליטיקה במובן הזה שהוא שותף מרכזי לפוליטיקאים אזרחיים ולביורוקרטיות, בעיצוב ויישום מדיניות הביטחון הלאומי.<sup>22</sup>

שותפות הצבא במשחק הפוליטי תיעשה תוך שמירת הכלל: "כלבי המלחמה חייבים להיות אסורים אל אדוניהם האזרחים". אך על המדינה לזכור כי שליטתה בצבא "נושאת עימה חובות כבדים; העיקרי שבהם הוא האחרייות להבטיח, כי הצבא מסתגל לבצע את תפקידו, וכאשר מוטלת יכולתו זאת בספק, לנקוט את הצעדים הנחוצים לתיקון המצב."<sup>23</sup>

## קורפורטיביות

הצבא נלחם בקבוצות ובתנאים קשים ביותר, המחייבים רמת לכידות גבוהה. על מנת להשיג רמת לכידות זו, אימץ הצבא, כחלק מהקוד האתי שלו, ערכים – דוגמת מסירות, הקרבה, חברות, אומץ-לב וכו' – המדגישים את ביטול צורכי הפרט נוכח צורכי הקבוצה/הארגון. במערכת אינטגרטיבית (בין צבא לבין חברה) קיימת סכנה, כי ערכי החברה האזרחית (דמוקרטית, קפיטליסטית וליברלית), שמדגישה ערכים אינדיווידואליסטיים, יחלחלו לתוך הארגון הצבאי, ויקעקעו את האתיקה הצבאית ככלל ואת הלכידות בפרט. לכידות הנה פונקציה של תפקוד הקצונה, בעיקר.<sup>24</sup> דוגמה שלילית בהקשר הזה היא תפקוד הקצונה האמריקנית במלחמת ויטנאם; קצונה זו נכשלה בגיבוש הלוחמים לכדי מסגרות לוחמות יעילות, עד כדי יצירת ניכור בין קצינים לבין חיילים וריבוי מקרים של חיסול קצינים בידי חייליהם. מעניין לציין, כי גנרלים ומפקדי הצבא, כאחד, פירשו את התפקוד הלקוי של כוחות היבשה בכך, שערכים זרים חדרו לצבא. גנרלים טענו, כי אין כל אפשרות לכנות "צבא לכיד" ציבור של חיילים מוכי סמים ומתירנות, הבז לכל רגש פטריוטי; ואילו מפקדי הצבא טענו, כי הצבא אימץ שיטות ניהול אזרחיות, ולמעשה הרס את האתוס המסורתי כמו ידיו. נשאלת השאלה עד כמה יכול צבא, הפועל במסגרת של "גבולות מקוטעים" עם הסובב אותו, לשמור על אוטונומיה ערכית.

גבריאל וסאוואוג', וכן מוסקוס<sup>25</sup> סברו, כי תת-מערכת, כצבא, יכולה ואף צריכה לבדוד עצמה מערכים של מערכת אחרת, או של תת-המערכות אחרות, הנוגדים את האתוס שלה. לדידם, צבאות חיים את חיי היום-יום לפי קוד פעולה עצמי, וכל עוד נשאר מכנה משותף ערכי וכללי מאוד בינם לבין מותר החברה, לא צריכים להיווצר שום קונפליקטים בין הצבא לבין מערכת החברתית הכללית, או בינו לבין תת-מערכות אחרות בחברה. היות צבא מודרני גוף, המקיים אינטראקציה אינטנסיבית עם גורמים שונים בחברה, רק צריכה לעשותו עירני יותר לעמידה על משמר ערכיו; ובכלל – דמוקרטיה נמדדת ביכולתה

22. על הצבא כקבוצה במשחק הפוליטי, ראו: S.O. Barkesian & T.M. Gannon, "Professionalism: Problems and Challenges" in M.M. Wakin, op. cit., p. 140.
23. גבריאל וסאוואוג', שם, ע' 154.
24. ר' גל, מצבי לחץ בקרב, צה"ל/ממד"ה, 1988, ע' 69.
25. O.O. Moskos, "From Institution to Occupation — Trends in Military Organization", in M.M. Wakin, op. cit., pp. 219-229.
26. ראו הערה 1, לעיל.
27. op. cit., p. 50.
28. Huntington, 'ואלך, תורות צבאיות, מערכות, 1977, עמ' 77-79.
29. Department of the Army, FM 25-100 Training the Force, Washington, DC, 1988, pp. 1-4.



בגזרת התעלה במלחמת יום הכיפורים

30. Representative of the Federal Ministry of Defense at the 17th Germany/US Army General Staff Meeting (Munich), "The German Army's Mission Oriented Command and Control", *Armor*, Vol. 90, No. 1, Januar-February, p. 15

31. בזמן מלחמת ויטנאם נוצר בצבא ארצות הברית מחסור בקצינים ברמת קפטן/מיג'ר - עדות לאינכונות של קצינים זוטרים לחדש חתימתם לשירות קבע.

32. גבריאל וסואוג', שם, ע' 92.

בפועל, אין הדברים עולים בקנה אחד. מפקד, הרגיל בימי שלום לקבל את אישור הממונים עליו על פעולות טריוויאליות, לא יגלה עצמאות במלחמה. מפקד, שעסוק בימי שלום בעמידה בסבך תקנות ופקודות, לא יגלה כושר חשיבה ארוך-טווח במלחמה. מפקד, המנהל ומבקר בשיגרה את הרמות הנמוכות ביותר ביחידות, ינסה לעשות כן במלחמה, ולא יעסוק במשימותיו האמיתיות. מפקד, המשליט טרור ביחידתו, על מנת לעמוד בסבך התקנות, ולרצות את הממונים עליו, לא יבנה יחידה לכידה, הנכונה ללכת אחריה במלחמה. מפקדים, המבינים (אם מעיון ואם אינטואיטיביות), כי המערכת אינה מאפשרת להם להתכונן למלחמה, יפרשו (יפרו) תקנות, ויתונו כנון-קונפורמיסטים.<sup>31</sup> הבינוניות תשלוט. מפקדים, הרגילים לציית, ותפקודם נבחן במונחים של יכולתם לציית, יימנעו מהבעת ביקורת ומלימוד, העלול להביאם לידי כך.

ככל שדרג הביצוע של משימות טריוויאליות יעלה, כן תישחק מנטלית מהר יותר הקצונה היחידתית, "תצביע ברגליה", ותסרב לבצע תפקידים בעלי משכי זמן ארוכים. והדבר יוביל להרחבת מעגלי הכשרת הקצונה, לירידת איכותה (בבחינת כמות על חשבון איכות) ולירידה במקצועיות של ממלאי התפקידים. נוכח ירידת רמת הקצונה היחידתית תיאלץ הקצונה הבכירה להעלות עוד יותר את רמת דרג הביצוע, ולתקן תקנות מחמירות יותר, על מנת להבטיח עמידה במשימות - תנועה מעגלית מובהקת. האפשרות היחידה לייצב מערכת, הנמצאת בסחרור שכזה, היא להוריד את רמת הדרישות; וכיוון שדרישות לקיום יום-יומי כמעט שאינן ניתנות לשינוי, אזי ייפגעו, בעיקר, נורמות מבצעיות.

קצונה זוטרה, המצטרפת לחוג המקצועי, לומדת מהר מאוד, כי שם המשחק הוא "שרידות" - "כולם שקודים על ביצועים קצרי-טווח ב'אפס ליקוויים' של משימות בעלות ממדים של מה-בכך".<sup>32</sup> קצונה "שורדת" חשה ניכור ביחס למערכת, שאותה היא אמורה לשרת. היא מנצלת את כלליה על מנת לקדם את עצמה, אך אינה

אחריות תהיה מסוגלת לעמוד במטרות הללו. לעתים, העמידה במטרות אפשרית למרות הפקודות, ולא בגללן. ציות, כערך, קיים ברמה הטכנית בלבד (פקודת שיגרה לתחזוקת גנרטורים, למשל). מעבר לרמה הטכנית חייב הקצין להפעיל שיקול-דעת לגבי כל פקודה, ולשקול את דרך פעולתו בהתאם למטרות הכלליות, שהן לבדן ציווי, שאין לערער עליו. לכאורה, יש בדברים האחרונים להביא לידי יצירת אנרכיה מוחלטת, ולא היא. הכוונה לפעולה, הנעשית לפי העיקרון:

יש לממש את כוונות הדרג הפוקד ... באמצעות קביעה ברורה של יעדים, והטלה מורשת של מגבלות ושל אילוצים [אך במקביל] יש להניח למפקד המשנה חופש פעולה נרחב עד כמה שרק אפשר, ובתחום הזה, למצות את יוזמתו ואת כושר יצירתו.<sup>30</sup>

פקודה כזו משמעה, אם נחזור למולטקה, כי הפיקוד בוחר להנחות, ולא לפקוד; פיקוד, שאינו רואה ביכולתו לכפות שררה את פסגת הישגיו (למרות שיעשה כן, כשיידרש), סבור, כי מיצוי מיטבי של פקודיו מכורח רצונם ומיוזמתם הנו עדות עליונה להצלחתו, גם אם בפעולתם חרגו פקודיו מפקודה מסוימת. אין בשיטה זו להביא לכדי ביצוע ב'אפס ליקוויים", ואין זו מטרתה. מטרתה ליצור פיקוד, החושש מכישלון מקצועי (על השלכותיו לכלל החברה), יותר משהוא חושש מהממונים עליו. במקום, שבו קיים ציות עיוור, לא נותר די מרווח פעולה למפקדים לגלות יוזמה, וליטול אחריות. וללא יוזמה ונטילת אחריות, לא יושג הניצחון.

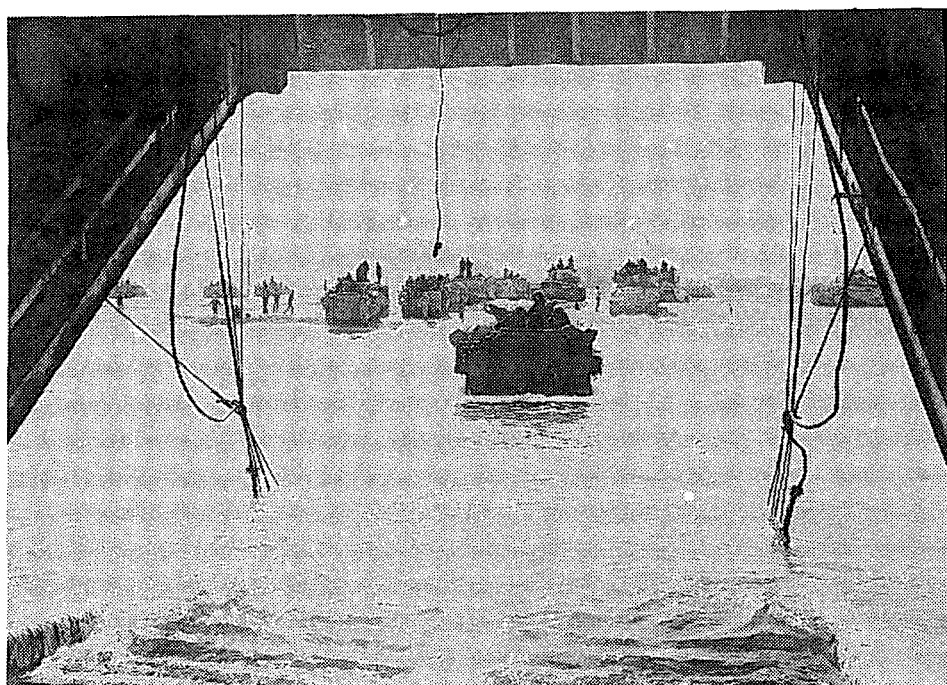
הקונפליקט הערכי הסמוי מהסוג השני נובע, רובו ככולו, מהמציאות הצבאית, האנומלית ביסודה. איש הצבא, בניגוד לכל בעל מקצוע אחר, אינו עוסק במקצועו - אינו נלחם, או כמעט שאינו נלחם. השוני בין המציאות היומ-יומית לבין המציאות המלחמתית יוצר שוני תהומי בדרישות מהקצין: ביום-יום דורש הצבא מקציניו יעילות ניהולית, המתבטאת במינימום: למנוע תקלות כגון אבדן ציוד, תלונות של משטרה צבאית, נפל מקורסים, נפגעים באימונים ובתאונות דרכים, תקלות תובלה, עריקים ונפקדים וכי"ב - תקלות, המעיבות על סדר היום. על מנת להשיג סדר כזה, דרושה משמעת חמורה, ואין טוב מהשלטת המשמעת כקידוש ערך הציות (שבהשפעותיו דנו לעיל), לרבות פיתוח סגנון פיקוד טרוריסטי, ריכוזיות והעלאת דרג הפיקוד, האחראי על משימות של מה-בכך. התפתחות כזו אינה מעלה כל בעיה של התמודדות עם סוגיות אתיות. "ביצוע תרגיל פלוגתי ישר ב'רטוב', מותנה באישור בריגדיר [תת-אלוף]", "נסיעה מנהלתית של קומנדקר בלילה מותנית באישור לוטננט-קולונל [סא"ל]", "פליטת חייל מחטיבת מילואים מותנית באישור ועדה מיוחדת", "מיקום מארב פתתי בנקודה חדשה מחייב אישור בריגדיר ונוכחות מ"פ", "זריקת רימון בתרגיל דורשת אישור מג"ד וכי"ב - כל אלו תקנות שונות ומשונות, שנועדו לשמור על הסדר הטוב ועל הבטיחות, וניתן לדבוק בהן, ובמקביל לדבר גדולות שבחם של יוזמה, של מקוריות ושל אומץ-לב אינטלקטואלי.



מהמבחן הזה, אם בגלל פחד ואם בגלל כדאיות, או חשבון, אבל התוצאות מהתנהגות זו קובעות, האם צבא, כמכונת מלחמה אנושית, יהיה יעיל או ייכשל.<sup>33</sup> לפי לסקוב, אקלים, היוצר, אומץ לב אינטלקטואלי, או מעוררו, דורש ביזור סמכויות, גישה סלחנית לשגיאות כפיפים וראיית השגיאה כאמצעי לימוד, וחניכה צמודה, אשר ממילא קוטעת את התפתחות השגיאות לכדי תקלות משמעותיות. אקלים כזה אינו צומח בצבא, הפועל לפי אמות מידה ניהוליות, ואשר מאמץ נהלים מבלי לבחנם דרך פריזמת הערכים והעקרונות המקצועיים.

דוגמאות נוספות: במלחמת העולם השנייה התבססה שיטת השלמת האבדות בעוצבות האמריקניות על מאגרי כוח אדם ארמינוניים. כל דיוויזיה זכתה להשלמות תקן לאחר קרב, בהתאם לאבדות שספגה (לדוגמה, אם פלוגה ספגה חמש עשרה אבדות בקרב, היא תוגברה לאחר הקרב בחמישה עשר לוחמים<sup>34</sup>). לפי אמות מידה ניהוליות, זו שיטה יוצאת מן הכלל. לא רק שיחידות מושלמות במהירות למצבתן המלאה, אלא שקל לשלוט בשיטה זו, ולנהלה. אולם, לפי אמות מידה מקצועיות, זו שיטה הרסנית. הטירונים, המגיעים ליחידות הללו, עתידיים להיכנס לקרב הבא ללא היכרות מוקדמת עם חבריהם החדשים. היחידות, שבהן הוצבו, אינן מוכרות להם, ואין בלבם כל תחושה של גאווה יחידה, או של מסורת יחידתית מחייבת. שיטת תגבור זו יצרה יחידות בלתי ילכידות, ובהן כמות גדולה משמעותית של חיילים, שסבלו מהלם קרב, לעומת יחידות, שעברו תהליך התגבשות כלשהו.

בסיסי האימון לטירונים האמריקניים במלחמת העולם השנייה היו מתקני ענק, שבהם זכו המתגייסים להכשרה אחידה, מבלי שידעו מראש לאיזו דיוויזיה הם עתידיים להגיע. שיטה זו יעילה מאוד, ניהולית. גודל המתקנים מאפשר ריכוז של אמצעי הדרכה, בקרה על אחידות ההכשרה והצבת מפקדים בכירים בראש המתקנים, המסוגלים לפקח, ולהנחות את הטירונים באורח צמוד. אך, מקצועית, שיטה זו שגויה. הגרמנים נהגו להכשיר טירונים בבסיסי אימון דיוויזיוניים. המתגייסים, שבאו בדרך כלל, מאותו חבל ארץ, ורובם הכירו אלה את אלה היכרות אישית מוקדמת, או שהיה להם הווי תרבותי משותף, ידעו מראש היכן יוצבו, וכך התאפשר להם לספוג חלק ממורשת העוצבה עוד בהיותם על אדמת גרמניה. לאחר פרק האימון הבסיסי הם הועברו להמשך אימון בסמוך לחזית, תוך שמירה על המסגרות, שבהן הוכשרו בטירונות. בכניסתם לחזית נעשה ניסיון לשמור על מסגרות הטירונות לפחות ברמה הפתחית. עם הגיעה היתה התגבורת כבר יחידה מגובשת, ותפקודה בעת קרב היה בהתאם לכך. בדרך להישג הזה בוזרו אמצעי ההדרכה, לא נשמרה אחידות ההכשרה והפיקוח ברמות הבכירות היה בעייתי ביותר. אך אמת המידה להערכת שיטת ההכשרה והתגבור היתה אמת מידה מקצועית – ולא ניהולית. מאז ועד היום דומה, כי הצבא הגרמני עושה יותר מכל צבא אחר, על מנת להתאים את נוהלי השיגרה שלו למציאות של שדה הקרב. העיקרון הזה, שהוא



הנחיתה באוואלי במערכת שלום הגליל

תופסת את הצלחתה במונחים של תרומה לכלל המערכת (דפוס, שיכונה להלן, "קרייריזם"). כך, נשחק עד שנעלם לחלוטין ערך יסוד באתיקה הצבאית, הנקרא "מחויבות", ואין הכוונה למחויבות כלפי העם, או כלפי המולדת, אלא למחויבות מקצועית, המנחה את הקצין לעשות את המיטב במונחים של יעילות קרבית. קצונה קרייריסטית תתעניין מעט בפקודיה, והרבה יותר בריצוי של מפקדים ממונים. הפקודים, מצדם, לא יזדהו עם מפקדיהם, ותאבד הלכידות היחידתית.

במלחמה לא יאחרו הכישלונות לצוץ. יוקרת הצבא, ועמו יוקרת הקצונה יירדו, ויכולת הצבא להחתיים לשירות קבע כוח אדם איכותי תצטמצם. מחזור הקצונה הבא יהיה איכותי פחות מקודמו, ועל מנת להתמודד עם סחף האיכות, יציע הצבא תנאים חומריים בני תחרות לשוק האזרחי. קצונה חדשה, גם אם תהיה איכותית ברמת נתונה האישיים, לא תחוש כל מחויבות לממסד הצבאי, לא תתפוס את עיסוקה כמקצוע, ותפעל לקדם את אינטרסיה האישיים בלבד, גם אם הקידום הזה פועל נגד הכללים המקצועיים, בקצונה הטכנית ובקצונות דרג הסיוע המינהלתי תלבש תופעה זו ממדים של מגיפה. קצונה זו עוסקת במקצועות בעלי תחומים רבים, החופפים עיסוקים אזרחיים מקבילים. הפיתוי לאמץ טכניקות ניהוליות הוא רב ביותר (לעתים הוא מחויב המציאות), אך הקצינים הללו ייטו לשכוח, כי הם גם מפקדים. חובתם היסודית ביותר – לקיים משמעת צבאית בקרב פקודיהם – תיזנח, ותחושת הקשר והמחויבות כלפי גורמי התמרון וכלפי גורמי הסיוע הקרבי יישכחו.

קצונה קרייריסטית תתקשה לגלות אומץ לב פיזי, וגילויים של אומץ לב אינטלקטואלי יהיו נדירים בה. בעתות שלום, העדר אומץ לב אינטלקטואלי בולט יותר, ודומה, כי מיותר להסביר את חיוניותו.

אומץ הלב המוסרי פועל לא בהטפה, אלא באקלים, שהמפקד הממונה יוצר ומקיים. לא קשה להתחמק

33. ח' לסקוב, **מנהיגות צבאית**, מערכות, 1985, ע' 24.  
 34. M.J. Newland, "Manning the Force German-Styl", **Military Review**, Vol. 67, No. 5, (May 1987), pp. 36-45

## הגורמים המשפיעים על בניית מסגרות ועל ארגון

★ **אמצעים** – אמצעי הלחימה הבסיסיים, המרכיבים יחידה, שייעודה למצות מהם את המרב במילוי המשימה. המבנה והארגון צריכים להתבסס על תכונות האמצעים המרכיבים, ולאפשר להם להביא לידי ביטוי מבצעי מרבי את תכונותיהם. בדרגי היחידה התוצאה המבצעית נקבעת בעיקר על פי רמת היעילות הטכנרטקטית, רמת תפעול האמצעים.<sup>2</sup>

★ **סינרגטיות**<sup>3</sup> – טנק ועוד טנק הם שני טנקים יחדיו, אך התפוקה של שני טנקים, הפועלים יחדיו, גדולה בהרבה מאשר התפוקה המצורפת של שני הטנקים הללו, כאשר כל אחד מהם פועל בנפרד. לדוגמה: ברמת הפתה – צירוף שני טנקים ליחידה אחת יוצר כושר מבצעי גדול יותר, כיוון שהם מסוגלים לבקרת אש הדדית. כך, צמד טנקים יכול להשמיד יותר מטרות מאשר צירוף המטרות, שישמיד בשדה הקרב כל טנק בנפרד; וזה ייעשה בפרק זמן, הקצר מהדרוש לשני טנקים, הפועלים בנפרד.

מטרת שיטת המבנה והארגון של מערך כוחות השדה היא להבטיח את מיצויו המרבי של הפוטנציאל המבצעי, הטמון בכל מכלול המשאבים עלידי הבאת תופעת הסינרגטיות לידי ביטוי מרבי בכל דרגו[בכל] מסגרת.<sup>4</sup>

לכן, חובה להתחשב בגורם הסינרגטיות כחלק ממיצוי הכוח.

★ **מוטת השליטה**<sup>5</sup> – מגבלות מוטת השליטה האנושית ינווטו אותנו בבחינת מבנה המחלקה: לא רק בבדיקת גבולות מעטפת יעילות האדם, אלא גם בחיפוש אחר מבנה, שלגורם הזה תהיה השפעה מזערית עליו.

★ **תפקוד יעיל לאורך זמן** – מהפכתה ומהמחלקה נדרש למלא את משימתו, ולהמשיך להיקרא "כתה" ו"מחלקה" לאחר פגיעה בחלק מהמסגרת, מבלי שיאבדו את כושרן המבצעי. "צריך שיהיה ביכולתו להמשיך בביצוע כל משימה

מאז הופעת הטנק בשדה הקרב במלחמת העולם הראשונה ועד ימינו מתלבטים הצבאות השונים מה המבנה והגודל המיטביים של מחלקת הטנקים. בשנות קיומם אורגנו מחלקות טנקים בכמה צורות: משולשת (כמו בצבא בריטניה בתחילת מלחמת העולם השנייה), מרובעת (כגון זו שבצבא ארצות הברית ובצבא גרמניה כיום), מחומשת (שהונהגה בצבא ארצות הברית ובצבא גרמניה במלחמת העולם השנייה ולאחריה) ומשושה (שנהג בצבא צרפת). במשך השנים התייקר הטנק מאוד, ועובדה זו חייבה את הצבאות לבחון מהם המבנה והגודל המיטביים, אשר ימצו את יכולת הטנק באש ובתנועה. במאמר אבדוק מה הגודל המיטבי של המחלקה, המבוססת על פתות, אך לא את מקום המחלקה במסגרת הפלוגה!

1. אסתמך על הספר עקרונות ארגון צה"ל בהוצאת אגף התכנון (א"ת) במטכ"ל, כבסיס תורתי. אמנם זה ספר של צה"ל, אך העקרונות משותפים לכלל הצבאות בעולם.
2. עקרונות ארגון צה"ל, ע' 11.
3. סינרגטיות משמעה – צירוף כמה גורמים שווים, או שונים, מביא לתוצאה עדיפה על צירופם הכמותי החשבוני הפשוט. שם, ע' 11.
4. שם, ע' 11.
5. "מוטת השליטה האנושית, מגדירה את סך כל הגורמים, המעשים והמאמצים, שביכולת של אדם לטפל בהם ברזמנית, במידת יעילות סבירה". שם, ע' 11.

### הקצין:

- א. יהיה בעל כושר אינטלקטואלי מקצועי.
- ב. יהיה בעל ראייה כוללת ורבי-היבטית.
- ג. יהיה בעל יכולת להבחין בין עיקר לבין טפל.
- ד. יראה את הנולד, ויתכונן למצבים הקשים ביותר.
- ה. יהיה יצירתי ובעל דמיון.
- ו. יהיה עצמאי, יוזם, מעז ונכון ליטול סיכונים ואחריות.
- ז. יאציל סמכויות, ויעודד יוזמה.
- ח. יהיה החלטי ונחוש.
- ט. יהיה איתן, מאופק וקר-רוח – גם במצבי לחץ קיצוניים.
- י. יהיה בעל יושר מקצועי ואומץ-לב אינטלקטואלי. הציוויים האלה מחייבים את הפרט ואת הממסד הצבאי כארגון; הם מחייבים את המדינה לדאוג למימושם, ולבקר את יישומם באורח שוטף; ומעל הכל – הם בנפשנו.



המקצועיות הצרופה, צריך להיות נר לרגלי כל צבא, המקווה לנצח במלחמתו הבאה.

## סיכום

קמבלי,<sup>35</sup> שניתח את מצב הצבא האמריקני לאחר מלחמת ויטנאם, כתב:

באמצעות ממשלתה, אמרה ארצות-הברית לחייליה משך שתי מאות מה היא רוצה מהם, אך לעתים רחוקות, אם בכלל, היא אמרה להם מה היא רוצה, שיהיו. כתוצאה, הקצונה נשענה מאוד על הנחותיה המסורתיות. וכאשר התברר, כי ההנחות הישנות שגויות, שאלו הקצינים, מה יחליפן? נראה, כי כל שינוי בחשיבה הצבאית צריך לבוא מדרשיח פתוח, מנומק, רב-צדדי ופומבי.

האתוס החדש, לפי קמבלי, חייב לכלול הרחבה של האתוס המסורתי (אומץ-לב, ומסירות וכו'), ולכלול ציוויים, הנוגעים ללב-לבו של המקצוע הצבאי, אך ברמות הבכירות ביותר. להלן רשימת ציוויים, הנראית לי כממצה:

## סרן עמיחי\*

עובד מעבודה שכתב בהיותו חניך בתכנית "ברק" במכללה הבינ-זרועית לפיקוד ולמטה.

- 6. שם, ע' 12.
- 7. שם, ע' 12.
- 8. שם, ע' 12.
- 9. שם, ע' 13.
- 10. שם, ע' 14.
- 11. שם, ע' 14.
- 12. שם, ע' 19.

\* או אמצעי לחימה בודד, שאינם ניתנים לחלוקה.<sup>10</sup> בשריון המרכיב הראשוני הוא הטנק וצוותו.

קוביית-היסוד היא היחידה התקנית הקטנה ביותר והנמוכה ביותר במדרג הארגוני [...] יותר מכל יחידה גבוהה ממנה קוביית-היסוד מוכוונת על-ידי תכונות אמצעי הלחימה, ובנויה ומאורגנת לאפשר ניצול טכנרטקטי מיטבי של תכונות המרכיב הראשוני [...] במערך המתמך קוביית-היסוד הנה הדרג היחידתי הנמוך ביותר, היכול לבצע תנועה ואש תוך חיפוי עצמי ישיר.<sup>11</sup>

מכאן, קוביית-היסוד בשריון מורכבת משני טנקים, מפני שאי-אפשר לנצל מיטבית טנק בודד. קוביית-היסוד היא פתה, ומסגרת הפעולה הנמוכה תיקרא גם "צמד". צמד הוא הצורה הראשונה, שבה אפשר לבצע חיפוי עצמי. טנק אחד אינו מסוגל לבצע חיפוי עצמי, מפני שפעולת החיפוי דורשת זוג עיניים ואמצעי לחימה נוסף, דהיינו, טנק נוסף.

## המסגרת המבצעית

### פתה

"כקוביית-היסוד במערך הטנקים, פתת הטנקים היא היחידה הנמוכה ביותר או הדרג היחידתי הראשון, הנמצא מיד מעל המרכיב הראשוני, כלומר מעל הטנק הבודד. הגדרה זו קובעת את תקן פתת הטנקים לאותו מספר כלים, שיאפשר לכל טנק למצות את הפוטנציאל הטכנרטקטי, הטמון בו, ולהפעיל אש, וגם לנוע עם חיפוי צמוד.<sup>12</sup>

לכן, אבדן טנק בצמד טנקים אין משמעו אבדן הפתה כולה, שכן ניתן להמשיך את הפעילות, ולבצע משימות כפתה תת-מיטבית, ולאפשר בכך פעילות לאורך זמן. צמד טנקים, כפי שהוסבר, מקיים את תופעת הסינרגיות, ויכול למלא עצמאית משימות, או לעבור ליחידה אחרת מבלי לאבד מכוחו.

מבצעית, האופיינית לגוף ברמתו עד השלמתה, אף שתוך הביצוע עוצמתו נשחקת.<sup>13</sup>

★ **עצמאות מבצעית** – "כל גוף מבצע נדרש להיות בנוי ומאורגן כך שיהיה מסוגל לבצע את משימותיו המבצעיות האופייניות תוך אִי-התניה, או [תוך] תלות מזערית בגורמים חיצוניים."<sup>14</sup>

★ **התניית גופים בכידי מרכיביהם** – "כל גוף מבצע מסוגל לקבל על עצמו ולבצע בעילות משימות, האופייניות לגוף בדירוג, כך שקיימים בו מספיק גופי משנה, אשר בנויים ומאורגנים לפי צורכי המשימות האופייניות להם.<sup>15</sup> כל גוף זקוק לכמה גופי-משנה – כיוון שזו זכות קיומו, ולא אין צורך בו. לפיכך, אם לפתה או למחלקה, אין גופי-משנה, הן חסרות זכות קיום.

לדוגמה: מחלקה במארב צריכה להתפצל לשני כוחות-משנה: כוח הולם וכוח בולם. אם אי-אפשר לפצלה (לפי הנחת יסוד, שטנק בודד תפוקתו תת-מיטבית עד בלת-סבירה), היא אינה עומדת בדרישות המבצעיות, האופייניות למחלקה. עובדה זו משפיעה גם על הדרג שמעל המחלקה. דהיינו, הפלוגה, כיוון שאם המחלקה חסרה, היא פוגעת ביכולת הפלוגה לבצע את משימותיה.

★ **הארגון לקרב בציוות-לקרב** – "אופי אמצעי הלחימה המודרניים מאפשר ומחייב להתאים באופן שוטף את הארגון לקרב לנסיבות המשתנות של המשימה ו[של] הלחימה. ארגון זה נעשה בשטח הארגון [...] הציוות לקרב נעשה בעיקר על-ידי 'הצלבת' יחידות-המשנה בהתאם למשימה ולנסיבות."<sup>16</sup>

העברת חלק מהיחידות מחייבת להעביר יחידת-משנה, שתוכל לתפקד ביחידה, שאליה היא מסופחת; לחילופין, יחידת-המשנה הנשארת עם יחידת-האם, צריכה להיות מסוגלת לבצע משימות כמיועד לה.

## מרכיבי המסגרת

מרכיבי המסגרת הם פריטים, או קבוצות, שהימצאותם יחדיו יוצרת קבוצה. המרכיב הראשוני הוא מערכת נשק,

האחיזה של טנק בודד בעמדה חדשה חלשה מאוד, ואין הוא מסוגל לנהל אש ולבקר בזמן שהצמד שחיפה על תנועתו מכונס לקו העמדות החדש.

כיוון שמחלקה זו אינה בנויה מצמדים, היא תתקשה לבצע טכניקות קרבות, ותתקשה לבצע ארגון וציוות לקרב במסגרת שיתוף פעולה – מפני שלא תתאפשר לחימה של טנק בודד.

יוצא אפוא כי למחלקה המשולשת יש רק חסרונות: היא מתפקדת כקוביית-יסוד על-מיטבית, או כמחלקה תת-מיטבית.

## מחלקה מרובעת

במחלקה מרובעת יש ניצול מרבי של האמצעים, וזאת באמצעות עבודה בצמדים. תופעת הסינרגיות חלה עליה, כיוון שהמחלקה מסוגלת להפיק את המרב מצירוף ארבעה מרכיבים ראשוניים, או מצירוף של שתי קוביות-יסוד.

למ"מ קל לשלוט במחלקה המרובעת, כיוון שיש לו סגן – סמל המחלקה – המשמש כמפקד הצמד השני. המבנה הזה מאפשר למ"מ לתת פקודות רק לשני גורמים כפיפים (ולמעשה, רק לסמל המחלקה, כיוון ש"גור" המ"מ יופעל, כרגיל, בחיקוי מפקד), אך הוא מפעיל ארבעה טנקים, בעוד שבמחלקה משולשת מתייחס המ"מ לאותה כמות של מטרות, אך מפעיל רק שלושה טנקים. החלוקה לשני צמדים מקילה גם על סמל המחלקה, ובמיוחד על ה"גורים": במחלקה משולשת ה"גור" הוא הטנק החלש ביותר, הנדרש להתאים את עצמו לשני טנקים; במחלקה מרובעת עליו להתאים את עצמו לטנק אחד בלבד. הדבר הזה נכון גם באש וגם בתנועה: באש מתבצעים ניהול האש ובקרתה בתוך הצמד; בתנועה – סמל המחלקה ממקם את הטנק שלו ביחס לטנק המ"מ, וטנקי ה"גורים" ממקמים עצמם כל אחד ביחס למפקד הצמד (לפי תבנית, שקבע, כמובן, המ"מ). כך מוקדשת תשומת-הלב של מפקדי הטנקים פחות ל"סידור הטנקים" ויותר לאיומים ולקרע.

מחלקה מרובעת יכולה לספוג אבדן של טנק אחד, להמשיך להיקרא מחלקה (אמנם, תת-מיטבית), ולבצע את משימותיה האופייניות. ארגון לקרב וציוות במחלקה זו נוחים. היא מסוגלת לבצע הצלבה עם אחת מיחידות המשנה תוך שמירה על קוביות-יסוד, המאפשרות לחימה יעילה. יכולת זו, בצירוף כושר תפקוד לאורך זמן, מאפשרים למסגרת שמעליה (הפלוגה) לפעול לאורך זמן מבלי להיות "נכה" באחד מאיבריה. מחלקה מרובעת מסייעת לפלוגה כיוון שהיא מסוגלת לבצע משימות עצמאיות ביעילות ללא צורך בתגבור טנקים ממחלקות אחרות.

מוטת השליטה של מפקד טנק מאפשרת שליטה מיטבית על טנק אחד נוסף בלבד, כפי שהוכח בניסויים, שערכו צבא ארצות-הברית וצבא גרמניה. פתה, שנוסוף לה טנק, תישאר כקוביית-יסוד (לא מחלקה!), במבנה על-מיטבי, שאינו ממצה את כל היכולת מהטנק הנוסף.

## מחלקה

המחלקה, כגוף שמעל הפתה, חייבת לגלם כושר מבצעי, שיחידה בדרג הפתה אינה מסוגלת לו. הכושר הזה הוא היכולת לתמרון מבצעי, שמבצעות כמה פתות, שכל אחת מהן מסוגלת לפעול תוך תנועה ואש בחיפוי הדדי פנימי.<sup>13</sup>

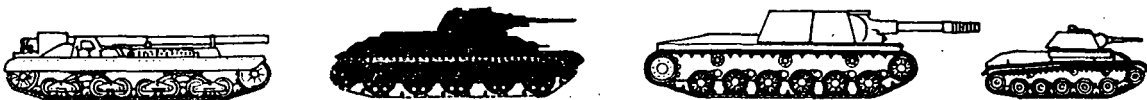
המחלקה גדולה מפתה (קוביית-היסוד): היא כוללת לפחות שלושה טנקים. אך נדרש תנאי נוסף, הנובע מהסינרגיות, והוא היכולת לבצע משימות, שאין הפתה מסוגלת לבצען. התנאי הזה יתמלא רק על-ידי מחלקה, המונה לפחות ארבעה טנקים, או שני צמדים – על-מנת להשיג יתרון על צמד בודד או על שלושה טנקים. כן, נדרשת המחלקה לבצע תנועה ואש על-ידי יחידות-משנה.

