

גיליון 429 • שבט התש"ע • פברואר 2010



במלחמת לבנון  
השנייה התברר  
שהלוחמים במילואים  
סובלים מכושר גופני  
בינוני ומטה ושהדבר  
פוגע ביכולת הלחימה  
של צה"ל עמ' 38

כל הצבאות במדינות  
הדמוקרטיות  
מתחבטים בשאלה  
איזה דפוס של יחסים  
ליצור עם התקשורת  
עמ' 45



כניסתן של נשים - בתפקידים שונים -  
אל היחידות הלוחמות מתקדמת זה כמה  
שנים עקב בצד אגודל - עמ' 52

## גלי הדף ממלחמת לבנון השנייה

ההצלחה הכואבת של צה"ל במלחמת לבנון השנייה והצלחתו המרשימה יותר במבצע "עופרת יצוקה", שבאה מהר מאוד לאחר המלחמה בלבנון, מסכנות את העלאת הלקחים שצה"ל חייב היה לקבלם עם תום מלחמת לבנון השנייה ואת יישומם. יש הטוענים כי הצלחת צה"ל במבצע "עופרת יצוקה" קרתה גם בזכות למידתו המהירה והטובה ממלחמת לבנון השנייה. אולם תמיד קיים החשש כי שתי הפעולות הצבאיות האלה שונות מדי זו מזו עד כי אינן דומות כלל, ולכן התחושה שההצלחה במבצע באה בעקבות הפקת לקחי המלחמה עלולה להוביל את צה"ל במלחמה הבאה בדרום לבנון - אם וכאשר תפרוץ - לכשלים דומים שהיו לו במלחמת לבנון השנייה.

זאת כמובן אם צה"ל יסתנוור מהצלחתו במבצע "עופרת יצוקה" ולא ימשיך ללמוד ולהפיק לקחים ממלחמת לבנון השנייה בכל מה שרלוונטי ללחימה בדרום לבנון.

גם הקרבה הנידונה בין שתי הלחימות הללו הביאה כנראה לכך שסך המאמרים ש"מערכות" מקבל בעניין מלחמת לבנון השנייה נמוך יחסית. אולם חשים אנו כי חלה בכך התעוררות מה. אנו מקווים שהמגמה הזאת תימשך, ולא פחות מכך שנקבל מאמרים רבים יותר גם בנוגע למבצע "עופרת יצוקה", כדי שלא ניפול בפח התחושה שמהצלחה קשה או מיותר להפיק לקחים, וכי אין צורך לשתף מפקדים בצה"ל בנוגע לסוגיות כאלה ואחרות שעלו במבצע.

ברוח זו מתפרסמים בגיליון הנוכחי שלושה מאמרים קשורים ישירות למהלך ולתוצאות של מלחמת לבנון השנייה. מרחק זמן פרסומם מהמלחמה עצמה מלמד שעדיין קיימים גלי הדף של לקחים מהמלחמה ההיא. שני מאמרים קשורים באורח ישיר למלחמה עצמה: הראשון בעניין תפקוד מפקדי כיתות במלחמה והשני בעניין הכושר הגופני של לוחמי המילואים ומפקדיהם במלחמה. המאמר השלישי עוסק בדילמות של נוכחות המדיה במבצע צבאי ובמלחמה. מובן שכל הנושאים האלה רלוונטיים גם למבצע "עופרת יצוקה" ולכל עימות צבאי אחר.

קריאה מועילה  
אפי מלצר

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

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך משנה: יואב תדמור

עורכות בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני, רות טרינצ'ר-סיוון

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

איורים: בוריס דיקרמן

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

המחיר: 21 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח

אזרחים: 60 ש"ח

כתובת למכתבים: ת"ד 02432 צה"ל

טלפון: 03-5694344/5, פקס 03-5694343

מחלקת מנויים: 03-5694512

maarachotp@gmail.com

הודפס בדפוס המאירי

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הצילום בשער: לוחמת ב"עופרת יצוקה"



## עכשיו ובימים האחרים הנעת פקודים לביצוע משימות שבמחלוקת ציבורית

12

סא"ל יותם אמיתי | רע"ן הערכה בממד"ה, לשעבר יועץ ארגוני בפיקוד המרכז ובאוגדת עזה רס"ן הדס מינקה-ברנד | יועצת ארגונית, לשעבר יועצת אוגדת יהודה ושומרון וחיבת גולני

המאמר בוחן כיצד התמודדו המפקדים עם חיילים שהתקשו לבצע משימות מסיבות אידיאולוגיות ומהי הדרך להניע חיילים כאלה במשימות שנויות במחלוקת הצפויות להם בעתיד



## לחימה אסימטרית ותפיסת הביטחון של ישראל

4

תא"ל (מיל') אביראל ברויזר | המשנה לראש המועצה לביטחון לאומי

אבנר שמחוני | יועץ מקצועי בוועדת החוץ והביטחון

בגלל נחיתותה הבולטת של ישראל מול אויביה במשאבים, בשטח ובכוח אדם עליה ליצור בכל עימות - בין אם נגד מדינות ובין אם נגד ארגונים - אסימטריה שבה תביא לידי ביטוי את יתרונותיה היחסיים ותבטל את יתרונותיהם היחסיים של אויביה

429





## נוכחים או נפקדים? הדילמות של נוכחות תקשורת במבצע צבאי

### 45

**חני קומנשטר-שוורץ** | חוקרת במרכז דדו לחשיבה צבאית  
בין-תחומית ודוקטורנטית למדעי המדינה

כל הצבאות במדינות הדמוקרטיות מתחבטים בשאלה איזה דפוס של יחסים ליצור עם התקשורת. הגישות נעות בין מתן חופש פעולה מפקוח לעיתונאים לבין הדרה מוחלטת שלהם מזירות הלחימה. המאמר בוחן את הגישות השונות וממליץ על הדרך המועדפת



## מה למדנו ממלחמת ההתשה

### 65

**סא"ל (מיל') יהלי עמית** | לשעבר רע"ן חקר קרבות במחלקת היסטוריה למרות השוני הרב בין מלחמת ההתשה נגד מצרים בשנים 1969-1970 לבין העימות עם הפלסטינים בשנים האחרונות יש מסקנות מהמלחמה הרחוקה היא שרלוונטיות גם לעימות הנוכחי עם החמאס ברצועת עזה



## גבולות המגדר - שילוב נשים בפעולות מבצעיות

### 52

**רס"ן יעל טופל** | רמ"ד מחקר ביהל"ן

במלחמת לבנון השנייה נאסר על לוחמות להצטרף ליחידותיהן שלחמו מעבר לגבול, ואילו ב"עופרת יצוקה" ננקטה בדרך כלל מדיניות הפוכה. המאמר בוחן את הקריטריונים הסמייים שמפעיל צה"ל בכל הנוגע להפעלת נשים במשימות קרבות ומגיע למסקנות מפתיעות



## למרות הכול - אלוף הניצחון

### 58

**אלוף (מיל') דורון אלמוג** | לשעבר אלוף פיקוד הדרום

נגד אלוף אסף שמחוני, מפקד דרום במלחמת סיני, נטען שהפר פקודה מפורשת של הרמטכ"ל דיין והכניס את חטיבה 7 למערכה 36 שעות לפני המועד המתוכנן. הפרת פקודה אכן הייתה, אולם בניתוח ביקורתי נוקב מפנה אלוף (מיל') דורון אלמוג את עיקר חיצי הביקורת דווקא כלפי נותן הפקודה, הרמטכ"ל דאז משה דיין

### 22

## פיקוד מוכוון משימה: אחד בפה ואחד בלב

**סג"ם יוסף גנסבורג** | קצין חי"ר

לכאורה אימץ צה"ל את תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה, אך בפועל הוא מתקשה מאוד ליישמה. אחת הסיבות המרכזיות לקושי הזה היא שתהליך ההכשרה של הקצינים הזוטרים בצה"ל כמעט שאינו כולל לימוד של תופעת המלחמה ושל היסטוריה צבאית, שהם למעשה יסודות המקצוע הצבאי



## המ"כ במלחמת לבנון השנייה מפקדים שאינם מפקדים

### 28

**רס"ן נתי תורג'מן** | יועצת ארגונית ופסיכולוגית צבאית בבח"ד 1. (נעת כתיבת המאמר הייתה יועצת ופסיכולוגית בבית הספר למ"כים)

ממחקרים שנעשו לאחר מלחמת לבנון השנייה מתברר שמ"כים כמעט לא שימשו מפקדי כיתות בפועל בלחימה. המאמר מסביר מדוע זה קרה, אילו מחירים כבדים משלם צה"ל בשל כך, ומה יש לעשות כדי שבצה"ל שוב יהיו מפקדי כיתות

### מדורים

#### מבט אישי



## זיכרונות ממלחמת ההתשה בנחיתות מתמדת

### 69

**אל"ם (מיל') יעקב ארז**  
לשעבר מפקד הסיוע של הגיס הצפוני

#### במה



## הרעיון המבצעי - התגלמות התחבולה?

### 72

**אל"ם ארז יניר** | לשעבר מפקד המרכז לאימונים טקטיים

#### טכנולוגיה



## שילוב מרגמות באבטחת הגבולות

### 74

**אל"ם (מיל') ארנון רומן** | ראש מנהלת מרגמות בחברת סולתם מערכות; לשעבר מפקד בית הספר לתותחנות (ביסל"ח)



בגלל נחיתותה הכוללת של ישראל מול אויביה במשאבים, בשטח ובכוח אדם עליה ליצור בכל עימות - בין אם נגד מדינות ובין אם נגד ארגונים - אסימטריה שבה תביא לידי ביטוי את יתרונותיה היחסיים ותבטל את יתרונותיהם היחסיים של אויביה



מטה הגסטפו בקופנהגן לאחר שמפציצים בריטיים ואמריקניים החריכו אותו במרס 1945 | מלחמת העולם השנייה הייתה ציון דרך חשוב בקיבועם של מושגי המלחמה וההכרעה הטוטליות

**אבנר שמחוני**

יועץ מקצועי בוועדת החוץ והביטחון



**תא"ל (מיל') אבריאל בר-יוסף**

המשנה לראש המועצה לביטחון לאומי



# לחימה אסימטרית ותפיסת הביטחון של ישראל

## פתיחה

בשנים האחרונות גבר מאוד השיח הביטחוני סביב המושג "מלחמה אסימטרית". המושג הזה כובש חלקים הולכים וגדלים בחשיבה האסטרטגית ובפרקטיקת המלחמה בשנים האחרונות. המשמעות המקובלת של המושג "מלחמה אסימטרית" היא עימות מזוין בין צבא סדור לבין כוח לוחם שאינו סדור (גרילה, טרור וכד'). מי שעוסקים בנושא הזה בישראל מתייחסים בחלקם, במודע ושלא במודע, לאסימטריה שבין צה"ל לבין אויביו (הלא מדינתיים לרוב) במושגים טקטיים המתארים את שדה הקרב. בעוד שצה"ל מפעיל טנקים, מטוסים וספינות, יורה האויב רקטות מאזורים מאוכלסים, מפעיל טילי נ"ט ומטענים ושולח מחבלים מתאבדים למרכזים העירוניים בלב הארץ. השיטות והאמצעים הנבדלים המשמשים את הצדדים השונים בשדה הקרב נובעים מחוסר שוויון בסיסי בגודל ובעוצמה של הצדדים הניצים. ראוי לציין שלמלחמה אסימטרית קיימים היבטים נוספים שחורגים משדה הקרב ונוגעים ליעדי המלחמה, לתפיסת הניצחון, למוסר הלחימה ולהגיון העימות המזוין בכללותו.

מאז מלחמת העולם השנייה רבות מהמלחמות בעולם הן בין צדדים השונים באורח יסודי בעוצמתם ובמאפייניהם. עימותים קונוונציונליים ישירים בין צבאות סדירים הדומים במבניהם נראים פחות ופחות. אין זה מקרה. מלחמת העולם השנייה הייתה ציון דרך חשוב בקיבועם של מושגי המלחמה וההכרעה הטוטליות. רשמיה של המלחמה הנוראה הזאת, נוסף על טיב הכרעה שהושגה בסופה, שימשו הגורם המעצב והמייצב הראשון במעלה במערכת הבין-לאומית במחצית השנייה של המאה הקודמת. הגורם הנוסף, מאזן האימה הבין-גושי בשנות המלחמה הקרה, נבע בעצמו, לפחות בחלקו, ממוראות המלחמה ההיא ומאופן סיומה באירופה ובין.

## הטענות המרכזיות

במאמר הזה לא נדון במלחמה האסימטרית כפי שתוארה לעיל ונבקש להתמקד במושג "הלחימה האסימטרית". המושג הזה מתייחס לאופן ניהולה של המלחמה עצמה. לדידנו הלחימה האסימטרית יכולה להתקיים בעת עימות בין צדדים דומים (למשל צבאות סדירים) כמו גם בין צדדים שונים (מדינה וארגון, למשל). משמעותה של הלחימה האסימטרית היא הפעלת עוצמה יתרה נגד האויב בדפוס שאינו תואם את היערכותו, את ציפיותיו ואת יכולותיו. זאת באמצעות בניין כוח מוטה כוח מחץ ובאמצעות הפעלת כוח על בסיס

יוזמה התקפית, הפתעה, קיצור המערכה, חתירה להכרעה ומיצוי יתרונות אופרטיביים וטכנולוגיים.

בתוך כך נטען שתי טענות מרכזיות:

1. גם אם בחלקם הגדול של העימותים המזוינים בעשורים האחרונים שררו יחסים אסימטריים בין הצדדים השונים, הדרך להשגת הכרעה חייבה את הצד החזק להפעיל את מרב עוצמתו ובמקביל לנקוט צורת לחימה אסימטרית ביחס לאויב.
2. עליית השיח בדבר המלחמה האסימטרית יצרה בלבול ואי-בהירות בנוגע למושגי יסוד כגון ההפתעה וניצול היתרון היחסי וכן בנוגע לדינמיקה הבסיסית שבין הצד החלש לצד החזק במלחמה. מושגי היסוד האלה, הטבועים בבסיס תורת הביטחון של ישראל, לא איבדו מתקפותם מאז שנות ה-50 של המאה הקודמת ועד ימינו חרף השתנות אופיים של העימותים המזוינים.

## יסודות תורת הביטחון

האסימטריה בין ישראל לאויביה אינה חדשה כלל ועיקר. נהפוך הוא, ההכרה באסימטריה רב-ממדית בין ישראל לאויביה היא הגורם המשפיע החשוב ביותר בתורת הביטחון שעוצבה לאחר קום המדינה. העוצמה הגולמית המוגבלת העומדת לרשות ישראל אל מול אויביה - בכוח אדם, בשטח, במשאבים ובאוצרות טבע - יוצרת מאז הקמת המדינה אסימטריה מהותית וקבועה בינה לבין אויביה. ממדי האסימטריה השתנו במהלך השנים, אך חוסר השוויון היסודי נשמר.

בראשית שנות ה-50 היה שטחן של ארבע המדינות הגובלות בישראל גדול פי 63 משטחה של מדינת ישראל (בגבולות שביתת הנשק מ-1949), ואוכלוסיית הייתה גדולה פי 50 מזו של ישראל (ב-1948 מנתה אוכלוסיית ישראל כ-650 אלף נפש, ואילו מדינות ערב מנו אז לכל הפחות 32 מיליון נפש). קצב גידול האוכלוסייה במדינות ערב היה גדול לפחות פי 5-6 מזה של ישראל (אף שזו קלטה עלייה המונית). שטחן הכולל של מדינות ערב היה גדול פי 560 מזה של ישראל בגבולות 1949.

מדינות ערב נהנו גם מעליונות טופוגרפית ביחס לישראל הן בזירות המקומיות (קו התילים ברמת הגולן, שרשרת הרכסים ביהודה ובשומרון) והן מהבחינה האסטרטגית הרחבה. היעדר העומק האסטרטגי - במיוחד מול רצועת החוף, ב"מותניים הצרים" - יצר סכנת ביתור ופגיעה בתשתיות ובמתקנים חיוניים.



מעבר לנחיתות בהיקף כוח האדם ובמרחב הגיאוגרפי נפלה ישראל מאויביה – שכניה גם במשאבים ובחומר. המרכיבים האלה הם חלק ניכר מכוח העמידה – הממד המבטא את העוצמה הפוטנציאלית של המדינה ומגולם בתוכו את סך המשאבים האנושיים והחומריים העומדים לרשותה.

למרכיבים האלה – מעבר לתמריץ החיובי שהם מספקים למדינות ערב לנסות “לבלוע” את ישראל ולתמריץ השלילי שהם מספקים להן להגיע ליחסי שלום עימה – השלכה ישירה על יחסי הכוחות הצבאיים. זאת משום שתרגומם – לצד מדדים אחרים של כוח העמידה כגון תרבות, מדע, טכנולוגיה, חינוך ומוטיווציה – לכוח צבאי בפועל משקף את כוח המחץ של המדינה. זה הכוח שבא לידי ביטוי בעת התנגשות צבאית קונקרטי.

לאור זאת הייתה הנחת המוצא של מעצבי תורת הביטחון בראשות דוד בן-גוריון שעימות צבאי עם מדינות ערב הוא בלתי נמנע. יתר על כן, הם העריכו שלאחר הכרעה במערכה צבאית צפוי “סיבוב שני” ולאחריו סיבוב נוסף וכך הלאה.

עם זאת היו מעצביה של תורת הביטחון בישראל מודעים לכך שמדינות ערב סובלת מפלגנות, והן מתקשות להתעלות מעל ליריבויות שושלתיות, אידיאולוגיות ואינטרסנטיות. לכך הצטרפה ההנחה שלמרות הסלידה הבסיסית מקיומה של ישראל במרחב המזרח תיכוני, ניתן יהיה במשך הזמן להשפיע על

## הנחת המוצא של מעצבי תורת הביטחון בראשות בן-גוריון הייתה שעימות צבאי עם מדינות ערב הוא בלתי נמנע. יתר על כן, הם העריכו שלאחר הכרעה במערכה צבאית צפוי “סיבוב שני” ולאחריו סיבוב נוסף וכך הלאה



עמדתן של מדינות ערב ביחס לסכסוך עם ישראל. הווה אומר, כאשר ישתכנעו הערבים שאין בכוחם להכניע את ישראל ולהשמידה, ייתכן שתפחת רמת האיבה שהם רוחשים כלפי ישראל, ויתחיל תהליך של השלמה. ההכרה הזאת יכולה להתגבש באמצעות מושג “ההרתעה המצטברת”: לאחר שייכשלו ויוכרעו הערבים בצורה נחרצת וברורה פעם אחר פעם בניסיונם הצבאי להשמיד את ישראל, תתחדד בקרבם ההבנה שאין באפשרותם להשיג זאת, ומוטב להם להימנע מתקיפתה, להגיע להשלמה עם קיומה ואף לחתור לשלום עימה. המפתח לשלום, אם כן, מצוי בכושר ההרתעה.<sup>1</sup>

הרציונל שבבסיס ההרתעה המצטברת הוכיח את תקפותו הלכה למעשה עם החתימה על הסכמי השלום עם מצרים (הגדולה והחזקה שבאויבות ישראל) ועם ירדן – הסכמים אשר עמדו כבר במבחנים לא פשוטים – ובמגעיה השלום עם מדינות ועם גורמים נוספים.

### מרכיבי תורת הביטחון

הבנת חולשתה ונחיתותה הקבועה והבולטת של ישראל בכמה מרכיבים מרכזיים של כוח העמידה אל מול אויביה הביאה להכרה מהן גבולות יכולתה של ישראל להשפיע ולעצב את יחסיה האסטרטגיים עם אויביה מחד גיסא, ומאידך גיסא הייתה המקור לעקרונות המתחייבים מבחינת ישראל לשם המשך קיומה ולביצור מעמדה באזור.

ראשית, היה ברור שיחסי הכוחות הכמותיים מונעים מישראל את האפשרות

להשיג הכרעה כוללת וסופית של אויביה באמצעים צבאיים. מהסיבה הזאת ומשיקולים מדיניים מפוכחים הותוותה לצה”ל אסטרטגיה כללית הגנתית. בן-גוריון היטיב לתאר את הנחיתות המובנית שבה נתונה ישראל כתוצאה מהאסימטריה היסודית השוררת בינה לבין אויביה באומרו:

**אחרי כל מלחמה שתהיה ואחרי כל מלחמה שנצא ממנה מנצחים – נעמוד שוב בפני אותה בעיה... אם מחר תהיה מלחמה וננצח בה – נעמוד בפני חשש של סיבוב שלישי, רביעי וחמישי.**

**מצידנו לא ייתכן קרב אחרון... אנו לא יכולים להניח אף פעם שאנו יכולים לתת מכה אחת ניצחת לאויב, וזה יהיה קרב אחרון... המצב הפוך לגבי שכנינו: הם יכולים להניח שמצידם ייתכן קרב אחרון, שהם יכולים לתת מכה כזו לישראל שיחסלו את הבעיה, ולא תהיה שאלת ישראל-ערב... הנחה זו נשענת על עובדות... על כוח האדם הרב שלהם [ועל] ריבוי הטבעי.<sup>2</sup>**

שנית, בניסיון לאזן את האסימטריה ביחסי הכוחות הכלליים בינה לבין אויביה פנתה ישראל להשקעה בלתי פרופורציונלית בכוח המחץ (טנקים, מטוסי קרב, סטי”לים, כוחות חי”ר, רמה טקטית גבוהה, פיתוח יכולות טכנולוגיות מתקדמות וכו’) ובאותם המרכיבים של כוח העמידה שבהם יכלה להשיג יתרון איכותי על אויביה: מוסר, מדע, טכנולוגיה, מוטיווציה, יכולת צבאית – מקצועית ומחשבה צבאית מקורית. כל זאת במסגרת ההכרה שאף על פי שהאסטרטגיה הכללית הינה הגנתית, הרי שכדי לאפשר הצלחה בזמן עימות צבאי – אם וכאשר הוא נכפה ולאור יחסי הכוחות הכלליים – מוכרחה ישראל לאמץ גישה התקפית מובהקת ברמה האסטרטגית והאופרטיבית: “רק ניצחון המביא לידי השמדת כוח האויב הוא המכריע במלחמה... [עלינו] להרוס כוח האויב ולשבור רצונו להמשיך במלחמה.”<sup>3</sup>

ההכרעה, אם כן, היא שבירת רצון האויב להמשיך להילחם במהלך סיבוב לחימה נתון. פיתוח כוח המחץ – מתוך ההכרה בנחיתות כוח העמידה – הוביל לביסוס השאיפה לנהל מלחמה קצרה ומכריעה. הסיבה: במלחמה מהסוג הזה בא לידי ביטוי במידה רבה יותר כוח המחץ, ואילו במלחמת שחיקה מתמשכת משפיע יותר כוח העמידה. אימוץ הגישה ההתקפית נבע גם מהיעדר עומק אסטרטגי. כשאין עומק אסטרטגי לא ניתן לנהל הגנה יעילה ובלימה מתוך גבולות המדינה. בקרב רובם המכריע של מעצבי תורת הביטחון שררה תמימות דעים כי שיטות ההגנה למיניהן אינן יכולות לספק מענה לאתגרי הביטחון שמולם ניצבת ישראל, וחובה עליה לאמץ גישה התקפית. בלשונו של בן-גוריון: “נתגונן בדרך היעילה ביותר, שהיא אופנסיבה מוחצת ונמרצת עד כמה שאפשר בשטח האויב ובמרכזיו החיוניים למען עשות לאל התקפתו ויכולתו להזיק.”<sup>4</sup> נשאלת אפוא השאלה איזו מבין שלוש הגישות האופנסיביות רצוי לנקוט: התקפת-נגד מגיבה, התקפת-נגד מקבילה או התקפת-נגד מקדימה. יגאל אלון, למשל, טען שהתקפת-נגד מקדימה היא הגישה המתאימה ביותר לישראל לשם התמודדות עם הסיכונים הנשקפים לה:

**היכולת לאחוז ביוזמה מקדימה היא הערובה לכושרו הצבאי של צה”ל על כל שלוחותיו והאמצעי הבדוק ביותר לכושר ההתגוננות של ישראל, ולקראתה יש לארגן ולערוך את צה”ל ביבשה, בים ובאוויר.<sup>5</sup>**

את היוזמה המקדימה, הדגיש אלון, אפשר להוציא לפועל בדרכים שונות ובכוחות שונים, אך בכל מקרה חיוני לוודא שהאופציה הזאת תהיה זמינה – למשל באמצעות הכשרת התנאים בקרב המעצמות. עוד כותב אלון שחשיבות היוזמה אינה מתמצית ברמה הטקטית, אלא יש בה כדי לסייע ב”התגברות על מכשולים מדיניים, גיאוגרפיים וטופוגרפיים”. והוא מסכם: “היכולת וההעזה לנקוט יוזמה נגדית מקדימה צופנות בתוכן את מרבית הסיכויים לסיימה המהיר והמוצלח של המלחמה בקורבנות מועטים ובפחות חורבן.”<sup>6</sup> מיעוט קורבנות ומניעת חורבן הם שתי דרישות יסוד נוספות בתורת הביטחון של ישראל.

הרמטכ"ל השני, יגאל ידין, חידד את הקשר שבין שתי אבני היסוד של הגישה ההתקפית: התקפת הנגד המקדימה והעתקת המלחמה לשטח האויב: **[במלחמה הבאה] ישאפו כוחותיה של ישראל לחדור עמוק לשטחו של האויב... ישראל לא תוכל להרשות לעצמה [מלחמה שבה] מכים הערבים מכה ראשונה. [כדי למנוע זאת] תצטרך ישראל לפעול ראשונה שעות או אפילו ימים לפני הערבים.**<sup>7</sup>

ב-1953, במסגרת דיון שעסק בסוגיות ביטחוניות מרכזיות כגון בניית כוח המחץ, העליונות האווירית, מרכזיותו של חיל האוויר והמכה המקדימה, ציין דוד בן-גוריון כי מבחינתו יש להקצות את מרב המשאבים הצבאיים לבניית **כוחות המחץ שבראשם עומד חיל האוויר. הוא צריך מראשית הסכסוך (אנשינו במטה סבורים - יום לפני פרוץ המלחמה, אבל זה מעורר קושי מדיני עצום) להשמיד כוח האוויר של האויב ולפוצץ שירותי התעופה שלו. הוא צריך לסייע לחילות שלנו בהתקפות על צבא היבשה של האויב. הוא צריך להגן על נתיבות הים שלנו ולחפות על חילות היבשה שלנו. שלטוננו באוויר מבטיח לנו הניצחון יותר מכל גורם אחר, ולהפך.**<sup>8</sup>

לסיכום, מהפערים הכמותיים בין ישראל למדינות ערב נובעים עקרונות ברורים שהתוו יחד את תורת הביטחון של ישראל. המרכזיים שבהם היו:

1. הימנעות מניהול מלחמה דפנסיבית, מתמשכת ושוחקת ושאיפה לסיים מהיר של המלחמה בצורה ברורה ומוחצת (השגת "הכרעה").
2. נטילת יוזמה ונטייה להנחתת מכה מקדימה מפתיעה במסגרת גישה אופרטיבית אופנסיבית השואפת להעתיק מהר ככל את האפשר את הלחימה לשטח האויב.

**חייל צה"ל מחזיק את תמונתו של נאצר במלחמת סיני |  
למלחמת סיני (1956) ולמלחמת ששת הימים (1967)  
נכנסה ישראל בתחושה שהיא הצד החלש מול אויביה**

זהו אם כן עקרון היסוד של תפיסת הביטחון הישראלית, אשר נשאר בתוקפו מאז הקמת המדינה ועד ימינו אלה: האסימטריה הבסיסית והקבועה שממנה סובלת ישראל במרכיבי כוח העמידה מול אויביה מציבה אותה בעמדת נחיתות, ולכן מחייבת אותה ליצור מצב של לחימה אסימטרית בשדה הקרב. השאיפה הזאת ממומשת הן באמצעות בניין כוח מוטה כוח מחץ והן באמצעות הפעלת הכוח לפי העקרונות הבאים: יוזמה התקפית, הפתעה, קיצור המערכה, חתירה להכרעה ומיצוי יתרונות אופרטיביים וטכנולוגיים. עד אשר ישררו יחסי שלום יציבים בין ישראל לבין כל אויביה, ההכרעה של האויב תהיה זמנית ותתייחס לסיבוב לחימה נתון. עקב יחסי הכוחות הכלליים ועקב ההבדלים הבסיסיים בין ישראל לאויביה קשה לישראל לצפות שתכריע את אויביה הכרעה סופית ומוחלטת. עליה לשאוף להגדלת המרווחים בין סבב לחימה אחד למשנהו ובמקביל להתכוון להכרעתם המהירה והברורה בעת התפרצותם. בהקשר הזה אנו טוענים שאין זה משנה מיהו הגורם הניצב לעימות מול ישראל: מדינה בעלת צבא סדיר או ארגון טרור צבאי למחצה דוגמת חמאס וחזבאללה. כפי שיובהר בהמשך, את עקרונות הלחימה האסימטרית ניתן ונדרש ליישם גם במלחמה נגד ארגונים.

### סקירה היסטורית קצרה

למלחמת סיני (1956) ולמלחמת ששת הימים (1967) נכנסה ישראל בתחושה שהיא הצד החלש מול אויביה. בחלק ממרכיבי האיות של הכוח הצבאי ובוודאי בהיבט הכמותי נפלה ישראל מצבאות ערב. לכן היה ברור שלשם השגת הכרעה במלחמה על ישראל למצות את עקרון הפתעה ואת יתרונותיה היחסיים. שתי המלחמות נפתחו בהפתעה מבחינת מדינות ערב, ובשתיהן נעשה שימוש מהיר והחלטי בכוח המחץ של צה"ל: השריון וחיל האוויר. הכוחות האלה הופעלו





**חיילי צה"ל ברמת הגולן במלחמת ששת הימים | התמורות במצבה הגיאואסטרטגי של ישראל בעקבות מלחמת ששת הימים - כיבוש סיני, רמת הגולן ויהודה ושומרון - חוללו שינוי בהתייחסות לסוגיות המכה המקדימה והיוזמה ההתקפית**

אין ספק שמלחמת ששת הימים הביאה לשינוי משמעותי בנתוני הגיאואסטרטגיים של ישראל. אולם בהיבטים מרכזיים אחרים של כוח העמידה נותרה ישראל הצד החלש. מנגד, הצד הערבי הפנים את לקחי תבוסתו ואת חולשותיו היחסיות. לקראת מלחמת יום הכיפורים, כדי להתגבר על נחיתותו בתנועה ובאש ביבשה ואל מול העליונות האווירית של ישראל, הוא בנה יכולות נ"מ ונ"ט מתקדמות. כדי לכפות על ישראל לחימה אסימטרית - קרי כזאת שאינה מאפשרת לה למצות את יתרונותיה היחסיים - תוכננה ומומשה בפועל המערכה כך שיצומצמו העליונות האווירית של חיל האוויר ויכולת התנועה והאש של הרק"ם הישראלי.<sup>10</sup> חשוב מכך, מצרים וסוריה הבינו שלצורך מימוש האסימטרייה הטקטית-אופרטיבית עליהן ליצור הפתעה אסטרטגית. מתוך הבנת חולשתן היחסית מימשו למעשה מצרים וסוריה בהצלחה את העקרונות שאותם מימשה ישראל בשני העשורים שלפני כן.

יחד עם זאת ראוי לציין כי ככל שנמשכו הקרבות, וגויסו מרב המשאבים של ישראל, התעשת צה"ל והיטה בהדרגה את המערכה לעבר מיצוי יתרונותיו היחסיים. כך הצליח בסופו של דבר להכריע את האויב ולהביאו לבקש הפסקת אש, על אף שלא נשחקו כליל כל כוחותיו. מכאן נגזר לקח חשוב בעבור ישראל: מימוש ההפתעה ומיצוי היתרונות היחסיים בשדה הקרב חייבים להוביל להכרעה מהירה, אחרת יתרון האויב ביחסי הכוחות הכלליים יכריע את הכף לרעת ישראל. המלחמה שיקפה בבירור את הסכנה לישראל מהמרת כוח העמידה הערבי לכוח מחץ. כפי שצוין לעיל, התבונה הזאת עלתה כבר בימי מלחמת העצמאות, אולם נדמה שמהלך הקרבות במלחמת יום הכיפורים המחיש בצורה ברורה את הצורך בקיצור משך המערכה עד להשגת הכרעה. לקח נוסף נוגע ליוזמה ההתקפית: "תקופת ההמתנה" שקדמה למלחמת ששת הימים (על המגעים המדיניים והמתחות שאיפיינו אותה) חשפה את הקשיים המדיניים הכרוכים ביישום המכה המקדימה. בדיעבד הוכח שחרף אותם

בהפתעה ובעוצמה מקסימלית כבר בפתיחת המלחמה וניצלו באופן סינרגטי את יכולות האש והתנועה. האויב התקשה למצוא מענה ליכולות האלה. במישור האופרטיבי הנחית צה"ל במלחמת ששת הימים מכה מקדימה מפתיעה על חיל אוויר של האויב (מבצע "מוקד") והמשיך - בלי שיהוי - בתמרון עמוק בשטח האויב שבמהלכו השמיד את כוחותיו. במלחמת סיני תוכננה - אך לא הוצאה לבסוף לפועל - מכה מקדימה על חיל האוויר של מצרים. אך גם ללא מכת פתיחה של חיל האוויר ביצעו כוחות היבשה - בהובלת חיל השריון - תמרון קרקעי בלתי צפוי לעורפו של מערך האויב בסיני והביאו לקריסתו בתוך ימים ספורים.<sup>9</sup> בשתי המלחמות האלה יישם צה"ל, בהיותו הצד החלש, את עקרונות ההפתעה ומיצוי היתרון היחסי באמצעות יוזמה התקפית. בכך הוציא את האויב משיווי משקלו, תיעל את המערכה לכיוון (ולקצב) הרצויים לישראל, יצר אסימטרייה מערכתית והביא להכרעה מהירה. חשוב להדגיש שבעצם הבנתם של עקרונות המלחמה האלה אין משום חידוש מיוחד. חוכמת המלחמה היסודית ביותר גורסת שכל צד ישאף ליצור בקרב מצב לא שוויוני (דהיינו, אסימטרייה) שיעניק לו יתרון על פני האויב. וכאשר ישראל היא הצד החלש והנחות כמותית, חשיבותם של העקרונות האלה גדלה שבעתיים. גדולתו של צה"ל הייתה בכך שהשכיל לצקת תוכן קונקרטי לעקרונות האלה וליישם בצורה מוחצת בשדה הקרב. בדרך הזאת התבססה ההרתעה הישראלית.

התמורות במצבה הגיאואסטרטגי של ישראל בעקבות מלחמת ששת הימים - כיבוש סיני, רמת הגולן ויהודה ושומרון - חוללו שינוי בהתייחסות לסוגיות המכה המקדימה והיוזמה ההתקפית. לקשיים - המדיניים בעיקרם - הכרוכים בהנחת המכה המקדימה ונקיטת היוזמה ההתקפית נוספה עתה האבחנה הגיאואסטרטגית שלפיה הגבולות החדשים הם "בני הגנה" ומאפשרים - ללא נטילת סיכון רב מדי - ספיגה בטרם יציאה למתקפת נגד. במילים אחרות: תוספת העומק הטקטי והאסטרטגי של ישראל בצפון, במזרח ובדרום יחד עם הביטחון העצמי הרב שנצבר עקב הצלחה במלחמת ששת הימים הביאו חלק ממצעביה של מדיניות הביטחון למסקנה שישראל כבר אינה חלשה כבעבר.



הקשיים ניתן ליישם את הגישה הזאת בהצלחה רבה, אם מפגינים התחשבות בשיקולים המדיניים ובפעילות המדינית. לעומת זאת המצב הקשה שאילו נקלעה ישראל בפתחת מלחמת יום הכיפורים ("הבית השלישי בסכנה" - אמר בשלב מסוים שר הביטחון דאז משה דיין) הוכיח שגם בהינתן תנאים גיאוגרפיים אסטרטגיים נוחים (יחסית) לישראל, נחיתותה הקבועה במרכיבים אחרים של כוח העמידה אינה מאפשרת לה לזנוח את עקרונות היוזמה ההתקפית ומיצוי היתרונות היחסיים.

מלחמת לבנון הראשונה (1982) נפתחה בהפתעה, ותכליתה הייתה לחסל את הבסיסים המבצעיים של ארגוני הטרור הפלסטיניים בדרום לבנון בשל פגיעתם ההולכת ומחריפה בישראל באמצעות הסתננויות, ירי רקטות ופעולות חבלה. הרחקת המחבלים אל מעבר לנהר האוואלי - טווח הארטילריה שהייתה ברשותם - ובהמשך גירושם מלבנון הושגו כעבור זמן קצר יחסית. לצורך המהלך הזה נקטה ישראל יוזמה להכות בעומק שטח האויב באמצעות סד"כ שמנה יותר מארבע אוגדות ואף לבצע איגוף אופרטיבי באמצעות הנחתת כוחות מהים. בהמשך יישם חיל האוויר בהצלחה יתרה את עקרונות המכה המקדימה ומיצוי היתרון היחסי: בתוך זמן קצר שותקו לחלוטין סוללות הנ"מ וכוחות האוויר הסוריים.<sup>11</sup>

מדיניותו של צה"ל בחודשים הראשונים של האינתיפאדה השנייה (2000) גרסה הכלה, קרי ניסיון למנוע הסלמה וגלישה לחזיתות נוספות הן באיו"ש והן בשטח ישראל. בהתאם לכך נמנע צה"ל משימוש בתמרון ומהתבססות נרחבת בערים וניהל מערכה סטטית בעיקרה מתוך העמדות שבהן החזיק. אולם כדי להגביר בכל זאת את הלחץ הצבאי נעשה שימוש באש בלי ליצור מגע קרוב עם גורמי הטרור הפלסטיניים.

פעילות צה"ל התגברה והתעמקה בהדרגה, ככל שהחריפה הפעילות של הפלסטינים. אלה פגעו באופן שיטתי במטרות ישראליות, בכוחות צבא, בבסיסיהם ובציירי התנועה באיו"ש ובעזה. לתקיפות האלה נלוו ירי רקטות מרצועת עזה, פיצוץ מכוניות תופת והפעלה שיטתית של מחבלים מתאבדים בתוך ריכוזי אוכלוסייה בישראל. בתגובה להתגברות פעולות הטרור בכלל ופיגועי ההתאבדות בפרט החל צה"ל לפעול בצורה שיטתית בתוך שטחי A ללא התחשבות בריבונות הפלסטינית. המגמה הזאת הגיעה לשיאה בזמן מבצע "חומת מגן" (אפריל 2002). במסגרת המבצע הזה כבש צה"ל את מרבית ערי הגדה באמצעות כוחות גדולים (לרבות כוחות מילואים), התבסס בתוכן, חדר לתוך מחנות הפליטים ובכך השיג תנאים מבצעיים נוחים להמשך פעולות ההתקפה והסיכול. האחיזה בשטח איפשרה כיסוי מודיעיני מקיף ומגוון. במקביל הלכה ונבנתה החל מיוני 2002 גדר הביטחון, וזו מקשה מאוד על כניסת גורמים עוינים לשטח ישראל באזורים שבהם הושלמה בנייתה.

בפעולותיו אלה מימש צה"ל עקרונות מרכזיים בתורת הביטחון: ניהול גישה אופרטיבית התקפית ועתירת אש, שימוש במודיעין, הנחתת מכות יזומות לצורכי סיכול, גיוס כוחות מילואים לכוח המחץ בשעת הצורך, ניצול היתרון האיכותי-טכנולוגי והעתקת הלחימה לשטח האויב. למעשה מאז 2002 שוב שולט צה"ל בכל שטחי הגדה המערבית ופועל בעקביות ובשיטתיות כדי להרוס את תשתיות הטרור ולסכל את פעולותיו. בעקבות פעולה רחבת היקף ומתמשכת זו - בד בבד עם הקמת גדר הביטחון - נרשמה ירידה דרמטית במספר הפיגועים בישראל שמקורם בגדה. הצלחת הפעולה של צה"ל נובעת מכך שבשונה מתגובתו בשנה והחצי הראשונות של האינתיפאדה השנייה, הוא נמנע מלאמץ את שיטות הפעולה של האויב. תחת זאת בחר צה"ל בדרך פעולה טוטלית לעיקור שיטתי של יכולות האויב ולפגיעה במוטיוציה שלו. הפעולה הזאת שוברת את הגיון הפעולה של האויב ויוצרת אסימטריה המאפשרת לצה"ל לממש את יתרונותיו היחסיים בצורה מכרעת בשדה הקרב.

מלחמת לבנון השנייה (2006) ומבצע "עופרת יצוקה" (2008-2009) נוהלו

בדרך שאיפשרה לאויב לממש את יתרונותיו היחסיים ומנעה מישראל להשיג הכרעה בשדה הקרב. אף כי מבצע "עופרת יצוקה" נוהל טוב יותר בהיבטים שונים, הרי בין שתי הפעולות קיימים קווי דמיון לא מעטים. לא נרחיב כאן בנייתן הפעולות הצבאיות האלה.<sup>12</sup> נציין רק שבשתי המערכות נקט האויב שיטת פעולה טקטית-אופרטיבית דומה (בהתאם לאמצעים שהיו ברשותו). הפעילות העיקרית של החמאס - כמו של החזבאללה - הייתה ירי רקטות. הוא נמנע ממגע עם לוחמי צה"ל, הטמיע את מערכיו באוכלוסייה האזרחית ועשה שימוש בנשק נ"ט, במטענים ובבורות ייקוש. השיטות האלה הביאו לידי מיצוי את יכולותיו ואת יתרונותיו היחסיים של האויב, ומכאן שיצרו את האסימטריה הרצויה לו. ישראל אומנם הוכיחה שגם מול ארגוני טרור (ההולכים ומתמסדים) ניתן לנקוט יוזמה אופרטיבית מפתיעה, אשר פגעה ביכולת האויב למצות את יתרונותיו היחסיים ושיבשה את תוכניותיו, אולם הימנעותה של ישראל מלנצל את ההצלחה ההתחלתית ולממש את כוחה מעבר למידה שבה נעשה בו שימוש לא איפשרה לה להכריע את המערכה - קרי לשבור את כוחו ואת רצונו של האויב להמשיך להילחם.

יש לציין - אגב ההתייחסות למלחמת לבנון השנייה ולמבצע "עופרת יצוקה" - שהקריטריון להשגת ההכרעה במלחמה אינו "מי יורה את הכדור/הפגז/הרקטה האחרונים". ברוב מלחמות ישראל נמשך ירי ספורדי, ונרשמו תקריות אש ולחימה סביב כניסתה של הפסקת האש לתוקפה. זאת ועוד, לאחר מלחמת ששת הימים, שבה נחלה ישראל ניצחון והכרעה מוחצים, חודשה האש לאחר זמן קצר יחסית במלחמת ההתשה. אלא שלמרות ההתפתחויות האלה נותרה תמונת ההכרעה במלחמות עצמן ברורה, שכן ניכרה שברית רצונו של האויב להמשיך להילחם באותו סיבוב מלחמה. זהו המדד להשגת ההכרעה במלחמה.

## הקריטריון להשגת ההכרעה במלחמה אינו "מי יורה את הכדור/הפגז/הרקטה האחרונים"



### סיכום

האסימטריה בין ישראל לאויביה אינה חדשה כלל ועיקר. עם חלוף השנים היא לובשת צורה ופושטת צורה. ישראל סבלה - וממשיכה לסבול - מנחיתות כמותית קבועה ובולטת ביחס לאויביה, אולם ביחס לארגוני טרור צבאיים למחצה היא נהנית לעיתים מיתרון כמותי ואיכותי. את היתרון הזה מקזזות המגבלות העצמיות (והחיצוניות) החד-צדדיות המוטלות על ישראל בהפעלת כוחה משיקולי מוסר (הרצון להימנע מפגיעה באזרחים).

מאז ומעולם מנתת כל צד במערכה צבאית את יתרונותיו היחסיים ומנסה למנוע מהיריב לממש את יתרונותיו שלו. בעבר בנו מדינות ערב צבאות קונוונציונליים והקימו אוגדות משוריינות וטייסות קרב כדי לכבוש את מדינת ישראל ולחסלה. תקוותם נכזבה. בעת הזאת נראה שהערכת המצב של מרבית הגורמים הצבאיים העוינים לישראל מביאה אותם להשקיע בעיקר במערכות נ"ט ו"מ מתקדמות, בהיטמעות באוכלוסייה האזרחית, בפגיעה באוכלוסייה האזרחית ובעורף בישראל - בעיקר באמצעות שימוש מסיבי ברקטות ובטילים. המעבר מצבאות ממוסדים ומסתערים לכוחות טרור צבאיים למחצה המתמקדים בירי מנגד





**חילוץ פצועים בעליות מהסלוקי לע'נדורייה במלחמת לבנון השנייה | הצלחתה של ישראל להכריע גורמים כגון חזבאללה וחמאס תלויה במימוש אותם עקרונות אסטרטגיים ואופרטיביים בסיסיים אשר שימשו אותה בעבר להכרעתם של צבאות ערב ושל גורמי טרור**

**ביטחון ישראל - אתמול, היום, מחר**, הוצאת עמיקם, 1966, עמ' 264; Michael Handel, Israel's Political-Military Doctrine, Harvard University, 1973, p. 32. הנתונים המספריים לקוחים מתוך: Michael Brecher, The Foreign Policy System of Israel, Yale University Press, 1972, p. 68

2. דוד בן-גוריון בהרצאה בפני מפקדים ב-16 בדצמבר 1955; דוד בן-גוריון, **ייחוד**, תל-אביב, מערכות, 1979, עמ' 219
3. הציטוט מדבריו של בן-גוריון ב-23 ביולי 1948
4. דוד בן-גוריון, **מדינת ישראל המהודשת**, עם עובד, 1975, כרך א', עמ' 399. עוד על אימוץ הגישה ההתקפית: לויטה, **שם**, עמ' 10-14; יגאל ידין, "בימים ההם - ובזמן הזה", **מערכות**, 33, מאי 1959, עמ' 37-42; עמיר בר-אור, "התקפת-נגד מקדימה ושלבי התפתחותה בחשיבתו הביטחונית של יגאל אלון", **מדינה, ממשל ויחסים בינלאומיים**, 30, חורף תשנ"ט, עמ' 61-79; בר, **שם**, עמ' 267, 272
5. יגאל אלון, **מסך של חול**, הקיבוץ המאוחד, 1959, עמ' 76
6. יגאל אלון, "לסיכום המערכה בנגב" - דברים שנשא בכנס קצינים בחזית, 6 באפריל 1949. בתוך: **מסך של חול**, עמ' 76, 79
7. מצוטט אצל ג'יימס מקדונלד, **שליחותי בישראל**, אחיאסף, 1951, עמ' 182-183
8. דוד בן-גוריון, "צבא ומדינה", **מערכות**, 279-280, 1981, עמ' 7. במסגרת העצמתם של כוחות המחץ סבר בן-גוריון שיש להגביר את מספר היחידות הלוחמות על חשבון יחידות השירותים, ושמתוך כוחות המחץ יש לתת עדיפות לכוחות האוויר והשריון.
9. במקביל תקפו מטוסי צרפת ובריטניה יעדים בסביבת תעלת סואץ.
10. בזירה הימית שרר מצב שונה. חיל הים חתר כבר בתחילת המלחמה ליצור מגע ולהפתיע את האויב, ובכך הצליח לגבור עליו (ביס התיכון וביס סוף) גם ברמה הטקטית-אופרטיבית.
11. לא נתייחס כאן להמשך המלחמה בלבנון ולעימות עם צבא סוריה בבקעת הלבנון.
12. פירוט על כך בנספח שבהמשך.

ובשיבוש מתקפת האויב מעיד על עוצמתה ועל הצלחתה של ישראל במאבקי הקודמים ובביסוס ההרתעה.

אף שהרכב הכוח הלוחם נגד ישראל השתנה במרוצת השנים, עקרונות ההפעלה של כוחנו והתבוננות שבבסיסים עודם שרירים וקיימים. ממלחמות העבר, ובהן שתי המערכות בלבנון ובעזה בשלוש וחצי השנים האחרונות, עולה המסקנה הבאה: הצלחתה של ישראל להכריע גורמים כגון חזבאללה וחמאס תלויה במימוש אותם עקרונות אסטרטגיים ואופרטיביים בסיסיים אשר שימשו אותה בעבר להכרעתם של צבאות ערב ושל גורמי טרור (בהתאמות היישומיות הנדרשות). על צה"ל לבנות כוח מחץ חזק ביותר ולשאוף להשיג הפתעה ויוזמה התקפית בשדה הקרב אשר יימשכו בהפעלת כוח רציפה ורחבת היקף לשם השגת הכרעה מהירה. הפעלת הכוח תבטא את יתרונותיו היחסיים של צה"ל ולא תתמקד רק בהקטנת הנזקים שמחוללות מערכות הנשק של האויב. המטרה היא ליצור בשדה הקרב לחימה אסימטרית שתמוזער את הרלוונטיות של מערך האויב.

## הערות

1. לסקירת היסודות והמרכיבים של תפיסת הביטחון הישראלית הסתמכתי על המקורות הבאים: אבנר ניב, **פוליטיקה ואסטרטגיה בישראל**, ספריית הפועלים, 1992, עמ' 13-33; דן הורביץ, "הקבוע והמשתנה בתפיסת הביטחון הישראלית", בתוך **מלחמת ברירה: קובץ מאמרים**, הוצאת מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, 1985, עמ' 68-69; זכי שלום, "תפיסת דוד בן-גוריון את הסכסוך הישראלי-ערבי", בתוך מוטי גולני (עורך), **חץ שחור - פעולת עזה ומדיניות הגמול של ישראל בשנת ה-50**, הוצאת משרד הביטחון, 1994; אריאל לויטה, **הדוקטרינה הצבאית של ישראל: הגנה והתקפה**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1988; ישראל טל, **ביטחון לאומי**, עמ' 23, 49-52; יצחק גרינברג, **עם לוחם - הנחת היסודות למערך המילואים 1949-1950**, אוניברסיטת בן-גוריון, 2001, פרקים 1-2; ישראל בר,

## הדומה והשונה בין מלחמת לבנון השנייה למבצע "עופרת יצוקה"

### השונה

במבט ראשון נראה שניהולו של מבצע "עופרת יצוקה" היה שונה באופן מהותי ממלחמת לבנון השנייה. ל"עופרת יצוקה" קדם תהליך ארוך של עבודת מטה שכללה בחינת החלופות השונות ושקילת ההיבטים השונים של כל אחת מדרכי הפעולה האפשריות. גם במהלך המבצע נערכו התייעצויות ודיונים תכופים בקבינט ובפורום "השלישייה" (ראש הממשלה, שר הביטחון ושרת החוץ). יעדי המבצע וההתבטאויות במהלכו נוסחו בזהירות ובגישה ריאליסטית. כוחות המילואים והצבא הסדיר אומנו ביסודיות והוכנו למשימתם על פי תוכניות אופרטיביות מעודכנות. המערך הלוגיסטי תיפקד כראוי ולא דווח על חוסר בצידוד. מערכות ההסברה, הצנזורה וביטחון המידע פעלו בצורה נמרצת ויסודית ומנעו פטפטת מיותרת, העברת מסרים לא מתואמת ודליפת מידע רגיש. הגופים האמונים על הטיפול בעורף הכינו את האזרחים בעוד מועד, המיגון שופר, ותפקוד הרשויות הותאם לזמן חירום. ירי הרקטות על העורף האזרחי פחת ככל שהתקדם המבצע (אם כי פוטנציאל הירי מעזה היה נמוך משמעותית מלכתחילה בהשוואה לפוטנציאל הירי מלבנון). נוהלה בקרה אפקטיבית יותר על הפעלת האש, וניכר תיאום משופר בתחום האש בין חיל האוויר לכוחות היבשה. כוחות היבשה התמודדו בצורה טובה (מבחינת התו"ל והאמל"ח) עם הרחובות ועם הבתים הממולכדים ברחבי עזה, בניגוד לאי-הצלחה בהתמודדות עם "שמורות הטבע" בלבנון.

בהיבט האזורי הביא מבצע "עופרת יצוקה" - אפילו יותר ממלחמת לבנון השנייה - להגברת המתח בין הגורמים הסוניים הפרגמטיים יותר במזרח התיכון לבין הגוש השיעי בהנהגת איראן. יצירת המתח הזה היא אינטרס ישראלי מובהק.

### הדומה

כשבוחנים את ההיבטים המהותיים הנוגעים לאופן שבו נוהלה המערכה עצמה, בולט הדמיון בין מלחמת לבנון השנייה לבין מבצע "עופרת יצוקה". שניהם נפתחו בהפתעה שגרמה לאויב הלם ראשוני והסבה גגיעה למערך הצבאי שלו ולתוכניותיו. בשני המקרים, לאחר היוזמה האופרטיבית הראשונית נמשכו ההפצצות מהאוויר - מה שהקנה לאויב זמן יקר להתאוששות ולהתארגנות. יעילותה של הפעולה האווירית הלכה ופחתה עם חלוף הזמן, אף שלכל אורכם של שני המבצעים פעל חיל האוויר בתנאים אידיאליים, ללא התנגדות ממשית. בשני המקרים שולבו במערכה כוחות היבשה באיחור, במיוחד כוחות המילואים. בשני המקרים פעלו כוחות היבשה בלי שניסו להפתיע או לתחבל תחבולות. בשני המקרים הייתה הפעילות היבשית כמעט סטטית, נטולת מחץ ומוגבלת מאוד בהיקפה. גורם ההפתעה הראשוני התפוגג כעבור ימים ספורים, ובהמשך המערכה לא הושג שום הישג רב משמעות שהשאיר חותם על האויב (דוגמת השמדת חילות האוויר של האויב במבצע "מוקד" ב-1967, צליחת התעלה ב-1973, השמדתו של מערך הטק"א הסורי וסילוק ערפאת ב-1982, ההשתלטות

על המרחב האורבני במבצע "חומת מגן" ודיכוי הטרור באיו"ש). בשני המקרים ספג האויב מכה - לא אנושה ואף לא קשה - שלאחריה שיקם את כוחו - בין היתר באמצעות חידוש רחב היקף של הברחות הנשק. בשני המקרים לא קידם העימות הצבאי את שחרור החטופים שהיו בידי האויב. בשני המקרים לא הוגדרה משימת העל של הפעילות הצבאית: הכרעת הכוח הלוחם של האויב. בשני המקרים ארכה הפעולה הצבאית יותר משלושה שבועות, והיא נוהלה באינטנסיביות נמוכה מול אויב החלש בכמה סדרי גודל מצה"ל. העיסוק הרב (וההצלחה) ברכישת לגיטימציה מדינית בין-לאומית שחקו את הצורך הצבאי-מבצעי להאיץ את המתקפה.

בדו"ח של ועדת החוץ והביטחון על מלחמת לבנון השנייה הושם דגש על חשיבותו של המהלך היבשתי להשגת הכרעה. אף על פי כן גם בעזה היה המהלך היבשתי מאמץ משני ולא מרכזי במערכה. בשני המקרים התבססה המערכה על הפעלת אש - ברובה אש מנגד - ללא חתירה למגע וללא ביצוע תמרון משמעותי.

### סיכום

מבצע "עופרת יצוקה" הוכיח שצה"ל ומערכת הביטחון הפיקו לקחים ממלחמת לבנון השנייה ויישמו אותם. זהו תהליך חשוב שהתבצע בצורה מרשימה. אולם הליקויים שתוקנו הם ברובם במישור הטקטי-אופרטיבי. כשנה לאחר מבצע "עופרת יצוקה" מוצאת את עצמה ישראל במצב שאינו שונה באופן מהותי מזה שהייתה בו ערב המבצע. ישראל נהנית אומנם מרגיעה יחסית, שהיא תוצאה ישירה של הפגיעה בחמאס ושל ההרתעה שנלווית לה, אולם האיום הנשקף כיום מהחמאס עולה על זה שנשקף ממנו ערב המבצע. המצב הזה נובע מכך שבבסיס החלטות שנתקבלו בנוגע למהות המערכה, למטרותיה ולהתפתחותה עמדו הנחות יסוד הדומות לאלה שהשפיעו על ההתנהלות במלחמת לבנון השנייה. בראש ובראשונה: ההנחה שאין לבצע מהלך צבאי רחב היקף והחלטי - למרות הסיכון הנמוך, יחסית, למרות העוצמה המוגבלת של האויב ולמרות הלגיטימציה הרבה מבית ומחוץ. ההנחה הזאת נבעה בין היתר מכך שישיראל לא העריכה כראוי עד כמה ייפגע הדימוי המרתיע שלה כתוצאה מהפגיעה המוגבלת באויב. אף שב"עופרת יצוקה" הוצבו במועד יעדים מוגבלים - ואלה הושגו ברובם - ואילו במלחמת לבנון השנייה הוצבו יעדים נרחבים, ואלה לא הושגו במלואם, התוצאה הסופית דומה.

כתוצאה מהמבצע ספג החמאס פגיעות בחלק מנכסיו, אך נותר כוח צבאי פעיל ומאורגן והגורם השולט בעזה. החלק היחסי של הנפגעים שלו מתוך כוחו הלוחם קטן מזה שהיה לחזבאללה ב-2006. ירי הרקטות מעזה נמשך (גם אם בהיקף נמוך) לזמן מה לאחר שישיראל נצרה את האש, אך כאמור, באחרונה שורר שקט יחסי בגזרה. גם בגזרה הצפונית שורר שקט יחסי. ב-2006 הושג בסיוע המלחמה הסכם בין-לאומי בחסות האו"ם, וחזבאללה נמנע מלחדש את האש עד עצם היום הזה.