## מחלקה משולשת

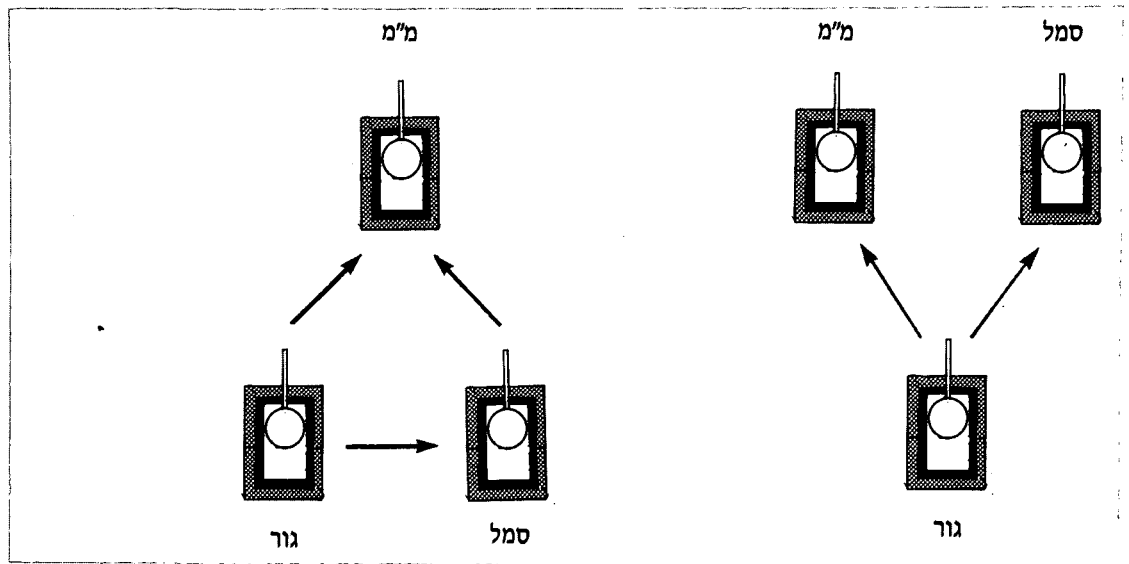
מחלקה, המורכבת משלושה טנקים, מורכבת, למעשה, מפתה + טנק בודד. לחימה של טנק בודד, או צירוף טנק שלישי לפתה, מהווים אי-מיצוי אמצעי הלחימה. יתרון הסינרגיות כמעט שאינו קיים במחלקה זו, כיוון שתוספת טנק שלישי לפתה (1+2), מגבירה את עוצמת המחלקה כמותית בלבד.

העומס, המוטל על מפקד שלישיית טנקים, רב יותר מהעומס, המוטל על מפקד שני צמדים, שכן קיומו של סמל מחלקה בצמד, המקביל לצמד המ"מ, מאפשר למ"מ לבצע את משימתו טוב יותר. אבדן טנק אחד "מכווץ" את המחלקה לקוביית-היסוד כלומר: היא חדלה להתקיים כמחלקה, והופכת לצמד טנקים, או לפתה. עובדה זו אינה מאפשרת למחלקה לתפקד לאורך זמן, ומתנה את הגוף שמעליה – הפלוגה – שכן אבדן טנק בודד באחת המחלקות המשולשות הופך מיד את הפלוגה לתת-מיטבית, שכן היא מורכבת עתה משתי מחלקות + פתה!

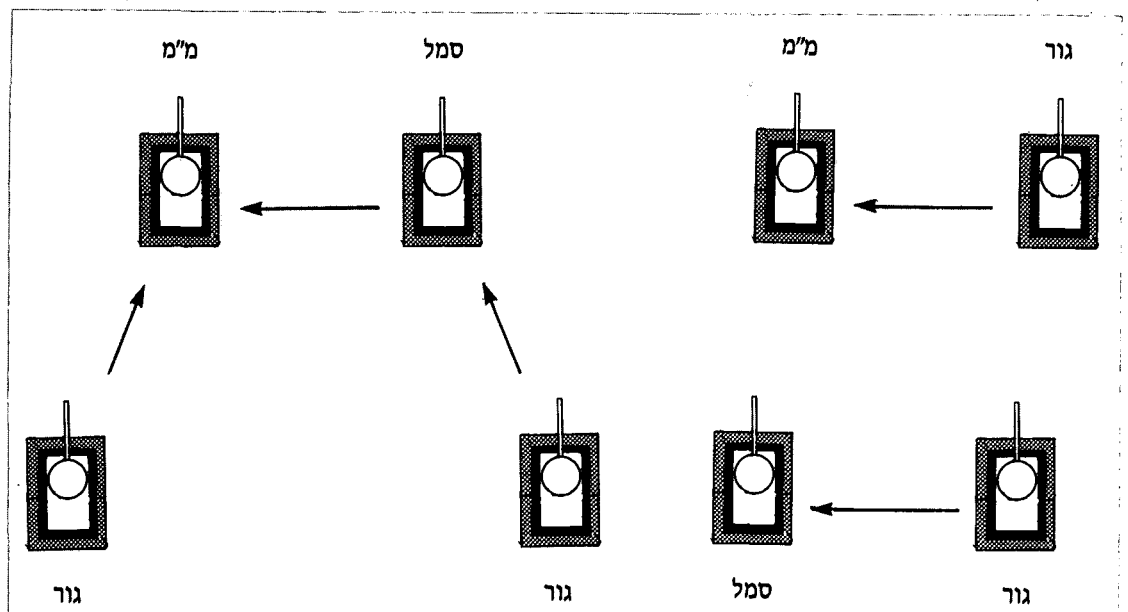
העצמאות המבצעית של מחלקה משולשת מוטלת בספק, כיוון שאפילו החיפוי העצמי שלה מוגבל בהעדר טנק שני בגוף המחפה, או בגוף המתמרון. החיסרון של מחלקה זו הוא, שאי-אפשר לחפות ביעילות בירי פגזים על-ידי טנק אחד בגלל המחסור בטנק שני, שיבקר את האש. גם כאשר צמד טנקים מחפה על טנק אחד יש בעיה: כרגיל, החיפוי (צמד טנקים על טנק בודד) אינו פרופורציונלי. כמו כן, לטנק, שנע לבדו, חסרים זוג עיניים, או אמצעי לחימה, שיאבטחו בטווח קצר. גם



# תרשים 1: יתרונות המחלקה המרובעת על המחלקה המשולשת



הדרישות מן ה"גורים" במחלקה משולשת, נדרש ה"גור" לבצע התאמה עצמית מורכבת ביותר במסגרת המחלקה: למ"מ ולסמל המחלקה כאחד. במחלקה מרובעת, נדרש ה"גור" להתאים את עצמו לגורם אחד בלבד. התאמה כפולה תוטל על סמל המחלקה.

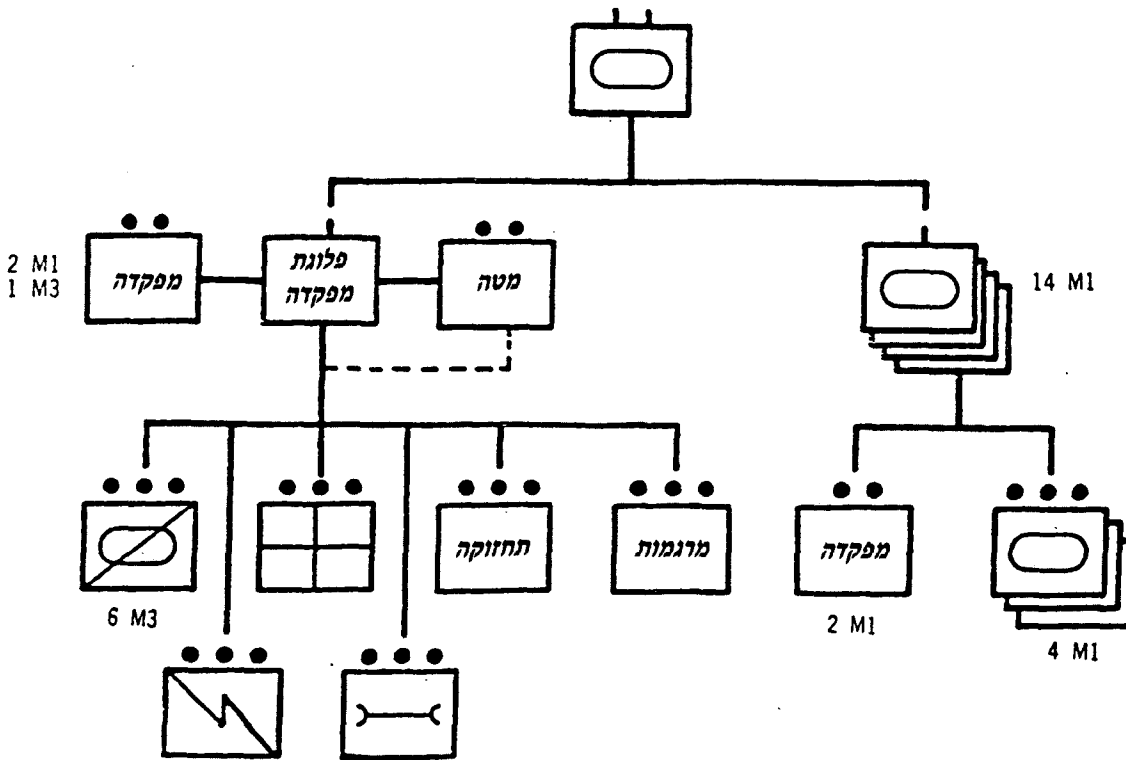


סמל המחלקה מנוצל באורח מלא, אך רק במסגרת יעילותו, כמפקד קוביית יסוד. שליטת המ"מ - כמו במחלקה משולשת - על שני גורמי משנה.



## תרשים 2: מבנה גדוד שריון אמריקני חדש (דגם 86)

מבוסס על מחלקות מרובעות



\* M1 – טנק "אברמס"; M3 – נגמ"ש לחימה "ברדלי".

החיסרון של מחלקה מרובעת הוא הצורך של המ"מ להיות מרותק לאחד הצמדים – עובדה, המגבילה את יכולתו להתרכז במהלכים הבאים, ולתכננם בתחומי התנועה והאש ובאיומים נוספים. למחלקה מרובעת יש אפוא יתרונות רבים, ואפשר לראותה כמסגרת מיטבית.

אבדן שני טנקים תמשיך המסגרת להיקרא מחלקה, ותבצע את משימותיה ככזו.

חסרונה היחיד – אך המשמעותי – הוא מחירה הכלכלי. התפוקה של הטנק החמישי נמוכה, כיוון שהוא משמש, בעיקר, טנק פיקוד, וחסר לו טנק נוסף לצמד. המ"מ מסוגל לבצע את כל משימותיו בהיותו חלק מצמד, גם אם בצורה נוחה פחות. היתרונות של הטנק החמישי אינם שקולים מול מחירו, ולכן, למרות היותה המחלקה המיטבית, יכולים חישובי העלות (הכלכלית) מול התועלת (המבצעית) לשלול את כדאיות הטנק החמישי.

### מחלקה משושה

למחלקה בת שישה טנקים יש שתי אפשרויות ארגון: בשלושה צמדים, או בשתי שלישיות. אם תיבנה משתי שלישיות, תצבור מחלקה משושה את כל החסרונות של

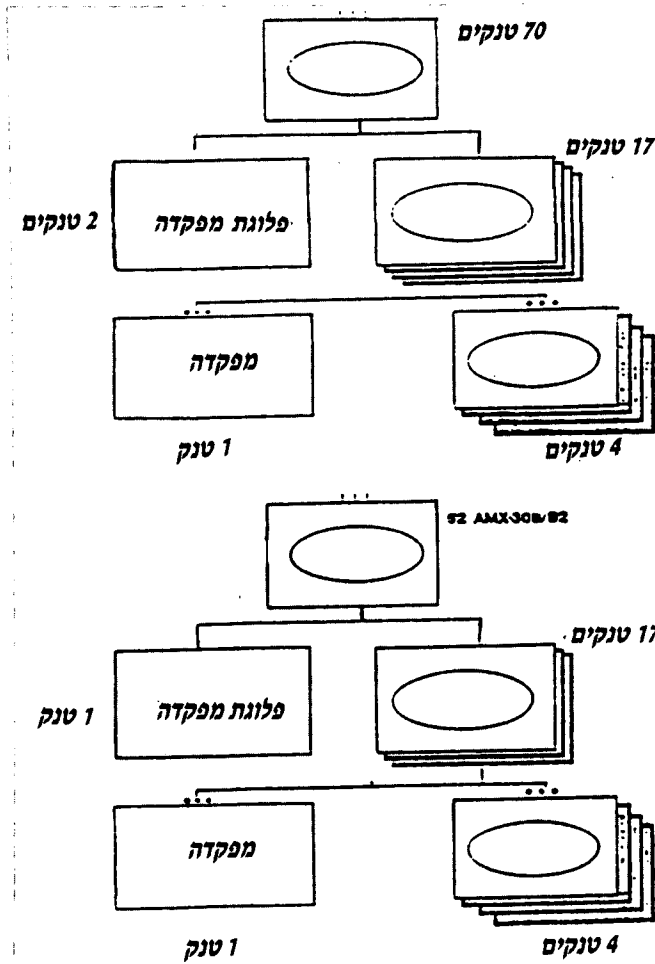
### מחלקה מחומשת

מחלקה מחומשת דומה למחלקה מרובעת: יש בה כל יתרונותיה של האחרונה ועוד שני יתרונות: שליטה וניהול טובים יותר – איי-התלות של המ"מ בצמד מסוים מאפשרת לו לשלוט במחלקתו בצורה נוחה יותר, ולנהל את הקרב, ומותירה בידי אפשרות לתכנן את המהלכים הבאים של מחלקתו (אם במסגרת פלוגה ואם במשימה עצמאית). תפקודה לאורך זמן של המחלקה המחומשת הוא הטוב ביותר, כיוון שיש לה עתודה כפולה. גם אחרי



### תרשים 3: מבנה גדוד טנקים צרפתי AMX30

מבוסס על מחלקות מרובעות\*



מחלקה משולשת, ותעצמם. אמנם, יש למחלקה זו יכולת מרשימה לפעולה לאורך זמן, אך העלות מול התועלת, שיש בשני טנקים, הפועלים כבודדים (מספרי 3 בכל פתח), מבטלת את צורת הארגון הזה לאלתר. אם תיבנה המחלקה משלושה צמדים, תיפתר בעיית המ"מ חסר בן-הזוג במחלקה מחומשת. לכאורה, זו המחלקה המושלמת, אך ספק אם למ"מ יש יכולת לשלוט בשלושה גופים ובסד"כ של שישה טנקים. יתירה מזו, אם נחשב את המכפלה של כמות המחלקות בפלוגה, ונוסיף את מרכיב המ"פ, נגיע לפלוגה בת 20 טנקים! זו כמות גדולה מדי לשליטת המ"פ (מבלי לחשב את המרכיבים, שיתוספו לו בציוות לקרב).<sup>14</sup>

### חיוניות הפעולה בצמד

כיוון שכל היתרונות, או התנאים הנדרשים, מצויים במחלקה מרובעת, המבוססת על צמדים, נעמיק בדיון באשר לחיוניות הפעולה בצמדים. באמצעות האש והתמרון נסביר כיצד מתקיימים "הגורמים המשפיעים" בהפעלת הטנקים ואת השפעתם על הצורך בלחימה בצמדים.

אחת הפעילויות המסובכות בלחימה היא ביצוע בקרת אש, שמטרתה "להביא" את הפגז למטרה בדיק רב ובמהירות, תוך חיסכון מרבי בפגזים, וכל זאת למען תושמד המטרה. כדי לצמצם את שגיאות הירי, הקבועות והמשתנות, פותחו לטנקים מודרניים מערכות משוכללות ויקרות לבקרת-אש. המערכות הללו אינן מפצות על השגיאה האנושית המשמעותית ביותר, הנוצרת מטעות בהבחנה בפגיעת הפגז ביחס למטרה, ויותר מזה – שגיאה זו נוצרת, או מצטברת, כתוצאה ממתן תיקון שגוי, האמור לפצות על החטאה. לכן, כדי למצות את המערכות המתקדמות לבקרת-אש, ולהקטין עד למזער את גודל סדרת הפגזים, הנורית עד לפגיעה במטרה, יש לירות רק כאשר טנק משמש בקר אש לכל טנק שיורה.

סיבה נוספת ללחימה בצמדים נובעת מתחום האש. היא קשורה לצמצום כמות הפגזים בטנקים החדשים. בפיתוח בטנקים המתקדמים יש דרישות חדשות: הגדלת קוטר קנה התותח, הכנסת מערכות נוספות לטנק, מיקום הפגזים מתחת לקו טבעת הצריח ומיגון הפגזים על-ידי אחסנתם במארזים. המשמעות של הדרישות הללו היא צמצום כמות הפגזים בכל טנק בהשוואה לטנקים ישנים יותר. לדוגמה, בטנק "מרכבה" 2 קטנה כמות הפגזים בחמישית לעומת M60 ובשלושים אחוזים לעומת "צנטוריון". פחות פגזים בבטן הטנק מחייבים לצמצם את השגיאה העיקרית של מבקר-האש, על-מנת שהכמות

\* הבסיס נשאר ארבעה טנקים במחלקה גם לאחר הקיצוץ בפלוגה ובמחלקה הרביעית בגדודי טנקים "לקרק" (ארמוז, ינואר-פברואר 1991).

14. לא התייחסתי לאפשרות של שתי מחלקות בנות שישה טנקים (2x3) בפלוגה. בהרכב כזה נסתמות, לכאורה, טענותיי, כיוון שמ"פ שולט בקלות בארבעה-עשר טנקים, המחולקים לשתי יחידות-משנה בלבד. קל להסביר, על בסיס העקרונות ולפי הדרישות, שלפיהם בחנו את הדברים עד כה, וכן לפי הדרישה, כי דרג פלוגת הטנקים יוכל לבצע פעולות מורכבות יותר מתנועה ומאש (דרישה, המחייבת שלוש יחידות-משנה לפחות) – מדוע צריכה פלוגה שלוש-ארבע מחלקות אורגניות.

הפוטנציאלית של המטרות, שכל טנק יוכל להשמיד, תגדל בהשוואה לטנקים ישנים. הפתרון לכך הוא בקרת-אש לטנק יורה על-ידי טנק שני, כאשר המטרה, שעליה יורים, ברורה לשני הטנקים. על מנת למנוע סרבול וכדי לשמור על ירי רצוף, רצוי שבקרת-האש תהיה הדדית בין שני הטנקים. בכל מצבי הירי, שבהם טנק אחד צריך לבקר אש ליותר מטנק אחד, נפגמת איכות בקרת-האש, ולפעמים אף אינה אפשרית.

יטענו, כי טכניקה זו "מבזבזת" את הטנק, המבקר את האש, כאשר מתאפשרת בקרת-אש עצמית. אולם,





כאשר ה"גור" המזדמן צופה עבורו. המ"מ מסוגל לירות בתותחו מבלי לפגוע באש הסיוע, כיוון שה"גור" מבקר את אש. לכן, במחלקה משולשת עוסק המ"מ בשלוש פעולות, או באחת מהן בלבד:

- ירי של שני טנקים + אש סיוע
- בקרה לאש סיוע בלבד.

לעומת זאת, במחלקה מרובעת הוא עוסק בשתי הפעילויות במקביל, וכך ממצים המ"מ והמחלקה טוב יותר את הפוטנציאל שלהם.

גם התנועה הקרבית תומכת בצורך בצמדים. תנועת טנקים בתבניות, ובמיוחד בלילה, דורשת ריכוז רב של מפקדי הטנקים באיתור קו ההתקדמות, בחיפוש אחר אויב ובשמירה על מיקום ביחס לשאר טנקי המחלקה. ככל שחשוך יותר, וככל שהקרע עבירה פחות, רבים המכשולים ואיום האויב גדול יותר, כך יש צורך להסב את תשומת-לב מפקדי הכלים מהמבנה עצמו אל הקשיים – הצפויים, או הקיימים. הפתרון לכך הוא חלוקה לצמדים, שכן בשיטה זו לכל טנק יש צורך להתייחס לטנק אחד בלבד.

ניווט לילה בטנקים ייעשה לרוב בעזרת מערכות הראייה שלהם. העיקרון בשיטת ניווט זו הוא הכוונה של טנק מתקדם ליעד, או לנקודת ציון, בעזרת טנק נייח. שיטה זו דורשת צמד טנקים: מכנן ומזכונן. גם במחלקה נעדיף ליישם שיטה זו בצמדים, על מנת שהטנק המכוון לא ינוע בדרך. כמו כן, צמד טנקים יכול לבצע הכוונה צמד מוביל, ולקיים חיפוי ראוי במקביל. גם אם נבחן את טכניקות הקרב השונות, בלי להתייחס לתוכנן, נראה כי הן מכוונות להפעלת צמדי טנקים. מחלקה משולשת דורשת להשלימה בטנק מהפלוגה, וכך נפגעת מחלקה אחרת, או מפקדת הפלוגה, בניגוד לצורך לא להתנות את הדרגים הבכירים. בטכניקת לחימה בשטח בנוי נעדיף צמד, כיוון שטנק שלישי יתקשה להתבטא: השליטה בו קשה, והוא עלול לגרום לסרבול בהיחלצות לאחור, או בחילוץ טנק פגוע. בלש"ב, בלחימה בציר הררי, בכיבוש יעד רק"ם, כאשר הלחימה דומה להתמודדות עם יעד מבוצר – מתקשה המ"מ לשלוט: בדרך כלל, הוא לא יראה את המתרחש מאחורי הטנק, הנע אחריו. סמל מחלקה עם טנק נוסף, הפועל לפי פקודות המ"מ, יאפשר למצות את המחלקה.

## בצבאות העולם

התחבטות בקשר למבנה מחלקת הטנקים היא נחלתם של כל צבאות העולם. בצבא גרמניה נקבעה מחלקה מרובעת כתקן לאחר ניסוי, שנמשך כארבע שנים – מתוך

בקרת-אש עצמית מוגבלת לתנאים מסוימים; שבדרך-כלל אינם קיימים בשדה הקרב: מיעוט אבק, תנאי ראייה טובים וקשר רצוף עם המטרה. צפייה עצמית אפשרית, בעיקר, בלילה, כאשר הקרקע רטובה, ומונעת התרוממות אבק. והרי אי אפשר להתחייב ללחימה בחורף, או בלילה בלבד.

בנוסף, כחלק מהתחרות בין התותח לבין מיגון טנקי האויב, הותקנו בכל הטנקים החדשים במערב תותחים, שקניהם בקוטר 120 מ"מ. לפגזים בקוטר כזה מהירות לוע גבוהה, ואפקט הפגיעה החיצוני שלהם קטן לעומת אפקט הפגיעה של פגזים 105 מ"מ. משום כך, על בקר האש "לשמור" על המטרה, לאתר את נותב הפגז, ולהבחין בנקודת הפגיעה של הפגז ביחס למטרה. למטלה זו תוצאות טובות בהרבה בשיטת ירי בצמד.

כדי להבין את ההבדל בין בקרת אש על-ידי טנק בודד לבין ביצועה בשני טנקים, צריך להכיר בכך, שתוצאות טובות לשני טנקים דורשות כמה תנאים: ניסיון רב של בקר-האש, זיהוי ודאי של המטרות על-ידי היורים ועל-ידי הצופה, הבנה מדוקדקת של כל הפרטים, הנשמעים ברשת הפלוגתית העמוסה, וכן זיהוי הפגזים ושיוכם לטנקים היורים אותם, כאשר הטנקים משנים את מקומם ביחס לבקר-האש, ויורים בקצב משתנה ולא אחיד (ולעתים ברזמנית).

לסיכום, ירי במסגרת מחלקה משולשת משיג לא פעם תוצאות לא-מספקות מבחינת הפגיעות, קצב הירי, חיסכון בפגזים ומשך סדרת הירי. כדי למצות את הטנק המודרני, יש לירות במסגרת צמדים.

החיפוי, המאפשר לבטא את מהות הטנק – אש ותנועה – יאפשר להבחין בחיוניות הצמד. במחלקה משולשת, הנעה בחיפוי עצמי, שכיח הוא, שטנק בודד נשאר בחיפוי על-כרת טנקים, הנמצאת בתנועה. אם טנק נדרש לירות פגזים על מטרות נקודה, יעילותו הצפויה נמוכה כיוון שחסרה לו בקרת-אש.

לא נוכל לדרוש מטנק בודד ירי יעיל בתותח למטרות רחוקות, ובמקביל ירי במרגמה אישית (60 מ"מ) על מטרה שונה. משימות אופייניות לחיפוי הן הפעלת כלי הנשק שבטנק והפעלה מקבילה של אש סיוע, לרוב מרגמות 120/81 מ"מ, או תותחים. טנק בודד אינו מסוגל לבצע חיפוי, שיבטא היטב את היכולת של כל כלי הנשק האלה. גם אם משימת המחלקה כולה היא חיפוי, ועל המ"מ להפעיל אש סיוע, במקביל לירי המחלקה על מטרות שטח ועל מטרות נקודה, אין המ"מ מסוגל להתמקד בירי המחלקתי, כיוון שהוא מוגבל ביכולתו לשפר עמדות ובבקרת-אש לטנקים האחרים.

כך, שני טנקים מהמחלקה, כלומר צמד, יורים בתותחים. אם למ"מ יש טנק נוסף, הוא יכול להמשיך לירות בתותח,



# האיום בהפעלת

# במלחמות ישראל

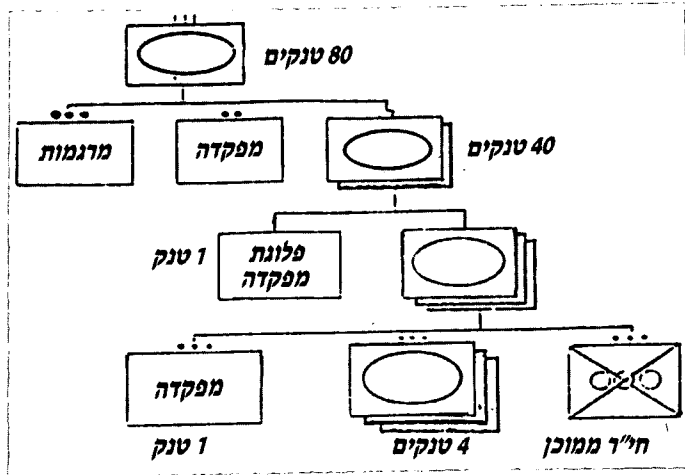
האיומים הסובייטיים ובתקפותם, תוך שלילת  
אמינותם.<sup>3</sup> לעומתם, טענו חוקרים אחרים, כי  
אכן, היו כמה איומי-סרק סובייטיים להתערב  
צבאית, אך גם היו מקרים, שהקרמלין שקל  
ברצינות להתערב.<sup>4</sup> אלה גם אלה, למרות  
שסקרו את הכוחות, שעמדו לרשות ברית-  
המועצות, כמעט שלא התייחסו בניתוחיהם  
ליכולת הטכנו-מבצעית לממש את האיומים  
ולתורת ההפעלה של הכוחות האלה, אלא  
הגיעו להערכתם, בעיקר, על סמך ניתוח  
נסיבות, אילוצים מדיניים ואילוצים  
אסטרטגיים.

החשש מעימות צבאי עם המעצמות היה תמיד  
גורם בעל משקל בהחלטות של מקבלי  
ההחלטות – ראשי ממשלות ושרים –  
בישראל. כך היה בהחלטת ישראל להיסוג  
מסיני בשנת 1949; כך היה בהחלטה בשנת  
1955 להימנע מלצאת למלחמת-נגד  
מצרים בעקבות עסקת הנשק הצ'כית; כך  
בדחיית ההחלטה על כיבוש רמת הגולן בשנת  
1967; כך בהימנעות ממתקפה מקדימה  
במלחמת יום הכיפורים ובאי-הידוק הכיתור  
על ארמיה 3 המצרית הנצורה; וכך במקרים  
אחרים.<sup>1</sup> על הרקע הזה ניתן להביא את דברי  
שמעון פרס: "על כל מלחמותיה של ישראל  
בעבר ריחף צל התערבות של מעצמות-העל,  
במישרין או בעקיפין, כדי למנוע הכרעה  
אסטרטגית מלאה."<sup>2</sup>

המעצמה, שהרבתה לאיים על ישראל  
בהתערבות צבאית, היתה ברית-המועצות.  
ואכן, עיון בזיכרונות של מדינאים ישראליים  
מראה, כי אולטימטומים ואיומים סובייטיים  
להתערב צבאית במהלך המלחמות הטרידו  
מאוד, והשפיעו על החלטות, שקיבלו דוד בן-  
גוריון, משה דיין וגולדה מאיר.  
האם היתה לברית-המועצות יכולת צבאית  
לממש את איומיה על ישראל בשלוש מלחמות  
– מלחמת סיני (1956), מלחמת ששת הימים  
(1967) ומלחמת יום הכיפורים (1973)?  
מנקודת זמן מאוחרת ובחוכמה-שלאחר-  
מעשה – כפרו כמה חוקרים בממשות

התמונות במאמר באדיבות ארכיון ביעף, ארכיון בטאון  
חיל האוויר וארכיון צה"ל ומערכת הביטחון.

## תרשים 4: מבנה אגד טנקים צרפתי "לקלרק"



המיטבי - אף יותר מבעבר - בהפעלתו הקבועה במסגרת צמד.

ניסויים ארוכי-טווח, שערכו צבא גרמניה וצבא ארצות-הברית, וניסויים, שנעשו בעוצבת "כפיר" של צה"ל, שוללים את המחלקה המשולשת, ומצביעים על המחלקה המרובעת כעל המבנה המועדף.

שדה הקרב העתידי צופן לנו תנאי לחימה שונים מאלה שהכרנו עד כה. ארטילריה מאסיווית, שימוש באב"כ ולחימה בממד האלקטרומגנטי - יגרמו לקשיים עצומים ביכולת המפקדים לשלוט במסגרותיהם. לחימה ללא אמצעי קשר, במדפים סגורים כשאנשי השריון חובשים מסכות אב"כ תקשה מאוד על קיום תנועה ואש. כל זאת והדרישה לנצל את הטנקים ואת מערכותיהם, ניצול מרבי מחזקים את הצורך לפעול במסגרות, המבוססות על צמדים.

ההתחשבות בצרכים כלכליים והרצון הקבוע לצמצם בתקציב הצבא מחייבים התייעלות, שמשמעותה מיצוי טוב יותר של האמצעים, העומדים לרשותנו. אמנם, השלמת מחלקות לארבעה טנקים תעלה ממון רב, עקב הצורך בשינוי בהכשרה ובשינוי היערכות התחזוקה והחימוש. אולם, כל השינויים ייכללו בסידור האמצעים מחדש, והרווח בלחימה לעומת עלות השינוי יהיה גבוה.

U.S. Army Center, 15  
Fort Knox,  
Division 86 Tank  
Battalion,  
Operation and  
Organization,  
October 1980.



רצון להקטין את המחלקה מחמישה טנקים לשלושה בלבד, ועל מנת ליצור כמות גדולה יותר של מסגרות בסד"כ טנקים נתון. כתוצאה מבעיות ייחודיות לצבא גרמניה, צומצמה המחלקה המרובעת לשלושה טנקים בלבד, והגרמנים מציינים בבירור, כי הארגון הזה לוקה בחסר, והם נאלצים להיכנע לו, למרות שברור, כי המחלקה המיטבית הנה מרובעת.

בתחילת מלחמת העולם השנייה מנתה מחלקת טנקים בריטית שלושה טנקים, אך לאחר צבירת ניסיון בשדה הקרב הוסיפו לה טנק רביעי. אילוצי סד"כ והעדפת פלוגה חזקה (בת ארבע מחלקות) הביאו את הבריטים להוציא את הטנק הרביעי מהמחלקה הסדירה, ולהחזיקו בחירום. הבריטים ממשיכים להתאמן במחלקות בנות שלושה וארבעה טנקים, מתוך כוונה להילחם במחלקות מרובעות, כפי שאכן עשו במלחמת המפרץ. הם מפצים על המחלקה המשולשת (שגם הם רואים בה ארגון לוקה בחסר) על-ידי פלוגה וגדוד חזקים.

מחלקת טנקים רוסית מנתה שלושה טנקים, אך הרוסים התייחסו אליה כאל קוביית-יסוד. מחלקות משולשות ניתן למצוא רק ביחידות נחותות. ביחידות מתקדמות, שאמורות לפעול בשיתוף פעולה עם יחידות אחרות, המחלקות מרובעות, ומתייחסים אליהן כאל מחלקות במובן "המערבי".

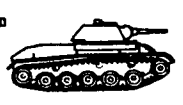
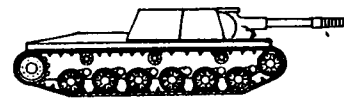
מחלקת טנקים ישנה בצבא ארצות-הברית מנתה חמישה טנקים. הצורך להגדיר מחדש את האיומים והכנסת אמצעי לחימה חדשים לשיירות - בעיקר, טנק המערכה "אברמס" ונגמ"ש הלחימה "ברדלי" - חייבו לבחון מחדש את מבנה הדיוויזיה הכבדה, ובתוכה, כמובן, גם את מבנה מחלקת הטנקים.

ניסוי, שנערך בשנים 1978-1980 במרכז האמריקני לשריון בפורט-נוקס, בדיוויזיה 86 הוכיח, כי אין מקום למחלקה משולשת, ומחלקה מרובעת הנה המיטבית.<sup>15</sup>

## סיכום

נראה, כי המחלקה החזקה ביותר הנה מחומשת, אך המחלקה המיטבית בחישוב של עלות/תועלת הנה מרובעת. צה"ל קבע, כי מחלקה תמנה ארבעה טנקים לפחות, ותורכב משתי פתות לפחות; וכי פתה היא קוביית-יסוד, הבנויה משני טנקים לפחות. השוואה בין גדולי המחלקות מראה, כי "הגורמים המשפיעים" אינם מתבטאים במחלקה משולשת.

עקרונות המלחמה, כמו מיצוי הכוח, כמו רציפות וכמו המשכיות, מחזקים קביעה זו. החיוניות שבהפעלת הטנקים בצמדים הוכחה כדרך למצות את מיטב תכונות הטנק - אש ותמרון. תכונות הטנק המודרני מתנות את ניצולו



# כוחות סובייטיים ל-ערב

## אלכס ויטן

### מלחמת סיני

הודעה זו הגיעה על רקע ידיעות ושמעות מאימות רבות: במוסקווה ניתחו דיפלומטים את אפשרויות הסובייטים לפעול – האם יתקפו בטילים? האם יתקפו את כוחות בריטניה וצרפת בים התיכון? לזה הצטרפה הודעת ארצות-הברית בשישה בנובמבר, ובה הזהירה את ברית-המועצות מפני התקפת טילים על בריטניה ועל צרפת. היו גם ידיעות רבות על מטוסים בלתי-מזוהים, שטסו מעל תורכיה דרומה, על פתיחה של משרדים לרישום מתנדבים ברחבי ברית-המועצות, על מטוסים בריטיים שהופלו, על תכנונים ועל הכנות לפגוע בישראל, ולהפציץ את עריה ועוד.<sup>9</sup> הידיעות, שהגיעו מרומא, מפאריס, מוואשינגטון, מלונדון וממקומות אחרים, רדפו זו אחרי זו.

התגובות בירושלים היו קשות: בהתייעצויות ודיונים הוחלט לשגר לפאריס את גולדה מאיר, שרת החוץ, ואת שמעון פרס, מנכ"ל משרד הביטחון, על מנת שיבררו מה תהא עמדת הצרפתים אם יתערבו הסובייטים. נערכו דיונים בממשלה ובכנסת, והתייעצויות דחופות רדפו זו את זו.

בן-גוריון הניח, כי יש הרבה גזמה בידיעות. אולם, האיגרת המאיימת של בולגנין, "שהיתה ראויה להיכתב על-ידי היטלר", כדבריו, ר'השתוללות הטנקים הסובייטיים בהונגריה\* מעידים מה נאצים קומוניסטים אלה מסוגלים לעשות, כתב ביומנו.<sup>10</sup>

מבין כל הלחצים הרבים, שהופעלו על ישראל בשמונה בנובמבר – ארצות-הברית, מזכיר האו"ם, עצרת האו"ם, שר החוץ הקנדי ואחרים – ציין בן-גוריון ביומנו רק אחד: האיום בהתערבות צבאית סובייטית.