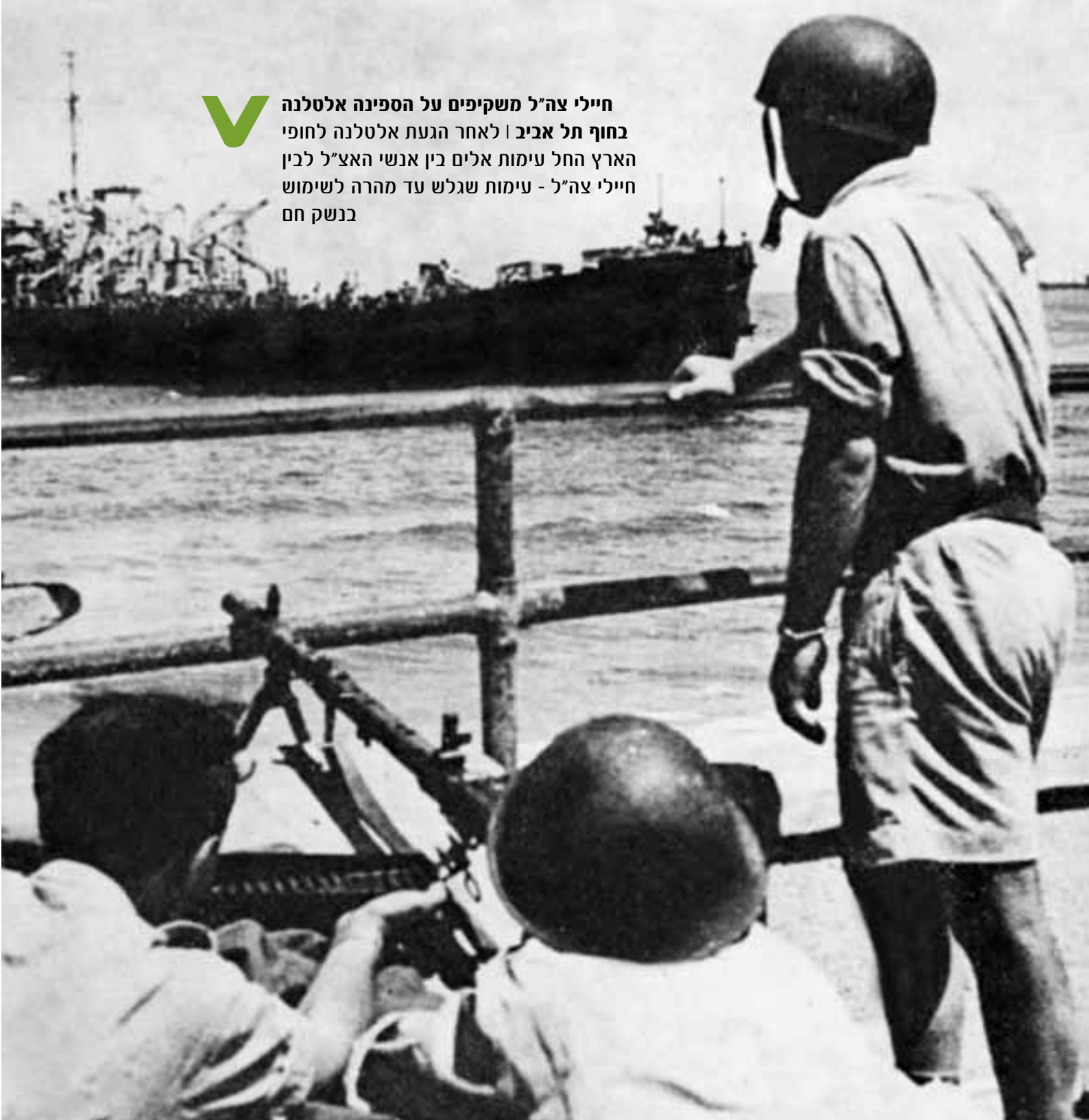
לאחר "עופרת יצוקה" נמשך הלחץ על ישראל לפתוח את המעברים לרצועה. הברחות האמל"ח לעזה חודשו. שחרור סמ"ר גלעד שליט לא קודם כתוצאה מהמבצע, וחמאס לא שינה בעניין הזה את עמדותיו מלפני המבצע. השיחות העקיפות לכינון "רגיעה" מחודשת מתנהלות בעצלתיים, ללא הישג משמעותי הנראה באופק, ובלי שהמבצע השפיע באורח ניכר על עמדות החמאס.

כמו החזבאללה בשעתו הצליח גם החמאס לעמוד בפני המתקפה של ישראל, לשמר את כוחו ואף לחזקו במהירות.





**חיילי צה"ל משקיפים על הספינה אלטלנה בחוף תל אביב | לאחר הגעת אלטלנה לחופי הארץ החל עימות אלים בין אנשי האצ"ל לבין חיילי צה"ל - עימות שגלש עד מהרה לשימוש בנשק חם**



**רס"ן הדס מינקה-ברנד**

יועצת ארגונית, לשעבר יועצת אוגדת יהודה ושומרון וחטיבת גולני



**סא"ל יותם אמיתי**

רע"ן הערכה בממד"ה, לשעבר יועץ ארגוני בפיקוד המרכז ובאוגדת עזה



# עכשיו ובימים האחרים

## הנעת פקודים לביצוע משימות שבמחלוקת ציבורית

**שלוש פעמים הוטל על צה"ל לפעול נגד קבוצות גדולות של אזרחים ישראלים: בפרשת אלטלנה, פינוי חבל ימית ובהתנתקות. המאמר בוחן כיצד התמודדו המפקדים עם חיילים שהתקשו לבצע את המשימות מסיבות אידיאולוגיות ומהי הדרך להניע חיילים כאלה במשימות דומות הצפויות להם בעתיד**

על גיוס חובה. כבר בימים הראשונים לקום המדינה היו מקרים שבהם דיווחו חיילים על קונפליקטים ערכיים כלפי משימות - במיוחד משימות לא צבאיות במהותן. אולם שינויים שחלו בשיח השוטף של צבא-חברה בעשור האחרון יצרו מציאות חדשה שמאתגרת את יכולות הצבא להתמודד עם התופעה באמצעות דפוסי הפעולה המסורתיים שאותם נקט עד כה.

המאמר הנוכחי מבקש לנתח את האופן שבו התנהל צה"ל בשלושה מקרי בוחן מהעבר הרחוק והקרוב שהיו מצויים במחלוקת ציבורית נוקבת ולהשוות ביניהם: אירוע אלטלנה (1948), פינוי חבל ימית (1982) וההתנתקות מחבל עזה (2005).

ההשוואה תעסוק בדילמות ובדפוסי הפעולה של מפקדים - כפי שבאו לידי ביטוי במקרים הנ"ל - ותתמקד בקבלת ההחלטות הנוגעות לחיילים מתקשים. בהקשר הזה יבחן המאמר את פרקטיקות ההנעה ששימשו מפקדים לאורך השנים ואת המשמעויות הנגזרות מכך לימינו. מטרת המאמר הן לבחון את המתח בין העמדות המוצהרות של הצבא במשימות מעין אלה לבין הגישות ששימשו מפקדים בפועל, לאבחן צורות שונות של פרקטיקות הפעלה מול חיילים מתקשים ולדון במשמעותן ולעורר דילמות וסוגיות ללמידה ולבחינה לקראת אירועים עתידיים מעין אלה.

### מקרה א': אירוע אלטלנה (1948)

#### מאפייני המשימה והתקופה וטיב המחלוקת הציבורית

כבר בחודש הראשון לקיומו הרשמי נדרש צה"ל לפעול נגד יהודים - במסגרת אירוע אלטלנה שהתרחש באמצע יוני 1948, שלושה שבועות לאחר שארגון האצ"ל הסכים להתפרק מנשקו ולהשתלב בשורות הצבא.

ב-26 במאי 1948, ביטל דוד בן-גוריון את המשך קיומו של ארגון ההגנה והודיע

**"אולי להם גם אנחנו נוציא  
את מטבעות החסד האחרונות**

**שהורישה לנו אמא,  
כדי שאושרם יגן עלינו**

**עכשיו ובימים האחרים"**

מתוך שירו של יהודה עמיחי "אלוהים מרחם על ילדי הגן"

### מבוא

בשנים האחרונות נדרש צה"ל לבצע משימות הנתונות במחלוקת ציבורית.<sup>1</sup> המגמה הזאת הגיעה לשיאה במשימות ההתנתקות שהעמידה מפקדים וחיילים רבים בקונפליקט חריף עם השקפת עולמם. ההתנתקות לא הייתה המקרה הראשון שבו נדרש הצבא להוביל משימה המצויה במחלוקת, אולם היא הייתה משמעותית במיוחד גם בשל היקפי הסד"כ והאמצעים שנדרשו לביצועה ובעיקר משום שנחרתה בזיכרון הקולקטיבי ונחשבת לאירוע מעצב.

מאז ההתנתקות ועד ימים אלה ממש נדרש צה"ל לבצע עוד ועוד משימות המצויות במחלוקת ציבורית, אף שברוב המקרים מדובר במשימות נקודתיות שאינן דורשות היקפים גדולים של סד"כ ושל משאבים. עם זאת נראה כי לאור חוסר הוודאות המדינית והביטחונית עלולות משימות מעין אלה להפוך מורכבות יותר ויותר - לפחות בכל הנוגע ליכולת המפקדים להוביל בהן פקודים החשים שהם מצויים בקונפליקט של זהות, של הזדהות ושל אידיאולוגיה ביחסם אליהן.

ההתמודדות עם תופעות של חיילים המתקשים לבצע משימות מסיבות אידיאולוגיות, מצפוניות או אחרות אינה זרה לצה"ל בהיותו צבא המושתת



על הקמתו של צבא סדיר אחד - צה"ל. במקביל התנהל משא ומתן אינטנסיבי עם ארגון האצ"ל, ובסיומו הוסכם שחברי הארגון על גדודיהם ולוחמיהם ייקלטו בשורות הצבא. נקודת ההנחה של ההסכם הזה הייתה שלאחר הקמתם של מדינה ריבונית ושל צבא אחד יכבד האצ"ל את התחייבויותיו ויחסל את מסגרתו הנפרדת. אחרי זה, כך נטען, אפשר יהיה להתרכז במאמץ מלחמה כללי ומאוחד.<sup>2</sup>

אלטלנה הייתה ספינה של האצ"ל שהובילה נשק, מדים, ציוד רפואי וכ-900 עולים מצרפת לישראל. זמן קצר לפני שהגיעה אלטלנה לחופי הארץ הוסכם בין האצ"ל לממשלה שהספינה תעגון בחוף כפר ויתקין, אולם היו חילוקי דעות בנוגע לפריקת הנשק ולחלוקתו. לאחר הגעת הספינה לחופי הארץ החל עימות אלים בין אנשי האצ"ל לבין חיילי צה"ל ששהו על החוף - עימות שגלש עד מהרה לשימוש בנשק חם. כאשר התברר לאצ"ל שלא יוכל לפרוק את הנשק הרב בכפר ויתקין, המשיכה הספינה לחוף תל-אביב, ושם פרץ קרב נוסף - עקוב מדם - בין אנשי האצ"ל לצבא, עד שלבסוף עלתה הספינה באש, לאחר שנפגעה מפגז תותח שנורה מהחוף ב-21 ביוני 1948.

כשהתברר שאירוע אלטלנה עומד להפוך לעימות של ממש, נקראו לדגל יותר ויותר יחידות צבא - ובכללן יחידות שקלטו אליהן גדודים שאנשיהם היו יוצאי האצ"ל. משימתן של היחידות האלה הייתה למנוע מצב שבו האצ"ל יקבל לידיו

## אירוע אלטלנה התאפיין בהיותו הקרוב ביותר להגדרה של "מלחמת אחים"



את הנשק הרב שהיה על הספינה ובמקביל לדכא את ניסיונות הארגון לפגוע באנשי הצבא ולהשתלט על נכסים ועל מעוזים של ההגנה. במהלך העימות עצמו כונה האצ"ל בשם המפורש "אויב" במסמכי צבא רשמיים.<sup>3</sup> למעשה, כל צד ראה בצד האחר מי שמונע ממנו לעמוד ביעדיו ויותר מכך - מי שפוגע באינטרסים של מדינת ישראל ושל העם היהודי כולו.

המשימה הייתה קשה ומורכבת בעבור רבים שהשתתפו בה - ולא רק ליוצאי האצ"ל שביניהם. הקושי למלא פקודות ופוטנציאל הסרבנות שצירה המשימה עמדו לא פעם במרכז השיח שהתנהל בין מפקדים לחיילים באותה העת, והיה בכך כדי להמחיש את המחלוקת הקשה שאפפה את האירוע כולו.<sup>4</sup> בניגוד לאירועים אחרים שבהם השתתף הצבא ושהיו מצויים במחלוקת ציבורית במהלך השנים שעברו מאז אלטלנה (ובהם פינוי ימית וההתנתקות), התאפיין האירוע הזה בהיותו הקרוב ביותר להגדרה של "מלחמת אחים" (וכך הוא אכן נתפס אצל רבים) - בעיקר משום שיהודים ירו במהלכו על יהודים, ומהירי הזה היו קורבנות בנפש.

בסיומם של שלושת ימי העימות והקרב נמנו באירוע אלטלנה 19 הרוגים - 16 אנשי אצ"ל ושלושה חיילי צה"ל (אנשי הגנה). זמן קצר לאחר סיום הפרשה נעצרו כ-200 אנשי אצ"ל, הארגון פורק, ואנשיו השלימו את השתלבותם בצה"ל.

### העמדה המוצהרת של הצבא נוכח המשימה

כאמור, עם הגעת אלטלנה לחופי הארץ כבר היו מרבית גדודי האצ"ל משולבים בחטיבות הצבא. המפקדים של אותן החטיבות קיבלו הנחיות להיערך

לאפשרות של התקוממות בקרב הגדודים האלה. המסר העיקרי בהנחיות הרשמיות דרש מהמפקדים להבטיח את מילוי המשימה. לשם כך היה עליהם - בין היתר - למנוע כל ניסיון של חיילים המתנגדים למהלך למרוד נגדו כדי להביא לסיכולו. כך, למשל, כתב בהקשר הזה הרמטכ"ל לעתיד יגאל ידין במברק למפקדי חטיבות קריית וגבעתי עם פרוץ העימות: "לרגל האפשרות של התקוממות גדודי האצ"ל [הנתונים] לפקודתך עליך לנקוט בכל האמצעים הפרונוטיביים [כדי] שהגדודים הנ"ל לא יוכלו לבצע את ההתקוממות הזאת".<sup>5</sup> במקביל נעשו הכנות לקראת האפשרות שאותן יחידות מעורבות (שכללו בתוכם את גדודי האצ"ל) יופעלו נגד הספינה ונגד לוחמי האצ"ל שניסו לגונן עליה. ניתן להבין שהמטכ"ל היה מודע לכך שמדובר במשימה בעייתית שכן המח"ר (ראש מחלקת התרבות - שלימים הפך לקצין חינוך ראשי) הורה לכל קציני התרבות ביחידות המעורבות לקיים פעולות הסברה מיוחדות שיעסקו בריבונות המדינה ובאחדות צה"ל.<sup>6</sup>

ככלל ניתן להתרשם שהקו שהנחה את מפקדי הצבא היה למנוע ניסיונות מרידה בקרב לוחמי אצ"ל ששולבו ביחידות צה"ל. לשם כך ננקטו צעדי מניעה קולקטיביים וחסרי הבחנה. כך, למשל, ניתנה הוראה לחטיבות הצבא לנהוג באנשי האצ"ל שנפקדו מיחידותיהם כבעריקים ולאוסרם אם יחזרו. בנוגע לאנשי האצ"ל שלא נקראו למשימה נכתב ש"יילקח מהם הנשק, תימנע מהם יציאה לחופשה, ויוטל עליהם פיקוח זמני".<sup>7</sup> ואכן מסופר על כמה מקרים שבהם אנשי אצ"ל פורקו מכלי נשקם לתקופת האירוע ואף הושמו במעצר זמני ביחידותיהם (לעיתים על פי בקשתם) "עד יעבור זעם".<sup>8</sup>

### עקרונות הנהגה פורמליים ובלתי פורמליים

מהנכתב כאן עולה כי מפקדים שהשתתפו במשימה קיבלו הנחיות ברורות כיצד עליהם להניע את פקודיהם. במקביל היו מפקדים שבחרו לאמץ דפוסיים אחרים, בניגוד להנחיות הרשמיות. אלא שאותם מפקדים שחרגו מההוראות לא בחרו בפתרונות יצירתיים ולא בחנו כל מקרה (ואדם) לגופו, אלא הסתפקו בהחלטות קולקטיביות חסרות הבחנה (למשל, השארתם במחנה של חיילים שהיו מזוהים עם האצ"ל או הצמדת מפקדים ללוחמים יוצאי הארגון במהלך המשימה - כדי למנוע את עריקתם או את פגיעתם האפשרית בביצוע המטלה). בחלק לא מבוטל מהמקרים נעשה ניסיון לחייב את הלוחמים המזוהים עם האצ"ל להשתתף במשימות. אומנם המפקדים הבכירים התבקשו "לדבר ציונות" עם הלוחמים ואף להעביר להם מסרים של "מבינים אל ליבכם", אך כל זאת מתוך ניסיון להניע אותם למלא את משימתם. ניתן להמחיש זאת בדבריו של יצחק שדה - אז מח"ט 8 - שאסף אליו מפקדים יוצאי הלח"י ודיבר אליהם כאב אל בניו: "ההוראה באה מהמטכ"ל והיא על דעת הממשלה... לא בחרתי בכם, אנשי לח"י, לבצע פעולה זו כדי לא להעמידכם במצב קשה. אתם יותר קרובים לאצ"ל מאשר אלינו, אבל היום אנו עם אחד וצבא אחד, ועליכם לבצע פקודה בדיוק כמונו, בין אם הדבר לרוחי ובין אם לא. אני מאמין בכם".<sup>9</sup> גישה נוקשה יותר ניתן למצוא בדברי מפקד הגדוד השלישי של חטיבת יפתח, משה קלמן, שאמר במסדר לחייליו ש"הם יוצאים לשחרר את מטה הפלמ"ח ממצור האצ"ל, וזו משימה שבמהלכה עלולה הפלוגה גם לירות על יהודים. הדבר אינו נעים, אך הצבא נתון לפקודת הממשלה, ומי שלא יציית להוראות - ינהגו בו כבמי שמפר משמעת בקרב".<sup>10</sup>

אולם דווקא בקרב היחידות שחייבו את לוחמיהן להשתתף במשימה היו לא מעט מקרים של סירובי פקודה ואף של עריקת לוחמים שהיו מזוהים עם האצ"ל. אלה ערקו כדי לסייע לאנשי הארגון שנלחמו באותה העת כנגד יחידותיהם שלהם.<sup>11</sup> רבים מאותם המקרים לא טופלו משמעותית, שכן המפקדים העדיפו לעבור עליהם לסדר היום.<sup>12</sup> דרך אגב, לימים השתומם מנחם בגין (שהיה מפקד האצ"ל בתקופת אלטלנה) לשמע הטענות נגד חברי הארגון שערקו מהצבא,

האם (ואיך) לשתף גם את מי שמתקשה מסיבות אידיאולוגיות, אילו מסרים על המפקדים להעביר לפקודים (ואילו לא) בטרם יוציאו אותם למשימה, וכיצד להתמודד עם תופעות של סרבנות. הדילמות האלה - ודילמות רבות נוספות הקשורות לאירוע אלטלנה - העסיקו כבר אז את מפקדי הצבא והן רלוונטיות גם כיום.

### מקרה ב': פינוי חבל ימית (1982)

#### מאפייני המשימה והתקופה וטיב המחלוקת הציבורית

הסכם השלום בין ישראל למצרים, שנחתם בקמפ־דייוויד במרס 1979, כלל בתוכו את פינוי היישובים היהודיים מחבל ימית - פינוי שהסתיים כשלוש שנים מאוחר יותר, ב־25 באפריל 1982. 13 יישובי החבל הוקמו ברובם בין 1971 ל־1975 בצפון סיני. תושביהם היו אזרחים שומרי חוק שהקימו את בתיהם ברשותה של מדינת ישראל ואף בשליחותה. המתיישבים היו ברובם חקלאים, והפרחת השממה אומנם קסמה להם מאוד, אבל לאחר שהתקבלה ההחלטה לפנותם, קיבלו רבים מהם את הדין ועזבו את בתיהם בשקט ובכאב. רבים מהמפונים הקימו יישובים חדשים בנגב (פתחת שלום), ואחרים התיישבו ביישובים קיימים.

בדומה לאירוע אלטלנה, גם פינוי חבל ימית הציב את צה"ל בפני מציאות חדשה ובלתי מוכרת, שבה לראשונה הוא נדרש לפנות אזרחים ישראלים מבתיהם ולאחר מכן גם להחריב את יישוביהם. הסיבה הרשמית שבעטיה נקרא הצבא להוביל את המשימה הייתה חוסר יכולתה של המשטרה לבצע, משום שחסרו לה היכולות והאמצעים המתאימים לשם כך.<sup>17</sup> בביצוע המשימה ניתנה עדיפות להפעלת קצינים בעלי ניסיון, בשלות ובגרות אישית על חשבון שימוש ביחידות אורגניות - מהחשש שלחילים סדירים לא יהיו כוחות הנפש הדרושים להתמודדות כזאת. לכן גויסו למשימה קצינים רבים בדרגות בכירות

שכן לטענתו "מבחינה אנושית לא היה אפשר לצפות אלא לתגובה הזאת".<sup>13</sup> מקרי הסרבנות באירוע אלטלנה לא נשארו רק נחלתם של לוחמי יחידות השדה. כך, למשל, מסופר על הטייס בוריס סניור, שהיה חבר מפקדת האצ"ל ובאותה העת מפקד טייסת בחיל האוויר, שקיבל הוראה להפציץ את אלטלנה ובחר להטיל את הפצצות הרחק מהיעד.<sup>14</sup> כמו כן מסופר על שתי אוניות של חיל הים שבהן פרצו מרידות זוטא מאותן הסיבות.<sup>15</sup>

מהדוגמאות הנ"ל ניתן להתרשם שמפקדי היחידות שנדרשו להניע פקודים תומכי האצ"ל למשימות באירוע אלטלנה העדיפו ברוב המקרים לבחור באחד מתוך שני הקצוות: או נקיטת קו אחיד, נוקשה ופורמלי או שלא להתמודד כלל עם הבעיות שנוצרו. כמעט שלא נרשמו גילויי יצירתיות או הבנה לרגשותיהם של אלה שהתקשו בביצוע המשימה. לכן השורה התחתונה הייתה הרבה מקרים של סרבנות והרבה מקרים של ענישה קולקטיבית.

#### מיפוי דילמות ומשמעויות בהתייחס למציאות הנוכחית ולקראת הבאות

אירוע אלטלנה הבליט את חוסר הניסיון הקודם של הצבא בהתמודדות עם משימות המצויות במחלוקת ציבורית. אומנם בין אנשי ההגנה והפלמ"ח (שהיו הבסיס הרחב של יחידות הצבא באותה העת) לבין אנשי האצ"ל היה סוג של "חשבון פתוח" עוד מתקופת הסוון,<sup>16</sup> אולם אלה וגם אלה הורגלו בלחימה נגד אויב משותף.

השיקולים וההחלטות באירוע אלטלנה חייבים להיבחן בראי הימים ההם: מצד אחד המשקע המר והמכאיב של עימות ממושך בין היישוב המאורגן לבין הארגונים הפרושים ומצד אחר הקמת צבא עברי אחד המושתת על חוקיה של מדינה ריבונית - מדינה שגילה חודש אחד בלבד. זוהי סיטואציה ציבורית, מדינית ופסיכולוגית שאנו - תושבי מדינת ישראל כיום - עלולים להתקשות להבינה מכיוון שאינה מתיישבת עם המושגים השורשיים של סמכות המדינה וצה"ל. כבר אז, לפני יותר מ־60 שנה, עלו באירוע אלטלנה דילמות פיקודיות לא פשוטות הנוגעות להנעת פקודים למשימה המצויה במחלוקת ציבורית:

**עימות אלים בימית | פינוי חבל ימית הציב את צה"ל בפני מציאות חדשה ובלתי מוכרת, שבה לראשונה הוא נדרש לפנות אזרחים ישראלים מכתיהם ולאחר מכן גם להחריב את יישוביהם**





**הפינוי מנווה דקלים במסגרת ההתנתקות מחבל עזה | לקראת ההתנתקות ובמהלכה התנהל ויכוח ציבורי טעון, ואף היו גילויים של התנגדות אזרחית נרחבת. אולם בתוך הצבא כמעט לא נרשמו מקרי סרבנות**

ספורים לפני ביצועה, כך שההכנה עצמה התרחשה למעשה "תוך כדי תנועה". הדבר התאפשר, בין היתר, משום שתהליך הפינוי החל ביישובי החבל שבהם ההתנגדות הייתה מועטה.<sup>19</sup> עם זאת ניתן להתרשם שהושקעו במשימה מידה רבה של גמישות ושל שיקול דעת. לצה"ל היה ברור שרבים מהחיילים יתקשו להשתתף במשימת הפינוי הן בשל המשמעויות הגלומות בה (ולא רק לאותם החיילים שהייתה להם זיקה אידיאולוגית ליישוב הארץ) והן בשל הלחץ הפסיכולוגי הרב שהפעילו נגדם מתנגדי הפינוי. אל"ם (מיל") זאב דרורי, ממפקדי המשימה, כתב בתום הפינוי מסמך שבו הדגיש את המאמץ שהשקיע צה"ל בהכנת הכוחות: "היה לנו חשוב להוציא דפי הסברה לחיילים ולמפקדים, להציף דילמות ערכיות, לכתוב פקודות הכוללות הסברים - ולא רק פקודות יבשות - ולתדרך את החיילים ולעזור להם."<sup>20</sup>

#### **עקרונות הנעה פורמליים ובלתי פורמליים**

פינוי חבל ימית יצר, כאמור, דילמות ערכיות לא פשוטות למפקדים ולחיילים שהשתתפו במשימה. הדילמות הלכו והחריפו לקראת סוף הפינוי, עת הגיעו

יחסית (רס"ן-אל"ם). הם חולקו לצוותים בהתאם לאופי המשימות ולקשיים הנקודתיים שנצפו מראש.

הפינוי עצמו נמשך כחודש וחצי. הוא החל ביישובים הקטנים בחבל והסתיים בעיר ימית, שם כבר הייתה המשימה קשה יחסית (בהשוואה לשאר יישובי החבל) וארכה כמה ימים. מספר המתנגדים לנסיגה בימית נאמד בכ-3,000 - רובם הגיעו לחבל לקראת מועד הפינוי או במהלכו. בעת פינוי ימית התרחשו כמה עימותים קשים בין החיילים המפנים לבין מתנגדי הפינוי. המתנגדים התבצרו על גגות הבתים במרכז העיר והשליכו על החיילים שבאו לפנותם מכל הבא ליד, ובכלל זה גם חומרי הדברה.<sup>18</sup>

למעט האמור לעיל, הסתיים פינוי חבל ימית ללא אלימות חריגה. בניגוד לאירועי אלטלנה, הפעם לא היו חילופי אש בין הצדדים (למעט כמה יריות חסרות מטרה שקולן נשמע בחלל האוויר במהלך פינויה של ימית). אף על פי כן מדובר היה בפינוי טעון רגשית שהותיר תחושות קשות בקרב רבים מהמפנים ומהמפונים.

#### **העמדה המוצהרת של הצבא נוכח המשימה**

תהליך הפינוי של חבל ימית נמשך שלוש שנים (מאז ההכרזה עליו ועד מימושו בפועל), אולם לכל אורך הדרך ניתן היה להתרשם שהן גורמי הממשלה והן ראשי הצבא מיעטו להתייחס אליו ובכך הותירו את העיסוק בו למפקדים שהובילו את הכוחות בשטח. המפקדים האלה נקראו למשימה שבועות



## מקרה ג' - ההתנתקות מחבל עזה (2005) מאפייני המשימה והתקופה וטיב המחלוקת הציבורית

ב-18 בדצמבר 2003 הודיע ראש הממשלה דאז אריאל שרון על הכוונה לסגת באופן חד-צדדי מחבל עזה ומצפון השומרון. ב-15 במרס 2004 אושרה לראשונה התוכנית בכנסת. החלטת הכנסת דיברה על פינוי כל המתישבים היהודים מחבל עזה וכן מארבעה יישובים בצפון השומרון. ביצוע המשימה הוטל על צה"ל ועל משטרת ישראל. כמעט שנה לאחר מכן אישרה הכנסת ברוב גדול את חוק ההתנתקות. במהלך קיץ 2005 יושמה תוכנית ההתנתקות. ב-15 באוגוסט בחצות הליל נאסרה כניסתם של אזרחים ישראלים לרצועת עזה, ובמהלך היום עברו חיילים ושוטרים בין היישובים כדי לבקש מהתושבים שעוד נשארו בגוש לפנות את בתיהם מרצון. החל מ-17 באוגוסט החל פינוי בכפייה של התושבים, וב-23 באוגוסט 2005 הסתיימו פינוי היישובים. 25 יישובים ברצועת עזה ובצפון השומרון פונו בתוך שבוע במבצע הפינוי הכפוי הגדול ביותר שידעה מדינת ישראל.<sup>24</sup> צה"ל ומשטרת ישראל קיבלו את המשימה כשנה לפני ביצועה. אומנם היה שיתוף פעולה בין הגופים, אך צה"ל הוא שהוביל את תפיסת ההפעלה, את התכנון וכן את המימוש בפועל. תפיסת ההפעלה כללה פעילות בחמישה מעגלים, אשר בכמה מהם פעלו במשולב כוחות צבא ומשטרה. במרכז המשימה הוצב המעגל הפנימי - מעגל הפינוי מהבתים - ומסיבי לו נערכו מעגלים

בפינוי חבל עזה צה"ל הוא  
שהוביל את תפיסת ההפעלה,  
את התכנון וכן את המימוש  
בפועל



חיצוניים שמטרתם הייתה לסייע לפינוי בהיבט הביטחוני (הגנה מפני טרור על רקע הפינוי) והאזרחי (הרחקת אוכלוסייה אזרחית שניסתה להיכנס לשטח הרצועה כדי להתנגד למהלך). המעגל הראשון - של הכוחות שעליהם הוטל לפנות את המתישבים מבתיהם - הורכב מחטיבות של אנשי קבע שהוקמו אד"הוק למשימת ההתנתקות ופורקו מיד אחריה. הכוחות האלה כללו קצינים וזוטרים ונגדים שמילאו בעיתות שגרה תפקידים עורפיים ומקצועות תומכי לחימה.<sup>25</sup> במעגלים החיצוניים שולבו יחידות צבא במגוון משימות כגון חסימת צירי תנועה מישראל לרצועה (כדי למנוע הגעת אזרחים המתנגדים להתנתקות) או משימות אבטחה שונות. היו חיילים שהתעמתו פיזית עם מפגינים, ואילו אחרים שימשו עתודה והוצבו מאחורי כוחות המשטרה והצבא המתעמתים או בנקודות ריכוז שונות, מוכנים לכל קריאה.<sup>26</sup>

בסך הכול פונו מחבל עזה כ-10,000 אזרחים ישראלים. לקראת ההתנתקות ובמהלכה התנהל ויכוח ציבורי טעון, ואף היו גילויים של התנגדות אזרחית נרחבת. אולם בניגוד למה שנאמר בשיח הציבורי ובניגוד לחששות שהיו בתוך הצבא פנימה, כמעט לא נרשמו מקרי סרבנות בקרב הכוחות המבצעים, והמשימה הצבאית הושלמה במלואה.

### העמדה המוצהרת של הצבא כלפי המשימה

אומנם הציבור בישראל היה חלוק בנוגע לשאלה אם צה"ל צריך להיות מעורב

המפנים לעיר ימית. המציאות שאליה נקלעו החיילים נגדה את עולם המושגים שהיה מוכר להם. הם, שהוכשרו ללחימה נגד אויב מוגדר, מצאו את עצמם עומדים מול אנשים כמותם, אזרחים מן השורה, שנאלצו להתפנות מבתיהם. נוסף על כך נדרשו הכוחות המפנים להתמודד עם היבטים שונים של לוחמה פסיכולוגית שנועדה להקשות על מצפון החיילים, אשר היה מיוסר בין כך ובין כך. עיקר הלוחמה הפסיכולוגית התנהלה במהלך פינוי העיר ימית, שבמהלכה האשימו המתבצרים את חיילי צה"ל בבגידה וקראו להם לסרב פקודה. מפקדי הפינוי, שהיו מודעים לקושי שיצרה החוויה הזאת, איפשרו ברוב המקרים לפקודיהם למלא את המשימה בקצב שלהם, ללא לחץ. היטיב לתאר זאת ראש ממו"ה לשעבר, אל"ם (מיל") ראובן גל, במסמך שכתב לרמטכ"ל רפאל איתן בתום הפינוי: "העובדה שביצוע הפקודות נעשה לעיתים בהססנות, תוך התלבטות, ללא דבקות בלתי מסויגת במשימה - היא דווקא הערובה לכך שאין אנו צבא הממלא פקודות באופן עיוור, וטוב שכך".<sup>21</sup> בהכללה ניתן לומר שקבוצת האוכלוסייה שמלכתחילה נראתה פגיעה יותר למציאות של פינוי יישובים הייתה חיילים שהזדהו עם הרעיון של ארץ ישראל השלמה. הם התחנכו, ברובם, על ערכים שהתנגשו עם המציאות שבה נתקלו בשטח וכתוצאה מכך חוו קונפליקטים רגשיים. למרות זאת הרוב המכריע מבין החיילים האלה השתתף במשימת הפינוי, גם אם הייתה קשה מנשוא בעבורו.<sup>22</sup> ואכן מספר מקרי הסרבנות במהלך הפינוי של חבל ימית היה מינימלי - למרות (ואולי בזכות) הנכונות העקרונית של מפקדים בשטח לשחרר מהמשימה את מי שחשו קושי בביצועה (או למצוא להם משימה חלופית).<sup>23</sup>

### מיפוי דילמות ומשמעויות בהתייחס למציאות הנוכחית ולקראת הבאות

כמו במקרה אלטלנה גם פינוי חבל ימית היה סוג של תקדים למשימה שנויה במחלוקת שעל הצבא הוטל לבצעה. העובדה שצה"ל נדרש לפנות יישובים ואזרחים שומרי חוק הפכה את הפינוי למשימה מורכבת ובלתי מוכרת לכוחות המבצעים. ועם זאת פרקטיקות ההפעלה שפיתחו המפקדים במהלך פינוי החבל נראות שונות בתכלית מאלה שהיו נפוצות באירוע אלטלנה - בעיקר בנוגע לגילוי רגישות כלפי חיילים מתקשים ולניסיון לצמצם למינימום את תופעת הסרבנות.

בחבל ימית העדיף הצבא להפעיל סד"כ בוגר ומנוסה - באמצעות יחידות שהוקמו אד"הוק - על חשבון השימוש במסגרות אורגניות. נראה שההחלטה להשתמש בסד"כ מנוסה הייתה שקולה ונבונה נוכח היקף המשימה ונוכח התקדים שהיה בה. אולם ייתכן כי מה שהתאים לאותה משימה ספציפית (היקפי סד"כ קטנים, תהליך מקוצר וכו') לא יתאים ולא יספיק למשימות גדולות ומורכבות יותר. בהקשר הזה חשוב לברר מהו הערך המוסף שמביאה יחידה המוקמת אד"הוק, מהם יתרונותיה וחסרונותיה בהשוואה להפעלת כוחות אורגניים, ואילו משקעים עלולים להישאר בקרבם - בהעדר מסגרת תומכת שתמשיך להתקיים גם לאחר המשימה.

מעבר לכך חשוב להדגיש עוד שני נושאים שהקלו על המשימה בחבל ימית: ראשית, הרוב המכריע של התושבים התפנה עצמאית מהחבל בעוד מועד, ואילו מי שהתבצרו בימית והתעמתו עם הכוחות המפנים היו בעיקר מתנגדים מבחון - מה שבודאי הקל על החיילים לבצע את משימתם. שנית, חשוב לציין את המקום השולי יחסית שקיבל פינוי חבל ימית בזיכרון הציבורי. הפינוי עצמו התנהל רחוק מתשומת הלב של מרבית תושבי המדינה, בין היתר משום שבאותם הימים הסיקור התקשורתי היה דל ובודאי שלא השפיע מהותית על עצם הפינוי ועל הכוחות המפנים. זאת ועוד, כחודש וחצי לאחר הפינוי יצא צה"ל למלחמת לבנון הראשונה (מלחמת שלום הגליל) - מה שדחק עוד יותר מהשיח הציבורי את הסיפור של חבל ימית ואת השלכותיו.

בהתנתקות (רבים גרסו שמדובר במשימה שיש להטיל רק על המשטרה), אבל צה"ל עצמו קיבל על עצמו את התפקיד באופן טוטלי. המשימה הוטלה על אלוף פיקוד הדרום (לצד ניצב המחוז הדרומי במשטרה), ולשם ביצועה הועמדו לרשותו שתי אוגדות סדירות ויחידות רבות נוספות. לקראת ההתנתקות קיים הצבא במשך כשמונה חודשים תהליכי הכנה מערכתיים בשלושה ערוצים מרכזיים: בערוץ התכנון האג"מי נבנה הרעיון המערכתי, גובשה תפיסת ההפעלה, והוקצה הסד"כ; בערוץ הארגוני נבנו יחידות ייעודיות למשימה - חטיבות אנשי הקבע - והמעטפת הארגונית והלוגיסטית לביצועה; ובערוצים הפסיכולוגיים והחינוכיים נבנו תוכניות הכנה מנטליות לכוחות. במסגרת תהליך ההכנה למשימה הוקצה זמן רב לשיחות של מפקדים עם פקודיהם. המסר העיקרי שהמפקדים התבקשו להעביר בשיחות האלה היה שהצבא אינו בוחר את תפקידיו, ומרגע שהוטלה עליו משימת הפינוי, עליו לבצעה עד תומה. השיח הפורמלי לא השאיר מקום לספק בנוגע לחייל המתקשה, ועל פניו ביקש הצבא לראות במשימה פקודה שמחייבת את כולם, ללא יוצאים מן הכלל. צמד מילות המפתח שאימץ הממסד (ובעקבותיו גם הצבא והמשטרה) לביצוע מיטבי של המשימה היה "ברגישות ובנחישות".

## המסר העיקרי שהמפקדים התבקשו להעביר בשיחות היה שהצבא אינו בוחר את תפקידיו, ומרגע שהוטלה עליו משימת הפינוי, עליו לבצעה עד תומה



### עקרונות הנעה פורמליים ובלתי פורמליים

המסר "ברגישות ובנחישות" אומנם נקלט היטב בשורות הצבא והגיע עד אחרון החיילים שהיו מעורבים במבצע, אך צמד המילים הזה כוון בעיקר למגע של הצבא עם האזרח המפונה ולא נועד לסייע למפקדים בהנעת חיילים - קל וחומר בהנעת חיילים מתקשים. לכן נוצרו במשימת ההתנתקות שיח אלטרנטיבי וכלי הנעה בלתי פורמליים רבי משמעות בקרב המפקדים שהובילו את יחידותיהם בפועל ואשר נדרשו למנוע תופעות של קריסת מסגרות בעקבות סרבנות המונית.

כדי להבין את עקרונות הנעת הפקודים במשימת ההתנתקות יש להבדיל בין חטיבות הקבע<sup>27</sup> לבין יחידות הסדיר האורגניות (יש לציין שיחידות מילואים אורגניות לא הופעלו במשימה הזאת). מהתבוננות בהנעתן של חטיבות הקבע, שהיו למעשה כוח ייעודי שהוקם אד-הוק לביצוע המשימה, ניתן לזהות כמה מאפיינים:

בתחום של בניין הכוח ניתן לציין את יצירת הזהות החדשה מתוקף הקמת החטיבה, את תהליכי האימוץ והסוציאליזציה, את המשמעת החיצונית והפנימית ואת ניהול כוח האדם למשימה. הזהות החדשה שנוצרה הייתה בסיס לתחושת ההשתייכות של הפרט למסגרת. בעקבות יצירת הזיקה בין חייל הקבע לחטיבה, אימוץ שם היחידה, יצירת שרשרת הפיקוד (והיכרות החייל עימה) וההתקשרות הטוטלית למשך כמה שבועות ניתן היה לזהות שנוצרה למעשה יחידה צבאית שהפרטים בה חשים כלפיה מחויבות. ליצירת היחידה הזאת יש להוסיף תהליכי אימוץ וסוציאליזציה מובנים שפעלו הן ברמה הפורמלית להכשרת הפרט והמסגרת היחידתית לביצוע משימה והן ברמה הא-פורמלית

ליצירת לכידות בין המשרתים בה.

תוך כדי האימונים הובנתה משמעת צבאית - החל בסדר היום של היחידה וכלה בעקרונות להפעלת הכוח במשימה. גם ביחידות הסדירות שהוצבו במעגלים החיצוניים ושנדרשו להתחכך עם אוכלוסייה אזרחית התקיימו תהליכי הכנה דומים. בכל יחידה כזאת התבצע תכנון קפדני למשימה שכלל נהלים ממושכים ואישורים של רמות פיקוד בכירות.<sup>28</sup> התכנון - במתכונת צבאית לכל דבר - כלל ירידה לפרטים, הדמיית מקרים ותגובות וזיהוי נקודות תורפה לקראת ביצוע המשימה. בכל היחידות הסדירות התקיים זיהוי רשמי או זיהוי דה-פקטו של חיילים מתקשים - חיילים שמפקדיהם העריכו שיתקשו לבצע את המשימות שיידרשו להן. בחלק מאותן היחידות אף התפתחה תפיסת ניהול פנימית שנועדה למנוע העמדה של אותם החיילים במבחן, וביחידות אחרות ננקטו שיטות אחרות לדרבון ולתמיכה כמו הצמדת מפקדים לחיילים מתקשים. כמה מהשיטות שתוארו לעיל הוכתבו "מלמעלה למטה", ובחלקן הן נוצרו "מלמטה למעלה" על ידי מפקדים בשטח.

### מיפוי דילמות ומשמעויות בהתייחס למציאות הנוכחית ולקראת הבאות

לתפקודו של הצבא במהלך ההתנתקות הייתה השפעה מכרעת על תוצאות המהלך כולו. אסור לשכוח שמדובר היה באירוע בסדר גודל לאומי, שנוי מאוד במחלוקת, חסר תקדים - הן בהיקף הסד"כ המשתתף והן בהיקף האוכלוסייה המפונה - ומלווה בסיקור תקשורתי רחב. הכוחות המבצעים נדרשו לתפקד תחת עין המצלמה מול גילויי התנגדות רגשיים ואידיאולוגיים. הדרמה שהייתה כרוכה באכיפת החוק על ידי הממשלה אל מול מובילי ההתנגדות האקטיבית פקדה כל בית בישראל (כך, למשל, רבבות מכוניות ברחבי הארץ קושטו בצבע המחאה של המפונים, כתום, או לחלופין בצבע הזדהות עם הממסד - כחול) והשפיעה על התודעה הציבורית.

הצבא הוביל את התכנון של תפיסת ההפעלה על פי מעגלי השייכות למשימה. לכל מעגל הותאמו בתכנון מחושב הכוחות האופטימליים (כולל בנייה של כוחות ייעודיים שהוקמו אד-הוק). ההתאמה הזאת סייעה לצבא לעמוד במשימותיו והובילה לתפקוד מיטבי בכל אחד מהמעגלים.

הבחירה בניהול מתחשב ובמדיניות רכה של מפקדים כלפי חיילים המתקשים אידיאולוגית - כך התברר פעם נוספת - הייתה גורם מרכזי שמנע תופעות של סרבנות רחבת היקף. ואכן מתנגדי המהלך ראו במיעוט מקרי הסרבנות כישלון. במקביל נראה שבחירתם של רוב האזרחים המתנגדים שלא לחצות גבולות (קרי לסכן את חייהם) השפיעה על תוצאות המהלך לא פחות ממדיניותו הפורמלית של הצבא. בתרחיש אחר, חלילה, שבמסגרתו היה נתקל הצבא בהתנגדות אלימה הרבה יותר, היה גם נבחן אחרת תפקודו של צה"ל. לאור זאת סביר גם להניח כי אם יידרש הצבא למשימות נוספות הכרוכות בעזיבת חבלי ארץ, עלולים המתנגדים למהלך לאמץ טכניקות שונות מאלה שלהן הורגלנו, ומכאן שגם מהמפקדים תידרש חשיבה והתארגנות שונות.

### דיון וכיווני המשך

המאמר ביקש לבחון היבטים שונים של הנעת פקודים במשימות המצויות במחלוקת ציבורית. לצורך כך הוא התמקד בפרקטיקות ההנעה שפיתחו מפקדים בהקשר הנידון ובחן אותן אל מול השיח הפורמלי שאימץ הצבא בעבור אותן המשימות. באופן מיוחד הדגשנו מצבים שבהם פיתחו מפקדים כלים ודרכי התמודדות משלהם כדי לסייע לחיילים שהתקשו בביצוע המשימה וכדי למנוע תופעות של סרבנות.

בשורות הבאות יוצגו הממצאים והתובנות העיקריים שעלו משלושת המקרים שבהם עסק המאמר כדי לבחון את הדומה ואת השונה ביניהם, לגזור מכך משמעויות ולהעלות מחשבות והמלצות לקראת הבאות. אומנם מדובר בנושא



**פינוי מתיישב מחכל עזה | הבחירה כניהול מתחשב  
ובמדיניות רכה של מפקדים כלפי חיילים המתקשים  
אידיאולוגית הייתה גורם מרכזי שמנע תופעות של  
סרבנות רחבת היקף**

טעון ואקטואלי גם בימים אלה, אך אין בכוונתנו להיכנס למשמעויות פוליטיות או לוויכוחים אידיאולוגיים, אלא למקד את הדיון בתודעת המפקדים ובמיוחד בדילמות וברעיונות שהנחו אותם כדי לעמוד במשימתם.

### **תפקידי המפקד והכלים העומדים לרשותו במשימות שבמחלוקת**

1. **הבחירה בצה"ל לביצוע "משימה לאומית"**. בכל אחד משלושת המקרים הנ"ל נדרש צה"ל להוביל את המשימה, אף שלא היה מתורגל בה, והיא לא הוגדרה חלק אינטגרלי משגרת העשייה שלו. נראה שהבחירה בצה"ל נבעה, בין השאר, מכך שעצם הפעלת הצבא במשימות מעין אלה ממחישה שמדובר ב"משימה לאומית" ומאפשרת להבהיר לציבור כולו שזהו אירוע יוצא דופן בחשיבותו. ברגע שהאירוע מוגדר "משימה לאומית" נוצרת לגיטימציה להנעת פקודים - מה שמקל על הקושי הניצב בפני החיילים המבצעים. במקביל יש בהפעלת הצבא גם אמירה המונעת מהמפונים את התחושה שמתייחסים אליהם כאל עבריינים - תחושה שעלולה לנבוע מעצם המפגש שלהם עם המשטרה. ניתן להתרשם כי אף שהצבא לא שש לקבל על עצמו את פינוי חבל ימית ואת ההתנתקות מעזה, הוא היה הגורם המתאים להוביל את שתי המשימות האלה. בפרשת אלטלנה לא הייתה אלטרנטיבה ממשית להפעלת הצבא, ועם זאת היו בצבא גורמים שביקשו לבצע את המשימה (היו גם מי שעשו זאת בהתלהבות יתרה וראו באנשי האצ"ל שעמדו מולם עבריינים לכל דבר).<sup>29</sup> כך או כך, הבחירה בצה"ל בכל אחד מהמקרים הייתה כנראה בלתי נמנעת.

2. **המפקדים בראש הכוח**. בכל אחד מהמקרים שהוצגו כאן התמקמו המפקדים בראש הכוח והפינוי דוגמה אישית, גם כשמדובר היה במשימות שאין בהן ולו מעט יוקרה. נראה כי במקומות שבהם חשו מפקדים

שפקודיהם מתקשים - או כאשר נוצר איום על ביצוע המשימה - הם התייצבו בראש הכוח והעבירו בכך מסר ברור. בהקשר הזה ראוי להפריד בין המקרים השונים. בפרשת אלטלנה נכנסו חטיבות הצבא לאירוע באופן מדורג, ללא הכנה מסודרת - מה שגרם למפקדים (ובעיקר למח"טים) להבין שאם לא יגלו יוזמה ונחישות, יתקשו לעמוד במשימה (והיו ביניהם, כאמור, גם מי שהפעילו אלימות מיותרת). לעומת זאת בפינוי חבל ימית ורצועת עזה כבר התקיים תהליך הכנה ארוך וסדור, וגם במקרים האלה המפקדים הם שהובילו את יחידותיהם - בין אם היו אורגניות ובין אם לאו. כך או כך, להובלת המפקדים ולמתן הדוגמה האישית הייתה משמעות קריטית בכל אחד מהמקרים.

3. **מקומו של השיח הפורמלי**. בחינה של מהות השיח הפורמלי שקיים הצבא סביב כל אחד מהמקרים שהוצגו כאן מעלה שהוא היה בעיקר סוג של המלצה למפקדים בכל הנוגע להנחיות שעליהם להעביר לפקודים בשלב ההכנות למשימה. ניתן להתרשם שבמקרים או במאוחר אימצו המפקדים בשטח שיח אלטרנטיבי שהיה מותאם לצורכיהם, ואילו השיח הפורמלי והשימוש ב"מילים גדולות" ("לדבר ציונות לחיילים", "להסביר על תפקיד הצבא במדינה דמוקרטית" וכו') נשמרו בעיקר לדיאלוג שהתנהל מול הדרג הבכיר. וטוב שכך.

4. **פרקטיקות של פתרונות חלופיים**. לאורך השנים התפתח, כאמור, שיח מפקדים אלטרנטיבי בנוגע להנעת פקודים במשימות ששנויות במחלוקת. ציר ההתפתחות הזה בולט למדי בהשוואה בין המקרים השונים. כך, למשל, באירוע אלטלנה הצטמצם בדרך כלל מרחב הפתרונות של המפקדים



לשאלה אם להשאיר או לא להשאיר חיילים מתקשים במחנה. בפינוי חבל ימית - ועוד יותר מכך בהתנתקות מרצועת עזה - כבר בלט מגוון של פתרונות ושל כלים חלופיים שפיתחו מפקדים, אשר המכנה המשותף שלהם היה להימנע מלהעמיד את החייל המתקשה עם הגב לקיר (ובמקביל למנוע תחושת איפה ואיפה ביחידתו). ניתן להתרשם שבמקרים האלה גברה תבונת המפקדים על מגבלות השיטה, מה שהקל על התמודדות החיילים וצימצם מהותית את היקפי הסרבנות. נראה שהיד עוד נטויה בכל הנוגע ליכולת המפקדים להפגין יצירתיות במקרים מעין אלה.

5. **עקרון המסה.** לצידם של הפקודים שהשתתפו במשימות שבמחלוקת עמד גורם נוסף: עקרון המסה. מדובר בתחושה שהם חלק מדבר גדול (מבחינת היקף הכוחות). כאשר חייל מרגיש שהוא לא פועל לבדו אלא במסגרת קולקטיב חזק ומגובש, סביר להניח שהוא ירצה להשתייך למסגרת שלו (גם אם בתוכו הוא חש התנגדות - לגיטימית לחלוטין - למהות המשימה). במצב כזה יעדיפו חיילים להימנות עם הרוב ולהימנע מכך שיראו בהם חריגים שאינם רוצים או אינם מסוגלים לבצע את המשימה. נראה אפוא שעקרון המסה סייע לצבא בכל אחד מהמקרים שנסקרו במאמר הזה (ואף שבאירוע אלטלנה הוא לא מנע שפיכות דמים מיותרת וגם לא את

## צה"ל, בהיותו צבא העם, אינו בוחר את חייליו בהתאם לרקע האידיאולוגי שלהם, ומכאן שעליו להניע למשימות גם את מי שנמצאים בתחושת קונפליקט בנוגע למאפייני המשימה שאותה הם נדרשים לבצע



מקרי הסרבנות, ניתן להניח שבהיעדר היקפי כוחות כאלה היה האירוע הזה מסתיים בתוצאות טרגיות בהרבה).

6. **סרבנות רשמית מול סרבנות אפורה**<sup>30</sup> - בכל אחד מהמקרים שהצגנו היה פוטנציאל גבוה לסרבנות (אולם רק באירוע אלטלנה נרשמו היקפי סרבנות נרחבים - ממגוון סיבות). אחת הדילמות שעומן נדרשים מפקדים להתמודד במסגרת משימות שבמחלוקת היא סימון קו אדום בין סרבנות אפורה לסרבנות רשמית, בין מותר לאסור. הכוונה לסרב נבנית ברוב המקרים בהדרגה. מדובר בתהליך ולא בהחלטה של רגע. משמעות הדבר היא שסרבנות אפורה צפויה להתפתח בקרב חיילים מתקשים בטרם תהפוך לסרבנות רשמית (שאינו ממנה חזרה). נראה שסרבנות אפורה ניתנת לנטרול בעוד מועד - בין אם במציאת פתרונות חלופיים לחיילים מסוימים ובין אם בהפניית קשב ממוקד של מפקדים לחיילים מתקשים. גם במצבים של פוטנציאל גבוה לסרבנות חשוב לבנות לאותם החיילים סולם הגדרות שיאפשר להם "לרדת מהעץ" בטרם יגיעו למצבים קיצוניים.

### פערים ודילמות בעבר ובעתיד

1. **חוכמת הפיקוד: איך לא להיקלע לפינה.** לאורך המאמר כולו הוצג רצף התפתחותי מסוים בראיית המפקדים את ההתמודדות עם חיילים מתקשים. ההתפתחות הזאת הייתה במעבר מהגישה שבלטה באירוע

אלטלנה ("שחור ולבן") לגישות שפותחו בימית ובהתנתקות ("גש קודם למפקד"). אולם מה שכנראה עבד היטב בחבל ימית וברצועת עזה עלול להפוך לגולם שקם על יוצרו במשימות עתידיות בהיקפים דומים. ככל שיגדל מספרם של החיילים המתקשים ושל מקרי הסרבנות הפוטנציאליים (והמספר אכן צפוי לגדול), כך עלולים חוכמת הפיקוד ודגם "המפקד המתחשב" לאבד מהרלוונטיות שלהם. במקרה כזה עלולה החלופה להיות חזרה לפתרונות קולקטיביים (דוגמת מקרה אלטלנה, בהתאמה לרוח התקופה). הנטייה הטבעית שלנו במקרים כאלה היא לחזור ולומר "ולפני עיוור לא תיתן מכשול" (ויקרא י"ט, 14), אולם איזו אלטרנטיבה אמיתית תהיה קיימת כאשר פוטנציאל הסרבנות ביחידה עלול להפוך ממקרים בודדים לנחלת רבים? להערכתנו, הפתרון עדיין נמצא בידי המפקדים - בחוכמתם ובתבונתם - ועם זאת ייתכן מאוד שיהיה עליהם לאמץ שיטות חדשות וכלים חדשים, אם וכאשר נידרש לכך.

2. **הקמת יחידות אד-הוק או כוחות אורגניים?** בהשוואה בין המקרים שהצגנו בולטים הבדלי הגישות בכל הנוגע לבניין הכוח ולהפעלתו: באירוע אלטלנה ראתה הממשלה צורך בהול להפעיל את הצבא ולכן הכניסה אותו למשימה מיד, ללא תהליכים של הכנה ושל בניין הכוח. בפינוי חבל ימית בלטה הנטייה להפעיל יחידות שהוקמו אד-הוק, ובהתנתקות נעשה שימוש משולב ורחב היקף ביחידות אורגניות וביחידות אד-הוק - בהתאם למאפייני המשימות. היתרונות והחסרונות שבהקמת יחידות אד-הוק ברורים ומוכרים (יותר בגרות וניסיון מחד, הקושי לייצר לכידות ותמיכה חברתית, מאידך). אולם קשה לקבוע אם השיטה הזאת היא אכן הפתרון המועדף לסוג כזה של משימות. ייתכן שבמשימות עתידיות שיהיו שנויות במחלוקת עדיף יהיה להפעיל דווקא יחידות אורגניות שבהן קיים מפקד קבוע, וישנה לכידות חברתית מוצקה שהיא הבסיס להתמודדות של חיילים לאורך זמן.

3. **לוחמה פסיכולוגית.** היבט בעייתי במיוחד במשימות המצויות במחלוקת הוא השימוש בלוחמה פסיכולוגית. בכל אחד מהמקרים שהוצגו כאן נעשה שימוש (מאורגן או מאולתר) בכלים שביקשו להקשות על החיילים המפנים כדי לגרום להם שלא לבצע את משימתם. באירוע אלטלנה מדובר היה בעיקר בניסיונות ספורדיים ולא מאורגנים (פנייה אישית ללוחמי האצ"ל שלא לבצע את המשימה ואף לערוך מיחידותיהם וכו'). בפינוי חבל ימית זכורים מקרים שבהם התבצרו מפגניים על גגות העיר ימית והשמיעו בקול שיירי מולדת בניסיון להקשות על החיילים לבצע את משימתם. בהתנתקות החל המאבק על התודעה עוד לפני הפינוי עצמו ("השרשרת האנושית", חסימת כבישים ראשיים, אירוע כפר מימון ועוד). במקביל בלטו במהלך ההתנתקות מקרים שבהם התייצבו ראשי ישיבות מול תלמידיהם החיילים ודיברו אל ליבם לבל ישתתפו במשימה ובכך העמידו אותם בדילמה לא פשוטה. ראשי הישיבות האלה אומנם היו מיעוט במהלך ההתנתקות - הרוב המכריע של ראשי הישיבות לא עודד סרבנות - אולם מדובר בתופעה שעלולה להתרחב משמעותית בעתיד.

4. **פעילות נוכח פני אויב.** בניגוד לאירוע אלטלנה שהתרחש בתקופה של לחימה קשה ועיקשת נגד אויב משותף (במהלך מלחמת העצמאות), התנהלו פינוי חבל ימית וההתנתקות באזורים "סטריילים" יחסית (בזמן הפינוי עצמו). אם בעתיד שוב יוטלו על צה"ל משימות שנויות במחלוקת, סביר להניח שהם יתבצעו רק בתקופה של רגיעה מוחלטת - בין היתר בשל הרצון לא לפגוע במוראל של הלוחמים.

5. **תפקיד הרמה המדינית.** כאמור, באירוע אלטלנה הוגדר האצ"ל אויב במסמכי צבא רשמיים, ובלטה בו ראייה עוינת שפיתחו חטיבות בצבא נגד אנשי הארגון. קשה להעריך עד כמה תרמה העוינות הזאת לכך שהאירוע

כולו הידרדר למלחמת אחים. למותר לציין שמלחמת אחים היא מציאות בלתי נסבלת, אך צה"ל עלול גם בעתיד למצוא את עצמו מאוים על ידי גורמים מבית ולהגיב על כך בהתאם. בהקשר הזה חשוב שמפקדי הצבא יידעו שצה"ל מסוגל לבצע בכל עת כל משימה שלה יידרש. עם זאת האחריות לקבלת ההחלטות הנ"ל היא במגרש של הרמה המדינית, על כל המשתמע מכך.

## סיכום

משימות המצויות במחלוקת ציבורית היו מאז ומעולם מטלה קשה ומורכבת למפקדים ולחיילים כאחד הן מההיבט המקצועי (למשל חוסר היכרות מספקת עם הסוגיה בשל היעדר עיסוק רצוף בסוג כזה של משימות) והן מההיבט המנטלי (תחושת חוסר לגיטימציה לעיסוק בנושא, קושי בביצוע משימה המכוננת נגד אזרחים שעליהם אמורים להגן וכו'). יחד עם זאת - ובלי להיכנס לשאלת הנחיצות של המשימה - נראה שצה"ל עלול להתמודד בעתיד עם תרחישים דומים.

צה"ל, בהיותו צבא העם, אינו בוחר את חייליו בהתאם לרקע האידיאולוגי שלהם, ומכאן שעליו להניע למשימות גם את מי שנמצאים בתחושת קונפליקט בנוגע למאפייני המשימה שאותה הם נדרשים לבצע. היות שמשימות המצויות במחלוקת ציבורית עדיין צפויות לחזור לסדר היום בטווח הזמן הקרוב והרחוק יותר, חשוב לחזור ולהדגיש שצה"ל מסוגל לבצע כל משימה מהסוג הזה, והשאלה היא רק מה תהייה ההשלכות הפנימיות והחיצוניות (בתוך הצבא ומחוצה לו), שינבעו מכך. מהסיבה הזאת סקר המאמר הזה שלושה מקרים בשלוש תקופות שונות שבהם עסק הצבא במשימות המצויות במחלוקת ובחן באמצעותם כיצד ניתן להניע בהצלחה חיילים הנמצאים בקונפליקט אידיאולוגי עם המשימה. במילים אחרות: כיצד לאפשר לחיילים להתמודד ולא לחצות קווים אדומים.