[אותו יום, העיד דיין] קלחת במשרדו של בן-גוריון: שרי מפא"י, אנשי משרד החוץ מתרוצצים... בן-גוריון חיזור מאוד, זועם כאריה פצוע, מסרב לקרוא תזכירים ומברקים, שהונחו לפניו, ולא רוצה לדון בפרטים.<sup>11</sup> אלוף דן טולקובסקי, מפקד חיל האוויר, הגם שהעריך, כי אין ממש באיומים, הוציא פקודת כוננות לבסיסי חיל האוויר.<sup>12</sup> באותו יום גם נשלח לפאריס אל"מ יובל נאמן,

המחשבה על עימות עם הסובייטים טרדה את מנוחתו של בן-גוריון עוד לפני המבצע. בשיחות סוור עם הצרפתים ועם האנגלים, שבהן השתתף בעצמו, התנה בן-גוריון את היוזמה הצבאית הישראלית נגד מצרים בהסכמה צרפתית להציב בישראל שתי טייסות של מטוסי קרב-הפצצה משלהם.<sup>5</sup> בן-גוריון קיבל את ההבטחה, אך לא נרגע מדברי ההרגעה של הצרפתים. הנושא הרוסי המשיך להטרידו.

בן-גוריון נדרש שוב לנושא משהגיע בשניים בנובמבר 1956 מברק מאבא אבן, השגריר בוואשינגטון, שהזכיר, כי בפנטגון נמצאים גורמים, החוששים מפני התערבות צבאית סובייטית. גם איסר הראל, ראש ה"מוסד", לחש באוזני בן-גוריון, כי ארצות-הברית עלולה להתנער מישראל במקרה של התקפה רוסית. הראל הסתמך בהערכתו על מכתב, שקיבל מאלן דאלס, ראש הסוכנות המרכזית לביון של ארצות-הברית (CIA), שהביע מורת-רוח על המעילה באמון האמריקני במעשה "הקנוניה" הישראלית-בריטית-צרפתית.<sup>6</sup> החרדה של בן-גוריון, שלא הרפתה ממנו כל ימי המערכה, היתה קרקע פוריה, שבה נקלטה איגרתו המאיימת של ניקולאי בולגנין, ראש ממשלת ברית-המועצות, בחמישה בנובמבר 1956. באיגרת נאמר, בין השאר:

ממשלת ישראל משחקת בצורה נפשעת וחסרת-אחריות בגורל העולם ובגורל עמה.

היא זורעת איבה כזו למדינת ישראל בין עמי המזרח, שאינה יכולה, שלא להשאיר רישומה על עתיד ישראל, ומעמידה בסימן שאלה את עצם קיומה של ישראל כמדינה.<sup>7</sup>

המשפט הזה לא היה חדש – הוא נכלל גם בהודעות קודמות של הסובייטים, אלא שהפעם נוסף אליו משפט, שהרעיש את בן-גוריון:

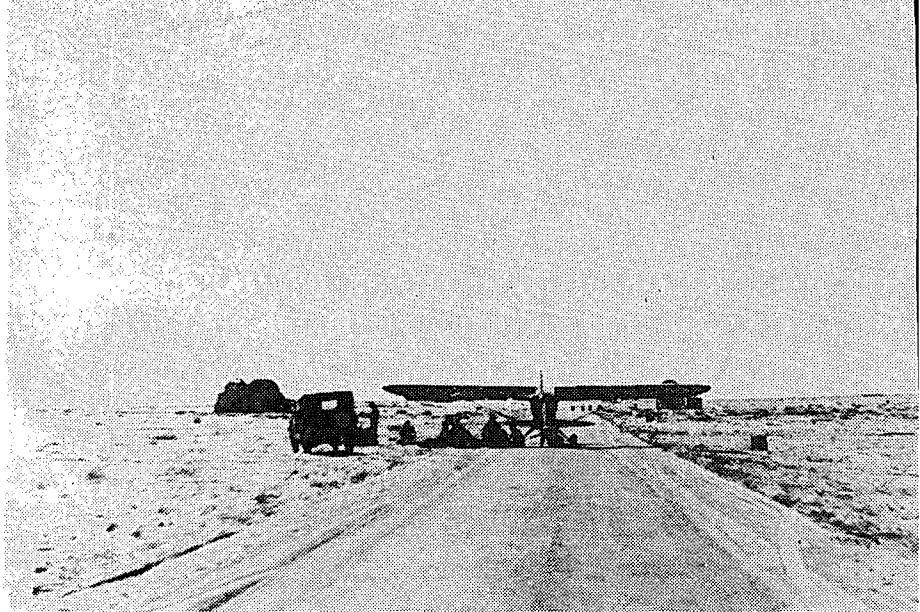
... נוקטת הממשלה הסובייטית ברגע הזה אמצעים להפסיק את המלחמה, ולרסן את התוקפים.<sup>8</sup>

\* בארבעה בנובמבר פתחו כוחות סובייטיים בהתקפה על הונגריה עם כ-200,000 חיילים וכ-2,500 טנקים.

שטחים שכבשה – נימה לא מתונה, אך גם לא חמורה.<sup>18</sup> למחרת בערב דרשו הסובייטים במועצת הביטחון הפסקת־אש ונסיגת הכוחות. משראו, כי דרישתם אינה מתקבלת, נסוגו מדרישתם להסיג את הכוחות, ותבעו הפסקת־אש בלבד. בשבעה ביוני אחר חצות הצביעה ברית־המועצות במועצת הביטחון בעד החלטה, הקוראת להפסקת־אש. העיתונות הסובייטית הבטיחה, כי ברית־המועצות תאחז בכל האמצעים, הדרושים על מנת לעזור לערבים.<sup>19</sup> בנוסף, שיגרה ברית־המועצות איגרת לישראל, ואף ממנה השתמע, כי הסובייטים אינם עומדים על נסיגה. כשלא שכנו הקרבות בחזית המצרית, נשלחה לירושלים איגרת נוספת בחתימת ראש הממשלה אלכסיי קוסיגין, כי אם לא תציית ישראל להחלטת מועצת הביטחון להפסיק את האש, תנתק ברית־המועצות את יחסיה עם ישראל; ואם יימשך אי־כיבוד הפסקת־האש, תשקול מוסקווה צעדים נוספים.<sup>20</sup>

בשמונה ביוני התקיים דיון בממשלה בנושא כיבוש רמת הגולן. יגאל אלון, שר העבודה, ביטא בעוצמה את דרישת יישובי הגליל (שנתמכה על־ידי אלוף דוד אלעזר, אלוף פיקוד הצפון), שלא לסיים את המלחמה מבלי לשחרר את עמק החולה ואת אזור עין־גב מן האיום הסורי המתמיד. לעומתו, התעקש משה דיין, שר הביטחון, להתנגד לכיבוש רמת הגולן משום החשש להסתבכות במלחמה בשתי חזיתות בעת ובעונה אחת ומשום שלא רצה "להחריד את הדב הרוסי מרבצו"<sup>21</sup> למרות שאמ"ן העריך, כי ברית־המועצות לא תתערב.<sup>22</sup> רק בתשעה ביוני בבוקר, לאחר שהסובייטים "הנמיכו את הטון", לפי השקפת דיין, ולא נראו סימנים, כי יש בדעתם לשלוח כוחות התערבות, ומצרים עמדה להסכים להפסקת־אש. הורה דיין לאלוף פיקוד הצפון לצאת למתקפה ברמת הגולן.<sup>23</sup> כיבוש רמת הגולן והתקדמות כוחות צה"ל יצרו מתיחות רבה. הסורים, שחששו פן מתכוונת ישראל לכבוש את דמשק, החלו לשקול לנטוש את בירתם, ולעבור לחאלב שבצפון. ברית־המועצות נזעקה, והתרתה בארצות־הברית כי אם זו לא תעצור את התקדמות צה"ל, תנקוט ברית־המועצות פעולה, כולל אמצעים צבאיים.<sup>24</sup> לינדון ג'ונסון, נשיא ארצות־הברית, הגיב על השדר בשיגור אניות הצי השישי לקרבת חופי סוריה. הוא העביר את תוכן האיגרת ללוי אשכול, ראש ממשלת ישראל.<sup>25</sup> בנוסף, הזמין אתריאל כץ, שגריר ישראל במוסקווה, למשרד החוץ הסובייטי, ושם נמסרה לו איגרת חריפה ואולטימטיבית, שאמרה, כי ברית־המועצות החליטה לנתק את יחסיה עם ישראל וכי

... אם לא תפסיק ישראל מיד את הפעולה הצבאית, ינקטו ברית־המועצות ומדינות אחרות שוחרות שלום סנקציות נגד ישראל, על התוצאות הנובעות מכך.<sup>26</sup> בדיעבד, נראה, כי ברית־המועצות חששה פן יעורער מעמדו של המשטר הסורי בדמשק. בעוד שאת כיבוש סיני הם "עייכלו", לא יכלו הסובייטים לעבור לסדר היום במקרה הסורי כיוון שכוחות צה"ל נמצאו עשרות ספורות של ק"מ מהבירה הסורית.



כוחות צה"ל בסיני

סגן ראש אמ"ן, לבירור נוקב עם המודיעין הצרפתי. אולם, עוד בטרם נחת נאמן בפאריס קיבל בן־גוריון החלטה. בחצות הלילה בשמונה בנובמבר 1956 פנה בן־גוריון בשידור לאומה, תיאר את ההתרחשויות, וציין: ... אין יודע מה יהיה גורל סיני וכי אנו עומדים בפני מערכה משולבת צבאית ומדינית, ואיש איננו יודע עדיין אם כל אחת מהן נסתיימה ובמה. בן־גוריון הודיע על החלטת ישראל לסגת מסיני משעה שיעשו הסידורים הנאותים עם חיילי הא"ם.<sup>13</sup> במבט לאחור – ובהסתמך על חוות־דעת של גולדה מאיר, של שמעון פרס, של ואלטר איתן ושל יצחק נבון – נראה היה, כי האיומים הסובייטיים הכריעו את הכף,<sup>14</sup> גם אם בן־גוריון הכחיש זאת עשר שנים מאוחר יותר.<sup>15</sup>

## מלחמת ששת הימים

משחסמה מצרים את מצרי טיראן, וישראל ניסתה ללא הצלחה להביא לפתיחתם באמצעות מאמצים דיפלומטיים, הודיעה ארצות־הברית לברית־המועצות כי היא רואה במעשה המצרי פעולה תוקפנית, וישראל תהא רשאית להתגונן. תגובת ברית־המועצות היתה, כי אם תתקיף ישראל את ארצות ערב, תגיש ברית־המועצות סיוע לערבים. שגריר סוריה במוסקווה אף הוסיף, כי קיבל הבטחה סובייטית, כי הסיוע יכלול גם התערבות צבאית.<sup>16</sup> מלבד זאת העבירה ברית־המועצות אניות מלחמה נוספות לים התיכון, זימנה את שרי החוץ הערביים למוסקווה, ושלחה שדר לנשיא ארצות־הברית, שיוציא את הצי השישי מהים התיכון.<sup>17</sup>

משפרצו הקרבות, היו תגובות הסובייטים בראייה הישראלית אז פושרות למדי: בחמישה ביוני בערב הביא דימיטרי צ'ובאחין, השגריר הסובייטי בישראל, שדר למשרד החוץ, ובו נתבעה ישראל להפסיק את הקרבות, ולפנות

\* בפגיעה במרכז התרבותי הסובייטי בדמשק נפגעו שישה סובייטים; כן טובעה ספינת הסוחר הסובייטי "איליה מנשיקוב" בגמל לטקיה.

ולפיה, ישראל – שהפציעה מטרות אזרחיות בסוריה ובמצרים, וגרמה לאבדות סובייטיות ברכוש ובנפש\* – לא תישאר חסינה, וגם יישובים ישראלים לא יישארו חסינים... "טעות חמורה בידי שלטונות ישראל, אם הם מניחים, כי פעולותיהם על ערים ועל יעדים אזרחיים בסוריה ובמצרים לא יגררו עונש", המשיכה האזהרה, וסיימה באומרה, כי ברית-המועצות תנקוט אמצעים כראות עיניה.<sup>35</sup> תגובה מאיימת זו של ברית-המועצות עוררה חשש אצל דיין, שטען, כי "... עלינו להיזהר מאוד, ולהימנע כמה שנוכל מלהוציא את הדב הזה מהיער",<sup>36</sup> ואצל הממשלה כולה, שהודאה מהאויבים.<sup>37</sup>

בשבעה-עשר באוקטובר, לאחר שכוח קטן של צה"ל צלח את תעלת סואץ, וראש הממשלה אלכסיי קוסיגין הגיע לקאהיר, שלח ליאוניד ברז'נייב, המזכיר הראשון של המפלגה הקומוניסטית, לנשיא ריצ'ארד ניקסון שדר – שאמנם טרם היה מאיים, אך חזר שוב, כדוגמת איגרות קודמות, על הסכנות, האורבות מפני התלקחות במזרח התיכון; שהעניינים טרם הגיעו לנקודה, שאין ממנה חזרה; ועל המעצמות לשתף פעולה במציאת פתרון.<sup>38</sup> איגרתו ניסתה לתת לגיטימציה לצעדים צבאיים, שברית-המועצות נוקטת בבחינת "הרי אמרנו לכם". הנכונות הסובייטית עד כדי לחץ, לדון בפתרון משותף עם ארצות-הברית, גדלה עוד יותר ב-18-19 באוקטובר כשהוזמן ד"ר קיסינג'ר עצמו לדייונים במוסקווה על רקע "סכנה הולכת וגוברת במזרח התיכון", שכנראה לא היתה אלא הרחבת ראש-הגשר הישראלי ממערב לסואץ, שהחל להתפרס לרוחב ודרומה.<sup>39</sup>

בישראל התקבלו אותו יום ידיעות, כי כשלושים מטוסי תובלה סובייטיים, שהיו בשעתו ראש-החץ של כוח הפלישה הסובייטי לצ'כיה (1968), הועברו מפראג

חיילי צה"ל בסוכות תשל"ד בסני



היות שמלחמת ששת הימים הסתיימה, ולא ניתן היה לייחס לישראל צעדים חדשים, שיעוררו את חמת ברית-המועצות, לא התרשמו בישראל יתר על המידה מהקריאה החוזרת של "איווסטיה", בטאון הממשלה הסובייטית, בשנים-עשר ביוני לישראל, "אם לא תיסוג, תנקוט מוסקווה בסנקציות על התוצאות המשתמעות מכך".<sup>27</sup>

בסיכומו של דבר, למרות שברית-המועצות לא איימה על ישראל בהתערבות צבאית מפורשת, החשש "לעורר את הדב הרוסי מרבצר" היה קיים אצל דיין, והשפיע על עיתוי ההתקפה ברמת הגולן ואולי אף על מידת התקדמותם של כוחות צה"ל אל דמשק.

## מלחמת יום הכיפורים

כבר בעשרה באוקטובר הפעילה ברית-המועצות רכבת אווירית – תחילה לסוריה ואחר-כך למצרים – באמצעות מטוסי תובלה AN12, AN22. המטוסים הביאו טנקים, אמצעים נ"ט, אמצעים נ"מ, טילים, תחמושת ועוד בכתשע מאות גיחות.<sup>28</sup> בנוסף, ערכה ברית-המועצות מבצע עצום לתובלה ימית, שהזרים ציוד צבאי נוסף לצבאות מצרים וסוריה – אם כי מטבע הדברים מבצע כזה היה אטי יותר. ההכנות הצבאיות למלחמה החלו בברית-המועצות עוד קודם, אף כי המידע על כך הגיע לישראל רק כמה ימים מאוחר יותר.

ככל הנראה, כבר בשמונה באוקטובר העמידה ברית-המועצות את כל שבע הדיוויזיות המוטסות שלה במצב כוננות.<sup>29</sup> אמנם, למידע על הכוננות כבר בשמונה באוקטובר – יומיים לאחר פרוץ הקרבות – לא נמצאו תימוכין נוספים, אך אין להוציא את נכונותו מכלל אפשרות, ובמיוחד על רקע התקפת-הנגד והתקדמות כוחות צה"ל ברמת הגולן לאחר שזו בותרה קודם לכן על-ידי הסורים. בנוסף, מסר שמחה דיניץ, שגריר ישראל בארצות-הברית, הערכות אופטימיות לד"ר הנרי קיסינג'ר, היועץ לביטחון לאומי של נשיא ארצות-הברית, ומהן ניתן היה להבין, כי ישראל עלולה לחצות את תעלת סואץ.<sup>30</sup> למרות זאת, כלפי חוץ לא הפגינה מוסקווה חששות, ולמחרת, תשעה באוקטובר, הודיע אנטולי דוברנין, שגריר ברית-המועצות בוואשינגטון, לד"ר קיסינג'ר, כי ארצו לא תעשה דבר במועצת הביטחון.<sup>31</sup> בעשרה באוקטובר התקבלו סימנים נוספים במערב על כך שהדיוויזיות המוטסות הועמדו במצב הכן, ושלוש מתוכן נמצאו במצב של "כוננות 2".<sup>32</sup> באחד-עשר באוקטובר רמז שגריר ברית-המועצות בוואשינגטון בשיחה עם ד"ר קיסינג'ר על כוחות מוצנחים סובייטיים, העומדים במצב הכן להגן על שמי דמשק.<sup>33</sup> נראה, כי התגובה הסובייטית בעשרה באוקטובר נבעה מהתקדמות נוספת של צה"ל לעבר דמשק.<sup>34</sup>

בשנים-עשר באוקטובר החלו הסובייטים להקשיח את הטון: בישראל התקבלו ידיעות ראשונות על העמדת שלוש דיוויזיות מוטסות במצב הכן. בנוסף, הופנתה לישראל, בראשונה מאז תחילת המלחמה, אזהרה פומבית,

... אומר ישירות, כי אם לא תוכל לשתף אתנו פעולה בעניין הזה, נעמוד לפני הכורח לשקול בדחיפות נקיטת צעדים חד-צדדיים.<sup>45</sup>

סיום האיגרת היה בוטה, ודרש "תשובה ברורה מיד". רשימת הסימנים המעידים להתרעה, שהצטברו עד אז במערב, היתה מאיימת, ושימשה מקור לדאגה גוברת:

- הרכבת האווירית הסובייטית למצרים נפסקה ב-24 באוקטובר תוך שינויים במרשמי הטיסה, שהגישה ברית-המועצות. CIA פירשה את המידע הזה כסימן להכנת המטוסים לקראת שיגור הדיוויזיות המוטסות.
- כל שבע הדיוויזיות המוטסות הועמדו בברית-המועצות במצב כוננות 2, שפירושו "היכון לתנועה".
- הוקם מוצב פיקוד מוטס בקווקז בדרום ברית-המועצות (הנקודה הגיאוגרפית הקרובה ביותר למזרח התיכון).
- הועלתה הכוננות בכמה יחידות של חיל האוויר הסובייטי.

אותרה פעילות חריגה ברשתות קשר סובייטיות. שבע נחתות ושתי נושאות מסוקים הצטרפו לשייטת הסובייטית בים התיכון, שמנתה כבר אז 85 כלי-שיט מספר חסרת-קדים (מאוחר יותר גדל מספרם ליותר ממאה).

ספינה סובייטית (שהצי השישי עקב אחריה מכניסתה לים התיכון ב-22 באוקטובר) דווחה כנושאת מטען גרעיני. עם עגינתה בפורט סעיד ניחשו, כי היא נושאת טילים "סקאד" למצרים. השמועות לא אושרו. צבא מזרח גרמניה הועמד במצב כוננות מוגברת.<sup>46</sup>

בוואשינגטון התגבשה תמימות-דעים, כי הקרמלין עומד על סף החלטה-רבתי, ויש להאט את לוח הזמנים הסובייטי על-ידי משיכתם לשיחות תוך כדי פעילות צבאית תקיפה, שתמחיש לסובייטים את התנגדות ארצות-הברית לכל צעד חד-צדדי. לכן, הכריז הנשיא ניקסון על DEFCON III (כוננות 3 מתוך חמישה מצבים) לקראת חצות ב-24 באוקטובר. תמימות-הדעים קיבלה חיזוק משנודע בארצות-הברית, כי שמונה מטוסי תובלה AN22, שכל אחד מהם מסוגל לשאת כ-175 לוחמים על צידם, אמורים להמריא בתוך שעות מבודפשט למצרים.<sup>47</sup> פירוש הדבר היה, להערכת האמריקנים, כי תוך פחות משתיים-עשרה שעות עלולים לנחות במצרים כארבעת אלפים לוחמים סובייטיים על צידם.<sup>48</sup>

האמריקנים העריכו גם, כי הסובייטים לא יאבחנו במהירות מספקת את המעבר ל-DEFCON III. לכן, החליטו לנקוט צעדים נוספים, שיהיו בולטים: בחצות הועמדה הדיוויזיה המוטסת 82 במצב הכן, נושאות המטוסים "רוזוולט" ו"קנדי" הצטוו להפליג למזרח הים התיכון, מפציצים B52, ששהו בגואם, הצטוו לטוס לארצות-הברית,<sup>49</sup> ונפרסו מטוסי תדלוק.<sup>50</sup>

האמריקנים דאגו לעדכן את ישראל בפרטי האירועים, והשתמשו בהם ללחץ על ישראל לאפשר העברת אספקה לארמיה 3 הנצורה: "... האמריקנים לא יניחו לארמיה 3 שתושמד ... אם לא תקבל אספקה - יעשו זאת



כוחות צה"ל בסני

שבצ'קוסלובקיה לבלגרד שביוגוסלביה. כן התקבלו ידיעות, כי גורמי מטה מאחת הדיוויזיות המוטסות הסובייטיות הגיעו למחנות קטנא שבסוריה.<sup>40</sup> במקביל, פרסמה ברית-המועצות אזהרה נוספת לישראל, ובה תבעה להסיג את כוחותיה לאחור תוך אזהרה "מפני התוצאות החמורות ביותר".<sup>41</sup>

הידיעות הללו יחד עם האזהרות גרמו בישראל לדאגה מחודשת וחריפה לא רק בממשלה ואצל שר הביטחון אלא גם באמ"ן, שהתבקש לחוות דעה בנושא.

מ-22 באוקטובר ועד 24 באוקטובר קיבלה מועצת הביטחון שתי החלטות להפסקת-אש בלחץ ברית-המועצות ובהסכמת ארצות-הברית - בעוד ארמיה 3 המצרית עומדת בפני כיתור. ההחלטות הללו לא מומשו משום שישראל שאפה לסיים את הכיתור, וניצלה כל הפרה מצרית כעילה לירי ולהתקדמות הכוחות עד להשלמתו.<sup>42</sup> הדבר היה לזרא בעיני הסובייטים, וב-23 באוקטובר בערב פרסמו הצהרה רשמית, שהזהירה את ישראל מ"התוצאות הנרחבות ביותר", אם לא תפסיק את "תוקפנותה", ולא תסיג כוחותיה אחור.<sup>43</sup> ההודעה לא הוסיפה בישראל חרדות וחששות על אלו שכבר התעוררו. אולם, משלא שככה האש, וצה"ל המשיך להתקדם לכיוון עדביה, השוכנת בחוף המערבי של ים סוף על מנת להשלים את כיתור ארמיה 3, החריפו הסובייטים את עמדתם בכמה איגרות, שחריפותן הסלימה.

המתח הגיע לשיא חדש ב-24 באוקטובר בערב (שעון ואשינגטון), כשמוסקווה תבעה, כי האר"ם ישלח חיילים - לרבות סובייטיים - למזרח התיכון על מנת לכפות הפסקת-אש.<sup>44</sup> כשלוש שעות לאחר מכן הגיעה איגרת דחופה נוספת מברז'נייב, שלא היתה אלא אולטימטום: שיגור משותף של כוחות צבא סובייטיים ואמריקניים לא רק לצורך אכיפת הפסקת-אש, אלא גם כדי לערוב לביצוע החלטת מועצת הביטחון. סיום האיגרת היה מאיים עוד יותר:



מטוס תובלה סובייטי TU16

למנוע את מעבר המטוסים. הנתיב טביליסי-איראן-בגדאד-דמשק – ללא מעבר בשמי תורכיה (שנעשה בו שימוש במהלך מלחמת יום הכיפורים) – לא בא בחשבון משום אורכו הרב. אולם, מעבר לשיקולי טווח הטיסה, יש לזכור, כי סד"כ מטוסי התובלה הצבאיים בבריית-המועצות בשנת 1956 עמד על עשרות מטוסים בלבד, וספק אם יכלו לשעבד את כולו למבצע כזה. יתר על כן, גם נושא ההנחתה של ציוד מהאוויר היה עדיין בחיתוליו.<sup>54</sup> אמנם, מטוסי נוסעים בעלי טווח מתאים פעלו כבר בשירות בריית-המועצות (TU104ר III18), אך אלה היו בגירסאות אזרחיות בלבד, ולא התאימו להובלת לוחמים על ציודם בהתרעה קצרה.

מכאן עולה מסקנה חד-משמעית – בשנת 1956 לא היתה התערבות של כוחות מוטסים סובייטיים אפשרית כלל.

אשר לנחתים – הכוחות הללו טרם עוצבו מחדש בשנת 1956, אלא רק בשנות השישים. לכן, הם לא יכלו להיות איום, ולו גם תיאורטי.<sup>55</sup> כוחות התערבות רלוונטיים מבחינת טווח ההגעה היו חלק מהמפציצים שפעלו אז: TU16 (טווח פעולתו כ-4,800 ק"מ), TU95 (כונה גם TU20; שטווחו הגיע ל-11,000 ק"מ) M4ר (בעל טווח דומה). המטוסים היו מפציצים אסטרטגיים, שיכלו להמריא מבריית-המועצות, לטוס למזרח התיכון, להפציץ, ולחזור לבריית-המועצות – למעט TU16, שחייב היה לנחות בדרך לתדלק. אולם, המפציצים הללו חסרו הגנה אווירית צמודה בדמות מטוסי יירוט, שילוו למשימתם, ויגנו עליהם מפני מטוסי קרב עוינים, וישוּבו עמם לבריית-המועצות.

כוחות נוספים, שתיאורטית עלולים היו להיות מעורבים, היו יחידות הטילים היבשתיים. מומחים קבעו חד-משמעית כבר אז, כי בריית-המועצות לא יכלה להתערב באמצעותם שכן

... היו בידיהם טילים קרקע-קרקע קונוונציונליים

הסובייטים.<sup>56</sup> במקביל, שלחה ברית-המועצות באופן חד-צדדי, כביטוי למימוש איומה, שבעים נציגים על מנת להשקיף על הגשמת הפסקת-האש, ומצרים חזרה בה מכוונתה לדרוש כוח פיקוח אמריקני-סובייטי, ושינתה את דרישתה ל"כוח בין-לאומי", שלפי נוהג הא"ם, אין הרכבו כולל את החברות הקבועות במועצת הביטחון. יום מאוחר יותר "הסכימה" ישראל לדרישה האמריקנית.<sup>57</sup>

## אמינות האיומים הסובייטיים

היכולת הצבאית הסובייטית תנוּחַת בכל אחת משלוש המלחמות בשני היבטים:

- **היבט תיאורטי** – האם עמדו לרשות בריית-המועצות כוחות מתאימים להתערבות; התאמת סדר הכוחות להתערבות; האם עמדו לרשות בריית-המועצות אמצעי תובלה מתאימים? היכן אמורים היו הכוחות המתערבים לנחות ולהיערך, ובאילו לוחות זמנים?
- **היבט מעשי** – שלגביו המידע לוקה עד היום בחסר בהעדר מידע אמין – מה נעשה בפועל בבריית-המועצות על-מנת לתת לאיומים תוקף מעשי? הכוחות הרלוונטיים לניתוח הזה הם היחידות המוטסות (VDV), אווירית התובלה המלחמתית (VTA), יחידות הנחתים, נחתות, שפעלו בשייטת הים תיכונית, וטייסות מפציצים מחיל האוויר (VVS), מהאווירייה הימית (MA) ומהאווירייה ארוכת-הטווח (DA).

## מלחמת סיני

### מישור תיאורטי

ב-1956 עמדו לרשות בריית-המועצות יחידות מוצנחות, אך אלו התבססו על תורת לחימה, שפותחה לפני מלחמת העולם השנייה ובמהלכה. באותה תקופה טרם ייעדו לכוחות הללו משימות התערבות באזורי עולם מחוץ לבריית-המועצות ולגבולותיה הסמוכים (הכוחות אורגנו רק בתחילת שנות השישים במסגרת כוחות מוטסים מוצנחים – VDV<sup>58</sup>). ספק גם אם מטוס התובלה הצבאי העיקרי באותה תקופה – AN8 – היה מצליח להגיע עד מצרים במעמס מלא, שכידוע מגביר את צריכת הדלק, ומקצר את טווח הטיסה. לגבי סוריה, נראה, כי התשובה חיובית משום שטווח הטיסה אליה קצר יותר. אולם, מי ערב, כי תורכיה היתה מאפשרת למטוסים הללו לחלוף בתחומה האווירי?<sup>59</sup>

הנתיב מבדפשט ליוגוסלוויה ומשם דרך הים האדריאטי והים התיכון למצרים ולסוריה ללא נחיתת ביניים – שבו נהגו הסובייטים להשתמש מאוחר יותר, היה ארוך לאין שיעור – כ-3,000 ק"מ למצרים וכ-3,500 ק"מ לסוריה, ולכן היה מחוץ למעטפת הביצועים של AN8. כך, גם נתיב קצר יותר – טביליסי-דמשק (או שדה אחר) – שאורכו כ-1,500 ק"מ, עבר מעל תורכיה, שעלולה היתה



למצרים העלית ולסוריה על צוותיהם ועל המדריכים הרוסיים.<sup>62</sup> הפעולות היחידות שננקטו היו אספות במקומות עבודה בברית-המועצות, ובהן התבקשו אנשים להתנדב לעזרת מצרים, ודיווחים עיתונאיים, שסיקרו את האספות הללו, וקראו למתנדבים. ניתוח שלאחר מעשה מלמד, כי זה היה תרגיל בלוחמה פסיכולוגית, וגורמים סובייטיים אישרו זאת לאחר זמן.<sup>63</sup>

לוחמה פסיכולוגית זו לוותה גם בהונאה מתוחכמת: הבריטים, שהתקינו מכשיר האזנה בשגרירות מצרים בלונדון, גילו, כי ברית-המועצות הבטיחה למצרים לשגר מטוסי קרב לעזרת המצרים, והחלה לגייס מטוסים לעימות עם בריטניה. הבטחה זו נמסרה בפגישה, שאורגנה לשגריר מצרים במוסקווה עם שר החוץ הסובייטי, והשגריר המצרי דיווח עליה גם לעמיתו המצרי בלונדון. בדיעבד, התברר, כי הסובייטים גילו, כי בשגרירות מצרים בלונדון הותקן מתקן האזנה, והחליטו לנצל את המתקן לטובתם, ולא לחושפו לידיעת המצרים. הם הזרימו דרכו מידע הונאתי מתוך כוונה שייגע לידי הבריטים. ואכן, המידע – שנשא, לכאורה, חותם של מקור רגיש ביותר, זכה באמינות רבה בשירותי המודיעין הבריטיים – עורר סערה, וגרם לאנתוני אידן, ראש ממשלת בריטניה, לקרוא לנסיגה.<sup>64</sup>

## מלחמת ששת הימים

### מישור תיאורטי

בשנת 1967 כבר עמדו לרשות ברית-המועצות כוחות מוטסים, שנועדו להתערב באזורים שמחוץ לגבולות ברית-המועצות. הכוחות הללו אורגנו בשבע דיוויזיות, שנפרסו ברחבי ברית-המועצות. הכוחות המוטסים הסובייטיים הפגינו את יכולתם שנה מאוחר יותר בפלישה לצ'כוסלובקיה: תוך פחות משמונה-עשרה שעות הוטסו שתי דיוויזיות מוטסות לתוך שטח המדינה.

גם מטוסי התובלה, שאוגדו זה מקרוב תחת מפקדת אוויריית התובלה המלחמתית (VTA), הפגינו כבר במהלך מלחמת ששת הימים יכולת מרשימה ברכבת אווירית של מטוסים AN12 למצרים וחזרה בנתיב הארוך – דרך הונגריה ודרך הים האדריאטי. בשנת 1967 טווח הטיסה למצרים ולסוריה כבר לא היה בעיה, והמטוסים – מטוסי התובלה הצבאיים ומטוסי התובלה האזרחיים – היו מסוגלים להגיע לארצות ערב גם בנתיב הארוך – דרך הונגריה וגם דרך הקווקז-איראן-עיראק לסוריה. כוחות הנחתים הימיים (12,000 איש) אורגנו כבר בארבע חטיבות מתוגברות – חטיבה מתוגברת לכל אחד מארבעת הציים של ברית-המועצות. אולם, החטיבות הללו סבלו מסיוע אש דל וכושרן להישרד בשדה הקרב היה קטן. לכן, הותאמו להן משימות בעלות אופי קצר-זמן, ולא משימות בעלות אופי ארוך-זמן. משימותיהן נשאו אופי של פשיטות קומנדו מהים, תפיסת יעדים ו/או השמדתם והמתנה לחבירת הכוח היבשתי העיקרי.<sup>65</sup> נחתות סובייטיות הופיעו בים התיכון משנת 1967 ואילך. אך אלו לא שימשו

לטווח מוגדל של 300-400 מילין, ובאשר לירשאל האיום הזה לא היה רלוונטי כלל, ובמיוחד לא לגבי כוחותיה בחצי האי סיני. אמנם, היו כבר בידי ברית-המועצות כמה טילים עם טווח אפקטיווי של עד 1,100 מילין, אך בשנים 1955-1956 הם יוצרו בכמויות קטנות, וייצורם הסדרתי החל רק בשנת 1957.<sup>66</sup>

בסיכומו של דבר, יכולתה הצבאית של ברית-המועצות היתה מוגבלת למדי בכל הנוגע להתערבות צבאית בקנה-מידה נרחב במזרח התיכון באמצעות כוחות אוויריים, או באמצעות כוחות ימיים; וללא חיפוי אווירי נאות, הסיכוי לכך היה קלוש.<sup>67</sup>

גם בישראל רווחו ניתוחים והערכות דומים: אלוף דן טולקובסקי, מפקד חיל האוויר, ואלוף יוסף אבידך, שגריר ישראל במוסקווה, העריכו אז, כי אין ממש באיומים כיוון שאין ברית-המועצות יכולה להעביר כוחות גדולים למזרח התיכון; באשר לגיחת הפצצה – הטווחים גדולים מדי; ואילו לגבי טילים קרקע-קרקע – דיוקם אינו גדול. גם הערכת אמ"ן היתה דומה.<sup>68</sup>

### מישור מעשי

בדיעבד, האיום הסובייטי לא היה אלא אחיזת עיניים: שוכרי אלקואתלי, נשיא סוריה, ששהה במוסקווה בעת המלחמה, סיפר לגמאל עבד-אלנאצר, נשיא מצרים, מאוחר יותר על שיחתו עם מנהיגי ברית-המועצות. לדבריו הוא דרש מברית-המועצות לסייע למצרים:

- ... אך מה אנו יכולים לעשות? – שאל ניקיטה כרוש'צ'וב.
- האם עליי לומר לכם מה לעשות?! – צעק אלקואתלי.
- אך מה אנו יכולים לעשות?! – חזר ואמר כרוש'צ'וב.
- מדוע אינך שואל את מרשל ז'וקוב [הרמטכ"ל]? – שאל אלקואתלי.
- ז'וקוב פרס את מפת המזרח התיכון על השולחן, אחר כך פנה אל הנשיא אלקואתלי, ואמר:
- כיצד נוכל לבוא לעזרת מצרים? אמור לי! האם עלינו לשלוח את צבאותינו דרך תורכיה, דרך איראן, אחר כך דרך סוריה ודרך עיראק להיכנס לישראל, ולבסוף לתקוף את הכוחות הבריטיים ואת הכוחות הצרפתיים?<sup>69</sup>

בנוסף, הסביר כרוש'צ'וב למוחמד אלקוני, שגריר מצרים במוסקווה, על שום מה אין ברית-המועצות יכולה לחוש לעזרת מצרים – שמא מעורבות זו עלולה להוביל למלחמת עולם.<sup>60</sup>

ואשר לתנועות צבאיות – לא נראו סימנים כלשהם לתנועות מוטסים, אם כי חיל האוויר הסובייטי היה בכוננות בגלל המצב בהונגריה ובפולין.<sup>61</sup> להיפך – ברית-המועצות עשתה מאמץ מכוון, שלא להיות מעורבת במלחמה: צוללות סובייטיות, שנועדו למצרים, והיו בדרכן לשם, הצטוו לשוב על עקביהן, 45 מפציצים "איליושיץ", שסיפקה ברית-המועצות עוד קודם לכן למצרים, פונו

שתוצאותיו לטוט בערפל רב, ועלולות היו לפגוע ביוקרתה ובאמינותה בעולם הערבי.