אחת המסקנות המשמעותית שעלתה במאמר היא שבהיתן משימה שבמחלוקת, חשוב שתהייה הנחיות ברורות ומוגדרות מהדרג הבכיר בנוגע למהות המשימה ובנוגע לקווים האדומים שלה. עם זאת חשוב לא פחות לאפשר למפקדים בשטח לממש את המרחב הפיקודי שלהם ולפעול במתכונת של מנהיגות ממתנת. משמעות הדבר היא שעליהם לפתח פרקטיקות משלהם לצמצום תופעת הסרבנות. על המפקדים לדעת לזהות מראש את החיילים שעלולים להתקשות בביצוע המשימה ולאפשר להם להתמודד עם הקושי בטרם יוגדרו סרבנים.

לסיום נבקש להביע תקווה שגיברו הלגיטימציה והנכונות לעסוק בנושא הנידון הן בצבא והן מחוצה לו מתוך ההבנה שנושא טעון ומורכב אשר לא עוסקים בו מתוך בחירה הופך בהכרח לאורך זמן לטעון ומורכב עוד יותר.

## הערות

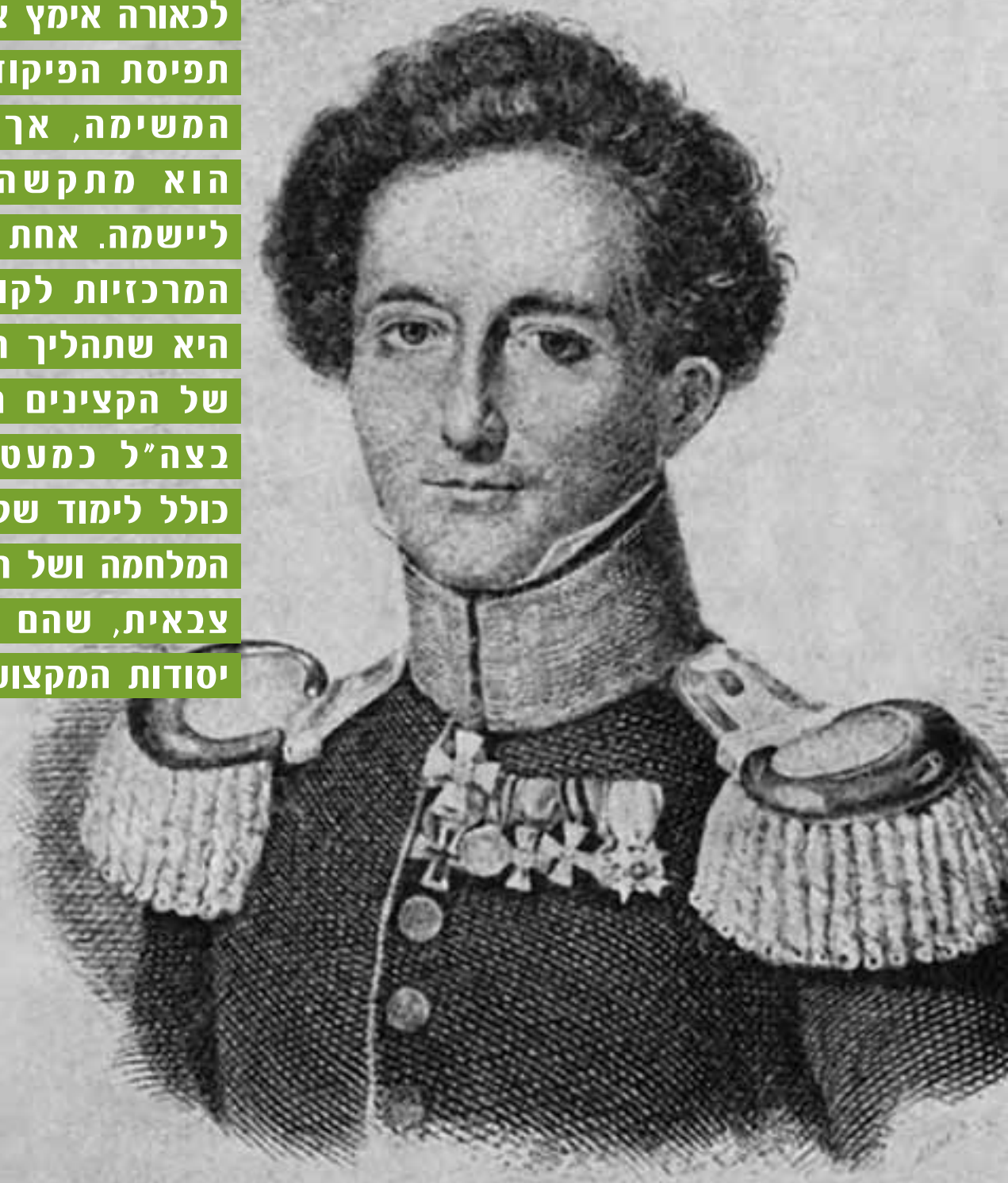
1. משימה המצויה במחלוקת הוגדרה לצורך המאמר הזה כך: "משימה אשר עלולה להיות קשה במיוחד בעבור חיילים המשתתפים בה משום שהיא נמצאת בקונפליקט קיצוני עם הרקע האידיאולוגי שעליו הם התחנכו". ההגדרה הזאת מכוננת לכלל החיילים המתקשים בביצוע משימות מעין אלה - מכל גוני הקשת הפוליטית - אך עם זאת מתמקדת המאמר הזה במקרים שבהם נדרש צה"ל לבצע משימות "לא צבאיות" במהותן נגד אזרחים של מדינת ישראל (כפי שניתן ללמוד משלושת מקרי הבוחן שמוצגים במאמר).
2. אורי ברנר, **אלטלנה - מחקר מדיני וצבאי**, מכון טבנקין והוצאת הקיבוץ המאוחד, 1978, עמ' 285
3. שלמה נקדימון, **אלטלנה**, הוצאת עידנים, ירושלים, 1978, עמ' 190
4. נקדימון מביא בספרו כמה דוגמאות (למשל בעמוד 226) לגודל המחלוקת שנוצרה בצבא ומחוצה לו. בהקשר הזה בולט במיוחד גודל 57 של יוצאי הצה"ל בחטיבת גבעתי, אשר רוב חייליו סירבו להשתתף בפעילות הצבא ולמעשה

ערקו מיחידתם והצטרפו לאנשי הצה"ל שהגנו על אלטלנה.

5. **נקדימון**, עמ' 188
6. **ברנר**, עמ' 285
7. **שם**, עמ' 284
8. לדוגמה: תיאור ההתרחשויות בגדוד 35 (של חטיבת אלכסנדרוני) או בגדוד 82 (שהיה שייך באותם הימים לחטיבה 8) או בגדודים של חטיבה 7 כפי שמופיעים אצל **ברנר** (עמ' 162, 285) ואצל **נקדימון** (עמ' 208, 211, 260). בכל המקרים הנ"ל העדיפו מפקדים להשאיר לוחמים במעצר במחנה ובכך למנוע מהם את דילמת ההשתתפות - ובעבור איזה צד.
9. **נקדימון**, עמ' 260
10. **ברנר**, עמ' 235
11. בהקשר הזה מתאר **ברנר** (בעמ' 229) כיצד נעצרו בתל-אביב שני אוטובוסים ובהם חיילים מגדוד 35 (גדוד הצה"ל בחטיבת אלכסנדרוני) ובראשם המג"ד. הם נעצרו ונענשו במעצר במחנה. במקרה אחר הורה יגאל ידין לשמואל אדמון, מפקד החת"ם, לשלוח סוללה למחנה יונה שברחוב הירקון בתל-אביב. אז הודיעו אנשי צוות התותח שהם מסרבים לפעול נגד יהודים, ורק לאחר פקודה תקיפה של אדמון ביצעו את המשימה. התותח הזה, דרך אגב, הביא להטבעת אלטלנה בשור הקרבות, וראש הממשלה דוד בן-גוריון אף כינה אותו "התותח הקדוש".
12. לדוגמה, **ברנר** מתאר (בעמ' 146) מקרה שבו רוב אנשי גדוד 57 של גבעתי שערקו חזרו לגדוד בסוף אותו שבוע ואף השתתפו במסדר ההשבעה הכללי לצה"ל (כמו כל חיילי החטיבה).
13. אבי שילון, **בגין 1913-1992**, הוצאת עם עובד, תל-אביב, 2007, עמ' 131
14. **נקדימון**, עמ' 303
15. **שם**, עמ' 248
16. **שם**, עמ' 27 ועמ' 231
17. יותם אמיתי, **פינוי, הינתקות ומה שביניהם - לקחים שונים מפינוי חבל ימית והשלכותיהם על ההינתקות מאזח"ע**, מסמך פנימי בצה"ל, 2004, עמ' 12
18. **שם**, עמ' 18
19. **שם**, עמ' 14
20. ז' דרורי, **ימית - אירועים והרהורים**, מסמך אישי שלא פורסם, 1982, עמ' 2
21. ראובן גל, **הפינוי מימית**, מסמך פנימי ששלח ראש ממ"ד ה לרמטכ"ל, 1982, עמ' 1
22. ר' קלייטמן, **ימית - פינוי של חבל**, עבודת סמינר, המחלקה להיסטוריה - המסלול ללימודי ארץ ישראל, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, 2002, עמ' 5
23. **אמיתי**, עמ' 22
24. ראו: ג' ביאליק, נ' ארנון, "אני רוצה שהיחידה שלי תהיה אותנטית וספונטנית - השיח הפיקודי בצה"ל בהתמודדות עם משימת ההתנתקות", **פסיכולוגיה צבאית** מס' 5, 2006
25. ראו: ע' בן שלום, ש' גינור, "צבא נולד - צה"ל במשימת ההתנתקות", **פסיכולוגיה צבאית** מס' 5, 2006
26. ראו: ה' מינקא-ברנד, **ימי התנתקות - חטיבת גולני באירועי כיסופים וכפר מימון**, מסמך פנימי בצה"ל, 2005
27. אפיון הנקודות בחלוקה לבניין הכוח ולהפעלת הכוח ראו אצל **בן שלום וגינור**, מקור 20
28. ראו: ה' מינקא-ברנד, **ביחד נהיה ראויים לדגל החטיבה**, מסמך פנימי בצה"ל, 2005
29. בהקשר הזה מתאר **נקדימון** בספרו את התגייסותם המוחלטת למשימה של חטיבות הפלמ"ח הראל ויפתח וכן את התגייסותה של חטיבת אלכסנדרוני. שלוש החטיבות האלה הפגינו נחישות רבה בביצוע המשימה, ורבים מאנשיהן גם הפגינו שנאה כלפי ארגון הצה"ל.
30. המושג "סרבנות אפורה" מתאר מצבים שבהם חיילים אינם מצהירים בפועל שהם מסרבים לבצע משימה, אבל מתנהלים ברמות נמוכות של מוטיבציה ושל נכונות לעשות את המוטל עליהם.



לכאורה אימץ צה"ל את תפיסת הפיקוד מכוון המשימה, אך בפועל הוא מתקשה מאוד ליישמה. אחת הסיבות המרכזיות לקושי הזה היא שתהליך ההכשרה של הקצינים הזוטרים בצה"ל כמעט שאינו כולל לימוד של תופעת המלחמה ושל היסטוריה צבאית, שהם למעשה יסודות המקצוע הצבאי



קרל פון קלאוזביץ | "כל התוכניות משתכשות במגע הראשון, ושדה הקרב הוא ממלכת האיזודאות"

סג"ם יוסף גנסבורג

קצין חי"ר



# פיקוד מוכון משימה: אחד בפה ואחד בלב

2. אחידות בדרך החשיבה הצבאית המתבטאת בראש ובראשונה בשפה אחידה ומשותפת בין כלל הזרועות, החילות והיחידות השונים.
  3. אמינות ואמון הדדי.
  4. נכונותה של כל רמה לזיום מהלכים (לאור המטרה) וליטול אחריות וסיכונים בעת הצורך.
  5. נכונותה של כל רמה לתת גיבוי לכפופים לה.
- צבא פרוסיה אימץ את התפיסה הזאת במאה ה-19. מאוחר יותר היא השתרשה בצבא גרמניה<sup>4</sup> והפכה לתורת לחימה כתובה שהמונח שלה בגרמנית הוא Auftragstakt.

## על הקשר בין פיקוד מוכון משימה ללימוד היסטוריה צבאית

האצלת הסמכויות, האמון בין הרמה הממונה לרמה הכפופה ומתן האפשרות לפעול ללא פיקוח הדוק (כמובן לאחר תקופה שבה הרמה הממונה חונכת את המפקדים ברמה הכפופה) מאפשרים לממונה לסמוך על פקודיו מתוך ידיעה שהם מבינים מהי המטרה, פועלים לאורה וחושבים כפי שהוא חושב. התוצאה של אימוץ הדרך הזאת הייתה בדרך כלל השגת המטרות ביעילות ובמהירות, כפי שניתן ללמוד, למשל, מספרו של הרמטכ"ל לשעבר, רב-אלוף (מיל') משה (בוגי) יעלון. כאשר היה משה יעלון מפקד אוגדת יהודה ושומרון (בשנים 1992-1993), הוא החליט לנקוט סדרה של צעדים כדי לשפר את התמודדותו של צה"ל עם הטרור באזור הזה. בין היתר הוא החליט להגדיל את נפח המבצעים המיוחדים באמצעות האצלת סמכויות למפקדי החטיבות לאשר מבצעים כאלה. התוצאה הייתה דרמטית: כאשר לכל מבצע נדרש אישור של מפקד אוגדה בוצעו כחמישה מבצעים בשבוע. כאשר הסמכות ירדה למפקדי החטיבות, בוצעו כ-50 מבצעים בשבוע.<sup>5</sup> לביזור סמכויות יש לעיתים מחיר כבד, אך יתרונות השיטה עולים על מגרעותיה. וכך כתב על זה משה יעלון בספרו "דרך ארוכה קצרה":

ריבוי המבצעים המיוחדים הביא גם לכמה תקלות מבצעיות. באחת מהן נהרג מאש כוחותינו לוחם דובדבן, סמל אלי אישה ז"ל. בעקבות אירוע זה הדחת את מפקד יחידת דובדבן, אך לא שינית את החלטתי לבזר את סמכות אישור המבצעים לרמת מפקד החטיבה. אני מדגיש זאת משום שבעקבות תקלות מבצעיות ראיתי בלא מעט מקרים נטייה של מפקדים להעלות את דרג אישור הפעילות. למדתי שכל שדרג אישור הפעילות המבצעית גבוה יותר, כך

## מבוא: לידתו של הפיקוד מוכון המשימה

מאפיין שהתקיים מאז ומעולם במלחמה ועלול להיות המאפיין העיקרי שלה גם בעתיד - ואין זה משנה כמה משוכללת תהיה הטכנולוגיה - הוא ערפל הקרב, דהיינו האירודאות. הוגה הדעות הצבאי הפרוסי קרל פון קלאוזביץ היטיב לנסח זאת: "כל התוכניות משתבשות במגע הראשון, ושדה הקרב הוא ממלכת האירודאות".<sup>1</sup> כדי להתמודד עם המציאות הזאת של אירודאות פותחו במהלך ההיסטוריה דרכי פיקוד שונות. במאמר הזה אבחן את תפיסת הפיקוד מוכון המשימה ואבדוק אם אכן אפשר ליישמה במלואה בצה"ל לאור אופיה של ההכשרה הצבאית שהוא נותן למפקדיו ונוכח בעיות נוספות הקיימות בצבא ובמדינה.

בספרות הצבאית ישנו עיסוק נרחב בתפיסת הפיקוד מוכון המשימה. מהי שיטת הפיקוד הזאת ומהם מקורותיה?

התפיסה המקובלת בצה"ל של פיקוד מוכון משימה "מגלמת את ההנחה שלפיה כל מפקד הוא המתאים ביותר לבצע את מה שנדרש ברמה שלו, בתחומו ובאמצעות הכוח שעליו הוא מופקד. מכאן שהמפקד הכפוף ייטיב לבצע את משימתו לאור כוונת הממונה מכל מפקד אחר, לרבות הממונה עצמו. חלקו של הממונה מתבטא בקביעתה של תכלית המשימה, ה'מה', ובהכנת המעטפת שבתוכה אמור המפקד הכפוף להחליט ולפעול לביצוע חלקו בהשגתה. על המפקד הממונה להקנות למפקד הכפוף מרחב החלטה ופעולה מרבי ולהימנע מלהכתיב לו את ה'איך', כלומר את שיטת הביצוע".<sup>2</sup> תפיסה דומה הייתה גם לגנרל פטון: "איך פעם אל תאמר לאנשים איך לעשות דברים. אמור להם מה לעשות, והם יפתיעו אותך בכושר ההמצאה שלהם".<sup>3</sup>

בעת העתיקה נערכו הצבאות הלוחמים בצפיפות רבה בשדה הקרב, מה שהקל על המפקדים לשלוט עליהם. למפקדי המשנה היה - יחסית - מעט מקום ליזומה, והשפעתם הייתה בעיקר מוראלית. עם השתכללות כלי הנשק והגדלת טווחי הפגיעה שלהם כבר לא ניתן היה לצופף את הכוחות בשדה הקרב. אלה התפזרו על פני שטחים נרחבים, והמפקדים הבכירים איבדו את יכולתם לשלוט עליהם ישירות. בעקבות זאת ונוכח הפיכתו של שדה הקרב למקום שבו המציאות משתנה במהירות רבה נוצר ההכרח לשנות את שיטת הפיקוד ולבזר סמכויות. המפקד נזקק למפקדי משנה שיבינו את כוונותיו ויפעלו בהתאם להן. זו הייתה בעצם ראשיתה של תפיסת הפיקוד מוכון המשימה. כדי שניתן יהיה לממש את שיטת הפיקוד הזאת חייבים להתמלא כמה תנאי יסוד:

1. בסיס תו"ל אחיד ומשותף, ידיעת התו"ל והבנתו על בוריו.



נעשית פחות פעילות. לכן יש לשאוף להורדת סמכות אישור המבצעים לדרג הנמוך ביותר האפשרי, ואין להסיק בעקבות תקלה שהעלאת דרג האישור היא המענה לתקלה.<sup>6</sup>

צבא גרמניה הכשיר את מפקדיו על פי תפיסת הפיקוד הזאת - בין היתר באמצעות לימודים אינטנסיביים של היסטוריה צבאית ושל תופעת המלחמה. בלימודים האלה ראה הפיקוד העליון של צבא גרמניה כלי חשוב שיאפשר למפקדים הזוטרים להבין טוב יותר את כוונת הממונים עליהם. התוצאה הייתה שתפיסת הפיקוד מוכוון המשימה חילחלה עד לרמות הפיקוד הזוטרות ביותר.

כבר מהסקירה עד כה ניתן להבין שקיים קושי ליישם בצה"ל באופן מלא את תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה. כך, למשל, קורס הקצינים בצה"ל כמעט שאינו כולל לימודי היסטוריה צבאית. בעקבות כך ובשל העובדה שהקצינים הזוטרים אינם טורחים להשלים את השכלתם בכוחות עצמם, ידיעתם בתחום

## היעדרה של תרבות הקריאה בצה"ל הוא בעיה חמורה, אך חמור לאין שיטור ממנה הוא זלזולה של הקצונה הזוטרה בחשיבות העליונה שיש להבנת יסודותיו של המקצוע הצבאי



החיוני הזה היא דלה מאוד. בכלל, קצינים בצה"ל ממעטים לקרוא ספרות מקצועית. מפקדים רבים בצה"ל כתבו במהלך השנים על חשיבות לימודה של ההיסטוריה הצבאית, אך התובנות שלהם לא חילחלו לקורס קצינים ולקצונה הזוטרה עצמה. כך כתב, למשל, אלוף משה בר-כוכבא (בריל), שהיה בתפקידו האחרון בצה"ל ממונה על הפקת הלקחים ממלחמות:

ההיסטוריה הצבאית מהווה מקור חשוב לפיתוח ההשכלה המלחמתית של המפקדים ושל קציני המטה. היא טומנת בחובה ניסיון עשיר ביותר של לקחים מבצעיים ולקחי מטה... לכן לימוד יסודי, רצוף ומותאם לרמות הפיקוד של ההיסטוריה הצבאית - הישראלית והזרה - חייב להיות נדבך בסיסי בפיתוח הקצונה בצה"ל. השליטה בהיסטוריה הצבאית מקנה לקצונה ידיעות, לקחים ונתונים אשר יהיו לה אמצעי עזר, סיוע ובסיס לצפי, לחיזוי ולאתור תהליכים בהתפתחות של אמנות המלחמה.<sup>7</sup>

מפקדים בכירים בצה"ל שנחשפו רק בשלב מאוחר של הקריירה שלהם להיסטוריה צבאית לא היססו להכות על חטא. כך, למשל, כתב תא"ל משה (צ'יקו) תמיר בספרו "מלחמה ללא אות":

כשהתחלתי לנבור בספרות המקצועית העוסקת בלחימה נגד גרילה, רותקתי והתביישתי באותה עת. אפילו נושאים בסיסיים, כיצד יש להציב מארב, התבהרו לפתע. עיון קצר בספרות המקצועית הרבה העוסקת בתחום הזה הבהיר, למשל, מדוע נכשלנו פעם אחר פעם במארב הכוכב המפורסם.<sup>8</sup>

בעיה אחרת, חמורה לאין שיעור מהיעדרה של תרבות הקריאה בצה"ל, היא זלזולה של הקצונה הזוטרה בחשיבות העליונה שיש להבנת יסודותיו של המקצוע הצבאי. כך, למשל, לאחר שאל"ם (מיל') יהודה וגמן נשא הרצאה בבה"ד 1 שנושאה היה "מבוא לתורת הלחימה", היו צוערים שהגיבו בביטול מוחלט בצאתם מאולם ההרצאות: "מה אני צריך את כל השטויות האלה עכשיו?" "מה מ"מ צריך את כל הדברים האלה?"

אפשר להבין את הצוערים שאינם רואים את החשיבות העליונה שבלימוד היסודות של המקצוע הצבאי, שכן איש לא דיבר איתם על כך. המערכת אינה טורחת להסביר לצוערים את חשיבות העניין. זה חייב להשתנות, ועל המערכת להבהיר לכל הצוערים שהם לומדים מקצוע, וכשם שלא יעלה על הדעת שבן אדם יעסוק ברפואה בלי ללמוד את המקצוע, כך לא יעלה על הדעת שבן אדם יפקד על חיילים בלחימה בלי לדעת את מקצועו כראוי. יתר על כן, על הצוערים להפנים שמצפים מהם להשתלם כל הזמן במקצועם - גם בכוחות עצמם - כשם שרופאים נוהגים להתעדכן כל הזמן בחידושי הרפואה הרלוונטיים להם.

עם זאת בלימוד עצמי אין די, ויש לתת את הדעת לעובדה שלא קיימת במידה מספקת למידה ממוסדת במסגרת מחייבת של המקצוע הצבאי ושל יסודותיו במשך פרקי זמן משמעותיים בקריירה של הקצינים, למשל בין קורס קצינים לקורס מ"פים.

### מדוע מתקשה צה"ל ליישם את הפיקוד מוכוון המשימה?

ככל שחלף הזמן כך הבינו יותר ויותר צבאות את יתרונותיה של תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה בשדה הקרב המודרני ואימצו אותה. גם צה"ל אימץ, לכאורה, את התפיסה הזאת,<sup>9</sup> אך כמו צבאות רבים אחרים נתקל בקשיים ביישומה. הקשיים האלה נבעו מכמה בעיות הקיימות בצה"ל ובשל מצבה הביטחוני והמדיני הייחודי של מדינת ישראל. אתייחס לכמה מהבעיות האלה:

כל ארגון ביורוקרטי גדול מתקשה לתת חופש פעולה רב לאנשיו. הנטייה הטבעית של הבכירים בארגון הביורוקרטי היא לשמור בידיהם שליטה מרבית. האצלת סמכויות בהיקף נרחב מתרחשת בארגונים כאלה - בדרך כלל - רק בלית ברירה, כאשר הבכירים מתקשים לשלוט על פקודיהם.

ב-25 השנים הראשונות לקיום המדינה הרבה הפיקוד העליון של צה"ל להאציל סמכויות למפקדים בדרגות הביניים ובדרגות הזוטרות - בעיקר משום שהמצב הביטחוני חייב זאת.<sup>10</sup> לאחר מלחמת יום הכיפורים הלכה והצטמצמה הנטייה בצה"ל להאציל סמכויות, וכתוצאה מכך הצטמצם חופש הפעולה של המפקדים ברמות הזוטרות וברמות הביניים. המגמה הזאת שוררת גם כיום: המפקדים הבכירים אינם ששים להעניק עצמאות נרחבת למפקדי המשנה שלהם.

ההיסטוריה מלמדת שרבים מהקצינים המוצלחים קיבלו יד חופשית או שנטלו לעצמם חופש פעולה בלי שקיבלוהו מאיש. כאלה היו - בין רבים אחרים - ארווין רומל, אורד צ'רלס וינגייט ואריאל שרון.<sup>11</sup> המפקדים האלה פעלו בהתאם לפתגם האנגלי המפורסם No Guts, No Glory (ללא העזה אין תהילה). הם יזמו פעולות באומץ ובנחישות ולא היססו לבצע מהלכים נועזים ואף חסרי תקדים. כתוצאה מכך הם התעמתו לא פעם עם הממונים עליהם. ההעזה, נטילת היוזמה והסיכונים הן שעומדות בבסיסה של תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה. אולם העובדה שמפקדים יוזמים - דוגמת רומל, וינגייט ושרון - מתעמתים עם הממונים עליהם מלמדת עד כמה קשה לפיקוד העליון לאמץ באמת ובתמים את הפיקוד מוכוון המשימה.<sup>12</sup> לכן גם אם צבא מאמץ באופן פורמלי את הפיקוד מוכוון המשימה, אין זה אומר בהכרח שהפיקוד העליון שלו מעוניין ביישום מלא ומוחלט של התפיסה הזאת. במקרים רבים הוא מעוניין רק ביישום חלקי שלה.<sup>13</sup>



## פיקוד מוכון משימה בעידן הרב"ט האסטרטגי

אחת הסיבות המרכזיות לכך שהפיקוד הבכיר בצה"ל אינו שש כיום להאציל סמכויות לפיקוד הזוטר היא היותו שקוע רובו ככולו בעימות המוגבל. בעימות כזה - שמתנהל לרוב בקרב ואוכלוסייה אזרחית צפופה ותחת עינה הפקוחה של העיתונות הישראלית והזרה - יכולה להיות השפעה בין-לאומית מרחיקת לכת גם לפעולותיו של חייל זוטר שבזוטרים. התופעה הזאת אף זכתה לשם: "הרב"ט האסטרטגי".<sup>14</sup>

וכך קרה שבמשך כל שנות העימות המוגבל בזירה הפלסטינית התרגלו המפקדים הזוטרים לקבל הנחיות מדוקדקות מלמעלה, והיו להם רק מעט מאוד הזדמנויות ליזום פעולות. כאשר אותם המפקדים נקלעו למלחמה ממש - בקיץ 2006 בלבנון - הם נדרשו לפתע ליזום מהלכים והתקשו לעשות זאת. אין ספק שבזמן מלחמה יש יתרונות גדולים לפיקוד מוכון משימה, אולם אם מצפים ממפקדים לפעול בדרך הזאת - דהיינו ליזום באופן עצמאי פעולות לאור המטרה ובהתאם לכוונתו של המפקד הממונה - יש לאפשר להם את מרחב הפעולה הנדרש. לא ניתן לצפות ממפקד שיהפוך לפתע לעצמאי וליזום לאחר שהורגל כל הזמן להיות תחת פיקוח צמוד, להימנע מנסילות סיכונים ולא לסטות ולו במקצת מההנחיות שניתנו לו.

מהדברים שלעיל עולה אפוא דילמה קשה: כיצד להכשיר מפקד לשני סגנונות פיקוד שונים לחלוטין - האחד שנדרש לבט"ש והאחר שחינוי בעת מלחמה.