### מישור מעשי

המידע הזמין העומד לרשותנו בנוגע לשאלה "כיצד פעל הצבא הסובייטי במלחמת ששת הימים" לוקה מאוד בחסר.<sup>67</sup> יש לזכור, כי זו היתה מלחמה קצרה מאוד, ורק בסופה, בעשרה ביוני, משקרב צה"ל לדמשק, איימה ברית-המועצות על ישראל ב"סנקציות" מעורפלות ועל נשיא ארצות-הברית ב"נקיטת צעדים הכרחיים כולל צבאיים". בשתי הפניות לא היה איום מפורש בהתערבות צבאית. סיום הקרבות, הודעה מרגיעה של ישראל, כי אין בכונתה לכבוש את דמשק, ושיגור אניות הצי השישי לאגן המזרחי של הים התיכון תרמו ל"הרגעת" הסובייטים. ייתכן, כי ברית-המועצות לא נקטה שום צעד צבאי משנוכחה לדעת, כי אין ישראל מאיימת על המשטר בדמשק.

בהקשר הזה ראוייה לציון האמונה התמימה של המצרים, כי ברית-המועצות תתערב במקרה של מלחמה עם ישראל. הדבר נלמד מפקודת קרב 2, שהוציא מושיר עבד אלחכים עאמר, סגן המפקד העליון של כוחות המזוינים של מצרים, ועותקים ממנה נתפסו באל-עריש. פקודה זו אמרה במפורש:

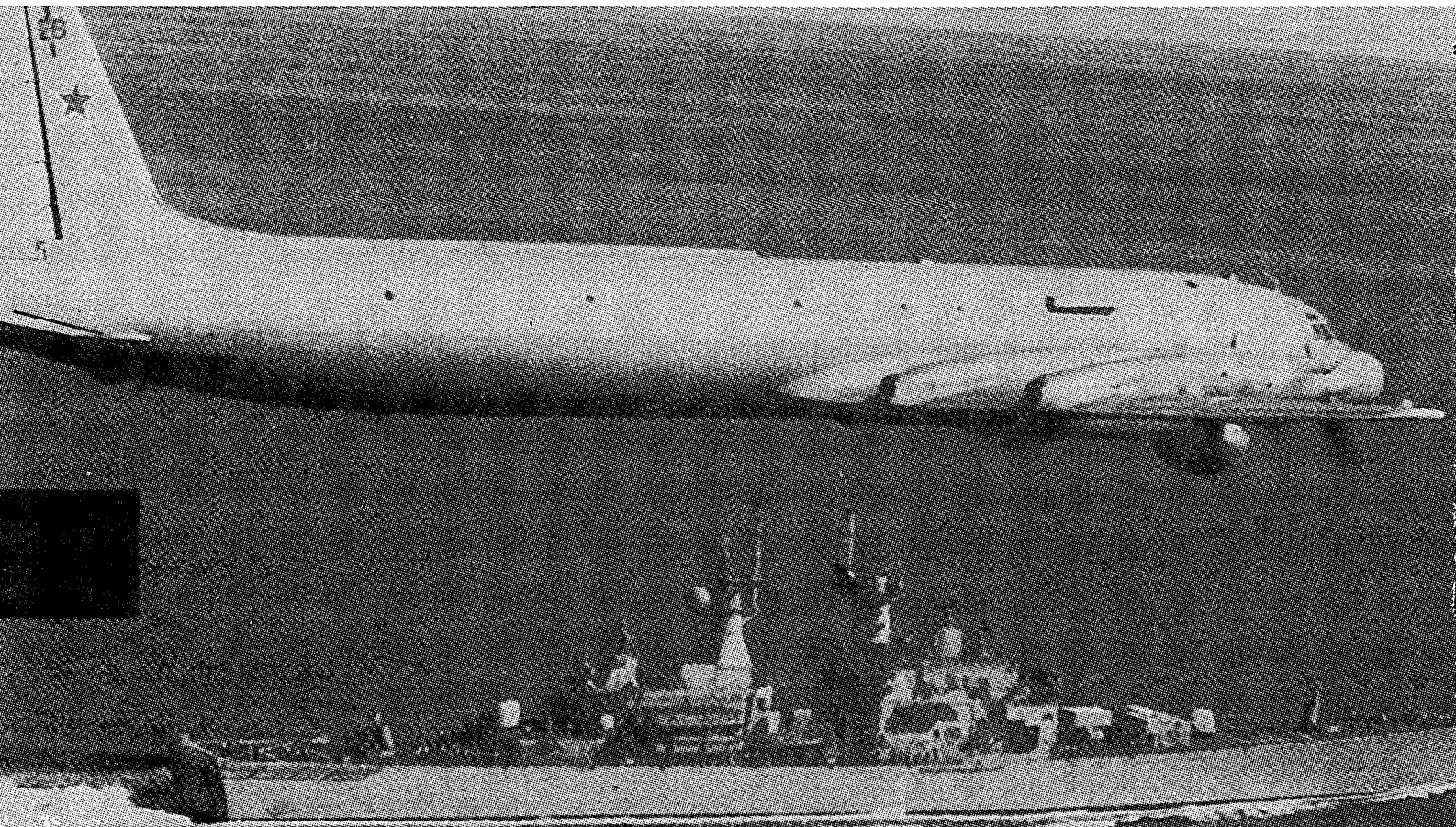
ארצות הברית לא תיכנס למאבק על-ידי פעולות ישירות נגד מצרים בגלל עמדתה התוקפנית של ברית-המועצות ו[בגלל] החלטתה להתערב בכל מקרה של תוקפנות.<sup>68</sup>

פסקה זו לא היתה מוכנסת לפקודה אילולא האמין

להנחית מטענים על החוף, אלא כדי לפנות ציוד יקר, או את הצוותים הדיפלומטיים הסובייטיים במקרה הצורך.<sup>66</sup> למפציצים ארוכי-הטווח של ברית-המועצות נותרה בעיה: הם חסרו יכולת לפעול בשמי המזרח התיכון ללא ליווי מתאים של מטוסי קרב, שייגנו עליהם מפני מטוסים עוינים של ישראל, או של נאט"ו. ללא המרכיב הזה בפעולה מורכבת כזו – לא ניתן היה להסתכן בהפעלתם במזרח התיכון.

לסיכום הבחינה הטכנית, ברית-המועצות היתה מסוגלת, לכאורה, להתערב במלחמת ששת הימים באמצעות הטסת דיוויזיה מוטסת, או שתיים, למזרח התיכון. אך מיד צצות הבעיות, הנובעות מצעד כזה: באילו שדות תעופה ינחתו? האם שדה התעופה יהיה כשיר לקליטת המטוסים, ומסלוליו לא ייפגעו? מנין יהיה להם חיפוי אווירי בשלב ההתארגנות ובשלב התנועה ליעד? האם משך הזמן לביצוע פעולה כזו לא ארוך מדי, ומאפשר לשבשה על-ידי תקיפה אווירית? כיצד יתאמו את הלחימה עם הצבאות הערביים? בעיות לשוניות, חוסר-תיאום וחוסר-תרגול מוקדם עלולים היו להיות בעוכריהם. שאלות כאלו קריטיות בהפעלת כוחות משלוח מטוסים באזורים רחוקים מברית-המועצות וחוסר מענה נאות להן עלול היה להפריע לפעולת הכוחות הללו. לו הוטסו הכוחות הללו לארצות ערב, ספק אם היו באים לכלל ביטוי, בין אם משום שלא היו משתתפים בקרבות ובין אם משום שהיו מושמדים בשלבי התארגנותם. קשה גם להעלות על הדעת, כי ברית-המועצות היתה מסתכנת בצעד צבאי,

מטוס איל 38 סובייטי מעל לנושאת המטוסים האמריקנית "דרום קרוליינה" בים התיכון



עאמר, כ"י, אכן, יתערבו הסובייטים באמצעות כוחותיהם הצבאיים.

## מלחמת יום הכיפורים

### מישור תיאורטי

בשנת 1973 עמדו לרשות ברית-המועצות כוחות התערבות, שהוכיחו כבר את יכולתם בבודפשט (1956), בפראג (1968), בתימן (1962), בניגריה ובמצרים (1967), במצרים ובסוריה (1967-1972), בהודו (1971) ובתרגילים הנרחבים "דנייפר" (1967) ו"דווינה" (1970). אין ספק, יכולת זו הותירה את רישומה על מקבלי ההחלטות בישראל. אולם, אם נבחן מקרוב את כוחות ההתערבות הסובייטיים, נגלה כמה מגבלות משמעותיות: הכוחות המוטסים, שאורגנו בשבע-שמונה דיוויזיות, הופעלו בטווחים של מאות ק"מ, אך לא יותר מכך. בנוסף, ייעודם, לפי תורת הלחימה הסובייטית, היה לתפוס שדות תעופה, גשרים, מעברי הרים ונקודות תורפה דומות, ולהחזיק בהם עד לחבירת כוחות היבשה. הדיוויזיות המוטסות לא נועדו לבצע פעולות התקפיות עצמאיות לאורך זמן.<sup>69</sup> מכאן, השפעתן על הלחימה בקו הראשון מעטה, קל וחומר אם בוחנים את ציודם דאז: טנקים קלים BMD עם תותחים 73 מ"מ ועם טילים נ"ט, תותחי טער ASU85, מרגמות 120 מ"מ, תותחי שדה הוביצר 122 מ"מ, מטולי רקטות, תותחים נ"מ וטילים נ"ט.<sup>70</sup>

גם אם במשך השנים השתנתה מעט תורת הלחימה של הכוחות הללו, וגרסה תמרון תוך גידול בעוצמת האש ובאיכותה – הרי ברור מלכתחילה, כי הכוחות הללו לא נועדו לקרבות הבקעה, לפריצת מערכים מבוצרים, לקרבות תנועה וכי"ב, אלא לקרבות הגנה ולקרבות השהיה.

משמעות הדברים, שעל מנת להתערב בכוח צבאי משמעותי, כדי להשפיע על המערכה נגד צה"ל, אין די בהתערבות דיוויזיה מוטסת, או אפילו שלוש דיוויזיות. למשימה זו נדרש כוח מתמרן – לפחות בסדר גודל של דיוויזיה משוריינת בכל חזית. כדי לנצל הפתעה, חייבת היתה ברית-המועצות להביא את הכוחות באמצעות מטוסים – שכאמור, הוכיחו כבר את יכולתם בטיסות מטען צבאיות בין-יבשתיות. אולם, מהירות המטוסים, טווחי הטיסה למזרח התיכון וזמני פריקה/טעינה מלמדים, כי לא היה ביכולת ברית-המועצות להעביר חטיבה מוטסת על ציודה בפחות מ-24 שעות, ואילו דיוויזיה מוטסת על ציודה תועבר בלא פחות מארבעה-חמישה ימים; ובכך מתבטלת ההפתעה. בנוסף, משהגיעו הכוחות לארץ היעד, עליהם להתארגן, ולהגיע לשדה הקרב; וזה דורש זמן נוסף. אין ספק, לוח הזמנים לדיוויזיה כזו היה מתארך מעבר לחמישה ימים, שבהם עלולה היתה להתגלות, ולהיות יעד לתקיפות אוויריות – עוד בשלב הטיסה ליעד, בשלב ההתארגנות, או בשלב התנועה לשדה המערכה. דוגמה קרובה ומוחשית לתסריט כזה ניתן לראות במה שאירע בשישה-עשר באוקטובר בשדה התעופה חאלב שבצפון סוריה: כאשר שניים-שלושה

מטוסים AN12 פרקו ציוד בשדה במסגרת רכבת אווירית, תקפו מטוסי חיל האוויר את השדה, והמטוסים נפגעו. עוד מעיקים על אפשרות לשלוח כוח התערבות סובייטי בניין התיאומים המבצעיים, גבולות גזרה עם הכוחות המסתייעים (המקומיים), נוהלי קשר ונוהלי חבירה עם צבא מקומי, שאינו דובר רוסית כאשר הדיוויזיה המוטסת אינה דוברת ערבית.

מכל האמור לעיל נראה, כי לא היתה כל אפשרות להפעיל את הכוחות המוטסים הסובייטיים, לו נשלחו לזירת הלחימה.

אשר לנחתים, על אף התעצמותם, טרם נראה, כי תפקידם היה להיות עוצבת מחץ אמפיבית הרחק מגבולות ברית-המועצות.<sup>71</sup> הערכה זו עמדה בסתירה להערכות של פרשנים רבים, שנהגו להעריך, כי חטיבת נחתים סובייטית מצויה על גבי נחתות, שהיו חלק קבוע מסד"כ השייטת הסובייטית בים התיכון, וחלקן עגנו ברוב ימות השנה בנמלי ארצות ערב. פרשנים אחרים אף הרחיקו לכת, והעריכו, כי באותן נחתות נמצאו נחתים, שתפקידם היה להגן על הנמלים, או, לחילופין, להיות נכונים להתערב מהים.<sup>72</sup> אולם, כפי שהוזכר קודם, בהתבסס על עדות מאוחרת יותר של מפקד צוללת סובייטית, ששירת בים התיכון, לא נמצא, ולו נחת אחד, על הנחתות הללו, וצדק אריקסון בהערכתו.

המפציצים הסובייטיים, שפעלו בחיל האוויר (VVS), באוויריה ארוכת-הטווח (DA) ובאוויריה הימית (MA), היו מסוגלים לערוך גיחות הפצה למזרח התיכון. אך, מבחינה מבצעית, הם חסרו, כמו בשנת 1967, ליווי אווירי טקטי. לכן, נראה, כי גם האיום התיאורטי הזה לא היה מופעל.

### מישור מעשי

מעדויות, שנאספו ופורסמו עד היום, עולה, כי, שבע הדיוויזיות המוטסות הועמדו במצב של כוננות גבוהה, אותרה העמסת מטוסים בשדות תעופה סמוכים, אותרה פעילות חריגה של מטוסי תובלה, והועלתה הכוננות בכמה יחידות של חיל האוויר הסובייטי. גם פעולות הסובייטיים ב-24 באוקטובר חרגו ממה שנקטו בשמונה בעשרה ובשבעה-עשר באוקטובר.<sup>73</sup> אלא שמול הסימנים המתריעים הללו עומדת בעינה הבעיה הטכנו-מבצעית של הפעלת הכוחות. בנוסף, לא נודע על תיאומים מבצעיים בין הכוחות, שאמורים היו להתערב, לבין צבא מצרים, או צבא סוריה, ובלעדיהם עצם ההתערבות לוט בערפל, ונדון לכישלון. זאת ועוד, מניתוח מאפייני ההתערבות הצבאית הסובייטית בפלישה לצ'כוסלובקיה והתערבות במצרים בשנת 1970 עולה, כי כאשר הפעילה ברית-המועצות את כוחותיה בארץ אחרת, היא הסוותה היטב את פעולותיה, ולא יצאה בראש חוצות בהכרזות. בנוסף, לא אותרו כל סימנים נוספים, שהיו מחויבי המציאות, בבחינת תנאים מוקדמים הכרחיים להפעלת הכוחות המוטסים.

מכל האמור עולה, כי, למעשה, למעט הפגנת סימנים

# ”הם יחזיקו מעמד ו בזכות ההבנה ובז ותמיד ישאפו להש

שכבר כמה חודשים אין שינוי במספר החיילים במחלקה. יש יציבות כתוצאה מעקיבות וכתוצאה מהשקעתי בכלום. יכול להיות, שכולם אומרים זאת, אבל אני באמת מצפה שיקשו עליי, כמפקד – שישאלו, שייזמו ושיחשבו בגדול. שיחשבו כמפקדים, ויראו את עצמם כמפקדים, כי אני רואה אותם כמפקדים. בדרך זו הם יעלו את הרמה, וגם יתכוננו לשלב הבא שלהם. אם בטירונות הייתי “אלוהים” שלהם, והם לא העזו לערער, כיום אני מעודד אותם לשאול, לדרוש, ולערער. לולא שאלו, אני הייתי שואל. לדוגמה, היום דרשתי מהם לנקות את הנשק למסדר בוקר מחוץ לחדרים, למרות שירד גשם ולמרות שבשבוע שעבר הם הורשו לעשות זאת בחדרים. אף אחד לא ערער. הסברתי, ששיניתי את ההוראה מחשש לפליטת כדורים בחדרים, כמו זו שהיתה בשבוע שעבר.

מקצועיות חשובה, אך אינה העיקר. במקצועיות תמיד צריך להשתפר, ולהשיג יותר. אך בדרך לבניית החייל בטירונות, היא משנית למשמעת. לדעתי, תמיד ניתן להשלים, משמעת – פחות. הגדרתי למקצועיות הנה: חייל הוא מי שפוגע היטב במטרה, וחייל טוב הוא מי שמסוגל להפעיל מערכת שיקולים, המאפשרת לו להחליט מתי לירות; וכשהוא מחליט לירות, הוא פוגע היטב. זאת אומרת, חייל טוב הוא מקצועי, אך לא רק זה.

אצלי הדרישות גבוהות מאוד – גם בערכים וגם בביצוע השוטף. חייל לא יצבע סתם פק"ל, אלא יתפור אותו, וידגם אותו, כי הוא ייקשר אליו בזמן התפירה ביד. הוא יבין למה תפר ואיך תפר; וכך גם ילמד לשמור עליו. אם משהו קונה רכב, מתוך עמל רב ובעבודה קשה, הוא ישמור עליו מאוד, אפילו כשהוא חונה. לעומתו, מי שמקבל רכב מאבא, לא ישגיח עליו באותה מידה, כי הוא מעריך פחות את ההשקעה. חלק מחיילי מרגישים עדיין מקופחים, כי הם משווים את עצמם למחלקות אחרות, ואינם מבינים למה דורשים מהם יותר. אני מודע לכך, שעל דרישותיי הגבוהות אני משלם בפופולריות שלי, כמפקד. מחיר נוסף – הם עדיין פוחדים מתגובותיי, אם הדברים לא יהיו “פיקס”. למרות, שמאוד חשוב לי מה

אני מאמין, שלהיות מ"מ זו קודם כל עבודה קשה. אני מאמין בעבודה אישית, בהשקעה, תוך הכרה עצמית בחשיבות הדברים. חונכתי בבית להפעיל מערכת שיקולים עצמאית, ולשאוף למיצועי עצמי. יש לי אמביציה להשיג, ואני מעריך דברים, שאני משיג, כי לא קיבלתי שום דבר בקלות. אני מאמין בנימה האישית, שיש למפקדים בכל הדרגות. מאוד מתאים לי החינוך למצוינות, אבל לעתים אני נדרש להוריד את הנורמות שלי, כי הממונים מצפים, שלא אחרוג בנורמות שלי ובדרישותיי יותר מדי. בדרך כלל, מאפשרים לי לעמוד בנורמות שלי, אך לעתים רחוקות אני מבין, שעליי ליישר קו. כאמור, לרוב אני מתפשר. כך, למשל, בגיבוש שערכנו בבק"ם כל קצין יצא עם חמישה עשר חבר'ה, וחזר עם עשרה. אני יצאתי עם חמישה עשר וחזרתי עם ארבעה. הבנתי שאני חורג מהמקובל. אבל אי אפשר לגייס לצנחנים חיילים ברמה בינונית, אלא רק את הטובים ביותר.

לדעתי, משמעת היא אבן היסוד. בחצי השנה הראשונה לטירונות אסור להתפשר על משמעת כי מה שאקריין כלפי מטה, זה מה שייצמח. בהתחלה, לא היה איכפת לי כל כך אם [הטירונים] לא יבינו בדיוק מה הם עושים, למרות שצריך, לדעתי, כל הזמן להסביר, ולהעביר את משמעות הדברים. אחרי הטירונות, יש יותר מקום למשמעת פנימית. אחרי שנה בצבא אני מצפה, שהם יפעלו לא רק מתוך הפחד של הטירונות, אלא גם מתוך הבנה ומרצון. בסוף המסלול אני מצפה ויודע, שהם יעשו הכל מתוך הבנה ברמה גבוהה מאוד וללא פשרות.

בעבודה עם מחלקתי אני מסתמך על כמה מעקרונותיי. למשל, אני מאמין, שאם יבינו בדיוק מה הם עושים כאן, ואיך הם צריכים לבצע, אז אוטומטית תעלה הרמה. אם לחייל איכפת וחשוב, הוא ירים כדור מהרצפה. אם לא איכפת לו, ולא חשוב לו, והוא עסוק רק באיך להעביר את זמן השירות הצבאי – לא ירים כדור מהרצפה. אני מלמד, שצריך להרים את הכדור וגם למה זה חשוב. מהמחלקה, ברמה מחלקתית וברמה אישית, אני דורש עקיבות ורצף בהשקעה. מבחינתי, עקיבות ניכרת בכך,



מיג 23

13. ידיעות אחדונות, 9.11.56, ע' 1; ראיון עם אורי אבנרי, שהקליט את השידור, לורך, ע' 180, הערה 257 וכן ע' 182.
14. לורך, עמ' 199-200.
15. לורך, הערה 295.
16. דיין, עמ' 473-472; ד"ק, ע' 197.
17. דיין, שם.
18. מעריב, 6.6.67.
19. מעריב, 7.6.67. ברית המועצות החליטה, כנראה, להתעלם מהטענות המצריות, כי מטוסים אמריקניים ומטוסים בריטיים מסייעים לישראל. הדבר נלמד מכך, שהעיתונות הסובייטית לא חזרה על הטענות הללו, דבר שהיה אמור לחייבה להגיב.
20. בפרשנות מפאריס נטען, כי התגלעו חילוקי דעות בין מוסקווה, שתבעה מגמאל עבדאלנאצר להפסיק את האש על מנת להציל את משטרו, לבין נשיא מצרים, שהתעקש להמשיך בלחימה. מעריב, 8.6.67.
21. דיין, ע' 474; מאיר עמית, מעריב, 4.6.82, ע' 25.
22. ד"ק, ע' 197.
23. דיין, ע' 475.
24. דיין, עמ' 481-480; ד"ק, ע' 198.
25. ד"ק, שם.
26. מעריב, 11.6.67.
27. מעריב, 13.6.67.
28. סעד אלדין שאזלי, חציית התעלה, מערכות, 1987, ע' 200.
29. Hart, ibid.
30. הנרי קסינג'ר, מעריב, 5.3.82, עמ' 22-21.
31. קסינג'ר, שם.
32. בכוחות המוטסים בברית המועצות היו שלוש דרגות כוונות: דרגה 1 – הפסקת חופשות וקריאה לצוותים לחזור למחנות; דרגה 2 – הצטיידות והיערכות למצב של היכון לתנועה; דרגה 3 – תנועה לשדות התעופה, שבהם חנו המוטסים. אורי בריוסף, ע' 457.
33. ד"ק, ע' 205.
34. לפי הצהרת דיין ולפי תגובת דוברינין, קסינג'ר, 12.3.82, ע' 21.
35. שם; דיין, ע' 636.
36. דיין, ע' 636.
37. שמחה דינין צוטט על-ידי קסינג'ר, מעריב, 12.3.82, ע' 21.
38. קסינג'ר, שם, 19.3.82, ע' 21.
39. קסינג'ר, ע' 22.
40. Hart, ibid; בריוסף, ע' 457.
41. ד"ק, ע' 205.
42. חיים ברלב, ראיון ליום הכיפורים, מעריב, 21.9.77, ע' 24.
43. קסינג'ר, שם, 7.4.82; ד"ק, ע' 205.
44. קסינג'ר, שם.
45. קסינג'ר, ע' 38.

סוף בעמוד 34

צבאיים מסוימים מאוד, שאמורים היו אולי לתמוך באיומה המילוליים, לא יכלו הכוחות הסובייטיים לפעול בסיני, או ברמת הגולן, בלוח זמנים מהיר תוך הפתעה. ובהעדר תנאים טכנרמבצעיים מתאימים – נדונה פעולתם לכישלון. אך אין לשלול את האפשרות, כי אם היה נוצר איום צבאי ישראלי ישיר על דמשק, או על קאהיר, עלולים היו הכוחות המוטסים הסובייטיים להגיע לשדות תעופה סמוכים לעיר הבירה, ולהיערך להגנתה. זה היה קרב הגנה, ולמרות שלא התקיימו תנאים מבצעיים מקדימים – כמו תיאום מוקדם עם הצבא המקומי – סבירות מהלך כזה מבחינה טכנרמבצעית גרידא גדולה מעט יותר.

סיכום

מבחינה טכנרמבצעית גרידא, אין ספק, האיומים הסובייטיים להתערב צבאית במלחמת סיני לא היו אלא אחיזת עיניים בהעדר אמצעים מספיקים לקיים התערבות כזו. סביר מאוד, כי זה היה המצב במלחמת ששת הימים. לגבי מלחמת יום הכיפורים האפשרות מורכבת יותר – הפעלת כוחות התערבות בסיני, או ברמת הגולן, נידונה, כנראה, מראש לכישלון. אולם, אין להוציאה בדיעבד מכלל אפשרות משימות הגנה סביב דמשק, או סביב קאהיר, לו נוצר איום צבאי ישראלי ישיר עליהן.

הערות

1. אריאל לויטה, הדוקטרינה הצבאית של ישראל: הגנה והתקפה, הקיבוץ המאוחד והמרכז למחקרים אסטרטגיים על-שם יפה, אוניברסיטת תל-אביב, 1988, ע' 33.
2. צוטט על-ידי לויטה, ע' 32.
3. Jonathan T. Howe, *Multicrisis & Cambridge, MA., MIT Press, 1971, p. 117*; F. Gokuyama, *Nuclear Shadowboxing: Soviet Intervention Threats in the Middle East, Orbis, Vol. 25, No. 3, Fall 81, p. 58*; Douglas M. Hart, *Soviet Approaches to Crisis Management: The Military Dimension, Survival, Vol. XXVI, No. 5 Sep.-Oct. 1984*.
4. Uri Bar Joseph & John P. Hannah, *Intervention Threats in Short Arab-Israeli Wars, The Journal of Strategic Studies, Vol. 11, Dec. 1988, pp. 437-467*; Bruce D. Porter, *The USSR in Third World Conflict, CA. 1984*.
5. מיכאל ברזוהר, בן-גוריון, עם עובד, 1978, עמ' 1236, 1238, 1240, 1249, 1251, 1257, 1294; כריסטיאן פינר, שר החוץ הצרפתי, צוטט על-ידי נתנאל לורך, בצבת המעצמות, מערכות, 1990, ע' 156.
6. משה ד"ק, 40 שנות דורשיח עם מוסקווה, מעריב, 1988, ע' 180; איסר הראל, בטחון ודמוקרטיה, עידנים, 1989, עמ' 407-406.
7. איגרת בולגנין לראש ממשלת ישראל, 5.11.56, דוד בן-גוריון מערכת סיני, עם עובד, 1964, ע' 228.
8. ד"ק, שם, ע' 189.
9. ברזוהר, ע' 1279; חסנין הייכל, הספינקס והקומיסר, עם עובד, ע' 72.
10. ברזוהר, ע' 1280.
11. משה דיין, אבני דרך, עידנים ודביר, 1976, ע' 317.
12. לורך, ע' 181.

# בזכות הערכים,

# כזכות האחריות,

# תפרי

## סרן ערן אלכאווי\*

אני מוצא את עצמי חושב על חייל, שנשאר שבת. אני מאמין גדול בחיילים. אני נותן בהם אמון גבוה מאוד, למרות, שאני מודע לסיכון שבדבר. את האמון אני משלים במשמעת, והופך אותה למשמעת עצמית. לדוגמה, לפני כמה שבועות יצאתי לבדוק שמירה בבונקר תחמושת, הרחק מהבסיס. מצאתי את השומר עם מחסניות מחוץ לאפוד. על ראשו היה "ווקמ", שכוון לגלי צה"ל, אך לא פעל, ועל שקי החול לידו היו עוגיות. החייל טען, שבדיוק ניקה מחסניות, והאמנתי לו. הוא טען, שהווקמן היה עליו כבר לפני השמירה, והאמנתי לו. הוא טען, שאת העוגיות הותירו השומרים הקודמים, והאמנתי לו. כעיקרון, שלושת המצבים הללו, בנפרד, חמורים, אך האמון גבוה יותר. בדיעבד, התברר לי, דרך חייל אחר, כי השומר שיקר. כינסתי את המחלקה, והעליתי בפניה את כל הפרטים. החייל נאלץ להודות באמת, אל מול כל המחלקה, וכמובן חטף עונש כבד, לא לפני שהסברתי את המשמעות המבצעית של העבירות ואת החשיבות של אמון הדדי דרישותי מהסגל גבוהות מאוד. אם משהו אינו מתבצע, יש מריבות ואווירה לא נעימה. אני מצפה מהסגל לעמוד בכל מה שאני מצפה מהחיילים, ואף יותר מכך. במקום עונש של אייציאה בשבת, אני מסביר לחיילים עוד ועוד. אבל עם הסגל אני יותר מתפשר, חייבים למצוא איזון. הסמל מושפע ממני, הוא היה מ"כ אצלי, וכעיקרון, הוא מאמין בדרכי. לעתים יש התנגדויות בגלל נוחות, ולפעמים בגלל תפיסת עולם. יחד עם זאת, אני יודע, שדרך הסמל ודרך המ"כ אשיג יתר איזון, מול המחלקה, בין דרישותי הגבוהות מאוד לבין דרישותיהם הקצת יותר נמוכות, לפעמים. כמו כן, הם מגיעים בשלב הזה לאינטימיות יותר גבוהה עם החיילים. כיום, עקב הריחוק בינינו בטירונות, קשה להם להתקרב אליי, כפי שהייתי רוצה. אני מתקרב לאט לאט, כדי לא להרפות. גם כשנהיה קרובים, זה לא יהיה על חשבון הייעוד שלנו. כיום אני שקט. אם אעזוב את המחלקה, אני חושב, שתהיה ירידה קלה, אך הם יחזיקו מעמד בזכות הערכים, בזכות ההבנה ובזכות האחריות, ותמיד ישאפו להשתפר.

חושבים עליי החיילים, אני מוכן בשלב הזה, שחלק מהחיילים יעשו לפעמים דברים מתוך פחד. אני מאמין, כי עם הזמן הם יבינו, וירצו לבצע לבד. בכל זאת, צריך למצוא איזון בין רמה גבוהה של דרישות לבין מה יגידו עליי. בסך הכל גם אני, כמפקד, צריך לפעמים "תדלוק". כדי שחייל יסתער, הוא צריך לקבל גם מכות וגם לטיפות. לשם כך חייבים לתת לו יחס אישי, כמו אמא. אני מכיר כל חייל על כל פרטיו. כשאני בודק בפרטים הקטנים לטוב וגם לרע. תמיד אני בודק את עצמי, בקשר לטיפול בכל חייל. זה נעשה כבקרה עצמית, ולא מחוסר ביטחון. כל טעות בטיפול בפרט עלולה לגרום לכך, שאאבד חייל; ולכן איני מוכן. אני חייב להודות, שהטיפול בפרט אינו קל. רמת החיילים אינה אחידה, והטיפול שלי אישי, כדי לקדם כל אחד מהם; וזה קשה. איני שחקן, אך אני מתאים את דמותי מול כל חייל וחיייל, ונכנס לראשו. עם עשרה חיילים אני מסוגל לדבר בעשר צורות שונות.

הדאגה לחיילים מעסיקה אותי מאוד גם שאני יוצא לחופשה. לדוגמה, החופשה האחרונה כללה יציאה לבקר חייל, שנפגע בשכם, ביקור חיילים מן המחלקה, שנמצאים תחת פיקוד כוח אחר וביקור חייל, שנשאר בעורף בבית-ליד.

הטיפול בפרט אינו על חשבון דרישות, וכשצריך להעניש, אעניש בחומרה. אני מקפיד, שלפני כל עונש יתבצע בירור והסבר. אני שואל, האם החייל הבין את העונש. אם תשובתו שלילית, אסביר שוב ושוב. אם הבין, אך אין העונש מקובל עליו – זה בסדר, כי די לי שהבין. לפעמים ענישה נועדה לסמן קווים אדומים. לדוגמה, חייל שפלט כדור ייענש בחומרה, ולא משנה כלל אם הוא חייל טוב, אם לאו. חיי אדם הנם קו אדום. צריך, שיהיה קו מנחה בענישה, אך לא עונשים דומים. הקו המנחה שלי הוא עקיבות בבקרה, הסבר וקישור העונש לעבירה, כי לכל סיר יש מכסה. לפעמים, כשאני יוצא הביתה, לא הייתי ממש בבית, כי חשבתי על העונשים שנתתי. אולי לא היה העונש די חמור, ואולי היה חמור מדי, ואני יכול לאבד חייל. לפעמים, כשאני יושב בפאב,

\* ערן רואין כמ"מ מצטיין בצנחנים – אחד משלושים מ"מים מצטיינים מכל יחידות השדה, שהשתתפו במחקר "מנהיגות המ"מ המצטיין בצה"ל" של בית הספר לפיתוח מנהיגות. ערן אלכאווי נהרג לפני כשנתיים בהיתקלות עם מחבלים בלבנון. המונולוג פורסם בראשונה בספר, **לפניהם ואתם – סיפוריהם של עשרה מ"מים מצטיינים**, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 1994.

# מצויינות ואיכות

## מדוע וכיצד?

ב. אילו תמורות קרו בעולם ואצלנו כך, שדווקא בשנים האחרונות נשמעת הקריאה למצוינות? מהן התמורות שקרו בעולם ואצלנו, שהולידו דווקא עכשיו את מהפכת הניהול האיכותי הכולל (TQM)? האם זו אופנה חולפת אקראית, או שמא יש תמורות בסיסיות, המחייבות דגש רב יותר על איכות ועל מצוינות?

אנסה לענות על השאלות הללו תוך הדגשת היבטים חברתיים, היבטים תרבותיים והיבטים פסיכולוגיים של מצוינות ושל איכות.

בשקט, בשקט הקים ראש הממשלה מרכז חדש לאיכות ומצוינות ... ארבעה עובדים מודדים עבורנו כמה זמן לוקח לפקיד ממשלתי לענות לטלפון, ומה אורך התור בחדרי המיון.<sup>1</sup>

ציטטה זו מצביעה על התעניינות גוברת במדינה באיכות ובמצוינות. רב־אלוף אהוד ברק, הרמטכ"ל, קבע את שיפור האיכות ואת המצוינות כאחד היעדים המרכזיים של צה"ל:

הסתכלות ישירה לעומק המערכת הצה"לית מגלה, שקיימים בה איים גדולים של מצוינות ושל איכות גבוהה, אך בין האיים הרבים הללו משתרעת ביצה של יעילות נמוכה יותר. לכן, היעד העיקרי של מהפכת האיכות בצה"ל הוא ייבוש הביצה הזאת וחיבור איי המצוינות לרצף אחד.<sup>2</sup>

בהקשר לדרישה לאיכות ומצוינות אתייחס לשתי סוגיות:

א. האם מטבעו של דבר, מצוינות ואיכות הן נחלת בודדים בלבד, וכלל לא ניתן להנחילן לרבים. האם "איי המצוינות", שעליהם דיבר הרמטכ"ל, הם המצב הטבעי, וציפייה ל"רצף אחד" נוגדת את הטבע האנושי; ולכן, היא רק סיסמה, שמדי פעם, כמצוות אנשים מלומדה, חוזרים עליה?

.1. רות נאור, עסקים, 5.4.94.  
.2. אהוד ברק, ממון, 23.3.93.

# בזכות הערכים, כוחות האחריות, תפרי

## סרן ערן אלכאווי\*

חושבים עליי החיילים, אני מוכן בשלב הזה, שחלק מהחיילים יעשו לפעמים דברים מתוך פחד. אני מאמין, כי עם הזמן הם יבינו, וירצו לבצע לבד. בכל זאת, צריך למצוא איזון בין רמה גבוהה של דרישות לבין מה יגידו עליי. בסך הכל גם אני, כמפקד, צריך לפעמים "תדלוק".

כדי שחייל יסתער, הוא צריך לקבל גם מכות וגם טיפוח. לשם כך חייבים לתת לו יחס אישי, כמו אמא. אני מכיר כל חייל על כל פרטיו. כשאני בודק בפרטים הקטנים לטוב וגם לרע. תמיד אני בודק את עצמי, בקשר לטיפול בכל חייל. זה נעשה כבקרה עצמית, ולא מחוסר ביטחון. כל טעות בטיפול בפרט עלולה לגרום לכך, שאאבד חייל; ולכן איני מוכן. אני חייב להודות, שהטיפול בפרט אינו קל. רמת החיילים אינה אחידה, והטיפול שלי אישי, כדי לקדם כל אחד מהם; וזה קשה. איני שחקן, אך אני מתאים את דמותי מול כל חייל וחייל, ונכנס לראשו. עם עשרה חיילים אני מסוגל לדבר בעשר צורות שונות.

הדאגה לחיילים מעסיקה אותי מאוד גם שאני יוצא לחופשה. לדוגמה, החופשה האחרונה כללה יציאה לבקר חייל, שנפגע בשכם, ביקור חיילים מן המחלקה, שנמצאים תחת פיקוד כוח אחר וביקור חייל, שנשאר בעורף בבית-לד.

הטיפול בפרט אינו על חשבון דרישות, וכשצריך להעניש, אעניש בחומרה. אני מקפיד, שלפני כל עונש יתבצע בירור והסבר. אני שואל, האם החייל הבין את העונש. אם תשובתו שלילית, אסביר שוב ושוב. אם הבין, אך אין העונש מקובל עליו – זה בסדר, כי די לי שהבין. לפעמים ענישה נועדה לסמן קווים אדומים. לדוגמה, חייל שפלט כדור ייענש בחומרה, ולא משנה כלל אם הוא חייל טוב, אם לאו. חיי אדם הנם קו אדום. צריך, שיהיה קו מנחה בענישה, אך לא עונשים דומים. הקו המנחה שלי הוא עקיבות בבקרה, הסבר וקישור העונש לעבירה, כי לכל סיר יש מכסה. לפעמים, כשאני יוצא הביתה, לא הייתי ממש בבית, כי חשבתי על העונשים שנתתי. אולי לא היה העונש די חמור, ואולי היה חמור מדי, ואני יכול לאבד חייל. לפעמים, כשאני יושב בפאב,

אני מוצא את עצמי חושב על חייל, שנשאר שבת.

אני מאמין גדול בחיילים. אני נותן בהם אמון גבוה מאוד, למרות, שאני מודע לסיכון שבדבר. את האמון אני משלים במשמעת, והופך אותה למשמעת עצמית. לדוגמה, לפני כמה שבועות יצאתי לבדוק שמירה בבונקר תחמושת, הרחק מהבסיס. מצאתי את השומר עם מחסניות מחוץ לאפוד. על ראשו היה "ווקמף", שכוון לגלי צה"ל, אך לא פעל, ועל שקי החול לידו היו עוגיות. החייל טען, שבדיוק ניקה מחסניות, והאמנתי לו. הוא טען, שהווקמן היה עליו כבר לפני השמירה, והאמנתי לו. הוא טען, שאת העוגיות הותירו השומרים הקודמים, והאמנתי לו. כעיקרון, שלושת המצבים הללו, בנפרד, חמורים, אך האמון גבוה יותר. בדיעבד, התברר לי, דרך חייל אחר, כי השומר שיקר. כינסתי את המחלקה, והעליתי בפניה את כל הפרטים. החייל נאלץ להודות באמת, אל מול כל המחלקה, וכמובן חטף עונש כבד, לא לפני שהסברתי את המשמעות המבצעית של העבירות ואת החשיבות של אמון הדדי דרישותי מהסגל גבוהות מאוד. אם משהו אינו מתבצע, יש מריבות ואווירה לא נעימה. אני מצפה מהסגל לעמוד בכל מה שאני מצפה מהחיילים, ואף יותר מכך. במקום עונש של אייציאה בשבת, אני מסביר לחיילים עוד ועוד. אבל עם הסגל אני יותר מתפשר, חייבים למצוא איזון. הסמל מושפע ממני, הוא היה מ"כ אצלי, וכעיקרון, הוא מאמין בדרכי. לעתים יש התנגדויות בגלל נוחות, ולפעמים בגלל תפיסת עולם. יחד עם זאת, אני יודע, שדרך הסמל ודרך המ"כ אשיג יתר איזון, מול המחלקה, בין דרישותיי הגבוהות מאוד לבין דרישותיהם הקצת-יותר-נמוכות, לפעמים. כמו כן, הם מגיעים בשלב הזה לאינטימיות יותר גבוהה עם החיילים. כיום, עקב הריחוק בינינו בטירונות, קשה להם להתקרב אליי, כפי שהייתי רוצה. אני מתקרב לאט לאט, כדי לא להרפות. גם כשנהיה קרובים, זה לא יהיה על חשבון הייעוד שלנו. כיום אני שקט. אם אעזוב את המחלקה, אני חושב, שתהיה ירידה קלה, אך הם יחזיקו מעמד בזכות הערכים, בזכות ההבנה ובזכות האחריות, ותמיד ישאפו להשתפר.

\* ערן רואיין כמ"מ מצטיין בצנחנים – אחד משלושים מ"מים מצטיינים מכל יחידות השדה, שהשתתפו במחקר "מנהיגות המ"מ המצטיין בצה"ל" של בית-הספר לפיתוח מנהיגות. ערן אלכאווי נהרג לפני כשנתיים בהיתקלות עם מחבלים בלבנון. המונולוג פורסם בראשונה בספר, לפניכם ואתם – סיפוריהם של עשרה מ"מים מצטיינים, בית-הספר לפיתוח מנהיגות, 1994.



# מצוינות ואיכות

## מדוע וכיצד?

ב. אילו תמורות קרו בעולם ואצלנו כן, שדווקא בשנים האחרונות נשמעת הקריאה למצוינות? מהן התמורות שקרו בעולם ואצלנו, שהולידו דווקא עכשיו את מהפכת הניהול האיכותי הכולל (TQM)? האם זו אופנה חולפת אקראית, או שמא יש תמורות בסיסיות, המחייבות דגש רב יותר על איכות ועל מצוינות?

אנסה לענות על השאלות הללו תוך הדגשת היבטים חברתיים, היבטים תרבותיים והיבטים פסיכולוגיים של מצוינות ושל איכות.

בשקט, בשקט הקים ראש הממשלה מרכז חדש לאיכות ומצוינות ... ארבעה עובדים מודדים עבורנו כמה זמן לוקח לפקיד ממשלתי לענות לטלפון, ומה אורך התור בחדרי המיון.<sup>1</sup>

ציטטה זו מצביעה על התעניינות גוברת במדינה באיכות ובמצוינות. רב־אלוף אהוד ברק, הרמטכ"ל, קבע את שיפור האיכות ואת המצוינות כאחד היעדים המרכזיים של צה"ל:

הסתכלות ישירה לעומק המערכת הצה"לית מגלה, שקיימים בה איים גדולים של מצוינות ושל איכות גבוהה, אך בין האיים הרבים הללו משתרעת ביצה של יעילות נמוכה יותר. לכן, היעד העיקרי של מהפכת האיכות בצה"ל הוא ייבוש הביצה הזאת וחיבור איי המצוינות לרצף אחד.<sup>2</sup>

בהקשר לדרישה לאיכות ומצוינות אתייחס לשתי סוגיות:

א. האם מטבעו של דבר, מצוינות ואיכות הן נחלת בודדים בלבד, וכלל לא ניתן להנחילן לרבים. האם "איי המצוינות", שעליהם דיבר הרמטכ"ל, הם המצב הטבעי, וציפייה ל"רצף אחד" נוגדת את הטבע האנושי; ולכן, היא רק סיסמה, שמדי פעם, כמצוות אנשים מלומדה, חוזרים עליה?

1. רות נאור, עסקים, 5.4.94.  
2. אהוד ברק, ממון, 23.3.93.

## די"ר אורי גלוסקינסקי\*

### המניע להישגיות

### מצוינות ואיכות כנחלת הכלל: דרישה מציאותית?

תכונות של בני אדם מתפלגות, כידוע, לפי עקומת פעמון: 68 אחוזים מהאוכלוסייה מתפזרים בסביבת סטיית תקן אחת מהממוצע, שלושים אחוזים נמצאים יותר מסטיית תקן אחת מהממוצע, ורק אחוז אחד הם מצטיינים, דהיינו נמצאים יותר משתי סטיות תקן מהממוצע. כך, לגבי אינטליגנציה, לגבי כישרון במוסיקה, בספורט, וכנראה גם לגבי כישורי מנהיגות. מאחר שהתכונות הללו מולדות, כלומר נקבעות על-ידי התורשה, סותרת הדרישה לאיכות ולמצוינות, כביכול, את הטבע. איינשטיינים, רובינשטיינים, מג'יק ג'ונסונים, יגאל אלונים, אכן, נדירים. עובדה זו מצביעה, כביכול, שהקריאה למצוינות כנחלת הכלל אינה מעוגנת במציאות, והיא כעין אשליה ערטילאית. אילו ביצוע היה תלוי ביכולת, או בכישרון, בלבד, אכן היתה המצוינות נחלת בודדים בלבד. אמנם ניתן לשפר במידת מה יכולת – למשל, הוכח כי בטיפול נכון, ניתן להגדיל אפילו ציוני IQ בטווח של 15-25 נקודות. עם זאת, כאמור, כישורים הם, במידה רבה, תכונות מולדות.

אך אנו יודעים, כי אף שכישרון הוא גורם חשוב, אין הוא חזות הכל. ביצוע טוב בנוסף לכישרון, הוא גם פונקציה של רצון, של נכונות /או הנעה (מוטיווציה). ליתר דיוק, ביצוע הוא פונקציה מכפלתית של יכולת ושל הנעה.

$$\text{ביצוע} = (\text{יכולת} \times \text{הנעה}) \cdot f$$

משמעות הנוסחה המכפלתית היא, שאם אחד הגורמים הוא אפס, או שהנו זניח, לא ישנה גודלו של הגורם השני: התוצאה, הביצוע, יהיה אפס. את נוסחת הביצוע ניתן להמחיש מדברי תומאס אדיסון. כאשר נשאל אדיסון לסוד הצלחתו ענה: "אחוז אחד השראה ותשעים ותשעה אחוזי זיעה".

אם כך, הרי גם עם מעט כישרון מולד ניתן להגיע להישגים אדירים – בתנאי שיש הנעה למצוינות.

- מניעים הם, כידוע, דחפים, המהווים סיבה להתנהגות הפרט, ומכוונים את דרך פעולתו. המניע, הקשור לביצוע ולמצוינות, מכונה הצורך בהישגיות. הוא תואר בראשונה על-ידי הפסיכולוג הנרי מורי לפני כחמישים וחמש שנה.<sup>3</sup> אנשים עם מניע להישגיות גבוהה קובעים לעצמם יעדים ואתגרים קשים, אך בניהשה, איכפתיים למימוש היעדים הללו וחווים סיפוק במימושם.
- 3. ניסוי קלאסי, שערך מקללנד,<sup>4</sup> המחיש כיצד אנשים עם צורך גבוה להישגיות שונים מאלה, החוששים מכישלון. בניסוי השתתפו שתי קבוצות ילדים – בעלי מניע הישגי גבוה וכאלה שחוששים מכישלון. הילדים שיחקו משחק, שכלל זריקת טבעות למטרה, כאשר הילדים יכלו לקבוע בעצמם את מרחק הזריקה מהמטרה. ילדים, שאופינו על-ידי פחד מכישלון ובהישגיות נמוכה, נטו לעמוד קרוב מאוד למטרה, כך שלא יכלו להחטיא, או לעמוד רחוק עד כדי שהסיכוי לקלוע היה אפסי. לעומתם, בחרו ילדים בעלי הישגיות גבוהה לעמוד בטווח ביניים מהמטרה, כך שהיה קשה לקלוע, אך אפשרי. הילדים הללו היו מאושרים כאשר הצליחו, אבל חשו אפילו אתגר גדול יותר כאשר נכשלו. בהכללה, אנשים בעלי הישגיות גבוהה ממוקדים בביצועיהם וביכולתם. הם מעדיפים מטלות עם יעדים חד-משמעיים, ודבקים במטרה אפילו לאחר כישלונות רצופים. הם מעוניינים לקבל משוב על התקדמותם, ואפילו מעדיפים מבקר קשוח, אך מוכשר, על פני מבקר ידידותי, אבל פחות מקצועי. לבסוף, אנשים עם מניע להישג גבוה מסוגלים לדחות סיפוקים, ומסוגלים לעשות תכניות ארוכות טווח לגבי עתידם.

### התפתחות המניע להישגיות

בשונה מכישורים ומיכולת, שכאמור, בהם המרכיב המולד ניכר מאוד, נלמד המניע להישגיות לרוב בשלבים מוקדמים, בילדות, אם כי ניתן לפתחו גם בגרות. מקללנד תיאר

יועץ בכיר בבית הספר לפיתוח מנהיגות.

Murray H.A. (1938).  
**Explorations in Personality** New York: Oxford University Press.  
McClelland D. (1958).  
Risk-taking in Children with High and Low Need for Achievement, in I. W. Atkinson (ed.) **Motives in Fantasy, Action and Society**, Princeton, NJ: Van Nostrand.

את דפוס ההורות, הקשור לילדים, המקבלים ציונים גבוהים במבחני הישגיות.

ההורים של הילדים הללו נוטים:

1. לעודד את ילדיהם להתמודד עם משימות אתגריות, ובמיוחד עם מטלות חדשות.
2. לאחר השלמת המשימה, מדרבנים את ילדיהם להמשיך במשימה נוספת, קשה יותר.
3. משבחים על הצלחה, ומציעים תגמול.
4. במקרה של כישלון, מעודדים את הילד למצוא דרכים חלופיות, ואינם מתלוננים על הכישלון, או מקנטרים בגינו.

בהקשר של חינוך ילדים להישגיות ולמצוינות אישית, אני מוטרד מהנעשה בארץ כיום. גם אצלנו רווחה פעם המסורת לדרבן את הילדים להישגים, למאמצים ולדחיית סיפוקים בלימודים, או במישורים אחרים. לכן, הגענו להישגים בתחומים אינטלקטואליים במדע, בספרות ובאמנות – שהיו לשם דבר. על אף שאין לי נתונים מחקרניים, נראה לי, כי חל אצלנו מהפך בחינוך ילדים, ואני חרד לתוצאותיו. הורים אינם דורשים יותר מצאצאיהם, אך עדיין מצפים, שיביאו את הדיפלומה הנכספת מהאוניברסיטה, רק שהדבר לא יהיה כרוך בקשיים ובמאמצים. בארצות-הברית היה נהוג, שגם בן העשירים עבד בקיץ במלצרות, או ברחיצת מכונות, על מנת לקנות מכונת מיד שנייה. הטענה, "הזמנים השתנו, אם לא היה באפשרות הורינו לתת לנו, אך אנחנו מסוגלים, אז למה לא לתת לילדינו" אינה רלוונטית בעיניי. גם מפקדים חוששים לעתים לדרוש מאמצים מפקודיהם כיוון שהם יודעים, כי הוריהם עלולים לטלפן, ולהתלונן. ויותר גרוע, חיילים למדו, שאם הם ב"דיכ", הם מהווים סיכון התאבדותי, ולכן אין לדרוש מהם דבר. התוצאות של הורדת הדרישות ניכרות במגזרים רבים. פוחתת כמות הסטודנטים במדעי הטבע, שבהם נדרשת השקעה רבה, ובמקום זאת בולטת העדפת מקצועות, שנתפסים כקלים. תופעה זאת אינה ייחודית לארצנו, אלא, כנראה, משותפת לעולם המערבי. דווח, כי בספריות של האוניברסיטאות בארצות-הברית רואים בשעות מאוחרות רק סטודנטים ממוצא אסיאני. בהקשר לזה ניתן לשאול: האם כרומא בשעתה, או עדים לתחילת שקיעת תרבות המערב עקב "וישמן ישורון, ויבעט", או במונחים של המודל שהתוונו – המניע להישגיות אינו מטופח יותר. גם תרבות של חברה, או של ארגון, משפיעה על עוצמת ההישגיות של הפרט. תרבות, המעודדת עבודה קשה, דחיית סיפוקים ותגמול הישגים, מפתחת את המניע להישגיות. תרבות, שרואה בהצלחה פונקציה של מזל, של קשרים אישיים, או של רמאות, בוודאי אינה מפתחת מצוינות. השבועון "טיים" השווה לפני שנים בין פועל אמריקני ובין פועל אנגלי. בראותו את הבוס נוסע בקדיאלאק אומר הפועל האמריקני לעצמו: "אעבוד קשה, אתאמץ, ואחסוך, ויום אחד גם לי יהיה". הפועל האנגלי, שבא מתרבות, שבה המעמדות קבועים והניידות החברתית קטנה יחסית, אומר לעצמו בראותו את הבוס נוסע

ביגואר: "אשבות, ואחבל, ויום אחד הוא יהיה כמוני". הסוציולוג הידוע מקס וֶבֶר ייחס את לידת הקפיטליזם ואת הישגי המערב לרפורמה הפרוטסטנטית בתחילת המאה ה-16. הדת הקתולית השלטת היתה פאטליסטית ולא ייחסה חשיבות להצלחות בעולם הזה. עוני והתנזרות היו ערכים חשובים בה. הרפורמה הפרוטסטנטית שינתה כל זאת. שגשוג כלכלי, המושג בעבודה קשה ובדחיית סיפוקים, מעיד, כי בורא עולם רווח נחת מיציר כפיו. בעבר, הארצות המשגשגות היו בעלות רוב אוכלוסין פרוטסטנטי. בארצות, שבהן היתה אוכלוסייה מעורבת, מבחינה דתית, שפר חלקם של הפרוטסטנטים (למשל, צפון אירלנד). רק בשנים האחרונות מיטשטשים ההבדלים. על אף שההישגיות נלמדת בשלבים מוקדמים בילדות, ניתן לפתח הישגיות גם בשנים מאוחרות יותר, אפילו בקרב אנשים, שרקעים האישי, או שהתרבות החברתית, שבה גדלו, לא עודדו איכות ומצוינות.

החוקר מקללנד ועמיתו וינטר ביצעו פרויקט מורכב בכפר בהודו למטרת פיתוח כלכלי של האזור. ניסיונות קודמים של הממשלה הוודית כשלו למרות הזרמה מאסיווית של כספים (ייתכן, כי הדת הבודהיסטית אינה מעודדת הישגים גשמיים). על כל פנים, מקללנד ווינטר גייסו לתכניתם בעלי עסקים מקומיים. ראשית, עודדו אותם לפנטז על הישגים גבוהים. לאחר מכן לימדו אותם עקב בצד אגודל לתכנן תכניות מפורטות וקונקרטיים, הנחוצות לממש את חזונם, לנהל ארגונים כלכליים גדולים, וגם כיצד להתמודד עם קשיים ועם כישלונות לאורך הדרך. התכנית זכתה להצלחה ניכרת. הרבה מהמשתתפים נעשו ליזמים מוצלחים במהלך העשייה, ובהמשך אף הרחיבו את עסקיהם; חלקם ייסדו מפעלים תעשייתיים גדולים, שהעסיקו אלפי פועלים.<sup>5</sup>

## השלכות מנהיגותיות

למחקרים על הישגיות יש השלכות מעשיות למנהלים ולמפקדים, השואפים להגיע לאיכות ולמצוינות:

1. יש לעצב את תפקידי כפייהם כך, שיהיו אתגרניים, יאפשרו לבטא את יכולתם ואת כישוריהם, ויכילו מידה של עצמאות ושל שיקול-דעת. תפקידים, הבנויים על שגרה בלבד, כמו בעבודת סרט נע, אינם מאפשרים איכות ומצוינות.
2. יש להעמיד בפני המונהגים יעדים אתגרניים, קשים אך קונקרטיים. יש חשיבות רבה להסכמת הכפיפים ליעדים. לעתים ניתן להשיג הסכמה בשיתוף, אם כי אין הדבר הכרחי.
3. המונהגים צריכים לקבל משוב תכוף על ביצועיהם. מטלה, שלא דורשת גורם חיצוני לקבלת משוב (דיוק קליעה למטרה), עדיפה תמיד. אך, לרוב, נדרש גם משוב מגורם חיצוני, כמו המנהל. למנהל ולמפקד תפקיד חשוב בעיצוב הדימוי העצמי של המונהג, כמצליחן וכמסוגל. משיגים זאת על-ידי



צילום: דן צהלי

הצבת אתגרים, על-ידי משוב חיובי ועל-ידי סובלנות לטעויות.

4. אין תחליף לדוגמה האישית. המונהגים זקוקים ל"גיבור", לדמות, שיוכלו להעריך ולחקות.
5. השאיפה למצוינות ולאיכות היא תהליך איך-סופי, ארוך-טווח ולפעמים גם מייגע. אין בו "אינסטנט" ואין בו גימיקים. יחד עם זאת, חשוב לקבוע אבני-דרך קונקרטיות קצרות-טווח ולחגוג את השגתן.

## מהפכת האיכות והמצוינות

למהפכת האיכות כמה פנים. בתחום הכלכלי אנו עדים למהפך משוק של מיעוט מוכרים ענקיים, שהכתיבו לקונים את מוצריהם, לשוק של קונים ברורים ומתוחכמים, הדורשים מוצרים איכותיים. המהפכה היא גם בתחום השירותים העסקיים והשירותים הציבוריים. עם פתיחת אזורי הרישום, למשל, ישרדו אותם בתי-הספר, שיהיו מצוינים ואיכותיים. וכך יהיה ברפואה. הרופא בחלוק הלבן, שנתן מרשם בלטינית, שאף אחד לא הבינה, ולא העז לערער עליו, היה בחזקת אלוהים. הידע הרפואי נשלט בידי מיעוט. כיום, באמצעות מחשב אישי ומודם, כל אחד יכול להתחבר לבסיס נתונים רפואי, ולקבל יותר מידע על טיפול במחלה מסוימת מאשר רופא ממוצע למד, או מסוגל לקרוא. ספרי-כיס, הנמכרים בפרוטות, מייעצים לאיזה תוצאות-לוואי לצפות מאיזה תרופות, וכיצד להוריד רמת כולסטרול. אנחנו גם עדים ליותר ויותר תביעות על התרשלות רפואית עקב המודעות הגוברת של הלקוח.

בתחום הצבאי אנחנו עדים לתהליך דומה. במלחמת המפרץ נוכחנו, כי כמות מעטה מדור חדש של טילים ושל פצצות מדויקים ומונחי לייזר היו מסוגלים לגרום יותר נזק והרס מטייסות רבות במלחמת העולם השנייה. הטראומה של העולם המתורבת היא, שמדינה קטנטונת מטורפת, או חבר טרוריסטים, יהיה מסוגל להניח את ידיו על פצצה גרעינית בודדת.

## מהפך העוצמה

העתידין הנודע אלווין טופלר היטיב לנתח בספרו האחרון, **מהפך העוצמה** (1990), את מהות התמורה, שעוברת על כלל העולם, ואינה פוסחת עלינו. טענתו המרכזית הנה, שמתחוללות ברזמנית שתי תמורות בנושא העוצמה: במהותה ובחלוקתה. טופלר הבחין בשלושה מקורות עוצמה:

1. אלימות או כוח פיזי
2. ממון, או עושר בצורת נכסים
3. ידע, או מומחיות.

נוהגים להשתמש בכל שלוש צורות העוצמה בכל ההקשרים החברתיים. מהאינטימיות של הבית בין בני-הזוג ובין הורים לילדיהם ועד לזירה הפוליטית. בהמשך טען טופלר, כי הגורם הקובע אינה כמות העוצמה, אלא

איכותה, וידם של אלה המחזיקים בעוצמה איכותית תהיה על העליונה.

הפוטנציאל לאלימות מהווה מקור עוצמה בעל "אוקטן" נמוך ביותר. ניתן להשתמש בו רק להענשה. הוא בלתי-גמיש, וניתן לכפות על חברה, או על פרט, רק תקן מזערי להתנהגות, אך, בוודאי, אי אפשר לכפות באמצעותו הישגים גבוהים, או מצוינות.

עושר מהווה מכשיר יעיל יותר של עוצמה. ארנק שמן גמיש יותר, וניתן להשתמש בו לתגמול, או להעניש. לכן, עושר, או ממון, מהווה עוצמה באיכות ביניים. השימוש המושכל בידע, או במומחיות, מהווה מקור עוצמה בעל ה"אוקטן" גבוה ביותר. שון קונרי, שגילם את ג'ימס בונד, הסוכן 007, ביטא זאת באחד מסרטיו: כאשר מפקד צבא

# המעורבות הסובייטית

(המשך מעמוד 27)

Barry M. Blechman & Douglas M. Hart, The Political Utility of Nuclear Weapons: The 1973 Middle East Crisis, *International Security*, Summer 1982, pp. 132-156; Hart, *ibid*; בריוסף, עמ' 457-458; קיסינג'ר, שם.

47. קיסינג'ר, שם.

48. קיסינג'ר, שם.

49. העברת המפציצים B52 מגואם לארצות-הברית נבעה, למעשה, מסיבה אחרת לחלוטין: בנושא הזה ניטש ויכוח בקונגרס בין הממשל, שצידד בהוצאת המפציצים מגואם, לבין מי שטענו, כי הדבר יפגע בעוצמת ארצות-הברית במזרח הרחוק. המתיחות במזרח התיכון סיפקה הזדמנות לממשל לסלקם מגואם ללא צורך בהתדיינות עם הקונגרס.

50. קיסינג'ר, שם; הארט, שם.

51. דיין, ע' 672.

52. קיסינג'ר, שם.

53. Maurice Tugwelle, *Airborne to Battle*, William Kimber, London, 1971, pp. 296, 329.

54. John Collins, *U.S.-Soviet Military Balance 1960-1980*, McGraw Hill, 1980, p. 34.

55. Turbiville Graham H., *Soviet Airborne Forces, Army*, April 1976, p. 18.

56. John Erickson & Peter Calvocoressi, *Suez Ten Years After*, BBC, London, 1967, p. 23.

57. Turbiville, p. 18; Collins, p. 276.

58. לורך, ע' 181.

59. הייכל, ע' 71.

60. ז'ק, ע' 193.

61. Erickson, *ibid*, pp. 21-23.

62. Erickson, *ibid*, p. 49; J.R. Toorno cit. in לורך, עמ' 163, הערה 210.

63. לורך, עמ' 196, 198.

64. במחצית השנייה של שנות החמישים הצליח M15, שירות הביטחון הבריטי, להטמין מכשיר האזנה בשגרירות מצרים בלונדון. בתחבולה של תיקון מכשיר הטלפון, שעמד בחדר הצופן של השגרירות, הוצמד אליו מיקרופון רגיש, שקלט את רעשי מכונת ההצפנה. האותות שודרו למטה M15, ומשם לשירות הבריטי להאזנה (GCHQ), שפענחם. מברק, ששלחה שגרירות מצרים במוסקווה, סיפר, כי כשנפגשו שר החוץ הסובייטי והשגריר המצרי במוסקווה נמסר לאחרון, כי הסובייטים מתכוונים לגייס מטוסים לעימות עם בריטניה. המברק המפוענח הועבר, כשגרה, לסוכנות האמריקנית להאזנה (NSA), שקיבלה כמעט כל מידע, שהשיגו עמיתיה הבריטיים. ייתכן, כי זה מקור המידע, שהביא את האמריקנים לתדרך את השגריר אבא אבן, שהבריק לבן-גוריון, כי גודמים מסוימים בפנטגון חוששים מפני התערבות סובייטית.

הסובייטים, שערכו בדיקה טכנית בבניין שגרירות מצרים בלונדון, גילו את מתקן ההאזנה. ייתכן, כי נודע להם עליו מסוכניהם בשירות הבריטי להאזנה, או אפילו מסוכניהם בסוכנות האמריקנית. הסובייטים לא גילו למצרים, כי למכונת ההצפנה שלהם הוצמדה האזנה בריטית, אלא התכוונו להזים דרך הערוץ הזה – חשאי ואמין, כביכול, בעיני המודיעין הבריטי – דיסאינפורמציה. כי הרי לו רצו, יכלו הסובייטים להעביר לשגרירות מצרים בלונדון את המידע על הכוונה לגייס מטוסים באמצעות מערכת הצופן הסובייטית, שהבריטים לא הצליחו לפצחה. ואז השגריר הסובייטי בלונדון היה יכול למסור לעמיתו המצרי הודעה כתובה על כך. אולם, הסובייטים העדיפו להשתמש במערכת התקשורת של משרד החוץ המצרי, שכאמור פוצחה עלידי הבריטים.

Peter Wright, *Spy Catcher*, Viking, NY, 1987

הרוזן שאל אותו, מה הנשק, שהוא מעדיף, הוא ענה, "מוד". עוצמת הידע היא הגמישה ביותר, ומעוררת את ההתנגדות הקטנה ביותר.

כל העמים ובכל התקופות השתמשו בשלושת סוגי העוצמה. המהפכה הראשונה היא במשקל היחסי של סוגי העוצמות ובקשרי הגומלין ביניהם, מסורתית, רכש החזק והאלים ממון, ובאמצעותו גם ידע. כיום בעלי המומחיות צוברים את העושר וגם את פוטנציאל העוצמה הפיזית.

המהפכה השנייה, אולי יותר משמעותית, היא בדמוקרטיזציה של העוצמה. בעוד שעוצמת הכוח הפיזי והממון היא נחלת מעטים, ידע ומומחיות – לפחות, פוטנציאלית – הם נחלת רבים. שיפור ברמת החינוך ובהשכלה, תקשורת המונית ונגישות למקורות מידע יוצרים מצב, שבו יכול כל פרט לצבור עוצמה, המבוססת על מומחיות ועל ידע. ואכן, אנו עדים לתופעה זו ברחבי העולם, ולא רק בעולם המערבי.

## קטן הוא יפה

אמחיש את חלוקת העוצמה בשתי דוגמאות:

♦ בתחום המכוניות שלטו כמעט בלעדית שלושת היצרנים הגדולים באמריקה: ג'נרל מוטורס, פורד וקרייזלר. סוד הצלחתם היה לייצר ביעילות גבוהה את הכמות הגדולה ביותר של מכוניות. בשנות השבעים הייתה התחרות היפנית את האמריקנים שוק על ירך כיוון שהיו להם המערכות החכמות יותר: הם ידעו לא רק לייצר מכוניות איכותיות יותר, אלא גם איך לעבור במהירות הבזק מייצור דגם אחד לדגם אחר לפי בקשת הלקוחות.

♦ בתחום המחשבים הסיפור ידוע. יבמ, ששמה היה נרדף למחשבים, נלחמת על חייה. הצמיחה הכלכלית, שהחלה בשנה האחרונה בארצות-הברית, מתרחשת, בעיקר, בעסקים חדשים, בעוד שהענקים ממשיכים לפטר. לתופעה דומה אנו עדים בארץ. רוב הענקים, שאין להם מונופול, כמו התעשייה האווירית, כמו התעשייה הצבאית, וכמו הבנקים הגדולים, נמצאים בירידה, בעוד שהצמיחה מתרחשת, בעיקר בקרב עסקים קטנים, שהם יצירתיים, חכמים ואיכותיים יותר.

המסר ברור: לא עוד יתרון לכמות, אף כי אסור להקצין, ולזלזל לחלוטין בהיבטים כמותיים. למסה קריטית יש עדיין משקל וחשיבות. אך, ככלל, האמרה, "קטן הוא יפה", נכונה. זאת. אומרת, בשנים הקרובות לא יהיה יתרון לחזקים פיזית וכמותית, אלא לאיכותיים. שתי דוגמאות קופצות מיד לעין: יפן וסינגפור – שתי מדינות דלות-משאבים, המדגימות היטב, כי רמת החיים ואיכותם יכולות להישען אך ורק על יתרון תחרותי באיכות ובמצוינות.



McClelland D.C. (1975) *Managing Motivation to Expand Human Freedom* *American Psychologist*, 33, 201-210

# אויב המציאות

קורסים רבים, ובמיוחד מבית הספר לקצינים, מדווחים, כי חיילים יורים הרבה פחות באימונים. הם עברו מידי תוך הקפדה בטיחותית ל"חיסכון בתחמושת". כל זאת מתוך שמירה עצמית. "מזמן הפסקתי להתרגש" אמר לי חניך בדיון על הנושא. "זה היה מיותר לגמרי, השעה היתה מאוחרת, כולם 'ריחפו'; אף אחד לא קלט כלום. ברור, כי המפקד העביר את השיעור רק כדי לסמן לעצמו".<sup>7</sup>

## הגדרות וסיבות

הדחיפה הסופית לכתיבת מאמרי היתה סיפור, ששמעתו מצוער:

בבית הספר לקצינים קיים נוהל: מדי בוקר מתייצבים כל הצוערים, ופורקים את נשקם לבדיקה בידי קצין, הבודק בעין, או באצבע, כי בית הבליעה ריק מכדורים. באחד הבקרים שכח מדריך פתה (מד"כ), שהיה אחראי על מסדר ההשכמה, לקיים את הנוהל. בשעה מאוחרת יותר התקיים מסדר בוקר, שכלל פירוק מלא של הנשק ובדיקת ניקיונו. עם תום המסדר, לאחר שהצוערים החלו לנוע לחדריהם, נזכר המד"כ, כי דילג בבוקר על הטקס החשוב. הוא פצח בצעקות, וקרא לכולם להתייצב שוב בשורה ישרה, לפרוק את רוביהם, ולהציגם לבדיקה. הוא עשה זאת למרות שדקות ספורות לפני כן הוא עצמו הציץ לתוך קני הרובים כחלק ממסדר הבוקר. המד"כ עשה זאת למרות הצחוק המתגלגל והמזלזל של צועריו, שתמהו על פשר הטקס המוזר בעיתוי לא-הגיוני.

מה הניעו לפעול כך, למרות שידע, כי מניות מנהיגות יצנחו דראסטית בעיני חניכיו?

כנראה, היו לו סיבות טובות לפעול כפי שפעל. המד"כ ידע כמה דברים: המערכת מקפידה מאוד ויסודית מאוד; אם תהיה תקלה בתחום הבטיחות, תיערך בדיקה מקפת ויסודית; הוא מסופק, האם ינסו לבדוק

על מנת להתקדם, חייב הצבא לדאוג לתשתית – אקלים – שתאפשר שינוי וקדמה. אווירה כזו צריכה להישען על ערכים, שיטפחו מנהיגות, ולא על ערכים, שיטפחו את הקיים, ייצרו התנגדויות לשינוי, וינציחו נהלים משופרים, שהעמידה בהם הנה המטרה העילאית ולא הישגים.

דווקא פתיחות המערכת לביקורת חיצונית יוצרת מגמה הפוכה. היא גורמת לצבא להיות לא-סובלני לשגיאות בתוכו. חריגות מסבירים בתפקוד לא-נכון של בודדים חריגים, והמערכת מחפשת אחריהם תמיד מתוך הנחה, כי טיפול נמרץ בהם יפתור את הבעיה. כשהמערכת מחפשת עסוקים אנשיה בבניית מגננות, מערכות כיסוי מושלמות, וזה רעל למצוינות ארגונית.

על מנת לשפר את תפקוד הצבא על הפיקוד הבכיר להיענות לצורכי-היסוד של המערכת הצבאית: שייכות ומשפחתיות. כיוון שנמצא קשר מובהק ביניהם לבין כושר ההישרדות בקרב, יש לנושא ערך מבצעי עליון. הדרג הבכיר צריך להקפיד, כי בשדרו מסרים אל המערכת החיצונית, הם יכילו גם מסרים, שייספקו את צורכי האנשים במערכת הצבאית, ויטפח בכך את הדימוי של מערכת משפחתית. לעומת זאת, כאשר כל טעות וכל חריגה מנוהל נתפסות כעבירה, המחייבת ענישה, היוזמה בסכנה. לכן, כדי להשתפר ולקיים מצוינות, על הצבא לטפח בתוכו אווירה של אחריות, המעודדת יוזמה.