צה"ל מפנה את אפריקה בתחילת 1974 | לאחר מלחמת יום הכיפורים הלכה והצטמצמה הנטייה בצה"ל להאציל סמכויות, וכתוצאה מכך הצטמצם חופש הפעולה של המפקדים ברמות הזוטרות וברמות הביניים. המגמה הזאת שוררת גם כיום

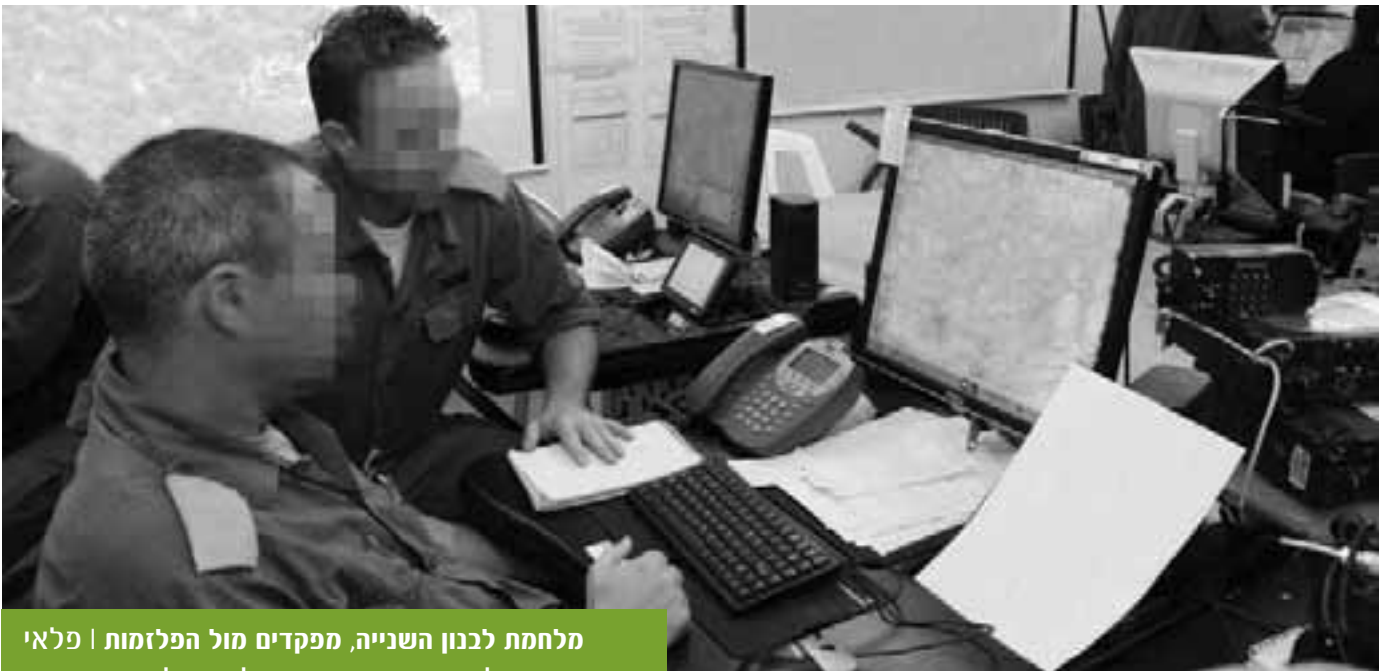
אפשרות אחרת היא להטיל את הטיפול בבט"ש על יחידות ייעודיות, שזה יהיה עיסוקן היחיד. היחידות האלה אינן חייבות להיות חלק מצה"ל, אלא יכולות להיות כפופות למשטרה. לדעתי שגתה מדינת ישראל בהחלטתה שלא להרחיב את המשטרה ותחת זאת העדיפה להעסיק את הצבא בעבודות משטריות. כתוצאה מכך הפך צה"ל לצבא שעוסק יתר על המידה בשיטור ואינו מתכונן דיו למלחמה קונוונציונלית.

## מכשלת הפיקוד מרחוק

הטכנולוגיה הנוכחית מאפשרת למפקדים הבכירים לצפות בזמן אמת במתרחש בשדה הקרב בלי לצאת מהמפקדות העורפיות שלהם. כתוצאה מכך הם מתפתים לעיתים קרובות להתערב בהחלטות המפקדים הזוטרים ולהנחות אותם על כל צעד ושעל. מלחמת לבנון השנייה הוציאה שם רע לסגנון הפיקוד הזה, והמפקדים שאימצו אותו כונו בביקורתיות "מפקדי הפלזמות", שכן את הלחימה הם ניהלו ממפקדות עורפיות בעודם צופים במתרחש בשדה הקרב באמצעות מסכי פלזמה.

סגנון הפיקוד הזה הוא בעייתי. המפקד היושב מרחוק אכן מבין הרבה יותר טוב את תמונת הקרב הגדולה, אך לעיתים ההחלטה הנכונה והנדרשת צריכה להיות על פי תמונת הקרב הקטנה, שאותה מבין המפקד הזוטר שבשטח טוב יותר. מובן מאליו שהפיקוד מרחוק שובר את ההיררכיה ומבטל את תפיסת הפיקוד מוכון משימה (שלכאורה הוטמעה בצה"ל). יתר על כן, הוא פוגע בפיקוד הזוטר ועלול לערער את ביטחונו העצמי. אולם מעל לכול מדובר בשיטת פיקוד שעלולה לעיתים להיות בלתי יעילה כפי שכתב אלוף (מיל') אביגדור (ינוש) בן-גל:





**מלחמת לבנון השנייה, מפקדים מול הפלזמות | פלאי  
הטכנולוגיה, כפי שהוכח במלחמת לבנון השנייה,  
יוצרים אשליה של נוכחות. הפיקוד הופך להיות  
וירטואלי וכתוצאה מכך מסכן את התנהלות הלחימה**

(ולא במשימות נוספות שאינן צבאיות).<sup>17</sup> האקדמיה הפרוסית הקנתה תשתית חינוכית יסודית ועמוקה שכללה היסטוריה צבאית, לימוד מעמיק של תופעת המלחמה ויצירת שפה משותפת בכל הרמות. העובדה שלכל בוגרי האקדמיה הייתה תשתית ידע דומה הביאה לכך שתפיסת הפיקוד מוכוון המשימה הייתה טבעית לחלוטין בעיני הקצינים הפרוסים.<sup>18</sup> הסיבה: המפקדים הבכירים והמפקדים ברמות הביניים סמכו על היכולות של פקודיהם. הם ידעו שהכפופים להם הבינו את רצונם ופועלים בדרכים דומות לשלהם (גם אם מסקנתם או פעולתם המיידית מעט שונות מאלה שהמונה היה בוחר בהן).<sup>19</sup> בצה"ל קיימת בעיה בתחום ההכשרה והשפה המשותפת. לקורס הקצינים מגיעים חיילים מיחידות שונות שבכל אחת מהן נהוגים שפה אחרת, משמעת אחרת, הכשרה אחרת ונהלים אחרים. בהכשרת הקצונה הזוטרה לא קיים יישור קו ברור המבוסס על היסטוריה צבאית, על לימוד תופעת המלחמה ועל יצירת שפה משותפת לכל הזרועות והחילות. הליקוי הזה בהכשרה מקשה על יישומה המלא של תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה. כתב על כך אלוף (מיל') יוסי פלד:

**מקצועיות הצבא נמדדת לא רק בביצוע הפעולה היחידה אלא בהפעלתה של המערכת כולה. לעיתים נדרשים הכוחות להילחם יחד ולצאת לפעולה משותפת בלי שנפגשו לפני כן. לכן יש חשיבות רבה לקיומה של שפה מקצועית משותפת. אם אין שפה משותפת בין הכוחות, נוצר מעין מגדל בבל, הכוחות אינם פועלים בתיאום, ויעילות הפעולה נפגעת.**<sup>20</sup>

המסקנה היא אפוא שרק באמצעות תשתית חינוכית ומקצועית יסודית ועמוקה יוכלו הכפופים לחשוב כמו הרמה הממונה ולהבין היטב את כוונתה, דהיינו את המטרה שלאורה הם מבצעים את משימתם. כל זאת על אף תמונת הקרב המשתנה ועל אף ערפל הקרב והאי-ודאות.

כדי שאיש צבא יצליח בתפקידו עליו לדעת היטב את המקצוע. הידע הזה נרכש באמצעות הכשרתו הצבאית וכן באמצעות למידה עצמית. הלמידה של אנשי

קשה להכריע את המערכת הצבאית היבשתית בשליטה מרחוק. המפקד צריך להיות נוכח במקום, לדעת היכן ומתי ליצור נקודות כובד באמצעות ריכוז הכוחות ומתי לפצל ולרכז את העוצבות מחדש. פלאי הטכנולוגיה, כפי שהוכח במלחמת לבנון השנייה, יוצרים אשליה של נוכחות. הפיקוד הופך להיות וירטואלי וכתוצאה מכך מסכן את התנהלות הלחימה.<sup>15</sup>

בהמשך המאמר מתאר בן-גל את כניסתו ללחימה של הגיס שעליו פיקד במלחמת לבנון הראשונה ומדגיש שישנה חשיבות רבה לכך שהפיקוד - גם ברמות הבכורות ביותר - ילמד את תמונת הקרב בדרך בלתי אמצעית:

**החלטתי לשלוט מקרוב על קרב השריון בשריון. התמקמתי עם חפ"ק מצומצם על רכס גבוה ששלט על כל המרחב מאגם קרעון ועד השטח ההררי בקרבת גבול לבנון-סוריה, הרחק במזרח. הנוף שנגלה לעינינו הדהים את כולנו ביופיו. הכוחות המתמרנים היו פרוסים מתחתנו, והשליטה על הקרב הייתה מושלמת ומלאה. היה מדהים לצפות בגיס שלם תוקף ברוחב גזרה של כ-12 ק"מ. זו הייתה ממש חגיגה לעיני כל איש צבא, ובמיוחד לנו, קציני החפ"ק.<sup>16</sup>**

### **המשימה: להכשיר קצין מוכוון משימה**

סוגיית מיקומו של המפקד בשדה הקרב מעסיקה מאוד את צה"ל מאז מלחמת לבנון השנייה, וכיום שוב גוברת הנטייה להחזיר את המפקדים - במיוחד ברמת המח"ט - לשטח. הטכנולוגיה העכשווית מאפשרת להם לעשות זאת בלי להיפרד כליל ממסכי הפלזמה המושמצים, שבכל זאת עשויים למלא תפקיד מועיל וחיוני. החזרת המפקדים לשטח היא תנאי הכרחי אך לא מספיק לביסוס הפיקוד מוכוון המשימה בצה"ל, שכן שיטת הפיקוד הזאת אינה מבטאת רק טכניקת ביצוע, אלא כאמור מבטאת תשתית חינוכית עמוקה של הפיקוד כבר ברמה הזוטרה. כדי לבסס את השיטה הזאת צריך - כפי שכבר צוין - לתת לקציני צה"ל הכשרה מתאימה.

במחקריו שיבח פרופסור מרטין ון קרפלד את האקדמיה הפרוסית להכשרת קצונה מכיוון שהתמקדה בכל ההיבטים החיוניים להכשרת מפקדים לוחמים והתעמקה במיוחד בהיבט התכליתי של המקצוע הצבאי, דהיינו בלחימה בלבד

הצבא צריכה להתמקד בשלושה מישורים:

1. למידת המקצוע הצבאי על בוריו - בעיקר באמצעות קריאת ספרות מקצועית והיסטוריה צבאית וכמובן באמצעות קורסים והשתלמויות בצבא.

2. לימוד המציאות הביטחונית-מדינית שבה אנו חיים.

3. מעקב תמידי אחר כלל השינויים המתרחשים בסביבתנו - מעבר לשינויים במציאות הצבאית והמדינית. הכוונה היא, בין היתר, להתפתחויות בתחום הטכנולוגיה, הכלכלה והחברה.<sup>21</sup>

כפי שכבר הודגש, לימוד מעמיק של המקצוע הצבאי הוא התנאי היסודי ביותר למימושה של תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה. הבסיס המקצועי העמוק והמשותף הוא גם המרכיב העיקרי שבאמצעותו ניתן יהיה ליישם את עקרון המלחמה הראשון בחשיבותו של צה"ל: הדבקות במשימה לאור המטרה. זאת משום שהבסיס הזה הוא שמאפשר לרמות הנמוכות להבין היטב את הכוונה ואת דרך החשיבה של הרמות הממונות. נוסף על כך הוא זה שמעניק למפקדים הזוטרים ארגו כלים ויכולות שישרתו אותם ברגעים בלתי צפויים לא רק לשם פתרון בעיות מקומיות כי אם גם כדי לקדם את השגת המטרה שהוצבה ברוח המפקדים שמעליהם.

עם זאת אסור לשכוח שפיקוד מוכוון משימה אינו מטרה בפני עצמה אלא אמצעי בלבד. המשימה המרכזית של מפקדי צה"ל הייתה ונותרה להכין את הצבא למלחמה הבאה ולא למלחמות שכבר התרחשו. מעקב צמוד אחרי המציאות המשתנה הוא מכשיר מרכזי בהכנה הזאת. רב-אלוף (מיל') משה (בוגי) יעלון התייחס גם לנקודה הזאת בספרו:

**על העולם המשתנה לנגד עינינו בקצב מדהים חזרתי ואמרת לי לפקודי שהדבר היחיד שקבוע בעולם בתקופה שבה אנו חיים הוא השינוי. במציאות זו מי שלא שואל את עצמו מדי יום "מה נשתנה?" או "האם אני רלוונטי?" ולא בוחן אם מה שחשב, תיכנן ועשה אתמול עדיין רלוונטי - הופך ללא רלוונטי!"<sup>22</sup>**

### על חשיבות התכנון

הניסיון מוכיח שאת התפיסה של פיקוד מוכוון משימה ניתן לממש רק על רקע של תכנון איכותי המתווה את דרך הפעולה ויוצר בכך שפה אחידה לכל המפקדים בכל הרמות. תכנון איכותי יוצר שלד המאפשר גמישות ובסיס לשיח בין כל רמות הפיקוד, והוא שמאפשר את ההתמודדות הרצויה לאור תמונת הקרב המשתנה.<sup>23</sup> מטרת התכנון (נוהל הקרב) היא לאפשר גמישות בשלב הביצוע (ניהול הקרב) ולא - כפי שלעיתים חושבים בטעות - למצוא את הדרך הטובה ביותר להשגת היעדים הרצויים.<sup>24</sup> על כך אמר גנרל אייזנהאואר: "מניסיוני בשדה הקרב למדתי שלתוכניות אין ערך, אך לתכנון אין תחליף."<sup>25</sup> ללא תכנון מוקדם לא יוכל המפקד הזוטר להבין היטב את המטרה ואת הדרכים להשיגה. ללא תכנון מוקדם לא יוכל המפקד הזוטר להבין היטב את המטרה ואת הדרכים להשיגה. אך בהיעדר תשתית של הכשרה צבאית אי-אפשר להפיק תועלת מרבית מהתכנון - ובכלל זה חשיבה דומה בין כל הרמות והבנה משותפת שלהן את המטרה ואת דרכי השגתה. תשתית של הכשרה צבאית איתנה ולצידה תכנון ראוי יפחיתו את התלות בין הרמות השונות ויאפשרו התמודדות נכונה עם תמונת הקרב המשתנה. תא"ל (מיל') אביגדור קהלני מסביר היטב את הסוגיה הזאת בספרו "דרך לוחם":

**עם אהוד המג"ד טרם נוצר קשר. לאחר נפילת מתחם הצומת ראיתי מסתער משמאלי. הכיוון שלו הורה לי, פחות או יותר, את הכיוונים. היום יכול אני לומר בוודאות שרק התדריכים והפקודות שניתנו לנו לפני המלחמה המשיכו להחזיק אותי בתמונה: הבנתי את המשימה, המטרה הייתה ברורה לי, וגם**

**כאשר נבצר מן המג"ד להנחות אותי - ידעתי את הכיוון, ידעתי מה נדרש ממני.<sup>26</sup>**

### סיכום

הפיקוד מוכוון המשימה הפך לאחת התפיסות המרכזיות בצבאות המערב. גם צה"ל אימץ, לכאורה, את התפיסה הזאת, אך בפועל הוא מתקשה מאוד ליישמה. לקושי הזה יש ארבע סיבות עיקריות:

1. חששותיו של הארגון הצבאי מהענקת חופש פעולה רב מדי למפקדיו.
2. התעסקותו של צה"ל במשימות שאינן צבאיות.
3. השתרשותו של סגנון הפיקוד מרחוק בעקבות התפתחות הטכנולוגיה שמאפשרת זאת.
4. היעדר הכשרה צבאית מספקת ואי-יצירתה של שפה צבאית משותפת. למרות כל המכשולים והקשיים ביישום הפיקוד מוכוון המשימה חיוני לאמץ את התפיסה הזאת, שהרי בזמן מלחמה לא תמיד ניתן להנחות את מפקדי המשנה, ולא להא לה לא תמיד יש זמן להמתין לאישורים. על המפקדים לסמוך על פקודיהם, ועל הפקודים לראות כל הזמן לנגד עיניהם את המטרה ולפעול לאורה.<sup>27</sup> כאמור, עקרון המלחמה החשוב ביותר של צה"ל הוא הדבקות במשימה לאור המטרה. אך האם יש כלל למפקד הזוטר בצה"ל - שהכשרתו הצבאית אינה מספקת - כלים ויכולות המספיקים כדי להבין את המטרה ואת דרך החשיבה של הממונים עליו? ואם לא, כיצד יוכל לממש את עקרון המלחמה החשוב הזה?

### מקורות

1. מתוך הרצאתו של אל"ם (מיל') יהודה וגמן בנושא "מבוא לתורת הלחימה" שהתקיימה ב-7 במאי 2009 בבה"ד 1
2. עוזי בן שלום ואיתן שמיר, "פיקוד מוכוון משימה: בין תורה למעשה", **מערכות** 418, 2008, עמ' 17
3. אתר "בין המרכאות", <http://www.pitgam.net>
4. **בן שלום ושמיר**, עמ' 17
5. משה (בוגי) יעלון, **דרך ארוכה קצרה**, תל-אביב, ידיעות אחרונות וספרי חמד, 2008, עמ' 66
6. שם, עמ' 69
7. בעז זלמנוביץ, "הפקודה: לקרוא ספרים", **מערכות** 418, 2008, עמ' 60
8. שם, עמ' 59
9. **בן שלום ושמיר**, עמ' 17
10. שם, עמ' 18
11. שם, עמ' 17
12. שם, עמ' 19
13. שם, עמ' 17
14. שם, עמ' 18
15. אביגדור (ינוש) בן-גל, "לחימת הגיס בגזרה המזרחית", **מערכות** 413, 2007, עמ' 48-49
16. שם, עמ' 49
17. **בן שלום ושמיר**, עמ' 18
18. שם
19. שם
20. יוסי פלד, "איכרונות ולקחים ממלחמת שלום הגליל", **מערכות** 413, 2007, עמ' 53
21. **יעלון**, עמ' 259
22. שם
23. **בן שלום ושמיר**, עמ' 21
24. אילן בר, "תכנון הוא הכול, תוכניות הן שום דבר", **מערכות** 425, 2009, עמ' 34
25. אתר "בין המרכאות", <http://www.pitgam.net>
26. אביגדור קהלני, **דרך לוחם**, תל-אביב, סטימצקי, 1989, עמ' 97
27. **בן שלום ושמיר**, עמ' 20-21

תודה לאבי, ד"ר ג'רפי גנסבורג, על הארותיו ועל הערותיו המועילות.





**ממחקרים שנעשו לאחר  
מלחמת לבנון השנייה  
מתברר שמ"כים כמעט לא  
שימשו מפקדי כיתות בפועל  
בלחימה. המאמר מסביר  
מדוע זה קרה, אילו מחירים  
כבדים משלם צה"ל בשל כך,  
ומה יש לעשות כדי שבצה"ל  
שוב יהיו מפקדי כיתות**

**חיילי צה"ל במלחמת לבנון השנייה | מאפיין**  
אתגריו של הפיקוד הזוטר במלחמת לבנון  
השנייה ניתן ללמוד על מאפייניו של שדה  
הקרב המודרני באופן כללי ועל אתגריו  
הפסיכולוגיים



### **רס"ן נתי תורג'מן**

יועצת ארגונית ופסיכולוגית צבאית  
בה"ד 1

(בעת כתיבת המאמר הייתה יועצת  
ופסיכולוגית בבית הספר לח"כים)



# המ"כ במלחמת לבנון השנייה מפקדים שאינם מפקדים

1. הוא עוסק ברמת המ"כ, שלא זוכה בדרך כלל לתשומת לב רבה, אף שמדובר ברמת הפיקוד שנמצאת בחיכוך הגדול ביותר עם הלוחמים, ובמקביל יש לה הניסיון הפיקודי והמבצעי המועט ביותר בהשוואה לרמות הפיקוד שמעל.
2. הוא חיוני לשיפור תפקודם של רמות הפיקוד שמעל למ"כ. המ"כ הוא החוליה הראשונה בשרשרת הפיקוד הזוטר, ולכן האופן שבו הוא ממלא את תפקידו משפיע על טיב התפקוד של המפקדים שמעליו. לדוגמה: אם המ"כ ממלא רק חלק מתפקידיו, נאלץ המ"מ לקחת על עצמו את המטלות שהזניח המ"כ. הדבר עלול לפגוע ביכולתו של המ"מ למלא כראוי את תפקידו שלו.
3. מאפיין אתגרי של הפיקוד הזוטר במלחמת לבנון השנייה ניתן ללמוד על מאפייניו של שדה הקרב המודרני באופן כללי ועל אתגריו הפסיכולוגיים. לאתגרים האלה ניתן להכשיר ולהכין את המפקדים ובכך להקטין את הפגיעה ברוח הלחימה ובליכודות המסגרת ולמזער את הנזקים לנפש. הנזקים האלה הם אחד המחירים הגבוהים של הפעולה החברתית הקרויה "מלחמה".<sup>4</sup>

## תפקידיו של מפקד הכיתה בחיל הרגלים

**הכיתה והמחלקה משמשות מסגרות יסוד לפלוגה ולגדוד. הצלחתו או כישלונו של גדוד בקרב תלויים אפוא במידה רבה ביוזמתם של מפקדי הכיתות ושל מפקדי המחלקות ובתפעולן הטקטי היעיל של יחידותיהן. הכיתה והמחלקה מופעלות גם כייחידות לוחמות עצמאיות. ("מחלקת הרובאים", 1956)**

עיון בהגדרת תפקידו של המ"כ ובהגדרת הכשירויות הנדרשות ממנו ומהכיתה מלמד שלא מעט מונח על הכתפיים הצעירות של בוגר קורס מ"כים. הכיתה היא יחידת משנה של מחלקת החי"ר. המחלקה בנויה מכיתות שלהן תפקיד שמשנתה בהתאם לנסיבות. ישנה כיתה מסתערת, כיתה עוקבת וכיתה מחפה. תפקיד הכיתה הוא להשמיד אויב, לכבוש ולהחזיק שטח הן במסגרת הלחימה של המחלקה והן באופן עצמאי. את הלחימה היא מבצעת ברגל או באמצעות רכב, ועליה לשלוט במגוון רחב של צורות קרב: לחימה נגד יעדים מבוצרים ובנויים, נגד שריון, נגד טרור וכ'.

ממפקד הכיתה<sup>5</sup> נדרשת היכולת לזיום פעולות ולקבל החלטות במהירות על סמך הבנה של סביבת הפעולה. המ"כ אחראי למוכנות של כיתתו, לניהול שגרתה ולביצוע משימותיה. עליו להיות מומחה ביסודות של לוחמת החי"ר, בקיא ביישום התרגולות והטכניקות הקרבות ברמת הכיתה ובתפעול אמל"ח.

מלחמת לבנון השנייה עוררה את הסקרנות בקרב המפקדים בבית הספר למ"כים בנוגע למה שקרה "למטה" - בכיתות ובמחלקות שלחמו. שאלנו את עצמנו סדרה של שאלות: מה הייתה החוויה האישית והקבוצתית של המסגרת הלוחמת? כיצד תיפקדו המ"כים בלחימה, בהכנות לה ובסיומה? כיצד השפיעה "לחימת הבט"ש" הממושכת בשטחים על תפקוד המ"כים במלחמה? מתוך התשובות לשאלות האלה תיכננו להפיק תובנות על תפקיד המ"כ ועל ההכשרה שלה הוא נדרש.

עיון מעמיק בספרות העוסקת בהיסטוריה צבאית ובפסיכולוגיה צבאית מבהיר את חשיבות המפקדים הזוטרים בלחימה: המלחמות מוכרעות לרוב ברצף קרבות טקטיים בסביבת הפעולה של הפיקוד הזוטר.<sup>1</sup> ממצא מרכזי נוסף הוא שמלחמות ישראל נגד צבאותיהן של מדינות ערב הוכרעו ברוח ולא בחומר, קרי ברוח המפקדים והלוחמים שדירבנה אותם להפגין תעוזה ודבקות במשימה.<sup>2</sup> לכן מטרת המחקר היו:

1. לנתח מה היו אתגרי הפיקוד של המ"כים בלחימה וכיצד הם התמודדו עימם.
2. לבחון אילו פערים נמצאו בין התפקוד של המ"כים לבין הגדרת התפקיד של המ"כ בתורת הלחימה החילית וכן בין התפקוד לבין הציפיות - של המ"כים מעצמם ושל החיילים ושל המ"מים מהמ"כים.
3. להציע מודל המסביר את המקור לפערים בתפקוד המ"כים בלחימה.
4. לגבש כמה המלצות מערכתיות לשיפור מצבו ותפקודו של המ"כ בפלוגה המבצעית.

להשגת המטרות האלה נערכו שני מחקרים: המחקר הראשון - כמות<sup>3</sup> - נערך מיד בתום מלחמת לבנון השנייה, והשתתפו בו 438 חיילים: 270 לוחמים, 70 מ"כים, 36 סמלים, 45 מ"מים ו-17 מ"פים וסמ"פים משלוש חטיבות החי"ר הסדירות שלחמו במלחמת לבנון: גולני, נח"ל וצנחנים. המ"כים נשאלו על האתגרים שניצבו בפניהם בשדה הקרב ועל האופן שבו הם התמודדו עם האתגרים האלה. מפקדיהם (סמלים עד מ"פים) ופקודיהם נשאלו על תפקוד המ"כים והסמלים בהכנות לקרבות, במהלכם ובסיומם והתבקשו להצביע על פערים.

המחקר השני נערך בבית הספר למ"כים כחצי שנה לאחר המלחמה וכלל 27 ראינות עומק עם חיילים שלחמו במלחמת לבנון השנייה - מרביתם חניכי קורס מ"כים חי"ר. החיילים התבקשו לתאר את הלחימה בלבנון, להתמקד באירועים שהיו משמעותיים בעבורם ולחוות דעה על אופן תפקודם של המפקדים. למחקר הזה ישנה חשיבות רבה וזאת משלוש הסיבות שלהלן:



עליו להוביל את חייליו במקצועיות, לתת להם דוגמה אישית, להפגין איתנות בכל מצב ולחנכם לאור רוח צה"ל.<sup>7</sup> מ"כ עשוי לפקד על כיתתו בניסיונות שונות. למשל, בלחימה, בפעילות בט"ש ובאימונים. בספרות העוסקת בתורות לחימה מתוארות יותר מ-20 כשירותים שלהן נזקק המ"כ בלחימה, ובהן ביצוע נוהל קרב במסגרת המחלקה והפלוגה, היכולת לפקד ולשלוט על כיתת חי"ר בסביבה מבצעית משולבת (למשל בשיתוף פעולה עם טנקים), ניהול מארב נגד חי"ר, לחימה נגד גרילה, פינוי נפגעים ברגל וברכב ועוד. בעיתות שגרה נדרש המ"כ לאמן את חיילי כיתתו בטכניקות קרבות שונות ובתפעול האמצעים הכיתתיים, המחלקתיים והפלוגתיים שברשותם. כן הוא נדרש לנהל את כיתתו ובכלל זה לשמר את הכושר הגופני והקרבי שלו עצמו ושל חייליו.

### המאפיינים הסוציולוגיים-ארגוניים של תפקיד המ"כ בחי"ר

המ"כ הוא הרמה הנמוכה ביותר בשרשרת הפיקוד, ולכן התפקוד שלו הוא כמעט תמיד ברמת היישום, והפיקוד שלו הוא ישירות מול החיילים. בשונה מכל רמות הפיקוד האחרות המפעילות תחתיהן מפקדים, הוא נדרש להפעיל תחתיו חיילים. מ"כ החי"ר הוא אפוא מפקד ב"חיכוך גבוה": בהתנגשות עם כוח אויב הוא נלחם פיזית יחד עם אנשיו, ובשגרת היום-יום הוא נמצא כמעט כל הזמן עם אנשי כיתתו. למ"כ סמכויות מוגבלות ביותר בתחום הענישה,

**מ"כ החי"ר הוא מפקד ב"חיכוך גבוה": בהתנגשות עם כוח אויב הוא נלחם פיזית יחד עם אנשיו, ובשגרת היום-יום הוא נמצא כמעט כל הזמן עם אנשי כיתתו**



התגמול והיקידום של חייליו, אך יחד עם זאת הוא אחראי לביצוע משימות. בהיעדר סמכויות של ממש מנהיג המ"כ את חייליו בתוקף מקצועיותו, הדוגמה האישית שהוא נותן ואיתנות רוחו.<sup>8</sup> על המ"כ לבצע את פקודות הרמה הממונה (המשימות), ובביצוע הפקודות עליו לייצג מול פקודיו את כל שרשרת הפיקוד שמעליו (המערכת) ולהסביר החלטות שלעיתים לא ברורות אף לו. מרחב הפעולה של המ"כ משתנה ללא הרף. מעגל הפיקוד והשליטה שלו, בשונה מזה של רמות גבוהות יותר, הוא תהליך רצוף ותכוף. הוא נדרש להגיב במהירות מכיוון שהוא פועל בסביבה שבה אחת מצורות הקרב הנפוצות ביותר היא היתקלות. ברגע שנוצרת בעיה מבצעית, עליו לתת לה מיד פתרון מתאים. הוא נדרש להבין את המרחב הפלוגתי, אף שהוא המפקד בעל הניסיון המקצועי והמבצעי המוגבל ביותר.

בכיתת חי"ר ישנם 8-12 חיילים. המ"כ מאמן אותם במסגרת אימון הגדוד ובונה את לכידותם. איתם הוא יוצא למשימות בט"ש ואיתם הוא נלחם במלחמה. בעיתות שגרה הוא המפקד הראשון שאליו יפנו החיילים בבעיות ובבקשות, ועם חייליו יוצא המ"כ לחופשות. כלפי המפקדים שמעליו הוא המפקד הישיר של כיתתו, כך שמפקד בכיר יפנה לחייל בדרך כלל דרך מפקד הכיתה. אין בכך משום פגיעה בפיקוד המ"מ על מחלקתו וביכולתו של המ"מ להכיר כל חייל, לכוון ולקדם אותו. להיפך: המ"כ מאפשר למ"מ להתמקד במשימותיו.

מבנה המחלקה נובע מצרכים מבצעיים בלחימה: בקרב לא ניתן להוביל ביעילות 20-30 חיילים באמצעות מפקד אחד, ויש צורך במפקדי משנה. אלה הם הסמל והמ"כים.<sup>7</sup>

המ"כ הוא אפוא מפקד, איש סגל לכל דבר, ולכן ישן בנפרד מחייליו (באוהל מ"כים או סגל) ומתוקף תפקידו הוא פטור מתורנויות החיילים. לא קיים סממן חיצוני ייחודי לתפקידו, למעט דרגות הרב"ט.