- 262, 105-108 pp.; ד"ק הזכיר זאת בע' 189; אישור נוסף, כי הסובייטים חשדו, כי הבריטים והאמריקנים מצותתים לתקשורת המצרית, נמצא אצל הייכל, ע' 72; ראו גם צ'פמן פינצ'ר, **מקצועם הבנייה**, בוסתן, 1982.
65. Collins, p. 214.
66. ג'ון אריקסון, **עוצמה צבאית סובייטית**, מערכות, 1972, ע' 116; וכן ראיון עם סא"ל (מיל') ואלרי, מפקד צוללת סובייטית לשעבר, ינואר 1993.
67. אלוף דוד אלעזר, אלוף פיקוד הצפון, סיפר בשיחה עם כתבים, כי ברשתות האלחוט של צה"ל נשמעו שיחות ברוסית, ולפיהן ניתן היה להניח, כי מומחים סובייטיים כיוונו את האש הארטילרית הסורית לתוך היישובים המופגזים. כטייעון נגדי, השולל השתתפות סובייטיים במלחמה, ניתן להעלות על הדעת הסבר אחר לקליטת השיחות – צה"ל קלט במקרה רשתות קשר סובייטיות; תא"ל אבנר בר-און, מי שהיה הצנזור הצבאי הראשי, סיפר בזיכרונותיו, כי זו היתה מתיחה, שארגנו כמה קצינים בצה"ל לעיתונאים.
68. **מעריב**, 11.6.67.
69. Dismukes McConnell, p. 347-9; 56-7. **אריקסון**, עמ' 104.
70. HB 550-2, **Organization and Equipment of Soviet Army**, CACDA, Fort Leavenworth, 1980. **הצב**, "כוחות מוטסים בצבא הסובייטי" 1.8.81/1830/001.
71. אריקסון, ע' 116.
72. Efraim Karsh, **The Cautious Bear**, JCSS, 1986, p. 66.
73. גרסה מעניינת למאורעות הציג שמואל מאיר, "הכוננות הגרעינית ב-24 באוקטובר 1973 – כשל מודיעיני", **מערכות** 290-289, אוקטובר 1983, עמ' 50-55. נראה, כי דאגלס הארט שלל אפשרות מעניינת זו במאמרו הנזכר.



## הערת המערכת

עקב טעות, נשמטו בחוברת **מערכות** 336 הציונים, כי התמונות למאמרים על מנהיגות ומצוינות צולמו על-ידי צלמי דובר צה"ל ועל-ידי צלמי "במחנה".

## אילן גבאי\*

הנחוצות מול צרכים משתנים במציאות דינמית ומורכבת.

כך נוצרת מנהיגות ארגונית, המתבססת על נהלים, על בקרה ועל פיקוח, כאשר השאיפה הארגונית הסמויה היא לשליטה מוחלטת, לשימור המצב הקיים ולתחזוקתו. הכוונה הכלל-מערכתית הנה איך לא לעשות טעויות, ולא להיכשל. במערכת כזו החשש המרכזי הנו למעוד, להיתפס, ולהיענש; ולכן, ססמת כל הדרגים הנה, "אתה חושף – אתה חוטף!"

## סיבות אפשריות לתופעה

חיילים ומפקדים חיים בתחושה, כי המערכת "מחפשת". לדעתי, מערכת "מחפשת" היא מערכת, שמרגישה אשם על מה, ומי מאשימה?

### • האינתיפדה – לוחמים צעירים בעימות מתמשך ללא פתרון

העיסוק באינתיפדה עושה את הצבא אשם אוטומטית. פעילות הצבא באינתיפדה הנה מימוש קשה, מורכב ובעייתי של העוצמה הצבאית – מימוש "אחר" של הייעוד הצבאי. בפעילותו מול אוכלוסייה אזרחית, מרגיש הלוחם, כי אינו בשטח, המתאים לכישוריו ולהכשרתו. בלחימתו הוא פוגע בנשים ובילדים – במקום בחיילי אויב – חזה מגע מסובך, המהווה קרקע פורייה ל"חטאים", מעורר דילמות מוסריות, ומקשה על מיצוי אידיאל ה"לוחם" (המתייצב מול אויב) – המסתער, כובש, ומשמיד. לעתים להט הנעורים והעדר ניסיון בשימוש מבוקר ואחראי בכוח מולידים בקרב הלוחמים הצעירים תגובות קשות וקיצוניות. התגובות הללו מלוות, לרוב, ברגשי אשם. רוב הפעולות הן סיזיפיות, הדרות, ונראה, כי אין להן כל מוצא. המצב מתסכל, ויוצר כעסים רבים. לצבא אין פתרונות, כפי שהוא מצפה, כי יהיו לו. הצבא מרגיש אשם ....

האם קיימת זיקה ישירה בין שִׁחְתּוֹ לבין התקלה שתקרה; הוא מסופק, האם יבדקו האם חרג חד-פעמית, או שמא זו תופעה מתמשכת. הוא ידע, כי ישאלו האם נפרק הנשק בבוקר, והוא יודע שלטובתו כדאי, שהתשובה תהיה חיובית, ולא חשוב מתי נפרק; למערכת דינמיקה וצרכים משלה; המערכת צריכה, שישמש "שופר" לידיעות, שהיא רוצה להפיץ; במערכת קיימת נטייה להגיב חזק; הסבריו ייתפסו כתירוצים, והוא יטופל בהתאם.

הוא ידע – ונערך בהתאם: דאג, שהמערכת לא תוכל להשתמש בו. המד"כ מוכן לשלם את מחיר הזילות במעמדו, כדי לצבור נקודות, אם תיווצר "פשלה". הוא מוכן לפעול לא-היגיונית, ורק לכסות את עצמו; לכן, פעל מתוך ידיעה אינטואיטיבית מפותחת של מה יכול לשפר את סיכויי הישרדותו בתוך "מערכת מחפשת".

הגדרה:

כסת"ח הנו עיסוק שיטתי ואובססיווי ביצירת נהלים ובשמירה עליהם. המבצע ובעל האחריות על תחום הביצוע עסוקים בהכנה מתמדת למצב אפשרי, שבו תיווצר חריגה, או תזוהה חריגה. מטרתם ליצור כיסוי – כלומר, מערכת הגנה (מעשית, או משפטית) כתובה ומתועדת מול התקפה צפויה של הדרג הממונה לכשתיווצר חריגה. כלומר, מכינים הוכחות ברורות, כי פעלו לפי הנהלים, או שיצרו נהלים, המכסים אותם, ומגנים אותם מכל זיקה אפשרית לחריגה. בהדרגה, איכות הביצוע נקבעת לפי מידת התאמתו לנהלים, המקבלים מעמד של קדושה ושל חסינות. האחריות לחריגה נשאת נחלה בלעדית של הדרג המבצע, שקיבל החלטה מוטעית, ופעל במזיד, או בשוגג, ולא דאג להגנתו.

יתרונות:

יצירת אחידות, סדר, ארגון ושיטתיות.

מגרעות:

נטייה להקפדה עיוורת ואוטומטית על קיום נהלים על חשבון בדיקה של רלוונטיות ושל התאמה לנסיבות משתנות. צמצום היוזמה והיצירתיות,

\* יועץ בבית-הספר לפיתוח מנהיגות.



## ● הצבא בעיני הציבור ובעיני התקשורת – אידיאל שמכזיב

בתודעת חלק מהציבור מהווה הצבא נציג של אידיאל, שאבד במערכות אחרות. אידיאל בתחום הערכים, המקצועיות, המסירות, הטוהר והשלמות. כשהמערכת נכשלת לציבור יש נטייה קטנה לסלוח. תומכת בכך גם התקווה לשלום, שתופסת תאוצה נוכח המגעים עם שכנינו, ומצמצמת את הנכונות לשלם מחיר. תומכת בכך התקשורת, שבחלקה עוסקת בנייתוח חריגות ובהבלטתן. עידן התקשורת הפתוחה והממעטת לפרגן יצר צבא חשוף, לחוץ ופגיע.

## ● דימויים, שדבקו במערכת הצבאית

הבלטה של כמה אירועים בתקשורת ובציבור הדביקו לצבא כמה דימויים:

- דימוי של מערכת מושחתת – פרשת רמי דותן, מי שהיה ראש להק ציוד בחיל האוויר.
- דימוי של מערכת פגומה מוסרית – צילומים וסיפורים על חיילים, המתעללים בערבים באינתיפדה.
- דימוי של מערכת אוכלת יושביה – מתן פרסום רב-היקף לתופעת ההתאבדויות בצה"ל.
- דימוי של מערכת לא-מקצועית, המזלזלת בחיי אדם – תאונות האימונים.

וכאן נוצר מלכוד: הצבא הוא ארגון שאפתן ורודף הצלחות עם דחף בריא להישגים ולתוצאות. אלא שבמציאות הנוכחית הוא אינו מצליח לממש את ציפיותיו מעצמו, אינו מצליח לממש את הציפיות, שתולה בו הציבור, ואינו מצליח להתנער מהדימויים הללו.

הצבא מחפש "אשם". תחושה של אשמה ללא אפשרות לפתור את הבעיה הופכת את האשם ל"קרבן" חסר-אונים. אלא שצבא – כארגון, שתוקפנות מתועלת ומוסדרת מהווה יסוד חשוב ביכולתו לתפקד – אינו יכול להרשות לעצמו להישאר בתפקיד קרבן. לכן, הוא הופך לתובע, לרודף; מנאשם – למאשים.

בתחילה היו בצבא שהפכו את התקשורת לאשמה. חיילים הוציאו זעם רב על עיתונאים ועל צלמים. במערכה זו זיהה הצבא, כי הוא משלם מחיר גבוה, ועבר להשקיע מאמץ ביצירת תיאום ושיתוף-פעולה עם מערכות תקשורת. ומכאן, תחושת האשמה חזרה למקומה הראשוני. לכן, הצבא מאשים את עצמו – ורודף את עצמו. האשמה מחפשת פורקן למתח. מאחר שנכשלה בחוץ – היא פנתה פנימה, לתוך הארגון. הצבא החל להאשים את הצבא, והמערכת רודפת את עצמה.

התפיסה החדשה גרסה, כי האשמה בתפקוד לא-נכון של בודדים חריגים. המערכת חיפשה אשמים מבפנים מתוך הנחה, כי טיפול נמרץ (אינטנסיביות) בהם יפתור את הבעיה, או את ההרגשה. וכדבר המאמר הידוע: "כשמחפשים, ודאי מוצאים .... לזה אני קורא, "מערכת מחפשת", שמפתחת בצבא דינמיקה של "שעירים לעזאזל".

\* למי ששכחו, העונש נשמע בערך כך: "מחלקה 3, לא עמדתם בזמנים, שלושים שניות הקפתם את גבעת השירותים, וזרתם לכאן, זו!!!"

כשהמערכת מחפשת עסוקים אנשיה בניית מגננות, מערכות כסיו מושלמות – קרקע נפלאה לפרחת אווירה נגד מצוינות.

## רעל למצוינות ארגונית

מצוינות בפיקוד כרוכה בהבלטה של יסודות מסוימים על פני אחרים. מינון רב יותר של אוריינטציה מסוימת על פני אוריינטציה אחרת מגביר את הסיכוי ליצור איכות ומצוינות. שמונה גורמים מעכבים, לדעתי, מצוינות:

## ★ העדפה של הוספת איסורים על פני התוויית עקרונות מנחים, יצירת מצבי התנסות, מתן חופש בחירה וחניכה

להלן דוגמה אופיינית: באחד מבסיסי הטירונים אסר מפקד הבסיס על המפקדים להשתמש בעונש ה"הקפות".\* המפקד, שקבע את האיסור, ניסה לפתור דילמה פיקודית: כמה כוח ואילו אמצעים יש להפקיד בידי מפקדים זוטרים, צעירים וחסרי-ניסיון, כאמצעי לחינוך חיילים ולהנעתם? פתרונו לדילמה היה פשטני. זה ניסיון לרכוש שליטה בתחום, שיש להשאירו נזיל. זו גזירה, שאין הציבור יכול לעמוד בה. המפקד יודע זאת, ובכל זאת קבע את האיסור. המפקד האוסר שומר על עצמו: הוא מנסה לחסוך ביקורת אפשרית של גורמי חוץ במקרה של שימוש-יתר בלתי-מבוקר באמצעי הזה. כדי למנוע חריגה אפשרית, הוא הציב גבול קשיח, ברור וחד-משמעי. כך, בכל מקרה של חריגה עם תוצאות-לוואי, שיקבלו פומביות, הוא מכוסה. כמו כן, הוא מנסה לחסוך מעצמו עימות עם גורמי פנים. הוא נמנע ממצבים בעייתיים בחניכה מול מפקדים, שטרם רכשו ניסיון וכלים אחרים להניע את חייליהם.

האיסור הנו כלי זול לעיצוב התרבות המקומית. האיסור מנסה לעשות סדר, ולמצוא תחליף למגע אישי, להשפעה ולהכוונה בין הדרג הממונה לדרג המבצע. דווקא היסודות הללו חיוניים לעיצוב תפיסת התפקיד. מפקד הבסיס בחר להציג איסור על פני יצירת דיאלוג, העוסק בעיתוי של השימוש ב"הקפות", או במינונו. למצב הזה השלכות קשות: האיסור מונע מפקדיו את האפשרות לחוש את הכוח, העומד לרשותם, ולהשתמש בו; מונע מהם לתרגם את השליטה הפיקודית הזוטרה לביטוי מוחשי-חוויתי, המובן ביותר להם ולחייליהם.

הצבא מצפה ממפקדיו להיות מסוגלים להתעמת עם חייליהם תוך הצבת דרישות גבוהות, להשיג ביצועים, ולהשיג ציות – בין אם זה מתאים לרצון החיילים ובין אם לאו. המפקד הזוטר מתקשה להשפיע בשלב הראשון בכוח אישיותו, בכוח ערכיו, או בכוח מקצועיותו. הוא צריך כלים, שנראים אולי פרימיטיביים, אך חיוניים, להנעה ולהבהרת ההירארכיה הפיקודית והעוצמה, העומדת לרשותה (ולפעמים, זה כלי חשוב לפיתוח תחושת יכולת השליטה של המפקד-במציאות). מפקד יחידה, שחוסם הרמטית את מפקדיו מלגעת במקור שליטה

סמכותי מוחשי כזה, מתסכל ומחסל מרחב בחירה חיוני.

מאחר שהמפקד הזוטר אינו בוחר – הוא אינו מתבגר. הוא עסוק בהיענות לציווי המפקד. אדם נוטה להפנים (להפוך דבר לשלו) כשהוא מקבל לידי משימה, אנשים, כלים ואת האחריות לבחור, לבצע, ולשאת בתוצאות.

הבחירה בין חלופות מפנימה את הבחירה – כאילו זה צמח ממנו, מתוך התבוננות פנימית, מתוך התחבטות פנימית, ולא מתוך היענות לכפייה חיצונית. המפקד מתנסה, ועומד מול התוצאות שיצר. התבגרות תפקודית נכונה מתרחשת כאשר המפקד מתמודד פנימית בין הרצוי ובין המצוי; בין ציפיות הרמה הממונה ובין התפיסה, שפיתח בעצמו; בין פעולותיו בפועל ובין מידת התאמתן למודל הנשאף שעצב.

כשהדיאלוג למתן מענה הוא חיצוני – עם גורם סמכותי בולם – יש הסתגלות פיקודית. כשהדיאלוג הוא פנימי – נוצרת התבגרות פיקודית. אם לגבולות החיצוניים נוכחות מועצמת ודומיננטית, קיים מחסור באנרגיה חופשית לעיצוב תפיסה פיקודית עצמאית. כשהשוטר החיצוני בולט בשטח מנוע המפקד מלעצב לעצמו שוטר פנימי, התנסותו מוגבלת, ועיצוב הזהות הופך לחלקי ולא לשלם. התוצאה היא שבתהליך החשוב הזה הופכת הדמות הפיקודית למריונטה, או להולוגרמה, מין השתקפות דהויה של הסמכות שמעליו.

כך עלול המפקד להיגרר לשתי אפשרויות מרכזיות:

★ לוותר על עימות כוחני, שלעתים הנו בלתי-נמנע, עם חייליו, וליהפך למה שקוראים ב"זרגון הצבאי – המפקד ההנון.

★ להיכנס לעימות עם חייליו, לשלוח אותם להקף, להרגיש אשם, לכעוס על עצמו ועל הסיבה, להסתיר את פעולותיו, ולחפש דרכים לכסות את עצמו. כך, הוא הופך למפקד הרע והחוטא.

בהדרגה מתפתחות שתי מערכות: מחד גיסא מערכת ייצוגית חיצונית – כלפי מעלה. נמנעים מלשתף את מערכת העל בבעיות האמיתיות ובפעולות האמיתיות. יוצרים חזות שלמה ומסודרת. "הכל בסדר". ומאידך גיסא מערכת תפקודית פנימית, המחפשת פתרונות "לא-כשרים", אך תכליתיים. מעגלת פינות, מסתדרת, מנסה להשיג אישורים חלקיים מדרג-ביניים (ברור להם, כי אין טעם לצפות לסיוע ממפקדם). האיסור מניע לא-דיווח: מפקדים יודעים, כי כל דיווח על ביצוע, שאינו מתיישר במלואו עם האיסור, יתייגם כעבריינים. כך, נוצרת בליט ברירה תשתית של הסתרת מידע במקום תשתית של אמון ושל אמינות.

איסורים אמורים ליצור משמעת וציות, אלא שעומס איסורים מטפח ראש קטן, ואילו חופש בחירה תומך בפיתוח אחריות. פיתוח אחריות מחייב את המפקדים לא רק לקיים נהלים, אלא גם לבחון באיזו מידה הם תכליתיים ורלוונטיים להשגת המטרה. אחריות זו תעודדם להתמודד גם עם הדרג הממונה על תפיסותיהם ועל אמונותיהם. בה בשעה מגביר חופש הבחירה את הסיכוי

להפנמה בוגרת של מיומנויות פיקוד ושל ערכי פיקוד. בגישת האיסורים קולטים הפקודים את רוח המערכת. הם קולטים, כי למפקד חשוב יותר להיות מכוסה במקרה של חריגה מאשר לתת בידי כפיפו כלים שימושיים לממש את תפקידם. הם גם קולטים, כי הוא אינו סומך עליהם, כי יעשו בחופש הבחירה, שנתן להם, שימוש ענייני ובוגר.

### ★ "אחריות ניהולית אובייקטיבית" לעומת "אחריות פיקודית משפחתית"

בראיון ברדיו התבקש מפקד בכיר להגיב על ממצאי הוועדה, שמצאה ליקויים בכשירות של חטיבת הצנחנים. בדבריו בלטו שתי התייחסויות:

א. הוא אמר, כי חטיבת הצנחנים היא חטיבה מצוינת עם עבר מפואר.

ב. הוא אמר, כי חטיבת הצנחנים תצטרך לתת דיון וחשבון על ממצאי הוועדה. התייחסותו נשמעה עניינית ורצינית. הוא הסתכל על העובדות, לא טיח; אדרבא, הוא הכריז קבל עם ועדה, כי חטיבת הצנחנים נתבעת לתת הסברים ופתרונות למצב. לגישה זו אני קורא, "אחריות ניהולית אובייקטיבית" (אנ"א).

המפקד לא הוסיף, "מאחר שחטיבת הצנחנים נתבעה לעומס רב של פעילויות בגבול הצפון ובשטחים, התרכזו מפקדיה בניהול השוטף. אנחנו נדאג, שהחטיבה תקבל זמן ואמצעים, הדרושים כדי להחזיר לעצמה את הכשירות שנפגמה". במשפט החסר יש חמישה יסודות חשובים:

1. הכרה בנסיבות, שיצרו את המצב הלקוי.
2. לקיחת אחריות – ניסיון לבדוק את הקשר בין דרך ניהול המערכת לבין המצב שנוצר.
3. הזדהות מסוימת עם קשיי החטיבה – ניסיון למתן את רגשות האשמה.
4. שותפות במאמץ ליצור פתרונות – תרומת הדרג הממונה לשינוי, בהתאם למעמדו, למשאביו ולכוחו.
5. מתן פומביות – העזה של הדרג הפוקד לחשוף זאת קבל עם ועדה מתוך רצון לתת דוגמה אישית לדרך פיקודית מועדפת, למרות עלותה האפשרית. זה מעגל שלם של אחריות – כפי שאקרא לו, "אחריות פיקודית משפחתית".

הראיון ביטא אחריות ניהולית אובייקטיבית: המפקד הבכיר דאג למוניטין החטיבה, ומיד פנה אליה בתביעה. כמשתמע מההכרזה הפומבית, נראה, כי הוא הותירם להתמודד עם המצב – עם האחריות ועם האשמה – לבדם. אני משוכנע, כי לצנחנים בעלי שאיפות מפותחות למצוינות כאבו מאוד ממצאי החקירה. הם שאלו את עצמם, האם המערכת הממונה מוכנה לקחת חלק בהקלת הלחץ הפסיכולוגי והלחץ הביצועי? האם היא מבינה אותם, ודואגת להם? לגישה זו (אנ"א) יש יתרונות (פתיחות כלפי גורמי חוץ, נכונות כנה להיחשף לביקורת ומחויבות לתת מענה רציני ואחראי), אך חסרה בה תוספת משמעותית – היא חסרה את המודעות לצורכי פנים,

צורכי היסוד של הנפשות, הפועלות במערכת הצבאית. חייילים ומפקדים צריכים משפחתיות, צריכים תחושת שייכות למסגרות קטנות וגם לכלל המערכת. לאוריינטציה של המפקדים הבכירים ולהתבטאויותיהם השפעה רבה מאוד על היווצרות תחושה זו.

המפקד הבכיר הוא הדבק – נקודת החיבור בין המסגרת הקטנה ובין המסגרת הגדולה. פקוד, החש, כי הוא חלק מהמסגרת הגדולה, מוכן לייצגה, ולקחת אחריות כוללת יותר. השייכות נותנת עוצמה וביטחון מעצם העובדה, כי הפרט חש, כי המערכת עומדת מאחוריו.

חיוני, כי גם הפיקוד הבכיר יענה לצורכי היסוד – התרבותיים וההישרדותיים – של המערכת הצבאית: שייכות ומשפחתיות. כיוון שנמצא קשר מובהק בין לכידות (גיבוש = משפחתיות) לבין כושר ההישרדות במצבי קרב, יש לנושא ערך מבצעי עליון. כמובן, הדרג הבכיר לא יוכל לספק את הצורך במגע ישיר בדרך כלל. בערוצי התקשורת הקיימים הוא יכול לתת דימויים, או להקרין יחסים, שיינתו דימוי של מערכת משפחתית. מכל מקום, מפקד בכיר, המשדר פומבית מסרים החוצה, אל המערכת האזרחית, האופפת את המערכת הצבאית, משדר במקביל מסרים גם פנימה, אל המערכת הצבאית. לכן, תשדורות חיצוניות, שאינן מכילות יסודות של תשדורות פנים, הן תשדורות חסרות.

כאשר הצבא מאשים את עצמו, הציבור מאשים, והתקשורת חטטנית, חושפנית ומאשימה – רוצה הצבא הגנה וצריך אותה. אין ספק, גישה ניהולית אובייקטיביות אינה נותנת מענה לכך. גישה זו מעלה את ההשערה, כי הדרג הממונה אינו רוצה להיות מזוהה בתודעה הציבורית, או בתודעה הציבורית, עם החרیגה. זו, אם כך, משיכת לאנשים הפועלים בשטח ולא אליו.

אני קורא לזה "מגמת הטפולן בפיקוד", ששום דבר אינו נדבק אליו.

- האתגר המנהיגותי הנו שלב בין שתי הגישות: הגישה האובייקטיביות – לא לכסות על פגמים, לעמוד פנים מול פנים אל מול העובדות, נכונות להיחשף, לעמוד לביקורת ציבורית, ולא לשמור על סודות מיותרים.
- הגישה המשפחתית – לקחת אחריות, ליצור שייכות, לטפח תחושת "אנחנו", לבלום זעזועים, לגונן במידת הצורך, לטפח "אינטימיות". זה בית פתוח, השומר על משפחתיות, והפרט יודע כי דואגים לו. אם לא – הוא צריך לדאוג לעצמו; ואם זה המצב – הוא ידאג לכִּסְתָּח את עצמו.

### ★ טיפוח דימוי לעומת הדרג הממונה מול המחויבות לדרג הנמוך

מ"פ נשלח עם פלוגתו לעזה. הפלוגה מורכבת, לדבריו, מריכוז גבוה של "עדיני-נפש", והתקשתה מאוד לעמוד באלימות ובעימותים הפיסיים בביצוע מעצרים ובפיזור הפגנות. שבוע לפני ירידה נוספת לעזה ישב המ"פ עם המדריך לאימון גופני, שהוא גם מדריך לקרב מגע, ובנה אתו מערכת שיעורים, שיכללו לחימה פנים מול פנים תוך שימוש בנשק ובטכניקות של התקפה ושל הגנה. כל זאת כדי להגדיל את הביטחון העצמי של החיילים ואת יכולתם.

מאחר שכל שינוי בתכנית חייב את אישור המג"ד, פנה אליו המ"פ עם תכנית מסודרת. המג"ד סירב לאשרה כיוון שבסוף השבוע עמד להיערך בוחן כושר חיצוני לפלוגה. המג"ד התעקש, כי האימון הגופני יוקדש להעלאת כושר בלבד. זמן נוסף לא היה ניתן לפנות כיוון שתכנית האימונים היתה עמוסה וצפופה. המ"פ צעק, לחץ, הסביר – אך ללא הועיל. הוא טען, כי ברור כשמש למה דאג המג"ד. לדבריו, למג"ד היה חשוב יותר, כי יירשם, כי לפלוגה שלו כשירות נאותה, לפי הקריטריונים של המערכת, ובעדיפות נמוכה יותר נמצא הצורך לתת מענה רלוונטי לצורכי הדרג הנמוך יותר. המג"ד הזניח הכשרה תכליתית לפלוגה, שהתקשתה בעבר, ודיכא יוזמה של מ"פ חושב ואיכפתי.

## טבלה 1: שתי גישות לניהול יחידה

אחריות ניהולית אובייקטיביות	אחריות פיקודית משפחתית
דימוי המפקד	עיתונאי חריף, או מנתח מערכות
תפקוד המפקד	חלק מהמערכת. תובעני מגלה אמפתיה
הדרג הממונה	מזדהה עם מצוקות הדרג הנמוך יותר
תגובת המפקד	"הם ידאגו ..."
	"אנחנו נדאג ..."

## ★ לחץ לאחידות כלל-מערכתית מול טיפוח ייחודיות יחידתית

באחד הבסיסים בצפון הארץ נתקל מפקד הבסיס בבעיה: עקב ריבוי פעילויות בלתי-מתוכננות, נשארו אנשי הקבע בבסיס פעמים רבות עד שעות מאוחרות. הדבר פגם במוטיווציה שלהם, ויצר התמרמרות רבות. לאחר שיחות רבות עם אנשי המקום ולאחר חשיבה מעמיקה, החליט מפקד הבסיס, כי יום אחד בשבוע ייצאו משרתי הקבע לביתם בשעה 1530, כדי שיוכלו להסדיר עניינים פרטיים, שיהיה להם זמן עם משפחתם וכו'; ובשאר הימים יפנו את עצמם לעבודה, כנדרש.

ההסדר התקבל בהתלהבות, וגל רענונות שטף את הבסיס. משרתי הקבע נשארו פעמים רבות ללא טענות, ונתנו שירות איכותי. את ההסדר ביטל מפקד בכיר באזור, שראה בהסדר פתרון קלוקל ומשחית.

אין צורך לציין מה קרה בבסיס לאחר מכן ....

את המפקד הבכיר לא עניינו התוצאות ואיכותן, אלא באיזו מידה עומדת היחידה בנהלים המקובלים. השאלה החסרה היתה, באיזו מידה מהווה ההסדר הנוח פתרון תכליתי, יעיל ומאוזן לתפקוד היחידה ולאופיה? באווירה זו סביר להניח, כי המערכת הממונה תנסה ליישר, והמערכת שמתחתיה תגלה נטייה להתיישר מחשש, כי אין סיכוי להתנגדות, או שמחירה גבוה.

## ★ ריכוז סמכויות מול האצלת סמכויות

ככל שהחשש מפני כישלונות ומפני חריגות רב יותר, מתעצמת הנטייה לרכז סמכויות כלפי מעלה. הפחד מתוצאות הטעויות גורם לרמה הממונה לתת לבכיר יותר לטפל בתחום. הבכיר יותר מבצע בעצמו פעולות שבעבר היו מואצלות כלפי מטה. לדוגמה: בחטיבת שריון הוחלט, כי שרשור כדורי 0.5 – שבעבר היה נחלת כלל החיילים – ייעשה על-ידי קצין בלבד; בטירונות צנחנים יכול מ"מ לעשות קאדר מחלקתי רק באישור מפקד הבסיס; בבית-הספר לקצינים אישור לנסיעות נ"נ ניתן רק על-ידי מפקד הפלוגה – בעבר גם מד"כ יכול היה לתת אישור; וכי"ב.

הססמה "מדרגיות" קיימת כעיקרון מנחה, אך בפועל מתחולל כרסום מעצים ומתמשך במעמד ובהיקף הסמכויות. נוצרה מגמה ברורה של צמצום היקף ההתנסות הפיקודית ושאיבה בולטת של סמכויות כלפי מעלה. המסר למפקדים ברור – סומכים עליהם פחות.

## ★ הגברת פיקוח ובקרה לעומת השקעה ביצירת תשתית של אמון

באחד מגדודי "גולני" קיבל המג"ד מדי ערב את רשימת השמירה של הפלוגות; בפלוגות שונות מסתובבים בקרים בנושא של שעות שינה ובנושאים אחרים; לעתים משתמשת המערכת בבקרים חיצוניים, כדי לעשות סדר

## טבלה 2: טיפוח מצוינות מול דיכוי מצוינות

לדיכוי מצוינות	לטיפוח מצוינות
העדפה של הוספת איסורים כתגובה לחריגה קיימת, או אפשרית	התוויית עקרונות מנחים, יצירת מצבי התנסות, מתן חופש בחירה, חניכה
גישה של "אחריות ניהולית" אובייקטיבית	גישה של "אחריות פיקודית משפחתית" פיקוד אבהי, טיפוח שייכות, "המערכת זה אנחנו"
השקעה בטיפוח דימוי מול הדרג הממונה	הגברת המחויבות לדרג הנמוך
לחץ לאחידות כלל-מערכתית	עידוד ליצירת ייחוד יחידתי
העדפה של ריכוז סמכויות כלפי מעלה	האצלת סמכויות לדרג הנמוך יותר
הגברת פיקוח ובקרה	השקעה ביצירת תשתית של אמון
דגש מוגזם על קיום נהלים	עידוד שיקול-דעת מנהיגותי
הקפדה על שימור הקיים	עידוד יוזמות לשינוי

להזכירכם, סעיף 3 במאפייני המנהיגות של המ"מ המצטיין לפי המחקר, שנערך בצה"ל, ציין בפירושו: "ציפייה לקשר של אמון"....

### ★ קיום נהלים מול עידוד להפעיל שיקול-דעת פיקודי

גם התקשורת נשאבת לתוך הגישה הקיימת, ומחזקת אותה. בכל אירוע היא מציבה את שאלת המפתח: "האם קוימו כל הנהלים?" אך לא נשמעות שאלות אחרות, כמו: האם לקח המפקד אחריות, ופעל בשיקול-דעת כולל? האם נתן המפקד פתרון מנהיגותי הולם לנסיבות שנוצרו?

אכן, בגישה הנוכחית מקבלים נהלים יותר כוח מאשר שיקול-דעת מקיף, וחבל. איני מזלזל בנהלים. חלקם "נכתבו בדם", והם אמורים לייצג תבונה ארגונית מצטברת

פנימי; ביחידות מסוימות רשמו על כלי-הרכב: "אם הרכב הזה ביצע עבירה, אנא התקשרו ל-1234567". השדר הזה יוצר עוינות: המערכת מוכנה לתת כוח אפילו לזרים, כדי להשיג מידע, ולקיים פיקוח.

יסוד הפיקוח הופך דומיננטי יותר ויותר. המסר שנקלט אומר: אין אמונה, כי אירועים ידווחו, ואין אמון, כי הדיווח יהיה אמין.

לפיקוח ולבקרה יתרון בולט – המפקד מרכז בידו מידע רב לגבי המתרחש במערכת, וזה מסייע לו לנהל את המערכת לפי נתונים עובדתיים. יחד עם זאת, עוברת התחושה לפיקודים, כי אין מאמינים להם, ולא סומכים על דיווחיהם ועל אמינותם. וידוא ביצוע הופך להיות אבן-יסוד גדולה ומוגזמת בתרבות הארגונית, והתוצאה – ככל שלבירות החיצונית נוכחות מסיוות יותר, הביקורת הפנימית יוצאת לפנסיה.

## טבלה 3: אחריות מול אשמה

אשמה	אחריות
המערכת כאסופה של בודדים, או, לחלופין, המערכת נחלקת לטובים ולרעים. חריגה של אחד מחלקיה מעיד על שונות, על זרותו ועל נפרדותו מן השלם; ומכאן נגזר אופי הטיפול בו	המערכת כשלם – התנהגות חריגה של אחד מחלקיה מבטא חלק מהשלם, ומעיד על השלם ועל אופיו
מי אשם בחריגה? מי דפק את העסק? איך לא עלינו על זה קודם?	מי אחראי לחריגה?
ראיות לשם "בניית תיק" המגמה: להשאיר שולחן נקי	כלל מרכיבי האירוע
הקשר בין הנאשם לחריגה	1. הקשר בין נסיבות האירוע לחריגה 2. הקשר בין אופי ניהול המערכת לחריגה 3. הקשר בין האחראי לחריגה
הנאשם אחראי בלעדיו, ללא שותפים	1. המערכת ומפקדיה רואים עצמם שותפים באחריות לחריגה 2. המערכת ומפקדיה לוקחים אחריות על כלל התופעות שבתחום הפיקוד
הדיפת הטעויות לכל כיוון אפשרי	נכונות לספוג לפחות חלק מהטעויות
להכחיד את התופעה	יצירת תנאים ואווירה, שיבטיחו יצירת בריאות מערכתית ומצוינות, וימנעו התופעה
ארכיאולוגית ניתוח קפדני והשקעת אנרגיה בתופעות העבר	עתידינית השקעה רבה בתכנון העתיד לא פחות מחקר העבר

# הכשרת הכוח

## של נאמ"י

### התפיסה של כוח התגובה

דברים רבים נכתבו על התפיסה האסטרטגית החדשה של נאמ"י ועל השינויים במבנה הכוח של מפקדת בעלות הברית באירופה (SHAPE), כדי לתת מענה ליעדים הצבאיים באסטרטגיה החדשה. מפקדת הכוח לתגובה מהירה היא מפקדה בין-לאומית, ומפקדה כפוף למפקד העליון של כוחות בעלות הברית באירופה. הדרישות העיקריות בהפעלת הכוח לתגובה מהירה נגזרות אפוא מתפיסתו הקרקעית ומההפעלה של כוח התגובה לניהול משברים.

### תפקידים ומשימות

התפיסה הקרקעית החדשה טבעה את המושג "איוון דינמי". כלומר, דרישה, כי הכוחות הנכונים יהיו במקום הנכון ובזמן הנכון. פירוש הדבר, יש ליצור יכולת להקצות כוחות למגוון של מצבים בכל תחומי האחריות של פיקוד אירופה, ולהגיב בצעדים צבאיים וביכולת צבאית ברמה המתאימה. התפיסה הקרקעית הבליטה את הדרישה לתגובה תכליתית למשבר. תגובה זו מותנית בפריסה במועד המתאים של כוחות רב-לאומיים, המסוגלים לקבל על עצמם קשת רחבה של משימות צבאיות, בלוויית סיוע תחזוקתי ואמצעי תחבורה מתאימים. התגובה מותנית גם בכוחות איכותיים עדיפים, שיהיו מסוגלים לפעול במצבה מוקטנת, ובעוצמה קרבית מוגברת. יכולת התגובה היא דרישה בסיסית לגבי מרכיבים מסוימים בכוח, ועליהם להיות מוכנים לתנועה תוך שבעה ימים מפקודה; שאר הכוח צריך להיות מוכן לתנועה תוך חמישה-עשר יום מפקודה.