### המ"כ מהלכה למעשה

עד כאן הוצגו הגדרת תפקידו של המ"כ, מאפייניו ותחומי אחריותו כפי שכתובים בספרי התור"ל של חיל הרגלים, "כפי שהדברים צריכים להיות". עוד לפני שהתחלנו את המחקר הנחנו שההגדרה הזאת מתקיימת הלכה למעשה רק במוסדות ההכשרה: הבא"ח חים ובבית הספר למ"כים. רק במוסדות האלה המ"כ מפקד על כיתתו במלוא מובן המילה, ואילו בפלוגות המבצעיות תפקיד המ"כ אינו ברור, תחום ומוגדר כפי שהוא מתואר בספרות.

בפועל יש מנעד רחב של ביטויים לתפקיד: בקצה האחד נמצא המ"כ שכינויו בפלוגות הוא "חייל 08". זהו חייל שסיים קורס מ"כים (ולכן דרגתו המקצועית היא רובאי 08), אך הוא לא קיבל כיתה בפלוגה שאליה שובץ בתום הקורס או שבפלוגה שאליה הוא הגיע אין כלל מ"כים, ובמקומם ישנם מפקדי חוליות או מפקדי משימות.<sup>8</sup> בקצה השני של המנעד נמצא המ"כ שמתפקד "לפי הספר": הוא מפקד על כיתה אורגנית ואחראי לה מ"א' ועד ת', ומילה שלו אצל המ"מ היא מילה. בין הקצה האחד לאחר ישנו מגוון של אופציות הנוטות לכאן או לכאן בהתאם להחלטת המ"פ, לדגשי המג"ד ולאופיו של המ"כ. כך, כפי שעולה מהמחקר, ניתן למצוא באותה החטיבה שני גדודים שבהם צורת ההפעלה של המ"כים והגדרת תפקידם שונות מאוד, לרבות חזות המ"כ: בחלק מגדודי החי"ר עונד המ"כ את דרגותיו, ובחלקם הוא אינו עונד אותן.

### ממצאים עיקריים

#### תפקוד המ"כ בנוהל הקרב במלחמת לבנון השנייה

- רבע עד שליש מהמ"כים לא ביצעו שום תפקיד פיקודי בשלב נוהל הקרב - כך העידו כל המשתתפים במחקר (חיילים, מ"כים, מ"מים). בחתך לפי פלוגות מסלול ופלוגות מבצעיות נמצא הבדל משמעותי בקרב החיילים: 75% מחיילי המסלול דיווחו שהמ"כים שלהם ביצעו תפקיד פיקודי בנוהל הקרב, ורק 57% מחיילי המבצעיות דיווחו כך.
- בתוך הפלוגות המבצעיות נמצאו הבדלים משמעותיים בין החטיבות וכן בין הגדודים מאותה החטיבה. כך, למשל, בגדוד 101 של חטיבת הצנחנים ציינו 36% מהחיילים שהמ"כ שלהם ביצע תפקיד פיקודי בנוהל הקרב, לעומת 54% בגדוד 890.
- בקרב המ"כים אף לא אחד ציין שהיה אחראי באופן כולל להכנת כיתתו למשימה. פעולת ההכנה היחידה שהם ביצעו במלואה הייתה ניהול מסדרים על ציוד לקראת יציאה ללחימה. את כל שאר מרכיבי תפקידיהם ביצעו המ"כים באופן חלקי בלבד.
- בהשוואה למ"כ נראה שתפקידו הפיקודי של סמל המחלקה אינו מוטל בספק: יותר מ-86% מכלל המשיבים בפלוגה המבצעית (חיילים, מ"כים, מ"מים) דיווחו שהסמל ביצע תפקיד פיקודי בנוהל הקרב.

#### תפקוד המ"כ בלחימה

93% מכלל המ"כים שהשתתפו במחקר ציינו שביצעו תפקיד פיקודי בלחימה. על השאלה: "איזה תפקיד פיקודי ביצעת בלחימה?" ענו המ"כים לפי החלוקה הבאה: 52% אמרו שמילאו תפקיד של מפקד כיתה, 29% אמרו שמילאו תפקיד של מפקד חוליה, ו-19% אמרו שמילאו תפקיד של סוגר כוח.

לטענת המ"פים, והם המליצו שהמ"כים יתרגלו יותר בעת הכשרתם כיצד להשתמש במשקפת וכיצד לפעול בהיתקלויות מטווח קרוב. כמה מהמ"פים ציינו שהמ"כים צריכים להשתפר בתחום של נוהל קרב חפוז.

#### הפיקוד והמנהיגות של המ"כים במלחמת לבנון השנייה

המ"כים העריכו שהם הפגינו יכולות גבוהות בתחום הפיקוד והמנהיגות, חוץ מאשר בשני עניינים: היכולת לטעת מוטיווציה בקרב החיילים והיכולת לקבל החלטות בלחימה (תעדוף משימות, התמודדות עם דילמות). גם המ"מים העריכו שתפקוד המ"כים בתחום ההנעה וקבלת החלטות היה נמוך. הערכת החיילים את תפקוד המ"כים בתחום הפיקוד והמנהיגות הייתה נמוכה משמעותית מהערכת המ"כים את עצמם ואף נמוכה מהערכת המ"מים את המ"כים. ההבדלים בהערכות נובעים כנראה מהבדלים בציפיות. המ"מ מצפה מהמ"כ להרבה יותר מקצועיות, ואילו החיילים במלחמה ציפו מהמ"כ "לתפוס פיקוד", להוביל אותם ולסייע להם לעמוד במבחן הקרב. ראוי לציין שגם המ"פים הצביעו על אותם הפערים שצינו המ"מים בנושאי הפיקוד והמנהיגות של המ"כים.

בלחימה - כמו בשלב נוהל הקרב - נמצא שתפקודם בתחום המקצועי ובתחום הפיקודי של הסמלים זכה להערכה גבוהה יותר בקרב החיילים והמ"מים מאשר תפקודם של המ"כים בתחומים האלה.

המ"כים דיווחו על אירועים קשים ועל משברים שהם חוו בלחימה: נפגעים בלחימה, פינוי פצועים והרוגים (לעיתים תחת אש) ומשבר אמון בין חיילים למפקדים. נמצא ששכיחות הדיווח על אירועים קשים בלחימה (הרוגים, פצועים וכד') הייתה גבוהה משמעותית בקרב המ"כים בפלוגות המבצעיות בהשוואה למ"כים בפלוגות המסלול. יתר על כן, כ-30% מהמשתתפים במחקר בכל חתר (חייל, מ"כ, סמל, בפלוגה מבצעית או בפלוגת מסלול) דיווחו על משבר אמון בין מפקדים לחיילים.

לוחמים בתרגול הפקת לקחים ממלחמת לבנון השנייה | המ"כים העריכו שהם הפגינו יכולות גבוהות בתחום הפיקוד והמנהיגות, חוץ מאשר בשני עניינים: היכולת לטעת מוטיווציה בקרב החיילים והיכולת לקבל החלטות בלחימה



להלן כמה התבטאויות של חיילים ושל מפקדים בנוגע לתפקוד המ"כים במלחמה:

#### חיילים:

"למ"כ אין תפקיד חשוב בלחימה בפלוגה ותיקה. הוא משני. המ"מ והסמל הם המפקדים במחלקה".

"המ"כים בלחימה הם בדרך כלל כמו חיילים רגילים".

"המ"כ לא יכול להוביל בלחימה, במיוחד מ"כ שסיים עכשיו קורס. לעומת זאת הסמל, שהוא סמ"ב, היה מקצועי ונתן תחושת ביטחון".

"לא היה לי מ"כ אלא סמ"פ".

#### מ"מים:

"רוב המשימות נעשו מחלקתית, ולא היה מצב שבו מפקד כיתה היה צריך לעשות יותר מדי במסגרת תפקידו".

"ניתן היה להרגיש תוך כדי לחימה שרק אני נותן את הפקודות, ויש פחות יוזמה של המ"כים".

#### מ"פים:

"הרבה פחות סומכים עליהם (על המ"כים). פחדתי לתת למ"כ להוביל את כיתתו לבית ליד".

"בסד"כ המחלקות הוותיקות אין מקום לדרג המ"כים. המחלקה הכי גדולה מונה 71 לוחמים".

#### מ"כים:

"לא תיפקדתי כמפקד, מקסימום הייתי מפקד בבית כחלק ממסגרת פלוגתית".

#### מקצועיות המ"כים במלחמה

המ"כים במלחמה חשו אי-ביטחון ופער מקצועי ביכולת לנווט (כיתה, מחלקה) במרחב הלחימה וביכולת לבצע טק"רים (טכניקות קרב) ותרגולות מתאימות במהירות וביעילות. החיילים מעריכים את המ"כים כפי שהמ"כים מעריכים את עצמם (הערכה בינונית-גבוהה בתחום המקצועי). לעומת זאת הערכה המקצועית של המ"מ למ"כ היא נמוכה.

وهיו תחומים מקצועיים נוספים שבהם לקו המ"כים במלחמת לבנון השנייה,

**"יוצאים 50, חוזרים 50". זה נתן תחושת ביטחון.**  
**"הדיבור הזה לפני בכניסה הזאת הולכים למוות, תהיו חזקים - זה שובר! אלה המסרים של המפקדים? ראיתי שזה מוריד את הרוח לחיילים, וזה השפיע גם עליי".**

### צמצום של המרחק הפיקודי בלחימה

החיילים תיארו בראיונות את צמצום המרחק הפיקודי בלחימה. הדיסטנס בין חיילים ומפקדים קרס. התחושה הייתה ש"כולם יחד בסירה אחת המתמודדת על הישרדותה".

**המענה הפיקודי לתסמינים פסיכולוגיים ולתגובת קרב בלחימה ולאחריה**  
החיילים סיפרו גם על תפקוד המפקדים בהיבט הזה. עלו שלושה נושאים מרכזיים:

1. **המפקדים אינם עמידים בפני תסמינים פסיכולוגיים ותגובות קרב.**  
**"גם המפקדים היו בהלם ולא ידעו מה לעשות".**
2. **היו מפקדים שלא ידעו כיצד להתמודד עם תגובות קרב במהלך הלחימה, אחרים התמודדו כמצופה ממפקד.**  
חיילים סיפרו על מפקדים שהגיבו בצעקות ובהיסטריה על חיילים שסבלו מתגובות קרב, לעומת מפקדים אחרים שתמכו וסייעו ובמקביל המשיכו בביצוע המשימות.
3. **התמודדות המפקדים עם תסמינים פסיכולוגיים או תגובות קרב אחרי הלחימה.**

## שביעות הרצון של המ"כים ושל סגניהם מתפקוד המ"כים בפלוגות המסלול הייתה גבוהה משמעותית משביעות רצונם מהמ"כים בפלוגות המבצעיות



החיילים תיארו מצב שבו אין מענה פיקודי עקבי ומלא לתסמינים פסיכולוגיים אחרי המלחמה או לבקשת לוחמים לקבל עזרה. **"לאחר המלחמה אף אחד לא דיבר על תגובות קרב. המפקדים לא מדברים על זה ולא נותנים מענה".**

**התמודדות המ"כים והסמלים עם משברים בלחימה - הערכות החיילים**  
64% מהתבטאויות החיילים בנוגע לתפקוד המ"כים היו חיוביות. בנוגע לתפקוד הסמלים הגיע שיעור ההתבטאויות החיוביות ל-84%.

**מקצועיות בפיקוד.** בעיני החיילים היכולת של המ"כ ושל הסמל "לתפוס פיקוד" - לקחת אחריות לאירוע ולנהל אותו - היא הקריטריון העיקרי למקצועיות. קריטריונים נוספים הם חתירה למגע ולניצחון, הידיעה מה צריך לעשות, היכולת לקבל החלטות במהירות ולפתור בעיות. במילים אחרות: מפקד זוטר שאינו תופס פיקוד נוכח אירוע קרב, אינו יודע מה לעשות, אינו יודע לתת פתרונות, אינו יודע לקבל החלטות מהר - נחשב ללא מקצועי.

**קור רוח, חוסן נפשי והיכולת להגיב במהירות באירועים קשים.** מהתבטאויות החיילים עולה שהם שופטים את מפקדיהם לא רק לפי יכולתם "לתפוס פיקוד", אלא גם לפי יכולתם להפגין קור רוח ואיפוק רגשי נוכח מראות קשים. החיילים מצפים ממפקדיהם שלא ייכנסו להלם, לא ייתקפו פאניקה ולא יגיבו

המ"כים סיפרו שהתקשו להתמודד עם חיילים שסבלו ממשבר נפשי בלחימה, שסיבירו פקודה בגלל פחד, שהתקשו לתפקד בגלל מחסור במזון ובמים או שאף לקו בהלם קרב. בראיונות התייחסו המ"כים בעיקר להתמודדותם עם פחד החיילים ועם הקושי להניעם לביצוע המשימות - מה שתואם את ההערכה הנמוכה יחסית של המ"כים בכל הנוגע ליכולתם הפיקודית לתת מענה לנושא הזה. גם הסמלים שהשתתפו במחקר דיווחו על בעיות בתחום הזה ועל הקושי שלהם לתת מענה פיקודי לכך.

במחקר האיכותי יכולנו להעמיק בשאלות שעלו מהמחקר הכמותי. בהיותנו בית ספר למפקדים ביקשנו לתהות על הנסיבות שבהן מתרחש משבר ביחסי מפקדים-חיילים. החיילים המרואיינים תיארו שני סוגי התנהגות שהביאו למשבר אמון בינם לבין המפקדים:

1. **התנהגות שלא בהתאם למידות הטובות המצופות ממפקד.** סמל שהחביא אוכל בווסט, סמל שאיבד עשתונות: צרח על החיילים ולא תיפקד, מ"מ שצעק ואיים על חייליו בלבנון.

דוגמה נוספת: **"המ"פ שלי היה סמרטוט, כי הוא עזב אותנו בזמן לחימה, שובע לפני החתונה שלו".**

2. **אטימות, אי-הבנה וחוסר רגישות בסיסית כלפי החיילים.** **"חבר נהרג, המפקדים הפגינו חוסר הבנה ורגישות לחיילים. היו תסיסות ביחסים".**  
**"צעקו עלינו כאשר היינו עייפים, תשושים. היו אימים על שבת. 'חכה, חכה שנחזור לארץ'. זה המ"מ. מדבר על ריתוקים בשטח עוין. אפילו עכשיו זה מרגיז אותי. אנשים נשברים מיחס כזה. החייל ענה לו: 'מי אתה שיתתן לי ריתוק? אתה יודע אם אחזור?' גם הסמ"פ לפני כניסה ללבנון איים בהדחה מהפלוגה".**

**"אבל הכי מעצבן היה שבזמן שהלכנו בלילה עם משקלים אדירים ודמעות בעיניים הוא (המ"כ) לא היה עוזר לנו לסחוב, לא לוקח, אלא צעק עלינו באמצע לבנון: 'אללה תלכו כבר, תפסיקו לבכות'".**

חשוב לציין שהמרואיינים סיפרו גם על מפקדים שסייעו להם להתמודד באירועי משבר - מפקדים שהפגינו חוסן לצד רגישות, נתנו חיזוקים ותחושה של "אבא ואמא" בלחימה ופעלו לעידוד הלוחמים ולהעברתם מתחושת "שביעות" ורפיון לתחושת רצון ומסוגלות:

**"המפקד שלי היה תותח, אחד שאפשר לסמוך עליו. זה הכי חשוב. נתן לך בשביל מה להישאר. אין שום דיסטנס, כולם משפחה אחת. הייתי רגוע בגלל המפקדים והמחלקה שאפשר לסמוך על כולם".**

**"מ"כ אחד היה כמו אבא ואמא. זה שיש חיכוכים זה טבעי, אבל הוא תיפקד מעל ומעבר. למרות הקושי הוא מצא את הזמן להיות אנושי, לדבר איתנו".**  
**"המ"כ עשה הכול שנהיה הכי בסדר בעולם. ישב איתנו וחשף את רגשותיו".**

ניכר שמרבית המפקדים גילו רגישות והבנה וידעו לרתום את החיילים למשימה. עם זאת בממוצע כ-30% מהמפקדים בגדוד מתייחסים או מדברים אל החיילים בלי כבוד, וההשפעה שלהם על האופן שבו רואים החיילים את מפקדיהם היא רבה.

### חשיבותם של ההסברה ושל תדריכי המפקדים

החיילים המרואיינים תיארו עד כמה חשוב להם שהמפקדים יסבירו להם את המתרחש לפני הכניסה ללחימה ולאחר היציאה ממנה. לדבריהם חשוב לנהל את השיחות האלה ברוח ריאלית ואופטימית ולתת תחושה של שיתוף במידע כדי לצמצם את האידאיות שהיא מנת חלקם של לוחמים בכל מלחמה.

**"אין הסתרת מידע. המ"פ דיבר גם, נתן אווירה טובה שאנחנו עושים משהו, שליחות".**

**"אני זוכר שהסמ"פ אמר שעכשיו לא מתפקדים במצבי צבירה רגילים' ושעכשיו זה רגע מבחן לכולנו, והוא מצפה שכולם יתנו את הכול. אני זוכר שהם אמרו:**



בצעקות או בבכי. מעל לכול הם מצפים שהמפקדים יהיו תמיד איתם במצבים קשים. מילות הביקורת הקשות ביותר של חיילים על מפקדם היו שבעת מבחן "הוא לא היה באזור" או "לא נכח/ לא נכנס איתנו".

הפגנת אמפתיה כלפי הלוחמים, עידודם, מתן עזרה ותמיכה. החיילים ציפו ממפקדיהם למילה טובה ולתמיכה. "בקור רוח הוא ניסה לעודד אותנו, גישר בין הצדדים וניסה להתגמש (במשבר אמון בין חיילים למפקדים), הסביר את כל הגורמים, כל השיקולים והחישובים, סיפר גם על ההתמודדות שלו עם זה".

**התמודדות המ"כים והסמלים עם משברים בלחימה - הערכות המ"מים**  
ההתבטאויות של המ"מים בנוגע לתפקוד המ"כים והסמלים היו ברובן חיוביות. אולם בעוד שהתבטאויות שליליות על הסמלים היו בודדות, הרי על המ"כים נמתחה ביקורת רבה יותר. (40% מההתבטאויות של המ"מים על המ"כים היו שליליות). ואלה הן דרישות המ"מים מהמ"כים ומהסמלים:  
תפקוד תחת לחץ בקור רוח, תגובה מהירה, הפגנת בגרות נפשית נוכח הקושי של החיילים בביצוע המשימה, לויאליות מלאה, מקצועיות (יכולת לפקד על כוח משנה, היכולת להבין את המשימה ולהסבירה לחיילים, שליטה בטכניקות לחימה מגוונות, ידע כיצד לטפל בפצועים וכו'), מוטיבציה גבוהה להוביל ולזום, היכולת להניע ולהלהיב את החיילים, לעודדם ולתמוך בהם.

**ממצאים שעלו מראיונות עם מ"פים ועם סגניהם**  
שביעות הרצון של המ"פים ושל סגניהם מתפקוד המ"כים בפלוגות המסלול הייתה גבוהה משמעותית משביעות רצונם מהמ"כים בפלוגות המבצעיות. מפקדי פלוגות מסלול ציינו לרוב שהמ"כים שלהם שלטו בכיתות שלהם, הפגינו מקצועיות והגיבו נכון על אירועים.  
עם זאת ציינו מרבית המ"פים וסגניהם שהיו עודפי מ"כים, ולכן הם שימשו לעיתים קרובות מפקדי חוליות בלבד.  
**"היו מ"כים שלא היו להם כיתות. היו יותר מדי מ"כים. נוצר מצב של שלושה מ"כים באוויר".**

**"המחלקות קטנות (בפלוגה מבצעית). אין מקום למ"כים. מפקדי כיתות לא באו לידי ביטוי במלחמה".**  
**"בשגרה המ"כים הם מפקדי משימות ולא מעבר לזה. לכן במלחמה הם לא היו מעבר למפקדי חוליות".**  
**"החייל פחות סומך על המ"כ ויותר על המ"מ וגם עליו לא תמיד. בגלל האגרסיביות של המלחמה המ"מ, הסמל והמ"כ באו הרבה פחות לידי ביטוי. הנגיעה של המ"פ חייבת להיות בכל דבר".**

**"המ"כים לרוב תיפקדו כחיילים. אין להם לא כלים ולא ניסיון".**  
מ"פים רבים ציינו את חוסר הניסיון הפיקודי והמבצעי של המ"כים - בייחוד של המ"כים שיצאו בשלב מוקדם לקורס מ"כים:  
**"המ"כים צעירים וחסרי ניסיון. אין מ"כ שהוא יותר משנה וחצי בצבא. נקודת האור היא הסמלים. הם תיפקדו ברמה גבוהה בלחימה, בניגוד למ"כים".**  
**"המ"כים לרוב תיפקדו כחיילים. אין להם לא כלים ולא ניסיון".**

מהתבטאויות המ"פים עולה שהם היו זקוקים במלחמה למפקדי משנה זוטרים שאפשר לסמוך עליהם, שהם עצמאים בשטח, מנוסים, מקצועיים, מחוברים לחיילים ויחד עם זאת מפקדים על החיילים ומחוברים לשדרת הפיקוד של הפלוגה. נשאלת אפוא השאלה: מאין יצוצו מ"כים מעין אלה בשעת ה'ש', אם אין משקיעים בהם ומטפחים אותם לאורך כל שירותם בפלוגה?!

על חשיבות ההשקעה במ"כים אין שום מחלוקת: "חשוב יותר לחזק את הגדוד לפני שמחזקים את החטיבה, את הפלוגה לפני הגדוד, את המחלקה לפני הפלוגה ואת הכיתה לפני הכול!"<sup>9</sup>



**מפקד ולוחמי צבא אימון | מהתבטאויות המ"פים עולה שהם היו זקוקים במלחמה למפקדי משנה זוטרים שאפשר לסמוך עליהם, שהם עצמאים בשטח, מנוסים, מקצועיים, מחוברים לחיילים ויחד עם זאת מפקדים על החיילים ומחוברים לשדרת הפיקוד של הפלוגה**

## דין

כאמור, ארבע מטרות היו למחקרים שערך בית הספר למ"כים על מקומם של המ"כים במלחמת לבנון השנייה: לבחון את האתגרים שעמדו בפניהם במלחמה ואת אופן התמודדותם עם האתגרים האלה, להצביע על הפערים בין התפקיד לתפקוד, להציע מודל המסביר את המקור לפערים ולגבש כמה המלצות מערכתיות לשיפור מצבם ותפקודם של המ"כים בפלוגות המבצעיות. בנוגע לתפקודו של המ"כ במלחמת לבנון השנייה הממצא המרכזי הוא שהמ"כים בפלוגה המבצעית אינם באמת ממלאים תפקיד של מ"כים: ברוב המקרים הם אינם אחראים לכיתות אורגניות. אומנם יש "גדוד פה וגדוד שם" הפועלים על פי התו"ל ולפי הנחת המוצא ש"כיתה היא לבנת היסוד של כוח חי"ר", אך אין יישום עקבי של הגישה הזאת בשלוש חטיבות החי"ר שנבדקו מיד בתום מלחמת לבנון השנייה: הנח"ל, הצנחנים וגולני. לכן ניתן לומר שמדובר בבעיה מערכתית.<sup>10</sup> תרשים 1 (בעמוד הבא) מציג את שלושת הגורמים לשחיקה בתפקיד המ"כ.

אכן 52% מהמ"כים דיווחו שהובילו כיתה בלחימה. אך התבטאויות המ"פים וכן הציונים הנמוכים שנתנו המ"מים ליכולותיהם המקצועיות והפיקודיות של המ"כים בלחימה מבהירים שהאחריות שהוטלה על המ"כים הייתה רק שבריר ממה שכוללת הגדרת תפקידו כפי שהובאה בראשית המאמר הזה.

העיוות הזה כל כך הוטמע, עד כי המ"כים עצמם בפלוגות המבצעיות אינם יודעים מהם תפקידיו של מ"כ אורגני ולכן לא מחו או התמרמרו על דפוס הפעלתם ואף טענו (50% מהם) שמילאו תפקיד פיקודי בלחימה בלבנון. האמת היא, כפי שהודגש, שהם היו לכל היותר מפקדי משימות. האמור לעיל נכון לרוב המ"כים בחטיבות החי"ר של צה"ל, אך היו גם חריגים.



**"היום המגיד מתערב למ"פ, המ"פ מתערב למ"מ, והמ"מ מחקה זאת אל מול המ"כים והסמל... כך שלמ"כים לא באמת יש תפקיד... מה שנותנים לו זה בערך כלום לעומת מה שמציבים בפניו בקורס מ"כים".**<sup>14</sup>

המ"מ לא משאיר אפוא מקום למ"כים לתפוס פיקוד, ידו בכול, וממצאי המחקרים ממחישים זאת בעקביות. אך המ"מ אינו פועל בוואקום. גם המ"פ, שקובע את המדיניות בפלוגה ואחראי לבנייתה של שדרת הפיקוד בה, אינו מאמין במ"כים, אינו משקיע מזמנו בבנייתם ונותן למ"מ לנהל את מחלקתו כראות עיניו, ובלבד שהמשימות מתבצעות.

לחולשת המ"מ יש משמעות מבצעית מרחיקת לכת שכן חשיבותם דווקא מתעצמת בשדה הקרב המודרני המתאפיין בביזור רב של הכוחות (בגלל דיוקו של החימוש החדש). גם את הלחימה בטרור ובגרילה מנהלים כוחות קטנים מאוד, ואילו המפקדים הבכירים נותרים לרוב מאחור, הרחק מטווח הראייה והשמיעה של הלוחמים.<sup>15</sup> כפי שנכתב בספר התור"ל למחלקה:<sup>16</sup>

**"מאפייני שדה הקרב (תבנית פרוסה יותר של לחימה, העוצמה והדיוק של האש הולכים וגדלים, לחימה נגד ארגוני טרור ונגד כוחות לא סדירים) תובעים שהלחימה תתבסס על פעולת כיתות הבנויות חוליות חוליות - דבר המחייב מנהיגות, מקצועיות ופיקוד ברמה גבוהה בקרב המפקדים הזוטרים".**

לפיכך המגמה הזאת של היחלשות המ"מ כיום בפלוגות המבצעיות של חטיבות החי"ר מנוגדת לצרכים ולאתגרים שמעמיד שדה הקרב המודרני. כמו כן היא

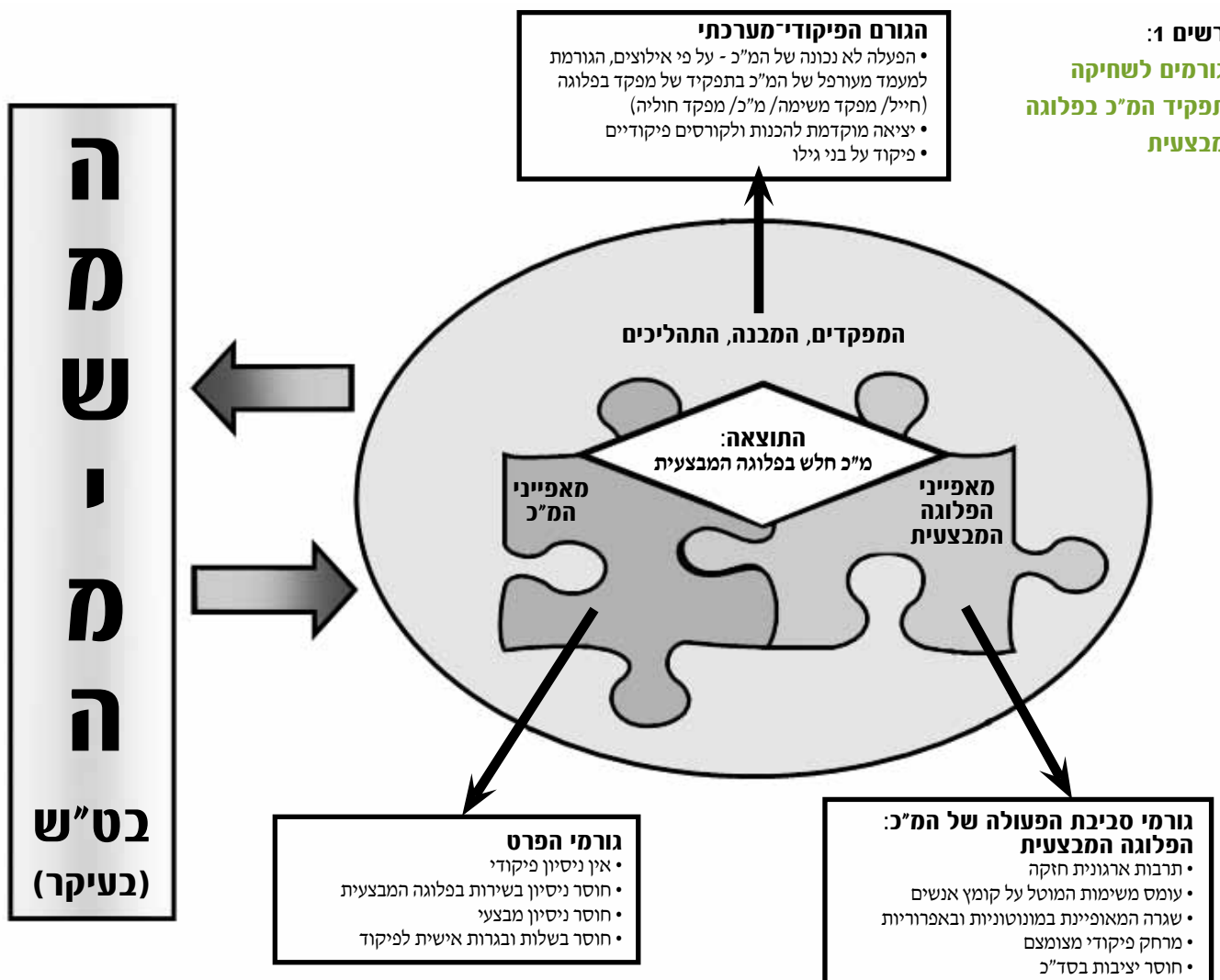
בפלוגות המסלול נשמרים בצורה יותר המבנה הארגוני של המחלקה והיררכיית הפיקוד, אך גם בהן מתקשים המ"מים להפעיל את מפקדי המשנה שלהם: הסמלים והמ"כים. הגדרת התפקיד הברורה וההפעלה הטובה יותר של המ"כים בפלוגות המסלול באות לידי ביטוי בפעילותם הרבה בשלב נוהל הקרב וכן בהתבטאויות החיוביות הרבות על תפקוד המ"כים מפני מפקדי פלוגות המסלול שהשתתפו במחקר. על הקושי של המ"מים להפעיל את מפקדי המשנה במחלקות המבצעיות אנו למדים מהתבטאויותיהם ומהציונים הנמוכים שהם נותנים למ"כים במגוון פרמטרים: מתן פקודות, נטיעת מוטיווציה בקרב הלוחמים, קבלת החלטות.