מפקדת בעלות הברית באירופה מכתיבה לכוח לתגובה מהירה ארבעה תפקידים:

- הפגנה – בימי שלום הכוח מפגין סימנים מובהקים ליכולת ולנחישות ההחלטה של בעלות הברית;
- תגובה – בשעת משבר, צריך הכוח לתגבר מערכי

הדרישה, כי הכוח לתגובה מהירה (ARRC) יציב את הכוחות הנכונים במקום הנכון ובזמן הנכון, היא אחת מיסודות התפיסה של הכוח. הכוח לתגובה מהירה, כמחויבות רב-לאומית לניהול משברים, אמור לטפל בקשת של אירועים; הפעלתו כרוכה בשיקולים של עלות, של גמישות, של פיקוד ושליטה, של מערכת מודיעין משולבת, של תחזוקה ושל הדרכה. בשנת 1995 הכוח יהיה מבצעי במלואו. ביום שישי, שניים באוקטובר 1992, הופעלה מפקדת הכוח לתגובה מהירה. אבן-דרך משמעותית זו במסלול של הכוח סימלה גם את פירוק קבוצת העבודה הרב-לאומית לעניין הכוח לתגובה מהירה, שהוקמה בבילפלד באוקטובר 1991. עבודת הקבוצה היתה חיונית לגיבוש מדיניות הכוח, מבנהו ומפקדתו. מבחינת בריטניה, סימלה הפעלת מפקדת הכוח לתגובה מהירה את פירוק מפקדת קורפוס 1 הבריטי, שתהיה מפקדת הכוח לתגובה מהירה. בריטניה היא מדינת-המסגרת של הכוח, וזו מחויבות כבדה. שתי הדיוויזיות הנותרות בסד"כ העתידי של כוחות היבשה הבריטיים, החטיבה המוטסת 24 וכמה יחידות קרביות ויחידות תחזוקה הוצבו בסד"כ של הכוח לתגובה מהירה. בנוסף, אחראית בריטניה לספק אמצעי קשר ומערכות נתונים למפקדת הכוח, כולל ערוצי תקשורת כלפי מטה לארבע דיוויזיות מסופחות.

מפקדים יעדיפו פעמים רבות לעשות "כאילר", לסמן v – מאשר להתייבב, להעז לחשוף את שיקול-דעתם הפיקודי, להצביע על ליקויים, או לדרוש שינויים. המערכת השתכללה, ומפתחת טכניקות, המטפחות הנעה לשמר את המצב. כדי ליצור שינוי, זקוק כל דרג להליך ביורוקרטי כל כך מורכב, הכולל חתימות רבות וניירת. "דרך ייסורים זו" מעודדת ויתור. רק החזקים מאוד, או מי שאין להם מה להפסיד, יילכו בה. הפרטים בצבא – ובעיקר, מפקדים – קולטים, כי הלחץ הארגוני לשימור ולקיום נהלים חזק הרבה יותר מהנכונות לשפר ולשנות, והוא מתאים את עצמו, ומצטרף למשמרי הקיים.

### סוף בעמוד 53

לגבי הדרך הנכונה והבטוחה לבצע דברים. זאת לפי ססמת הבדואי: "חכם השביל מההולך בו". אך הנהלים אינם תמיד חוקי ברזל: כשהשביל אינו מוביל ליעד הרצוי, אזי אין ברירה, במקום ללכת בתלם – יש לחרוש תלם חדש.

השילוב החשוב של ציות לפקודות עם שיקול-דעת פיקודי אינו מאוזן בצבא. לכן, במצב משבר מתפתחת חשיבה פיקודית מונעת-נהלים במקום חשיבה פיקודית מונעת אחריות והקשר.

### ★ שימור הקיים מול שינוי

באווירה זו יודעים מפקדים, כי כמעט אין סיכוי לשנות כיוון שהמערכת עסוקה בתחזוקת המצב הקיים ובשימורו. למרות שלעיתים הם מחויבי המציאות, העדר ביצוע ושינוי בביצוע יתקבלו בעין לא-אוהדת בעיני המערכת.

### המשך טבלה 3

אחריות	אשמה
אמונת-יסוד לפתרון הבעיה	"השעיר לעזאזל" טיפול מואץ ונוקב בחריגים יחסל את התופעה
השקעה ארגונית מרכזית	ענישה – עריפת ראשים
בדיקת האחראי לחריגה	התמקדות בסטייה מנהלים התמקדות בחריגות
סוג הענישה	מוטוריקה עדינה פרטנות, ייחודיות, התאמה לאדם, לעברו, לכוונותיו ולנסיבות
גישה לנענש	ליווי מקומי, גם אם "חטף חזק" התעלמות, לא להיות מזוהה עם החריג או עם החריג
התערבות המפקד	דיאלוג ארגוני תוך-מעמדי ובין-מערכתי על הקשר בין התופעות שהתגלו לבין היכולת לממש את יעדי הארגון
משוב המפקד לחריגה	עידוד וחיזוק עצם ההעזה לקחת יוזמה ואחריות, ללא קשר לתוצאות
תמיכת המפקד	תמיכה – לפחות חלקית – במקרה של סטייה חד-פעמית, או במקרה של העזה – גם אם הערכת האחראי שגויה
תוצאות	נכונות רבה יותר להישף התגוננות, העלמת מידע, יצירת אליבי
יחס לאמת	הסתברות גבוהה יותר לחשוף את האמת יצירת מסכת של האשמות-נגד

# ליתגובה מהירה

## לפונט גורל סר גרמי מקני\*

מפקד הכוח לתגובה מהירה.  
המאמר מבוסס על הרצאתו  
במכון RUSI הבריטי, ועובד  
לפי מאמר בגיליון פברואר  
1993 של כתב-העת RUSI  
Journal.

\* התפקידים האפשריים, המוטלים על הכוח לתגובה מהירה. מכל מקום, כל אוצר המלים אינו מדויק כיום, ונמצא עדיין בשלבי התפתחות. גם מאזן המאמץ הביטחוני משתנה. יש המצדדים בכוחות, המתאימים רק לפעולות מוגבלות לסיוע לשלום וללחימה ברמה נמוכה של חריפות; אחרים מצדדים בכוח, שיהיה מסוגל ללחום במצבים של חריפות גבוהה בסכסוכים אזוריים, למעט במלחמה כוללת. אין לנו ברירה: תנאי שדה הקרב השתנו בצורה בלתי-הפיכה עקב היערכויות אזוריות חדשות, עקב פיקוח על החימוש ועקב טכנולוגיה. בתנאים החדשים האלה, ועל מנת לעמוד בדרישות התובעניות המוטלות עליו, על הכוח לתגובה מהירה להיות מסוגל לבצע מבצעים מכל הסוגים, בכל רמת חריפות שתידרש. אני נזכר בדברים של אנון פאוואל, "ההיסטוריה זרועה במלחמות, שכולם ידעו, כי אינן יכולות לפרוץ".

אנו רואים את הלחימה כאתגר הרציני ביותר בהפעלת הכוח לתגובה מהירה, כיוון שמכאן תיגזר יכולתו להוציא לפועל את שאר תפקידיו. אנו מדגישים מבצעים קרביים ברמה גבוהה של חריפות בסכסוכים אזוריים גדולים. אולם, פעולות ברמה גבוהה של חריפות לא יוגבלו לסכסוכים אזוריים גדולים דווקא; ייתכן מאוד, כי יידרשו במשימות לשמירה על השלום, ועלינו להבטיח, שתהיה לנו יכולת מתאימה. גם פריסה של כוח לסיוע הומניטרי, אם רוצים להוציאה לפועל בבטחה, מחייבת שימוש בציוד, המיועד ללחימה, כפי שמלמד הניסיון הבריטי בבוסניה בזמן האחרון.

אחרי ככלות הכל, ויאמרו התיאורטיקנים אשר יאמרו, אם איתרע מזלך, ואתה נמצא בנקודת המגע, כל המבצעים הם ברמה גבוהה של חריפות.

## עץ מבנה

בהתחשב בארגון הנוכחי של הכוחות בכוח לתגובה מהירה, נוצרים אתגרים מעשיים משמעותיים בעמידה בדרישה זו. בתרשים דלהן מופיע עץ המבנה הנוכחי של היחידות

הגנה עיקריים וכוחות לאומיים, הפרוסים בשטח בכל מקום בתחומי הפיקוד;

- לחימה – אם המשבר אינו נפתר, או מסלים לפתע, צריך הכוח לנהל מבצעים רב-לאומיים ממושכים ברמת הכוח כולו, בסכסוך אזורי גדול;
- תפקידים נלווים – בתגובה לגלישה של סכסוך אזורי, או לפי הרשאה מוסכמת של א"ם, או של מועצת אירופה, ייתכן שהכוח יידרש לבצע פעולות נלוות לשמירה על השלום, כמו תפקידי ניטור והשגחה, סיוע הומניטרי ושמירה על השלום.

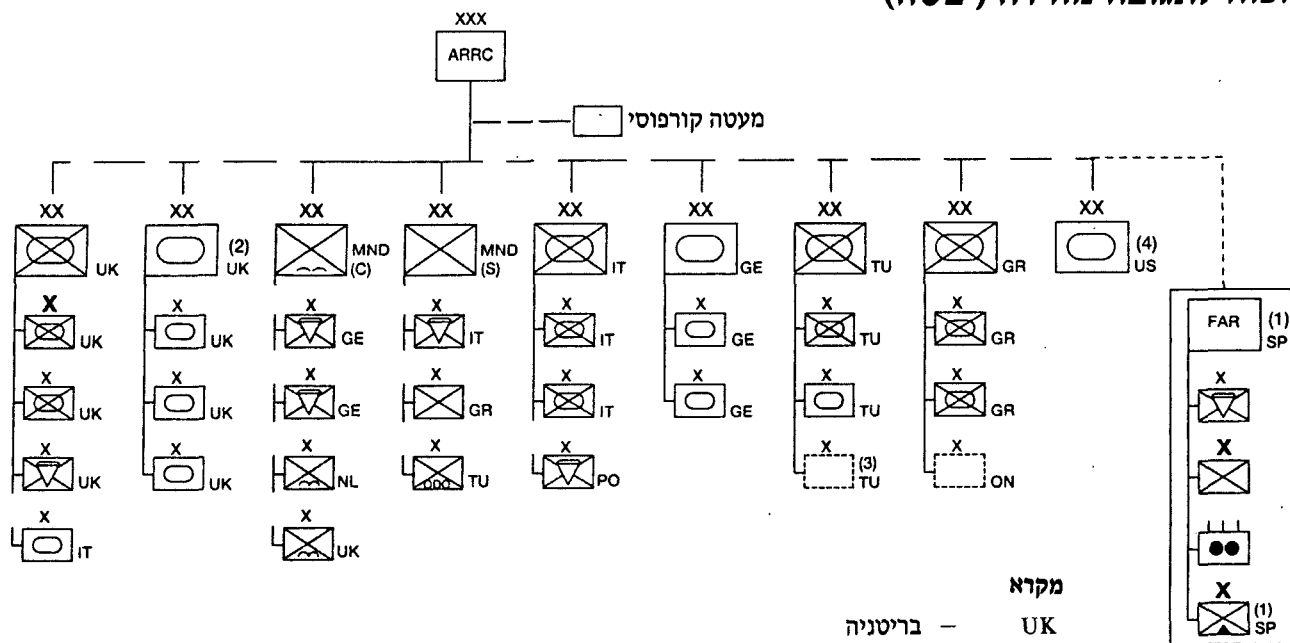
הנחיותינו ומטרתנו בהכנות לקראת התפקידים האלה היו חדות וברורות: כל העבודה מכוונת להכין כוח, המסוגל להילחם.

הנחת העבודה שלנו היתה, שמתוך קשת התפקידים האפשריים של הכוח לתגובה מהירה ושל כוחות אחרים (עד סד"כ של ארבע דיוויזיות) במבצעים צבאיים, שנועדו לסייע למפקד פיקוד אירופה לנהל משברים באפשרויות השונות. גודל הכוח והרכבו יותאמו למשימה, פוליטית וצבאית. הדגש האזורי אינו מוגדר בדיוק; הוא משתרע על כל תחום הפיקוד – למעט מבצעים, שיעשו למען א"ם, או מועצת אירופה – על פני כל הקשת של הפעילות הצבאית.

## שפת המבצעים הצבאיים

הבנה מלאה של המשימות השונות ושל רמות החריפות של המשימות הללו בסיסית לעבודתנו, כדי שנוכל לעמוד בדרישות ובתפקידים. בוויכוח בענייני ביטחון משתנית השפה, המתארת את הפעולות בעתיד. טוענים, כי משמעות המושג סכסוך ברמה גבוהה/בינונית/נמוכה של חריפות קשורה קשר הדוק מדי לחשיבה מימי המלחמה הקרה, ואני נוטה להסכים עמם. במושגים של סכסוך אזורי ושל פעולות לשמירה על השלום, קשה להגדיר מה עלולים המבצעים הכלליים האלה להקיף במצב של ניהול משברים – אם כי דומה, כי הם מתאימים למגוון





- הערות**
- (1) השתתפות ספרד במסגרת הסכמי התיאום MC 3137
  - (2) תפקיד כפול בגזרה המרכזית, בשיתוף עם קורפוס גרמני
  - (3) בהתאם לתכניות, שיערכו מפעם לפעם
  - (4) או דיוויזיה משודיינת
- כוחות תחת פיקוד ישיר (OPCM) —————  
 כוחות מוקצים (סמכות מתאמת) - - - - -

- מקרא**
- UK - בריטניה
  - IT - איטליה
  - GE - גרמניה
  - NL - הולנד
  - GR - יוון
  - TU - תורכיה
  - PO - פורטוגל
  - SP - ספרד
  - ON - מדינות אחרות
  - MND - דיוויזיה רב-לאומית
  - FAR - כוח לתגובה מהירה

**ציוותי כוחות**

בהתחשב במגוון התפקידים של הכוח לתגובה מהירה, במגבלות ובתנאים המציאותיים, שבהם יפעל, אנו סבורים שציוותי כוחות הנה הגישה הנכונה לעמידה במשימות. זו גישה של היענות מגיבה ומודולרית. הכוח לתגובה מהירה חייב להיות לכיד ולהתאים למשימתו. "לכידות" פירושה יכולת של כוחות שונים לפעול בקצב דומה, ולכסות שטחים דומים בכוחות סיוור, בכוחות לתצפית מודיעינית ובכוחות הלם. המבנה של הסיוע הקרבי ושל הסיוע התחזוקתי בכוח והפעלתם יהיו חיוניים לצורך כך. הדרך הטובה ביותר להשיג לכידות היא גמישות בציוות הכוחות בכוח לתגובה מהירה, בהתאם למשימה ולמקום. ייתכנו שינויים פוליטיים, התפתחות של משברים והסלמתם ושינויי מגמות של הכוח. ציוות הכוחות יהיה מסוגל להגיב על גורמים בלתי-צפויים כאלה. היקף הכוחות, שהוקצה לכוח לתגובה מהירה, מבטיח את עוצמתו ואת גמישותו.

**האתגרים**

**★ רב-לאומיות**

אני משוכנע, כי נקודת-המוצא הנכונה לרב-לאומיות כבר נקבעה, ותפתח היטב, משום שכוח, הפועל בכל מרחב

הקרבות בכוח ורשימת היחידות המסייעות, שהקצו לו המדינות השונות.

נוכח מגוון רחב כזה של רב-לאומיות, של יכולת ושל פיזור המקומות הגיאוגרפיים, דרושה לנו השקפה מושגית רחבה כיצד להתארגן למשימות, בהתאם לתפקידים האפשריים. כל תפיסה חייבת להיות מעוגנת היטב ביכולתנו. עלינו לאמץ לעצמנו תורה, שתהיה ישימה ומקובלת על הכל, ותנחה את הפעלת הכוחות הנוכחיים בכוח לתגובה מהירה, תוך הבלטת הדרישות לעתיד. בנקודה זו יש לגלות עירנות לעלויות של המדינות השונות בהקצאת כוחות וציוד לכוח לתגובה מהירה. התורה צריכה להיות אפוא תפקודית, ולהתבסס על היכולת ליישום נרחב בכל סוג של פעולה. קיצורו של דבר, צריכה להיכלל בה הנחיה להגדרת תנאי הפעילות, לזיהוי מנגנוני ההצלחה (או הכישלון) של האויב, לניצול העוצמה הקרבית של הכוח לתגובה מהירה בתכליתיות ולניהול מבצעים ממושכים. התורה צריכה להביא בחשבון את שדה הקרב המשתנה ומבצעים רב-לאומיים ומשותפים. יתר על כן, עליה להעניק משקל מתאים לניהול מבצעים בעומק, ולהיות קשובה למגוון הפעילויות החברתיות, המדיניות, התקשורתיות והצבאיות, המשפיעות על ביצוע כל הפעולות בימינו.

הפיקוד, צריך ליהנות מאמון של כל הפיקוד. הרב-לאומיות במפקדת הכוח לתגובה מהירה באה לידי ביטוי בייצוג נכבד של מדינת-המסגרת, ובנוכחות של קציני מטה מכל המדינות המשתתפות. עד עתה איישו כל המדינות את התפקידים העיקריים, והמפקדה תאויש במלואה עד מחצית 1994. מחויבות זו לרב-לאומיות היתה חד-משמעית בכל תחומי הפעילות, אולם נותרו כמה נושאים רב-לאומיים חשובים, התופסים מקום מרכזי בתכליתיות המבצעית, שיידרש זמן ממושך יותר ליישם.

### ★ פיקוד ושליטה

כדי שיוכל לפעול, זקוק הכוח לתגובה מהירה למערכת פיקוד ושליטה, שתתאים לסביבה התובענית של פריסה מתוך היענות מהירה לקשת הרחבה של תנאי פעולה ושל אזורי פעולה, ותוכל להשיק בין מערכות לאומיות שונות. בתחום הזה יש חשיבות רבה לתקשורת ולהעברה תכליתית של נתונים בפנים הכוח. נראה, כי המפקד המצליח יהיה זה, שיצליח למרב את הפוטנציאל של מערכות המידע שלו, כדי שיציגו בפניו בזמן אמת תמונה מדויקת על מצבו ועל מצב האויב כאחד. הדבר יאפשר קבלת החלטות בעתן, ואת העברתן המהירה והיעילה לתעודתן. זה המפתח לקצב מבצעי, וברמת מפקדת הכוח הוא חייב להתבטא בהפעלה ברזמנית של כוח בשדה הקרב לכל עומקו. תכניותינו לעמידה באתגר הזה נמצאות כבר בשלב מתקדם, ואני משוכנע, כי יש בידינו המבנים הארגוניים והציוד להשגת פיקוד-שליטה תכליתיים.

### עץ מבנה

המפקדה המבצעית היא מפקדה מודולרית עם גורמי מטה קדמיים קלים לפריסה מהירה עבור המפקדה העיקרית ועבור פיקוד הסיוע העורפי (RSC) ועם גורמי מטה כבדים יותר, שיבואו בעקבותיהם, כדי להקים את המפקדה המלאה, הדרושה לנהל סכסוך גדול. גישה זו מאפשרת לנו להתפרס, ולהישען על המודולים של המפקדה לפי התפתחות המצב, ובהתאם לשינויים בו, או להסלמתו, תוך כדי בניית ציוות הכוח הכולל. מבנה התקשורת יהיה לפי שיטת הגזע, הנהוגה בבריטניה, והוא יאפשר תקשורת לכל המפקדות של יחידות הכוח ומהן, עד לארבע מפקדות דיוויזיוניות וליחידות אחרות של הכוח, לכל היותר. גם מערכת המידע הפנימית של המפקדה תהיה בריטית, ותאפשר פיקוד-שליטה בממדים דומים, אם כי יידרש עוד זמן להשגת ממשקים\* טכניים עם מערכות מחשב של מדינות אחרות.

אנו מניחים, כי אזור הפריסה של הכוח לתגובה מהירה עלול להיות גדול ונרחב, וישתרע מנקודות הכניסה לאורך צירי תנועה עד לאזור הפעולה. נקודות מפתח, כמו שטחי כינוס, יהיו קשורות למערכת פטרמיגן מקומית. למעשה, יוקמו "איי פטרמיגן", שיהיו מקושרים ביניהם בתקשורת לוויינים, שתאפשר מערכת קשר טובה לכל הכוח. אולם, מיצוי מלוא יכולתו של הכוח מותנה ביחידות עתודה,

שיועמדו במהירות לרשותו, ובערוצים עורפיים טובים לתקשורת ולנתונים. בעניין הזה צריך לעשות עבודה נוספת באספקת ציוד ובהתאמת נהלים וגישה, כדי להבטיח, כי למפקדת הכוח לתגובה מהירה יהיו פיקוד ושליטה באמצעות מפקדות מעולות יותר במדינות המארחות, לפי הצורך.

### ★ מודיעין

לכל המבצעים יידרש, כמו תמיד, מודיעין באיכות גבוהה בעתו. נדרש מודיעין מעמיק בחדות גבוהה, שיתקבל ממגוון רחב של חיישנים, הפועלים בכל הקשת האלקטרומגנטית. הכוח לתגובה מהירה זקוק לגוף רב-לאומי למודיעין ולאיון מטרות עם תמהיל רחב של יחידות איסוף, שהוקצו לו בימי שלום, שניתן יהיה להרכיב ממנו במהירות גופים בעלי יכולת מבצעית, בהתאם למצבים המשתנים.

צורכי המודיעין יזדקקו למערכות מידע, שיקשרו בין אמצעי המודיעין השונים, ימזגו את נתוניהם, יעבדו, ויבטיחו מוצרים טובים בעתם. דרישה זו מעוררת בעיה של שיתוף במודיעין ושל מיזוג נתונים. מדינות צריכות להגן על מקורותיהן למודיעין, ובצדק. אולם, צריך למזג את המוצר עם מידע אחר, שיהיה זמין לכל במסגרת הכוח לתגובה מהירה. מבחינה מושגית אפוא "מטוטלת השליטה" צריכה לנוע לעבר העדפת מפקדי נאט"ו בעידן החדש של רב-לאומיות. הם צריכים להיות מסוגלים לנהל אמצעי מודיעין, ולהפיק מהם תועלת ומוצרים להגשמת יעדיהם המבצעיים.

### ★ תחזוקה

אותם טיעונים, בקווים כלליים, יפים גם ליכולת לשלוט בסיוע התחזוקתי, ולנצלו. העקרונות וקווי המדיניות החדשים של נאט"ו מכירים באחריות הקיבוצית לספק סיוע תחזוקתי, ומצדדים בהרחבת הסמכויות של מפקדי נאט"ו ויכולתם להפעיל את התחזוקה בסיוע למשימותיהם: גישה כזו חיונית מבחינת. כדי להבטיח את הגמישות הגבוהה ביותר, ולקיימה, וכדי להבטיח קצב מהיר ביותר למבצעים, זקוק הכוח לתגובה מהירה לתפיסת תחזוקה, שתבטיח, כי המדינות יספקו את הצורך הזה ואת הצרכים הרב-לאומיים, ויבטיחו, כי המבצעים ינהלו ללא הפרעה.

תפיסה זו יוצרת איזון בין האופי הרב-לאומי של הכוח לבין הצורך בתחזוקה תפקודית, העונה על הדרישות בשטח הקדמי. המדינות, שישתתפו בכוח אחרי פריסתו, יקימו קבוצות לסיוע עורפי (RSG) ת"פ הפיקוד לסיוע עורפי (RSC). שיטה זו מעמידה לרשות כל מדינה בסיס לאומי באזור לסיוע עורפי (RSA). מכאן תזרום האספקה לקבוצות לסיוע קדמי (FSG) של כל דיוויזיה באזור הסיוע הקדמי (GSA). מדינה, שיש לה כוחות ביותר מאשר דיוויזיה אחת תספק סיוע לקבוצות הסיוע הקדמיות מאזור הסיוע העורפי שלה. באזורים קדמיים יותר, בגזרות של הדיוויזיות, יוקמו קבוצות סיוע דיוויזיוניות (DSG),

\* interface

בבילפלד, גרמניה.

במפקדת הכוח לתגובה מהירה קיימת אסטרטגיה מוצקה לפיתוח, שנועדה להגשים את היעד הזה. על בסיס העבודה בקבוצת העבודה הבין-לאומית. אסטרטגיה זו משלבת עבודה על היבטי התיכון (משימות ותפיסות) וכן עבודה על מבנה הכוח. אלו מושגות על יסודות איתנים, הכוללים את המדיניות החדשה ברמת מפקדת הכוח, החשובה כל כך לתפיסה חדשה זו. העבודה נעשית במטרה להגיע ליכולת להפעיל בשעת צורך כוח, שימנה עד ארבע דיוויזיות בסכסוכים אזוריים גדולים.

אין לזלזל כלל באתגר הצבאי, שמציבה הרב-לאומיות ברמת הכוח כולו וברמת הדיוויזיות. נקודת המפתח היא, שמפקד הכוח הרב-לאומי (הכוח לתגובה מהירה) צריך לקבל "זכות דעה" קובעת יותר בעניינים, שעד כה היו, בעיקר, נחלה בלעדית של המדינות השונות.



שיספקו סיוע תחזוקתי קרוב לכל דיוויזיה. כדי שתפיסה זו תפעל בשטח, צריכות המדינות להסכים, כי הכוח לתגובה מהירה יקבל לרשותו יחידות תחזוקה ברמה של יחידותיו הקרביות ושל יחידותיו המסייעות. כרגע אני מצפה לקבל את הפיקוד המבצעי (OPCOM) ואת השליטה המבצעית (OPCON) על הכוחות האלה, בהתאם למצב ולמשימה.

### ★ הדרכה

הדרכה ורמות הדרכה מכריעות בכושר מבצעי. התפיסה של הכוח לתגובה מהירה ומבנה כוחו מעלים את ההדרכה הרב-לאומית לרמה חדשה של חשיבות. הצעד הראשון אפוא הוא לזהות את היעדים, שיהיו בעדיפות ראשונה להדרכה, ולהסכים עליהם. ניתן לומר, כי צריך להעניק עדיפות ראשונה לשני גורמים:

- אימון מפקדות
- מערכות יחסים של פיקוד-ושליטה
- מפקדים ומטות
- תרגול מפקדת הכוח
- אימון הכוחות שיוקצו
- תרגילי מפקדות מנוהלי-מחשב

כדי להגשים את היעדים האלה, עלינו להתאים את דרישות הכוח לתגובה מהירה לסדרי העדיפויות של המדינות השונות, תוך הבנת ההשלכות של המימון ותוך שמירה בכל עת על שרשרת הפיקוד של מפקדת בעלות הברית ושל הכוח לתגובה מהירה. אני מודע היטב לסתירה האפשרית בסדרי העדיפויות באימונים. אם נקבע את היעדים ואת אמות-המידה כהלכה, התוצאות ישרתו את המדינות ואת הכוח לתגובה מהירה כאחד. במיוחד יש בכוננתנו לנהל תרגילי מפקדות מנוהלי-מחשב. התרגילים האלה יכולים להיערך כשהמפקדות המשתתפות פרוסות בשטח, סמוך למחנות הקבע שלהן, ומקושרות אלו לאלו ולמינהלת התרגיל במפקדת הכוח לתגובה מהירה בתקשורת לוויינים. שיטה זו תחסוך בהוצאות התרגול, ותגדיל את ההזדמנויות להתאמן, אבל לעולם לא תבוא במקום תרגילים בשטח עם גיסות. המדינות מודעות היטב לעובדה, כי יעדי הביצוע של תרגילי הכוח לתגובה מהירה יתרמו רבות לחזק את האמון ההדדי בין המדינות המשתתפות בו ולכוחות הברית בכללם; כמובן, האימונים מפגינים גם את נחישות החלטה של בעלות הברית. כמו ביתר הנושאים שהוזכרו, כדי שאימונים ברמה זו יתנהלו כהלכה, צריך יהיה לחרוש קרקע בתולה.

### סיכום: מבנה ליום המחר

הכוח לתגובה מהירה הוא כוח יבשתי חדש וחשוב, במסגרת פיקוד בעלות הברית באירופה. הכוח אמור להיות כלי לניהול משברים: הוא רב-לאומי, פועל בתחומים רבים, ומאוזן היטב, כדי לענות בעתיד על דרישות לביצוע תפקידים רבים ושונים, פוליטיים וצבאיים כאחד. מפקדת הכוח, המונה שתיים-עשרה מדינות, כבר קיימת, ופועלת

# סיוע תחזוקתי לכוח לתגובה מהירה של נאט"ו

בריג'יד ריצ'ארד אוליוור

## רקע

עם הקמתו, ניתנה לכוח לתגובה מהירה (ARCC) של נאט"ו יכולת מבצעית מוגבלת, במסגרת האפשרויות לנהל משברים בנאט"ו. על הכוח להיות מבצעי במלואו עד 1995. מפקדת ARCC עמדה ביכולת מוגבלת זו מיד עם הקמתה כתוצאה מהישגים של קבוצת עבודה רב-לאומית, שהתמקמה בבילפלד בשנת 1991. הקבוצה גיבשה מדיניות עבור הכוח לתגובה מהירה של נאט"ו ברמת מפקדת הכוח, תוך התייעצות עם המפקדה העליונה של כוחות בעלות-הברית באירופה (SHAPE), עם המפקדות הכפופות העיקריות ועם מפקדת קורפוס 1 הבריטי, שהיא מפקדת הכוח לתגובה מהירה. כן התייעצו עם המדינות ועם הדיוויזיות, שהוקצו לכוח. קבוצת העבודה הכינה כמה ניירות עמדה, ובהם נייר עמדה על תחזוקה, המהווה מסגרת לתפיסת התחזוקה.

לפני שנבחן את תפיסת התחזוקה, ואת סיבוכיה בסביבה רב-לאומית, חשוב להסביר כיצד משתלב התכנון בתחום הזה עם עבודה אחרת, שנעשתה במרוצת השנה שחלפה. על הכוח לתגובה מהירה הוטלו ארבעה תפקידים נרחבים. בימי שלום על נאט"ו להפגין את נחישות החלטתה עלידי החזקת כוח, המסוגל לתגבר את מערך ההגנה העיקרי של הברית וכוחות לאומים שונים, בשטח, בכל זמן ובכל מקום. ככוח לתגובה מהירה צריך להיות מסוגל להיכנס ללחימה ברמת הכוח כולו, אם יידרש, אבל גם לקבל על עצמו תפקידים נלווים, כמו שמירה על השלום והשכנת שלום.<sup>1</sup> משימת התכנון היא להתכונן לפרוס עד ארבע דיוויזיות ויחידות של הכוח, בכל רחבי פיקוד אירופה, במבצעים צבאיים בתמיכה לאפשרויות ניהול משברים בידי מפקד הפיקוד.

הוקצו לכוח לתגובה מהירה עשר דיוויזיות. הדיוויזיות הללו יהיו לאומיות, דיוויזיות-מסגרת, או רב-לאומיות.<sup>2</sup> החטיבות השונות כוללות את כל קשת האפשרויות, החל מחטיבות קלות וכלה בחטיבות משוריניות, ומחטיבות קומנדו ועד חטיבות מוצנחות וחטיבות אלפיניות. רוב היחידות והעוצבות, המרכיבות את כוחות הכוח לתגובה מהירה, הגיעו ממדינות, התורמות עוצבות לדיוויזיות, ויחידות חשובות ומיוחדות באו ממדינות אחרות; בסך הכל אפוא משתתפות בכוח שלוש-עשרה מדינות.

הממד הרב-לאומי בשילוב עם הדרשה, כי הכוח יפעל בכל רחבי פיקוד אירופה, ואולי יעסוק גם בלחימה ברמת חריפות גבוהה ברמת הכוח כולו, מציבים בפני אנשי התחזוקה בנאט"ו נסיבות שונות מאוד, בהשוואה לתכניות ההגנה הכלליות המיושנות.

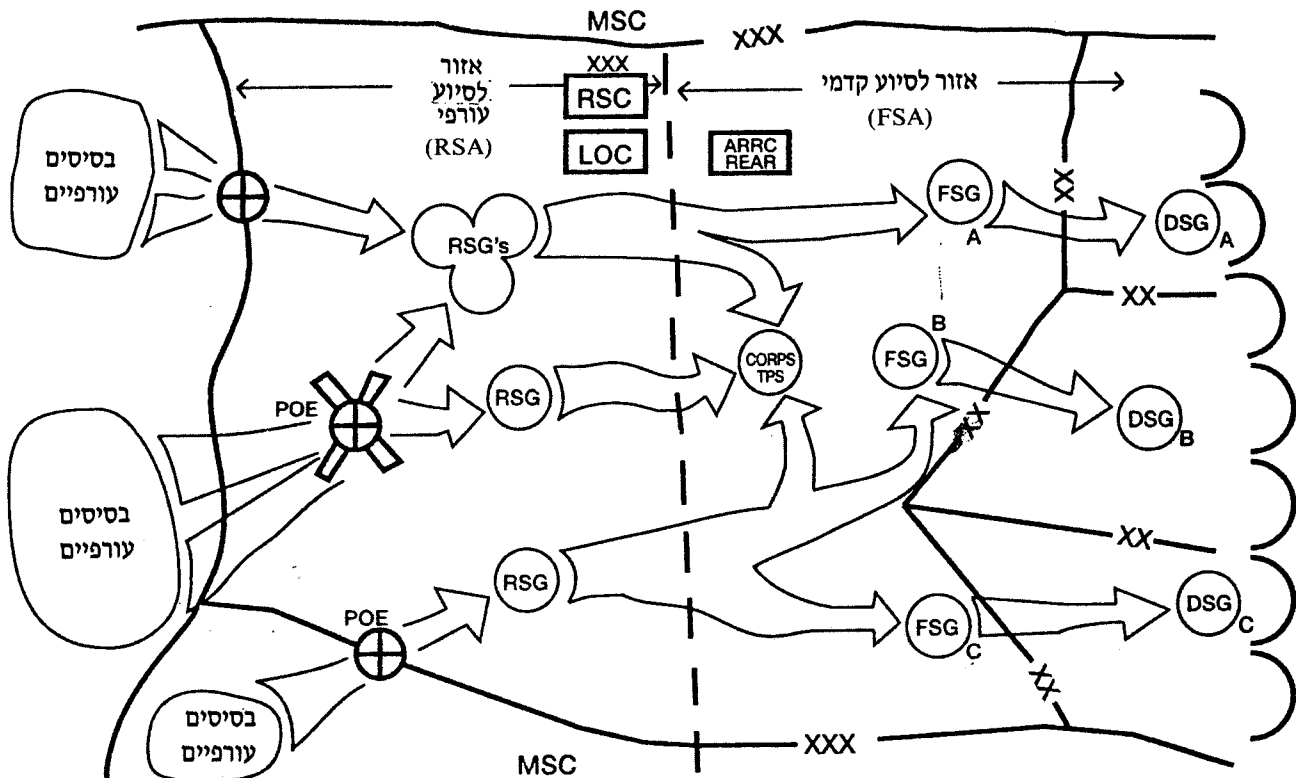
יש עניין מיוחד בשלושה מעקרונות התחזוקה. ראשית, מדינות נאט"ו ורשויות הברית נושאות כיום באחריות קיבוצית לסיוע תחזוקתי למבצעים הרב-לאומיים של נאט"ו. קודם לכן הוטלה האחריות אך ורק על המדינות עצמן. אם המדינות סבורות, כי כעת יש ביכולתן לצמצם

\* סגן ראש המטה לתחזוקה בכוח לתגובה מהירה. עובד ממאמר, שפורסם בדצמבר 1992 בכתב-העת הבריטי RUSI Journal.

1. למשל, ביוגוסלוויה לשעבר.

2. דיוויזיות לאומיות כוללות עוצבות ויחידות, המשתייכות למדינה אחת בלבד; דיוויזיות מסגרת יכללו, בדרך כלל, כוחות משתי מדינות, כשאת מהן תורמת כוח גדול יותר; דיוויזיות רב-לאומיות הן דיוויזיות, שבהן שלוש מדינות או יותר תורמות לעוצבה תרומה שווה.

## תפיסת התחזוקה של הכוח לתגובה מהירה



מקרא:

RSC	פיקוד לסיוע עורפי	POE	נקודת כניסה	RSG	קבוצה לסיוע עורפי
MSC	יחידה כפופה עיקרית	TPS	מפקדה לתכנון טקטי	DSG	קבוצת סיוע דיוויזיונית

העקרונות וההסברים, הנלווים למדיניות, מסייעים מאוד במערכת הרב-לאומית, אם כי אין ספק, פרשנות המפורטת תעורר ויכוחים בחדשים הבאים. אולם, תפיסת התחזוקה של הכוח לתגובה מהירה חייבת להתחשב גם בעקרונות הבסיסיים של תכנון תחזוקה: ביקוש (כמה?), משך (לכמה זמן?), מרחק (אורך צירי התחזוקה באזור) והיעד. בשלב הזה איננו יודעים אף לא אחד מהגורמים האלה, ולכן מתייחסים למסגרת של תפיסת תחזוקה בשלב התפתחותה.

### תפיסת התחזוקה

השטח מחולק ל"אזור סיוע קדמי" (GSA) ול"אזור סיוע עורפי" (RSA). מניחים, כי למפקד הכוח לתגובה מהירה תהיה מידת אחריות גדולה באזור הקדמי, בעוד שבאזור העורפי הוא יקבע סדרי עדיפויות. באזור העורפי יפקד

את רמת הסיוע התחזוקתי, תחת המטרייה הקיבוצית, מבהיר העיקרון השני, כי המדינות חייבות להבטיח, כל אחת לכשעצמה, או בהסדרים לשיתוף פעולה, את אספקת משאבי התחזוקה לאחזקת כוחותיהן.

העיקרון השלישי מכיר בצורך, כי מפקד נאט"ו, ברמה המתאימה, יקבל סמכויות מספיקות על משאבי התחזוקה, שיאפשרו את פריסת כוחותיו ואת תחזוקתם ביעילות. הצהרת המדיניות מרחיבה את הדיבור בנקודה זו, ומסבירה, כי למפקדי נאט"ו יש סמכות לחלק מחדש משאבי תחזוקה מסוימים, שהקצו המדינות, לתחזוקת כוחות, הנמצאים תחת פיקודם. מפקד בנאט"ו יזדקק גם לסמכות לקבוע מה לדרוש מהמדינה המארחת, וליזום משאומתן דרצדי ורב-צדדי, וכאשר הדבר מתאים – לסכם בשם המדינות, ששלחו את הכוחות, את סידורי הסיוע של המדינה המארחת, כפוף, כמובן, להסכמתן מראש.

זהה גמיש, וניתן להתאימו לדרישות המיוחדות של תכנית מבצעית נתונה במרחב פיקוד אירופה.

## אתגרי תחזוקה

מתכוונים לפתח את הכוח לתגובה מהירה לכוח לוחם ברמה המערכתית. ארגון התחזוקה חייב להתאים את עצמו לשאיפה זו, ולאפשר לכוח ללחום כקורפוס, ולא כאוסף של עוצבות לוחמות שונות זו מזו. תפיסת התחזוקה עונה על דרישה זו וגם על האפשרויות השונות לנהל משברים, ומקנה לו מגוון אינ-סופי של תצורות כוח, כדי שלא יהיה הבדל ניכר בטיב הביצוע בין עוצבות הכוח. כן מאפשרת התפיסה להטיל על העוצבות הלוחמות משימות עצמאיות במסגרת הכוללת של מבנה כוח התגובה. כך, תוקנה לכוח גמישות ניכרת, שיוצרת בעיות.

האתגר הראשון הוא חיסכון עקב גודל. סידור המותרות של תכניות מתוזמנות היטב לפריסת יחידות תחזוקה, עם מוסדות הקשורים אליהן, על מנת להתמודד עם איום נתון, אינו ישים לכוח לתגובה מהירה. הדרישה לענות על מגוון של אפשרויות בכל רחבי פיקוד אירופה בעזרת כוח רב-לאומי מונעת השגת חיסכון דומה עקב גודל. מסגרת זו מחייבת מפקדות נוספות והקצאת יחידות תחזוקה של דרג שלישי מאחורי כל דיוויזיה, לפחות עד לשיפור התקנון (סטנדרטיזציה). אין ספק, הצורך באמצעים בדרג שלישי יגרום בשלבים הראשונים קשיים למדינות, המורגלות בצירי תחזוקה פנימיים, שאין להן ניסיון רב במבצעים מחוץ לגבולותיהן.

הדבר מתבטא היטב כאשר שוקלים את הצורך בקבוצה לסיוע קדמי, המותאמת לדיוויזיית שריון, המונה שלוש חטיבות – מצב, העלול להיחשב לגרוע ביותר. כך, משימותיה של קבוצה לסיוע קדמי הן:

- להחזיק עבור הדיוויזיה כמות מוכתבת של "ימי לחימה".
  - לתספק את הדיוויזיה.
  - לספק שלושה מתקנים רפואיים.
  - לספק סיוע בצידוד.
  - לפקח על אמצעי תחזוקה, המצויים בצמצום.
- נוסף ללחימה, נדרשות קבוצות הסיוע ויחידות השירותים לספק:
- אבטחה והגנה.
  - סיוע הנדסי.
  - קשר.
  - סיוע בדרג שני.

המשימות האחרונות מחייבות יחידות להגנה אווירית, הנדסה, קשר וח"ר, בעוד שהמשימות הקודמות עלולות לדרוש עד שני בתי-חולים שדה, חטיבת אמבולנסים, שלוש חטיבות תובלה, חטיבת אספקה, גדוד חימוש ופלוגת משטרה צבאית.

קבוצה לסיוע קדמי, המסייעת לדיוויזיות-מסגרת, או לדיוויזיות רב-לאומיות, תיתקל בבעיות אחרות. האתגר השני נוגע לסידורים לפיקוד-ולשליטה ולהעברת

מפקד הכוח לתגובה מהירה באמצעות מפקדת פיקוד הסיוע העורפי (RSC). מפקדה זו שייכת לכוח לתגובה מהירה, ואינה מפקדה עצמאית. בראשה יעמוד סגן מפקד הכוח, שיקיים קשר הדוק עם גופים רבים, כמו המפקדה העליונה של כוחות בעלות הברית, המפקדות של היחידות הכפופות העיקריות (MSC), המדינות ששיגרו כוחות והמדינה המארחת, אם נזכיר רק חלק מהם, ויבטיח את ביצוע סדרי העדיפויות, שקבע מפקד הכוח. במסגרת אזור הסיוע הקדמי ייעשה התכנון התחזוקתי עבור הכוח בידי מפקדתו – אם כחלק בלתי-נפרד ממפקדת הכוח לתגובה מהירה, או כמפקדה עורפית נפרדת של הכוח.

יסוד חשוב בפעילות הנה רב-לאומיות הכוח. נוכח פעולה מתוך כעשרה בסיסים עורפיים תזדקק כל מדינה לנקודת כניסה (OPE) אחת לפחות ולמתקני תחזוקה סמוכים, שמהם תוכל לתפעל את צירי התחזוקה. המתקנים האלה ידועים **קבוצות לסיוע עורפי (RSG)**. תנאי השטח יכתבו את כמות נקודות הכניסה. יש להניח, כי כל מדינה תזדקק לגישה באוויר ובים. מכל מקום, אם הכוח לתגובה מהירה יסתייע במדינה, הסמוכה לאזור הפעילות, או בכוחות מהמדינה המארחת, הרי אחרי שהיחידות והמלאי נכנסו לגזרת הכוח לתגובה מהירה נקודת הכניסה תהיה צעד נוהלי בלבד. מפקדת הפיקוד לסיוע עורפי תהיה אחראית להקצאת נקודות כניסה וקרקעות לקבוצות לסיוע עורפי לאחר התייעצות עם כל הצדדים הנוגעים בדבר.

האחריות להקמת קבוצות לסיוע עורפי ולאיושן מוטלת על המדינות, ולא על הכוח לתגובה מהירה. גודל היחידות והרכבן ישתנה בהתאם לתרומת כל מדינה לכוח. ראוי, כי קבוצות לסיוע עורפי ממדינות שונות יתמקמו במקום אחד, ויצמצמו את הדרישות לתשתית. אך צעד כזה טעון תיאום במפקדת הקבוצות לסיוע עורפי; מקווים, כי תהיה לה סמכות מספקת על כל הקבוצות העורפיות, אך הנושא טרם סוכם.

אם ננוע קדימה, לאזור לסיוע קדמי, נגיע למתקן התחזוקה הבא: **קבוצה לסיוע קדמי (FSG)**. תפקידה דומה לזה של הקבוצה העורפית. אלא שקבוצה קדמית תסייע אך ורק לדיוויזיה מסוימת, שנפרסה בשטח; מפקד הכוח לתגובה מהירה מקווה, כי סמכותו על הקבוצות הקדמיות תהיה גדולה מסמכותו על הקבוצות העורפיות, ושכל קבוצה קדמית תשקף את ההרכב הלאומי של הדיוויזיה (לאומית, מסגרת, או רב-לאומית), שהיא מסייעת לה.

יש לזכור את הקשיים, הנוצרים עקב הטבע הרב-לאומי והרב-תפקודי של הכוחות הללו, ואת פיזורם הרחב – אם רוצים לנצל את מלוא העוצמה הקרבית שלהם. בגזרות הדיוויזיוניות יש **קבוצות לסיוע דיוויזיוני (DSG)**, המגישות סיוע תחזוקתי אורגני.

לפנינו אפוא תפיסת תחזוקה, המורכבת מכמה מתקני תחזוקה, המשתרעים מנקודת הכניסה ועד המשתמשים ברמת הדיוויזיה, בלויית שורה של מפקדות תחזוקה של הכוח לתגובה מהירה לשליטה מתאימה בכל שלב. המבנה

האתגר הרביעי נוגע לקביעת קווים מנחים לתכנון התחזוקה, או אמדן הביקוש והמשך של כל מבצע. קשת האפשרויות להיווצרות משברים נרחבת למדי, וכנראה, הדרך הטובה ביותר להתמודד אתה היא במגוון של קווים מנחים לתכנון. כאשר כוח מתפרס במשימה של שמירה על השלום, אין צורך, למשל, לקחת שלושים ימי אספקה רפואית, בהתאם לכמות הנפגעים, הצפויה בסכסוך ברמת חריפות גבוהה. קווים מנחים למשך זמן העמידה ולהתשה חייבים להיות מציאותיים, להתאים לאפשרות המשבר, ולהשיג בכך חיסכון עקב גודל. אין בזה כדי לסייע למדינות, שצריכות להחליט על המלאי, שיחזיקו בימי שלום. המצב האידיאלי הוא לקבוע אותו לפי המקרה התובעני ביותר.

## תנועות

עד כה התרכזנו בסיוע ליחידות הלוחמות בכוח לתגובה מהירה, ובתחום הזה העבודה התקדמה יותר מבכל התחומים האחרים. גובשו מדיניות תנועות ומדיניות לסיוע של המדינה המארחת.

האחריות להבאת היחידות המוקצות לאזור הפעילות של הכוח לתגובה מהירה מוטלת על המדינה המשגרת. יש מדינות, שיש להן יכולת כזו, אך לרבות אין היכולת. מצפים, כי יעשו סידורים לשיתוף פעולה לפתרון הבעיה. משאבי התובלה, הדרושים לפריסת הכוח לתגובה מהירה בשטח, יהיו ניכרים, נמלי ההעמסה יהיה רבים, והם עשויים להיות בכל מרחב פיקוד אירופה; נקודות הכניסה יהיו מעטות. כן יש פוטנציאל גדול לעיכובים, לבלבול ולצפיפות. יש לנצל אפוא בצורה הטובה ביותר את השלב שלפני ההתפרסות לתיאום תכניות ולגיבושן. מקווים, כי בשלב הפריסה ימלא המרכז לתיאום התנועות של פיקוד אירופה תפקיד פעיל בתיאום התנועות. כן יש צורך במרכזים לתיאום תנועות ביחידות הכפופות העיקריות (MSC), שיסייעו בתהליך הזה, ויהיו חוליה מקשרת מקומית עם מפקדת הפיקוד לסיוע עורפי, שצריכה להיות מסוגלת לקלוט יחידות לאומיות עם הגעתן לאזור הפעולה. הפיקוד לסיוע עורפי יתאם מכאן ואילך את התנועה המבצעית של הכוחות האלה אל האזור לסיוע קדמי. על כל התנועות הזריות הללו להיות מתואמות עם גופי התנועות הצבאיים והאזרחיים של המדינה המארחת, מתוך הנחה מתמדת, שהם קיימים, ויכולים לסייע.

לאחר הפריסה, יהיה המרכז לתיאום תנועות של הכוח לתגובה מהירה אחראי לתנועה בצירי תנועה אחדים, עד לסד"כ של ארבע דיוויזיות. אורך הצירים האלה וטיבם ישנתנו, בהתאם לאופי שטח הפעילות. יהיו הנסיבות אשר יהיו, הכוח לתגובה מהירה יזדקק לגוף קשוח לתיאום תנועות. עדיין צריך לקבוע מי יהיה הגוף הזה, ואיזו מפקדה של נאט"ו תהיה אחראית לתובלת הכוח לתגובה מהירה. אלה תחומים, הטעונים הבהרה והחלטה בעתיד, אבל הניסיון, שנרכש בזמן האחרון בתובלת הכוחות, שהוקצו מהגזרה המרכזית של נאט"ו למבצע "סופת

סמכויות בסביבה רב-לאומית. במסגרת המוצעת תהיה התחזוקה בדרג השלישי באזור לסיוע עורפי לאומית, ובאזור לסיוע קדמי – רב-לאומית. כאן אנו נתקלים בדילמה מפני שאי אפשר ליצור תערובת של אחריות לאומית ורב-לאומית לתחזוקה ביחידה בגודל של קורפוס, ועדיין לשמור על יעילות ועל חיסכון עקב גודל. גם אי אפשר לצפות, כי מדינות ישאו באחריות מבלי סמכות להפעילה, מפני שמפקדת הכוח לתגובה מהירה תרצה לשלוט בצירי התחזוקה הפנימיים שלה, על מנת לאפשר למפקד הכוח להפעיל את כוחו כגוף אחד. הפתרון – המדינות ישאו באחריות באמצעות הספקת סיוע תחזוקתי, התואם את גודל הכוחות שהקצו, ובהספקת הציוד הדרוש לזירות הפעולה המתוכננות. הדרישות הרב-לאומיות של הכוח לתגובה מהירה חייבות לקבל עדיפות, וניתן להגיע לכך אם המדינות יסכימו, שלכוח לתגובה מהירה תהיה אותה רמת פיקוד ושלטה כמו לכוחות הלוחמים וליחידות הסיוע שלהן. אם נרחיב מעט את הטיעון הזה, נמצא, כי האצלת הסמכויות של הכוחות לסיוע תחזוקתי תתרחש כאשר מעבירים את הסמכות על היחידות הלוחמות ועל היחידות המסייעות.

במשך השנים השיגה נאט"ו התקדמות אטית, אך רצופה, בנושא המורכב של תקנון, וזה האתגר השלישי. רמות מזעריות ומוצלחות לתקנון תחזוקה רב-לאומית הן:

- ציוד – ברהפעלה גם על-ידי אחרים.
- אספקה קרבית – בתחליפין בין יחידות.
- נהלים – משותפים.

אפשרות, כי גם אחרים ישתמשו בציוד, ואפשרות להחליף אספקה קרבית בין יחידות הם יעדים, שנאט"ו קבעה לעצמה כבר לפני זמן רב. עוצבות רב-לאומיות ועוצבות מסגרת מגבירות את הצורך להשיג את היעדים האלה, ומקווים, כי הקמתן תחיש את ההתקדמות בעניין הזה.

הצורך בנהלים אחידים לתחזוקה ברמת הקורפוס הוא צורך חדש, בדיוק כפי שהוא חדש בדיוויזיה הרב-לאומית. הנהלים צריכים לעסוק ביותר מאשר ד"חות ודיווחים, ויש להרחיבם גם להגדרת מונחים, תפקידים ותחומי אחריות. דוגמה טובה לכך היא תפקידי המשטרה הצבאית הלאומית (אפילו שמות היחידות אינם זהים). בדיקה ראשונית העלתה, כי אפשר להטיל על המשטרה הצבאית אחריות (גם חלקית) לנושאים הללו: משמעת, פיקוח על צירים, אבטחת שטחים עורפיים, פיקוח על פליטים וטיפול בשבויי מלחמה. ניסוח פק"לים לטיפול בכל מצב אפשרי יחייב יותר מאשר ניצוץ של כשרון מעשי. בנוסף, לא יהיה אפשר לגבש את הנהלים האלה בן-לילה. כבר התחלנו במחקר בתחומים, שלא טופלו בקבוצת העבודה של הכוח לתגובה מהירה, וצפויים לנו דיונים בסמינרים שונים ותרגילים.

מפתחי נהלי תחזוקה רוצים, שהנהלים יהיו מבריקים דיים, ויתאימו לקצב הקרב. אחד הגורמים המכריעים בהשגת היעד הזה הוא הנהגת מערכת משותפת למידע.

מדבר" מעניק תקווה, כי אפשר לגבש את מדיניות התנועות של הכוח לתגובה מהירה במהירות יחסית.

## סיוע המדינה המארכת

עדיין איננו מוכנים לגבש את המדיניות של הכוח לתגובה מהירה לגבי המדינה המארכת. העיקרון – מפקד נאט"ו הוסמך על-ידי המדינות, ששיגרו כוחות, לסכם את סידורי הסיוע של המדינה המארכת – מועיל מאוד. כבר עתה ברור, כי קשה מאוד לקבוע מראש את הדרישות. ענייננו המרכזי יהיה, שהמדינה המארכת תבטיח צירי תנועה מאובטחים, לפחות באזור לסיוע עורפי, תעמיד לרשותנו נקודות כניסה זמינות ומתקני תובלה, ותספק סיוע תחזוקתי. כדי ליישם הסכמים בעניין הזה לפני שפורץ משבר, צריך לאמוד תחילה את היקף הכוח לעומת הדרישות. אמדן כזה יהיה קשה כל עוד לא יתקבלו מהמפקדה העליונה של כוחות בעלות הברית קווים מנחים לתכנון, או תכניות מגירה. כבר עתה ניתן לעשות הרבה במסגרת ההכנות, ובעיקר, להשיג נתונים על הכוחות שהוקצו, ולהכיר את אזורי הפעולה הפוטנציאליים.

## סיכום

העבודה החלוצית המצוינת, שנעשתה בקבוצת העבודה של הכוח לתגובה מהירה, העניקה למפקדתו עמדת זינוק. מעטות הדוגמאות בהיסטוריה, שבהן מפקדות צבאיות מקבלות יכולת מבצעית מוגבלת עם הקמתן. המעבר ליכולת מבצעית מלאה בתוך קצת יותר משנתיים מציג בפנינו אתגרים רבים.



## אויב המצוינות

(המשך מעמוד 43)

## מודל לטיפוח המצוינות

שתי גישות יכולות לטפל בחריגות:

- א. אשמה
- ב. אחריות

לדיכוי המצוינות אופיינית גישת האשמה, שנלווים אליה ענישה מרתיעה, עריפת ראשים, למען יראו ויראו, חיסול חריגות וכו'. אני מבקש להציע מודל חלופי – גישת האחריות. זו אסטרטגיה, שלא תשפוך את התינוק עם המים, אסטרטגיה שתטפל בחריגות, ולא תטפח אווירה נגד מצוינות, המפתחת אוריינטציה תפקודית של 'איך לא להיכשל בתפקיד'. האחריות הנה אסטרטגיה, שתטפל בחריגות, ותתמוך במגמת יסוד, שעוסקת בשאלה 'איך להצליח בתפקיד'.

## סיכום

האם אנחנו מודעים לערכי המערכת, שאנו מפתחים עכשיו, ולקשריהם להצלחה ולמצוינות? לאווירה נגד מצוינות כמה מאפיינים:

- אווירה, כי הכל בחזקת אשמים עד שיוכח אחרת
- חוסר סבלנות לאבחנות מעוררות במקרה של חריגה
- הצבא מגיב וחזק
- הצבא נותן מרחב מזערי לטעות עם מרחב קטן ביותר לספיגה
- הצבא חי בפחד מתמיד מפני אבדן שליטה
- הצבא מאמין, כי אם לא יגיב וחזק – תהיה התדרדרות ללא תקנה
- הרבה מאוד אנרגיה יקרה ומבוזבזת משקיעה המערכת בהתארגנות מתמדת להתקפה צפויה – מבפנים
- המערכת עסוקה בכיסוי – אך השמיכה קטנה, והרבה נלחמים עליה: אף אחד אינו רוצה, שיהיה לו קר ...

האווירה נגד מצוינות מעוותת תפיסות. כל טעות נתפסת בו כעבירה, המחייבת ענישה. כל נכשל נתפס כעברייך, החייב בדין. קיבוע הדרך חשוב בו יותר מהשגת המטרה, ושימור האמצעים חשוב בו יותר מהפקת תוצאות. כיוון שכן, ההנעה ליזום בסכנה. מפקד יוזם מסתכן, וסביר להניח, כי גם יטעה. אם יידע, כי המערכת מגיבה בחומרה ובעוצמה על טעויות – למה יסתכן ליזום? בשגרה כל אחד מתייצב מול פחד מרכזי – להיכשל. באווירה זו מתוסף לפחד הפנימי (להיכשל) פחד חיצוני – אם איכשל, אחטוף על זה חזק. הפרדוקס בשיטה זו הנו, כי ישרוד במערכת זה שיוכיח, כי פעל לפי הנהלים, גם אם השיג תוצאות רעות. מי שלקח אחריות, העז, החליט, ונכשל בביצוע – עלול לשלם מחיר יקר.

אנו מפתחים מנהיגות בקרקע עתירה בחיידקים נגד פיתוח מנהיגות. מנהיגות אמיתית צומחת כאשר מפסיקים לעסוק בריצוי הורים, ומתמקדים בגידול ילדים. אך אווירה של אדישות ושל דיכוי מצוינות אינה מאפשרת זאת. בשיטה זו לעולם ההורים אינם משאירים את ילדיהם לבדם – פיסית, או רגשית. ההורים דואגים, כי נוכחותם תורגש בכל רגע, ולא כבאים לתת, אלא כמי שבאים לקחת.

קשה להיות עץ בעולם של כבשים. קשה ומסוכן להסתובב עם ישבן חשוף כשהרוב הצמידו אליה לישבנם, ואלה הפכה לציוד חובה להישרדות.

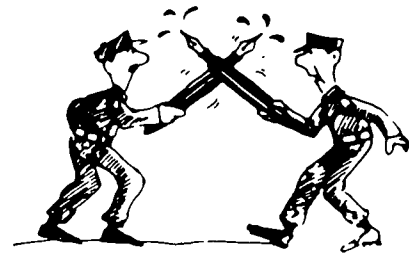
אך אליה וקוץ בה .... הכבשה הולכת לאט, קופצת נמוך, ואינה מעזה לטפס גבוה. היא חרדה פן אחרי שמצאה פתרון כה מושלם – כל תנועה חריפה תגלה את אחוריה. כך, היא נשארת בביתה עם תה בלימון ועם הספרים הישנים....

הישגים חדשים ועולמות חדשים היא לא תגלה. אין ספק, בתור שווארמה יש לה עתיד מזהיר.





# ספרא וסייפא



## שייטת 13 בע'רדקה

### אל"מ (מיל') מייק אלדר

צר לי על כי סא"ל ג' ביסס את  
סקירתו על פעילות שייטת 13  
בע'רדקה במלחמת יום הכיפורים  
(מערכות 332) על ביבליוגרפיה  
חסרה ולעתים בלתי-מדויקת ועל  
עדויות בלתי-מבוססות.

בהכנת סקירתו שכח סא"ל ג' להשתמש  
בספרי, שייטת 13 – סיפורו של הקומנדו  
הימי, שבו נמצא ידע רב ומבוסס. השימוש  
בחומר לא-מושלם גרם לאי-דיוקים רבים  
בסקירה. אני חולק על פרטים מהותיים  
בסקירה של סא"ל ג' – על סמך ראיונות  
רבים עם מפקדים ועם לוחמים ועל סמך  
חומר ארכיוני.

אברהם בוצר (שהיה בסוף שנות השישים  
מפקד חיל הים), כמפקד מעל אל"מ זאב  
אלמוג, שהיה מפקד זירת ים סוף בחיל  
הים, והוא, בוצר, אישר את המבצעים.  
מפקד חיל הים נאלץ ליזום את הפעולה  
ההתקפית הראשונה (של "דבורים") כיוון  
שמפקד זירת ים סוף לא עשה זאת.

◆ פעולות סירות הגומי – מפקד שני  
המבצעים הראשונים בע'רדקה היה רס"ן  
אלי מריק.

◆ סא"ל ג' כתב, "בהערכת-מצב, שביצעו  
בקשר, אל"מ זאב אלמוג, מפקד זירת ים  
סוף, ורס"ן גדי קרול, הם שקלו את האיחור  
בלוח הזמנים, והחליטו לחזור בלי לבצע  
... " ואכן, הערכת-המצב בוצעה בשטח בין  
אלי מריק לגדי קרול. הם החליטו לחזור,  
כדי לא לסכן לשווא שנים-עשר לוחמים,  
ודיווחו על החלטתם במלת קוד. לא בוצעה  
שום הערכת-מצב בקשר (טיפשות מוחלטת  
לעשות זאת – הרי האויב מאזין!).

◆ סא"ל ג' ציטט ממסמך, שהכין אל"מ  
אלמוג – "בשמונה-עשר באוקטובר הגיע

לשארם אלשיח' בראשונה מאז פרוץ  
המלחמה, האלוף ביני תלם, מפקד חיל  
הים". אלא שבאותה עת עסק מפקד חיל  
הים בקרבות של ספינות הטילים בזירה  
הצפונית...

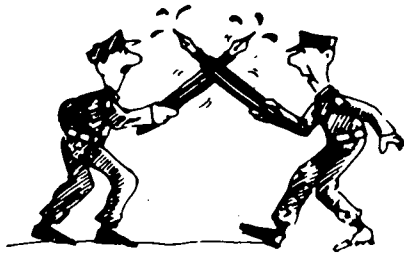
◆ פעולת ה"פצחנים" – אל"מ אלמוג צוטט  
כמי שהציע להשתמש בסירות הנפץ, "שזה  
עתה הסתיים פיתוח הדגם הישראלי  
והמודרני שלהן". אלא שהעובדות אינן  
נכונות: הסירות טרם סיימו פיתוח (וזו  
אחת הסיבות לכישלון המשימה) ובעל  
הרעיון היה רס"ן גד שפי, סגן מפקד שייטת  
13, שטס צפונה, כדי לשכנע את מפקד חיל  
הים ברעיון.

במאמר נכתב, כי מפעילי ה"פצחנים"  
קיבלו הוראה לפגוע בכל מטרה במעגן.  
עדויות שני מפעילי הסירות סותרות זאת.  
האם כותב המאמר ניסה לתרץ את הכישלון  
בהוראה, שלא היתה?

במאמר נכתב, כי הם פעלו בהתאם  
לתורת הלחימה. אלא שרס"ן שפי החליט  
לשנות את תורת הלחימה לפני הביצוע,  
ולדעת המפעילים זו היתה אחת הסיבות  
לכשלון. סא"ל ג' ציין, כי נגרם נזק גדול  
למזח. לו היה טורח לקרוא את ספרי, היה  
מגלה, כי ראש מחלקת המודיעין של חיל  
הים דיווח, בין השאר:

שלושה חיילים מצרים נפצעו, משהו  
ליד הרציף נפגע, והמצרים  
משתעשעים בבדיקת חלקי  
ה"פצחנים", והם מבסוטים עד הגג.

◆ פעולת ה"סנוניות" – סא"ל ג' ציין, כי  
הלוחמים חשו, כי שולחים אותם למשימת  
התאבדות; ולכן, החליט אל"מ אלמוג  
להצטרף אליהם. טוב היה עושה סא"ל ג' לו  
שאל את הלוחמים לגבי הרגשתם. רבים  
מהם טוענים, כי הצטרפותו היתה מיותרת.  
אלוף תלם, מפקד חיל הים סיפר: "ממש  
הכרחתי את אלמוג לבצע פעולה זו."



לוחמי הקומנדו הימי אינם היחידים, שחזרו כמה פעמים לאותו יעד. חיילי ה"דבורים" עשו זאת במלחמת יום הכיפורים, חיילי הנחתות עשו זאת במבצע "שלום הגליל". סא"ל ג', ידידי, אומץ אינו נמדד רק בשדה הקרב, או תחת אש תופת.



במבצעים בזירת ים סוף. מאמרו רצוף אידיויקים, המטילים ספק בנכונות המאמר כולו ובניתוח המדעי של עקרונות הלחימה, שהוא ביקש לדון בהם.

טוב היה עושה ידידי, סא"ל ג', לו הציץ בעמוד 485 בספרי. בפרק "דבורים לוחמים כמו קומנדר" צוטט אלוף עמי איילון – המפקד הנוכחי של חיל הים, שפיקד על שייטת 13 ובעל עיטור הגבורה:

היו ב"דבורים" חיילים פשוטים, מכל הגלויות ומכל אזורי הארץ, לא לוחמים, שעברו שנתיים של קורס קומנדו ימי עם הרבה יוקרה. הם ירו בתותחים 20 מ"מ מטווח קרוב כמו לוחמי קומנדו ובצורת פעולה כמו של קומנדו, ועשו הכל נהדר.

סא"ל ג' ציין, כי "נורתה אש תופת לעבר המבצעים" וכו'. אלי מריק, שחדר שלוש פעמים לע'רדקה, שאל בספרי: "אם היתה אש תופת, כיצד איש לא נפגע?" במאמר אידיויקים נוספים, שלא אעסוק בהם כאן.

## אומץ-לב

סא"ל ג' (שלחם באומץ רב בפעולות רבות) ניסה לבסס כמה עקרונות לחימה ותכונות של לוחמים לפי הפעולות בע'רדקה. בניתוחיו המעניינים הסתמך על גדולים וחכמים – כגון מחקרים של חיל הים האמריקני, סון טסו ועוד – המשווים נופך של אמינות לכל מאמר. סא"ל ג' החליט לא להשתמש בספרי, ש-52 מדפיו דנים

רח' דוד אלעזר 3  
הקריה ת"א

ספריית המטכ"ל ע"ש  
רא"ל חיים לסקוב ז"ל

## ספרים חדשים בספריית המטכ"ל



William Bowman, Roger Little,  
Thomas Sicilia (Eds.)

### **The All-Volunteer Force after a Decade**

Washington: Pergamon-Brassey's, 1986  
(G12493)

סיכומי ההרצאות בוועידה, שהיתה לפני  
כאחת-עשרה שנים, ובה סיכמו את המעבר  
לשירות של מתנדבים בלבד בכוחות  
המזוינים האמריקניים.

Mohamed H. Heikal  
**Cutting the Lion's Tail**

### **Suez Through Egyptian Eyes**

Andre Deutsch, 1986  
(G12491)

מבצע סואץ בנובמבר 1956 בעיניים מצריות,  
כפי שתואר דוברו של הנשיא גמאל עבד  
אלנאצר וידידו הקרוב, מוחמד חסנין הייכל.

מייק אלדר

### **שיטת 13 – סיפורו של**

**הקומנדו הימי**

ספריית מעריב, 1993

(G12508)

סיפורם של לוחמי הקומנדו הימי הוא  
סיפורו של חיל הים הישראלי מנקודת  
מבט ייחודית. הספר מתרכז, בעיקר,  
בפעילות המבצעית היזומה של הקומנדו  
הימי ובהיתקלויות החריגות עם האויב,  
במלחמות ובעתות שגרה.

John A. English

### **The Canadian Army and the Normandy Campaign / A Study of Failure in High Command**

New York: Praeger, 1991  
(G12518)

ניתוח של מהלכי הצבא הקנדי במערכת  
הנחיתה בנורמנדיה במלחמת העולם  
השנייה. הספר סוקר את בניין הכוח הקנדי,  
את הכשרתו, את תורת לחימתו ואת ציודו,  
ובודק כיצד עמדו כל אלה במערכה.

Edgar O'Ballance

### **Afghan Wars 1839-1992 What Britain Gave Up and the Soviet Union Lost**

London: Brassey's 1993  
(G12549)

סקירה על אפגניסטן כזירת קרבות מאמצע  
המאה ה-19 ועד מרד המוג'הדין נגד השלטון  
הקומוניסטי בקאבול, שנתמך במעורבות  
של הצבא הסובייטי.

Richard A. Gabriel

### **The Culture of War / Invention and Early Development Contributions in Military Studies**

Westport, CT: Greenwood, 1990  
(G12517)

סקירה של התפתחות המלחמה במערב.  
המחבר, סוציולוג בהכשרתו, מתרכז  
בשינויים החברתיים, שגרמה התפתחות  
המלחמה בעולם העתיק.

עזי קורן,  
**אור בזלות**

עקד, תל אביב, 1991  
(G12507)

יומם ולילה של חברת גדוד המילואים,  
הנקרא לפתע אל מלחמת יום הכיפורים  
ולמלחמת ההתשה בעקבותיה.

עזרה זהר

### **פילגש במזרח התיכון**

דביר, תל-אביב, 1994  
(G12608)

עזרה זהר מאיר את יחסי ישראל-ארצות-  
הברית מזווית חדשה, ומנסה להפריך את  
המיתוס של תלות ישראל בארצות-הברית  
מבחינה כלכלית, מבחינה צבאית ומבחינה  
מדינית.

ג'ורג' ל' מוסה

### **הנופלים בקרב / עיצובו מחדש של זכרון שתי מלחמות העולם**

עם עובד, תל-אביב, 1993  
(G12558)

מיתוס חוויית המלחמה, לידתו וטיפוחו,  
הוא הציור המרכזי, שסביבו טווה ג'ורג'  
מוסה את סיפור התגבשותה של תופעת  
המלחמה המודרנית.

William Tecumesh Sherman  
**Memoirs**

New York: The Library of America  
(G12591)

זיכרונות של הגנרל החשוב ביותר של צבא  
הצפון במלחמת האזרחים האמריקנית.

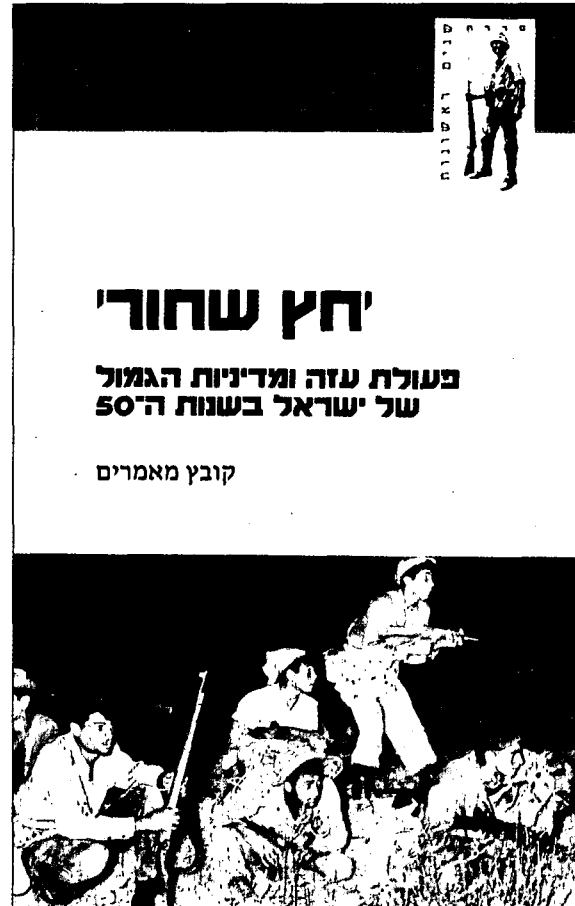


# ספרים חדשים מבית "מערכות"



גדוד השריון 9 הוא אחד הגדודים הסדירים היחידים, שקיימים ברציפות מאז קום צה"ל. מייחדת אותו העובדה, שהוא היחיד, שנותר מעשרת גדודי הפלמ"ח.

בדרך המדבר והאש הוא סיפורם המרתק של מפקדי הגדוד ולוחמיו, שפעלו מאז הקמת המדינה בחוד החנית של צה"ל במשימות של הבסת ריבונותה ושמירה על חירותה.



ב-28 בפברואר 1955 תקפה יחידת צנחנים של צה"ל כמה מתקנים של הצבא המצרי מצפון לעיר עזה. הפעולה, שכונתה "חץ שחור" (ומוכרת יותר כ"פעולת עזה"), עוררה בזמנו הדים רבים. נראה, כי ככל שחולף הזמן גדלה חשיבותה על רקע הטענה, כי מפעולה זו החלה ההידרדרות, שהובילה אל מלחמת סיני.

המאמרים המכונסים בקובץ הם פרי מחקר היסטורי, המבוסס על חומר ראשוני, שנחשף בשנים האחרונות. המאמרים מבוססים על הרצאות ביום עיון, שנערך במוסד הרצל לחקר התנועה הציונית ומדינת ישראל באוניברסיטת חיפה, במלאת שלושים וחמש שנים לפעולת עזה.