במחקר גם בלטה העובדה שהמ"מים והמ"פים לא ראו את עצמם אחראים לאי-תפקודם המיטבי של המ"כים ולא חשבו שעליהם לפתח ולחונך אותם. ואכן דפוסי העבודה של המ"מים הם אחד הגורמים המרכזיים לניוונם של המ"כים. בספרות הרלוונטית<sup>11</sup> נכתב שהמ"מ מחונך לעשות הכול לבד, לתפקד באופן ריכוזי. לכן אין זה מפליא שמ"מים מדווחים על קשיים רבים בהפעלת מפקדי המשנה במחלקה.<sup>12</sup> ואכן מתברר שאחת השגיאות הנפוצות ביותר של צוערים בתרגילים בהשלמה לקורס קציני חי"ר היא אי-הפעלה של מפקדי המשנה.

**"ביחס למפקדי המשנה שלהם בתרגילים חוזרים הצוערים ומעתיקים את הדפוס המוכר להם, קרי המ"מ עושה הכול לבד: פוקד ישירות על חיילים, אינו מתדרך מ"כים ואינו מטיל עליהם משימות הקשורות בהכנת הכוח ובאימונו".**<sup>13</sup>

## תרשים 1:

### הגורמים לשחיקה בתפקיד המ"כ בפלוגה המבצעית



פוגעת בתפקודו המבצעי של המ"מ שלוקח על עצמו את תפקידי המ"כים ומפקד בריכוזיות על המחלקה.

כפי שכבר צוין, היו גם יחידות שבהן מילאו המ"כים את תפקידם על פי התור"ל וקיבלו אחריות וסמכות מלאות על כיתותיהם האורגניות. כך היה בגדוד 51 (גולני) ובגדוד 50 (נח"ל). חיילים רבים בשני הגדודים ציינו שהמ"כים הכינו את כיתותיהם לחימה וביצעו את כל תפקידי המ"מ בנוהל הקרב. כמו כן דיווחו רוב החיילים בשני הגדודים על תפקוד מקצועי ואיתן של המ"כים באירועי קרב.

**"המ"כים אצלנו הם מפקדים. לא חיילים. הם מפקדים על משימות ודואגים להכול. ככה חינו אותנו. לא הולכים ישר למ"מ, הכול עובר דרך המ"כים. אם המ"מ אומר משהו, זו המילה האחרונה".** (לוחם מגדוד 50)

**"בגדוד שלנו מ"מ זה מ"מ... הוא מפקד לכל דבר. מעניש. המלצה של המ"מ כזו מילה אצל המ"מ. המ"מ ישן במגורי סגל... ויש לו זכויות אחרות וסמכות על הכיתה שלו".** (לוחם מגדוד 51)

אפשר שזו אחת הסיבות לכך שבגדוד 51 נרשם שיעור נמוך מאוד (6%) של דיווחים על משבר אמון בין חיילים למפקדים. יתר על כן, במקומות שבהם היו המ"כים רגילים לתפקד כמ"כים, והמפקדים הטילו עליהם משימות פיקוד - הם עמדו במשימות ואף מעבר לכך ושמרו על עמידות ועל לכידות של הכוח הלוחם.<sup>18</sup>

מדיווחי החיילים והמ"מים על האופן שבו התמודדו המ"כים והסמלים עם אירועים ועם משברים בלחימה בלבנון ניתן ללמוד מהם הפרמטרים להתמודדות יעילה עם מצבי משבר:

- 1. מקצועיות המפקד הזוטר בפיקוד ובשליטה.** החיילים מכנים זאת "לתפוס פיקוד", דהיינו היכולת לקחת אחריות ולנהל את האירוע. במושג "מקצועיות" כלולים גם החתירה למגע ולניצחון, הידיעה מה לעשות, היכולת לקבל במהירות החלטות נכונות ולפתור בעיות.
- 2. נקיטת פעולה מהירה** נוכח אירוע קרב וביצוע מהיר של כמה פעולות במקביל (ההיפך מקיפאון).
- 3. הפגנת איפוק רגשי והתעשתות מהירה** נוכח אירועים קשים. תגובות שהעידו על פאניקה ועל לחץ, כגון צעקות, בכי או בריחה, היו בעיני החיילים סימנים לחולשה ופגעו ברוח הלחימה.
- 4. הפגנת אמפתיה כלפי הלוחמים.** זו באה לידי ביטוי, בין היתר, בעידוד ובמתן עזרה ותמיכה. המ"מים הוסיפו מאפיינים נוספים לתפקוד אפקטיבי של מ"מים ושל סמלים בלחימה: לויאליות, עידוד ודרבון הלוחמים להמשך הלחימה. הניגוד אלא הוא הפגנה פומבית של אי-הסכמה למשימה והובלת המחלקה למרמור ולתחושות של "אנטי". במחקר אמריקני נמצאו מאפיינים דומים לאלה שמצאנו אצלנו במחקר הזה.<sup>19</sup>

מניתוח הממצאים עולה שהמפקד הזוטר המוצלח נוצר בתנאים הבאים:

- כשהוא בעל הגדרת תפקיד ברורה, הידועה היטב לו ולמפקדיו, כך שבכל מצב הוא יודע מהן הפעולות שעליו לבצע (בנוהל קרב, בניהול קרב, לאחר קרב, בעלייה לקו, בכיתת כוננות וכו').
- כשהוא מבצע את תפקידיו כפי שמוגדרים בתורת הלחימה.
- כשהוא רכש את הידע ואת המיומנויות המקצועיות והפיקודיות לביצוע התפקיד והוא מיומן ומתורגל ביישומן.
- כשהוא מפעיל בתפקידיו את המיומנויות ואת הכשירויות שהוא רכש ותירגל בהכשרה.
- כשהוא מנוסה וצבר פז"ם בפלוגה המבצעית, כך שחייליו רגילים אליו.
- כשהמפקדים מעליו סומכים עליו בשגרה, כשהוא בעל אחריות וסמכות ומורגל להפעילן באופן עצמאי.
- כשהוא פועל במסגרת עצמאית, והמ"מ אינו מתערב בתחום אחריותו אלא רק חונך אותו ומוודא ביצוע.

- כשהוא מקבל כבוד כמפקד וכן נהנה מגיבוי מפקדיו, מאמונם ומהערכתם.
- כשהוא פועל בקור רוח מתוך דוגמה אישית והוא דבק במשימותיו.

נשאלת אפוא השאלה: האם המ"מ החלש הוא כורח מציאות הבט"ש? האם לא ניתן במסגרת פעילות הבט"ש השוחקת לספק את התנאים שפורטו לעיל כדי שייטיעו למ"מ להצליח בתפקידו ובכך גם להכינו לתפקידו במלחמה? אנו סבורים שחינוך לשקם את מעמדו של המ"מ בפלוגה המבצעית, וכי מדובר במטרה שניתן להשיגה. קודם כול על מפקדים להכיר את מצב המ"מ כיום בפלוגה המבצעית ולאחר מכן להחליט אם יש להם שם מקום. אם ההחלטה היא חיובית, יש לאפשר להם לבצע את תפקידם כמו שצריך, "לפי הספר".

אולם המאמץ לשפר את מעמד המ"מ אינו יכול להצטמצם רק לטיפול בסוגיות הקשורות במ"מ כיום עצמם, אלא מחייב טיפול בחזיתות נוספות כגון הפלוגה המבצעית, הפיקוד והמערכת.

למשל, פלוגה שכוח האדם שלה מתחלף תדירות לעולם לא תהפוך ליחידה אורגנית, ולמ"מ שבה לא יהיו כיתות אורגניות; בפלוגה בעלת סד"מ מוקטן של 50 איש אין מקום לשלושה מ"מ כיום בכל מחלקה. בפלוגה שפועלת רוב השנה בבט"ש, וחייליה מפורזים על פני מרחבים גדולים, נפגע גם כן המבנה האורגני, ונוסף על כך נפגע מעמדו של המ"מ החי עם חייליו ומבצע הכול יחד איתם. מ"מ כזה לא יוכל למלא תפקיד של מפקד כיתה בעת מלחמה.

לניסיון המבצעי יש חשיבות רבה למי שעתידיים להיות מ"מ, ולכן יש להקפיד

## המאמץ לשפר את מעמד המ"מ אינו יכול להצטמצם רק לטיפול בסוגיות הקשורות במ"מ עצמם, אלא מחייב טיפול גם בפלוגה המבצעית, בפיקוד ובמערכת



שחיילים לא ייצאו לקורס מ"מ כיום מוקדם מדי. כן חשוב שלאחר קורס המ"מ כיום הם יוסיפו לקבל הדרכה צמודה ממפקדיהם. סיום קורס מ"מ כיום הוא כמו קבלת רישיון נהיגה לאחר טסט: מקבלים רישיון, אבל את הידע הממשי מקבלים רק לאחר מכן. מהמפקדים - מ"מ, מ"פ ומג"ד - נדרש להכיר היטב את הגדרת תפקידו של המ"מ ולהשתדל להפעילו בהתאם להגדרה הזאת.<sup>20</sup> המ"מ והמ"פ ייבחנו לא רק לפי הצלחתם המבצעית אלא גם לפי מידת השקעתם בחניכה ובטיפוח של המפקדים הכפופים להם, לרבות סדר ותכנון של כוח האדם.

חשוב להדגיש שכבר בשנת 2000 אובחן בצה"ל המצב הלא תקין של הפיקוד הזוטר. הפתרון שהוצע אז כלל בעיקר שיפור של התכנים ושל מדיניות ההדרכה בקורסים השונים, ובכלל זה בבית הספר למ"מ. כעבור שש שנים, במלחמת לבנון השנייה, שוב עלה הממצא שלצה"ל אין למעשה מ"מ בפלוגות המבצעיות. מפקדים רבים כבר עירערו על ההנחה ששינויים בהכשרה עשויים להביא לשינויים במערכת המבצעית.<sup>21</sup> והם צודקים: בוגר מצטיין של קורס מ"מ כיום - איכותי ככל שיהיה - לא יהפוך למפקד כיתה, אם בפלוגה שאליה נשלח לא ייתנו לו לפקד על כיתה אורגנית. להכשרה אין שום תועלת אם אין מאפשרים ליישם את מה שנלמד.

### פערים מקצועיים ואתגרים פיקודיים של המ"מ במלחמת לבנון השנייה

מלחמת לבנון השנייה חשפה שלמ"מ כיום חסר ידע מקצועי בתחומים מסוימים, ואת לימודם של אלה הוחלט לתגבר בבית הספר למ"מ. הכוונה היא, בין היתר, לנושאים כמו ניווט, היתקלויות ונוהל קרב חפוז.



## המלצות

- יש להקפיד לשמור על תפקיד המ"כ. תורת לחימה אינה המלצה לביצוע אלא פקודה לביצוע המבוססת על ניסיון מבצעי רב. נוסף על כך אסור לפתוח מחלקה ללא מ"כים.
- אין לאפשר הפיכת מ"כים לחיילים פשוטים. במיוחד יש להקפיד על כך במועדים המועדים לפורענות, שהם המעברים למיניהם כגון: מהבא"ח לגדוד, מאימון לתעסוקה.
- יש להעלות את גיל המ"כ בפלוגה המבצעית. יתר על כן, רצוי שכל הסגל בפלוגה המבצעית יהיה מבוגר ומנוסה יותר.
- יש לבחור בקפידה את היוצאים לקורס מ"כים ולהגביל את מספרם. "חיילי 08" (בוגרי קורס מ"כים שאינם משמשים מ"כים) המסתובבים בפלוגה פוגעים במעמדו ובתפקידו של המ"כ.
- יש לשאוף לקדנציה ארוכה של מ"כים, של סמלים ושל מ"מים כדי להגיע למצב שבו המחלקות והכיתות בפלוגה הן אורגניות.
- בקורסי ההכשרה למ"מים ולמ"פים יש ללמדם כיצד לחנוך ולהפעיל מ"כים וסמלים.
- פלוגות ומפקדיהן (מ"מים, מ"פים ומג"דים) יש לשפוט לא רק לפי הצלחותיהם המבצעיות אלא גם לפי קריטריונים נוספים ובהם ארגון המסגרת (הגדוד, הפלוגה), השמירה על היררכיית הפיקוד, תהליכי הטיפול והחניכה של מפקדי המשנה, סדר ותכנון כוח אדם.
- על המ"פים ועל המ"מים לחנוך את המ"כים שלהם, לאפשר להם מרווח לטעויות וליצור בעבורם אווירה תומכת. על הקצינים להאמין במ"כים, אחרת אלה לא יאמינו בעצמם, יפחדו לפקד ולא יתפתחו מהבחינה המקצועית. לא ניתן לצמוח באווירה שלילית וביקורתית.
- במהלך ההכשרה הן של המ"כים והן של קצינים יש לכלול גם פרקים תיאורטיים העוסקים במאפיינים של חוויית האדם בשדה הקרב וגם פרקים של תרגול מעשי כיצד להתמודד עם סימפטומים של חרדת קרב.
- מאחר שהמלחמות הגדולות הן נדירות, יחסית, יש להקפיד על למידה מניסיונם של אחרים ולקיים באופן קבוע במהלך האימונים שיחות עם

אך חשוב מכך הוא הדיווח של מרבית המ"כים והסמלים שהקושי הגדול ביותר שלהם היה לטעת מוטיוציה בחיילים. גם חיילים ומ"מים נתנו את הציונים הנמוכים ביותר למ"כים בתחום הזה. תחום נוסף שבו זכו המ"כים וגם הסמלים לציונים נמוכים הוא קבלת החלטות בעת לחימה.

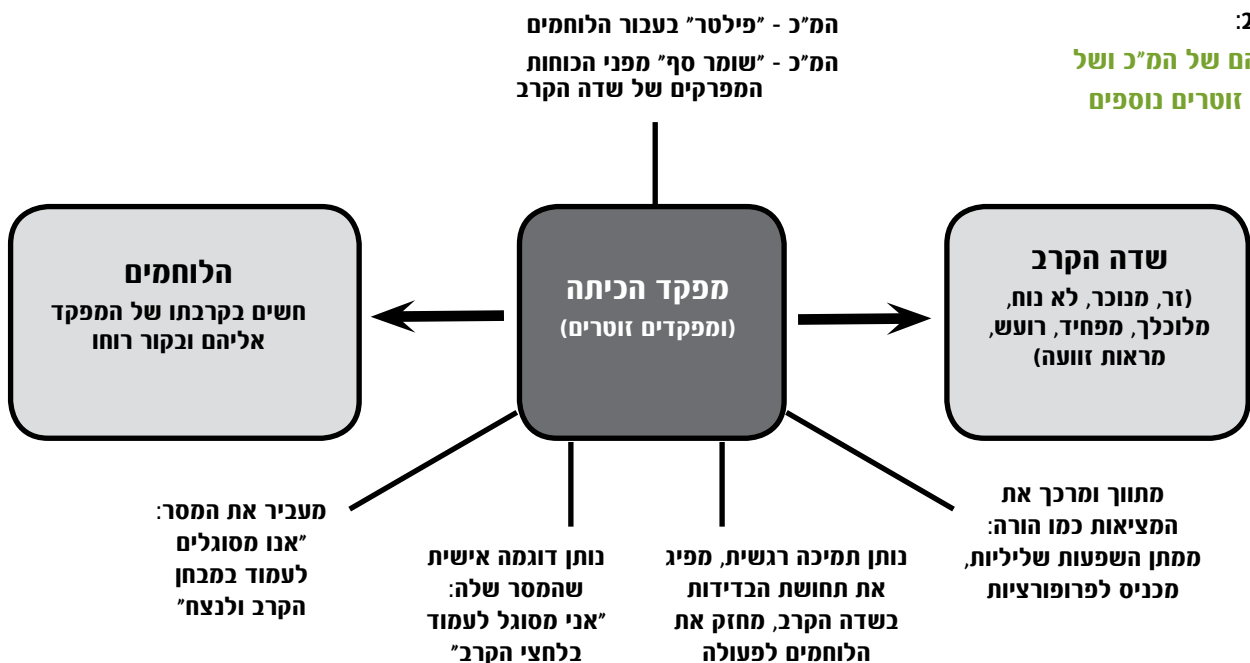
המ"כים והסמלים ציינו שההתמודדות הקשה ביותר שלהם הייתה עם חיילים שסירבו להילחם (לרוב מתוך פחד), עם חיילים שלא הבינו את חשיבות המשימה, עם חיילים שנקלעו למשברים עקב המצב ועקב השהות הארוכה בשטח ועם פגועי הלם קרב. המ"כים והסמלים ציינו שההתמודדות האלה היו בשבילם אירועים משמעותיים ואף משברים של ממש.<sup>22</sup>

חוסר המקצועיות של המפקדים הזוטרים בא לידי ביטוי באי הבנתם שתפקידם הוא למגר את הפחד של חייליהם ולהעבירם מתחושת חרדה וקיפאון לתחושת תעוזה ועשייה. וכך שמענו מחיילים על מ"מ שאיים על חייל בעונש במהלך השהייה והלחימה בלבנון ("חכה, חכה בארץ"...), על מ"מ אחר שצרח בקשר וזרע חרדה בקרב מחלקה שלמה, על מ"כ שהתחבא מאחורי סלע במהלך קרב ועוד. יש להדגיש שאלה דוגמאות קיצוניות (על פי כלל הדיווחים 60%-70 מהמפקדים פעלו כמצופה מהם). יחד עם זאת יש לזכור שדי באדם אחד שאינו מתפקד בקרב (ובוודאי אם מדובר במפקד) כדי להשפיע על כל המסגרת הלוחמת סביבו. כמו כן חשוב לדעת שחייל שאינו מקבל מענה לתחושות הפחד שלו עלול לפתח תגובת קרב.

המ"כ שנמצא כל העת עם הלוחמים יכול לדבר על ליבם, לעודד, להתבונן בעיניהם ולראות אם יש משהו שצריך מילה טובה, להצחיק, לפרק את המתח שבאוויר. אלה מיומנויות שניתן ללמד. צעד ראשון בהקניית המיומנויות האלה כבר נעשה: על בסיס המחקר הזה נבנתה תוכנית בנושא "מנהיגות בלחימה" לבית הספר למ"כים. מטרת התוכנית הזאת היא להחדיר לחניכים את ההכרה שאחד התפקידים המרכזיים שלהם הוא לפרש לחיילים את המציאות הקשה בקרב - כדי לאפשר להם להתמודד איתה טוב יותר. בגלל הקושי לתרגל ולהמחיש את התגובה האנושית לשדה הקרב ואת התמודדות המפקד נעזרים בסיפורי לוחמים, בסרטי מלחמה ובדיונים עליהם וכן בתרגילי סימולציה יצירתיים. (ראו תרשים 2).

## תרשים 2:

### תפקידיהם של המ"כ ושל מפקדים זוטרים נוספים בלחימה



## הערות

1. **מחלקת הרובאים**, צה"ל, 1956; סל"א מרשל, **אנשים מול אש**, מערכות, 1956; י' זוי, "מנהיגות זוטר - אסטרטגית בחשיבותה, מח"ץ 5, 2001, עמ' 14-15; י' היימן, "הראש הישראלי שממציא לנו מלכוד", מח"ץ 5, 2001, עמ' 16-18; א' פון של, **חוויותיו האישיות של קצין צעיר בצבא הגרמני**, המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח, פר"ם, צה"ל, 2006 (הספר פורסם לראשונה באנגלית ב-1933); Nora Kinzer Stewart, **Mates & Muchachos: Unit Cohesion in the Falkland/Malvinas War**, New York, Brassey's, 1991
2. ראובן גל, **איתור גורמי לחץ בקרב והשפעתם על לוחמים**, מכון כרמל למחקרים צבאיים, זכרון יעקב, 1988, 1-47; **תורת הקרב** כרך א', צה"ל, 1956; מחלקת הרובאים, **שם**
3. מחקר כמותי מבוסס על שאלונים שאותם מילאו משתתפים רבים ועברו ניתוח סטטיסטי. מי שמעוניינים לעיין בדו"ח המחקר המלא מוזמנים ליצור קשר עם המחברת.
4. D. Grossman, "Defeating the Enemy's Will: The Psychological Foundation of Maneuver Warfare", in: R.D. Hooker (ed), **Maneuver Warfare: An Anthology**, Presidio Press, 1994, pp. 143-190
5. ההגדרה לקוחה מתיק היסוד של קורס מ"כים בבסיסלמ"ח ו**מספר המ"כ**, ביסלמ"ח, 2005
6. איתנות - הפגנת חוסן פיזי ונפשי (קור רוח) לאורך זמן נוכח אתגרים בלחימה ובגשרה.
7. מחלקת הרובאים, **שם**; מוטה גור, **פלוגה ד' - סיפורה של פלוגת צנחנים**, מערכות, 2006 (מהדורה שנייה); סל"א מרשל, **שם**; י' פסדר וג' מסד, "שינוי במבנה החוליה והכיתה", מח"ץ 5, 2001, עמ' 22-23; א' וירוב, (2001) "מפקד החוליה - תפיסת שילובו בפלוגה", מח"ץ 5, 2001, עמ' 19-21; י' היימן, **שם**
8. מ' פקר-רינת, **ניתוח מעמדו של המ"כ**, מסמך פנימי של חטיבת הצנחנים, 2001
9. ב' עמידור, "כך סורסה החטיבה בצה"ל", **מערכות**, 420-421, 2008, עמ' 54-69
10. כשבעיה מוגדרת "מערכתית" ההנחה היא שמשהו במערכת אינו מתפקד ואינו מאפשר למ"כים למלא בהצלחה את תפקידם. במילים פשוטות: לא ייתכן שכל המ"כים בשלוש חטיבות החי"ר שדגמו הם "לא יוצלחים".
11. א' גונן וא' זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, ביסלמ"ח, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1999
12. בה"ד 1, מדור פסיכולוגיה צבאית וייעוץ ארגוני, **משוב מהשטח - קק"צ חי"ר**, 1999; א' סופר וב' עמידור, **משוב שטח קק"צ יבשה וקציני חי"ר**, דו"ח פנימי, בה"ד 1, 2003
13. סא"ל יאיר, "הכשרת הקצונה בצה"ל", **מערכות**, 336, 1994, עמ' 32-39
14. מדברי מג"ד בהשלמת קק"צ חי"ר
15. א' פון של, **שם**; ג'וליאן תומפסון, **לא פיקניק - חטיבת הקומנדו 3 במלחמת פולנדו**, מערכות, 1992
16. מחלקת הרובאים, **שם**
17. מ' פילבסקי, "הכשרת המפקד הנמוך", **מערכות** 2, 1956, עמ' 42-49; י'ג, "שני הרהורים - במת מערכות", **מערכות** 139, 1961, עמ' 54-55
18. אישור הנתונים נעשה מיד עם הפסקת האש והרבה לפני המרד בגדוד 51 ב-2007. הציטוטים לקוחים מתוך תחקיר הגדוד "הקרב על בית ג'בייל", חטיבת גולני
19. Anthony Kellett, **Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle**, New York, Basil Blackwell, 1988
20. הופתענו לגלות בורות רבה בנושא של הגדרת תפקיד המ"כ והסמל במהלך ראיונות עם המ"כים שהשתתפו במחקר.
21. ע' בן אברהם, "פיתוח מנהיגות המ"מ", מח"ץ 2, 2000, עמ' 13-15; א' עידן, "חיזוק המ"כ", מח"ץ 5, 2001, עמ' 24-26; ד' אלמוג, "פיקוד מעולה, מיומנות ואומץ - על ספרו של ג'וליאן תומפסון לא פיקניק", **מערכות** 328, 1993, עמ' 46-52; היימן, **שם**
22. לשם השוואה, החיילים - לעומת מ"כים וסמלים - ציינו שמצבי משבר נבעו מתשישות, מאי-ודאות מתמשכת וממחסור במזון ובמים.

**תודות לתא"ל הראל כנפו, מפקד בית הספר למ"כים בעת כתיבת העבודה, ולד"ר עוזי בן-שלום, רמ"ד מחקר בענף פסיכולוגיה בזרוע היבשה בעת כתיבת העבודה, על החשיבה המשותפת ועל סיועם הרב. המאמר הוא תקציר מעבודה נרחבת יותר. מי שמעוניינים בעבודה המלאה יכולים לפנות לכותבת.**

לוחמים ותיקים שבהם יתארו את חוויותיהם ממלחמות העבר. כן יש לדמות ככל שניתן את חוויית הקרב בתרגילים ולהרגיל את הלוחמים לחיי שדה.

## סיכום

במאמר הזה ביקשתי להציב את המ"כ במרכז הדיון הפיקודי, במרכז הקשב של המפקדים בחטיבות, בגדודים ובפלוגות המבצעיות. זאת מתוך תחושה שיש חשיבות רבה לתפקיד המ"כ.

התחושה הזאת הפכה לוודאות מוצקה בעקבות המחקרים שעליהם מבוסס המאמר הזה.

ראשית, נמצא שהמ"כ יכול לתרום רבות להשגת הכרעה בקרב ולשימור המסגרת הלוחמת להמשך המשימות. זאת במיוחד בשדה הקרב המודרני המתאפיין בפריסה של המסגרות הלוחמות על פני שטחים נרחבים ובמתארי לחימה מורכבים. את המאפיינים האלה אנחנו פוגשים הן בעימות גבוה עצימות והן בעימות נמוך עצימות נגד טרור וגרילה שבו פועלות בעיקר מסגרות קטנות. שנית, חשיבות המ"כ נובעת מהיותו הקומה הראשונה של הפיקוד, היסוד. אופן פעולתו של המ"כ קובע את כל המראה של שדרת הפיקוד הזוטר ולעיתים אף מעבר לכך. אם המ"כ הוא רק "חייל 08", אז המ"מ שלו בהכרח עושה עבודה של מ"כ, ולכן אינו מבצע כראוי את תפקיד המ"מ, וכך הלאה.

שלישית, מדובר בחוויית הפיקוד הראשונה של מי שהולך למסלול פיקודי, וככל חווייה ראשונה היא נצרכת בתודעה. הקפיצה התודעתית מחייל למפקד (בשונה מהמעבר ממפקד כיתה למפקד מחלקה) מחייבת שינוי תפיסה יסודי. זהו מעבר מתפיסה של "ילד" המתמקדת ב"אני" לתפיסה של "אבא" המתמקדת ב"ילדים". זהו גם תפקיד הכרוך במתחים מובנים: חיכוך מתמיד בחיילים לצד ניסיון צבאי ומבצעי מועט, אחריות לביצוע משימות לצד תלות גדולה במפקדים וסמכות מצומצמת.

רביעית, המ"כ בפלוגה המבצעית הוא חוליה חלשה שהמערכת יצרה וממשיכה ליצור כל הזמן. החולשה נובעת, בין היתר, ממסלול החי"ר המתקצר, שבגללו יוצאים החיילים - ברובם - בשלב מוקדם לקורס מ"כים, ללא היכרות עם הגדוד ועם הסביבה המבצעית. תפקיד של מ"כ נמשך בממוצע חצי שנה. בגלל המסלול המוקצר גם המ"מ אינו מניסה מבחינה פיקודית ומבצעית, וערכו המוסף ביחס למ"כ הוא ותק בפיקוד (בתפקיד של מ"כ) של 4 חודשים בממוצע. "עודפי 08" המשרתים בפלוגות המבצעיות בתפקיד של לוחמים לצד תהליכים נוספים שתוארו במאמר הזה פוגעים אנושות בתפקוד המ"כ, שבלאו הכי נתוני הפתיחה שלו אינם מבטיחים הצלחה שכן מדובר בתפקידו הפיקודי הראשון. בהיעדר ניסיון צפוייה למ"כ התמודדות לא קלה עם תחושות של כישלון זמן קצר לאחר הגיעו לפלוגה מבצעית.

לכן זה הזמן לקבל החלטות: האם לבטל את התפקיד של מפקד הכיתה בצה"ל או להשאירו? אם יוחלט להשאירו, יש ליצור מנגנונים ותהליכים שיבטיחו את הצלחת המ"כים.

לסיכום: במקומות שבהם משמש המ"כ מפקד, והוא אחראי לכל נושא בכיתה, מרוויחה המסגרת הלוחמת עוד מפקד - לוחם שחש שהאחריות לביצוע המשימה מוטלת עליו, לוחם שתגובתו האוטומטית באירוע קרב היא "לתפוס פיקוד" במקרה של נפילת מפקדיו, לוחם שמבין שתפקידו הוא לעודד את הלוחמים, לשמור את רוח הלחימה שלהם ולהפגין רגישות לצורכיהם, לוחם שהוא "ראש גדול" ומפנה זמן למ"מ ללמוד במקצועיות את המשימות, לרדת לפרטים במה שצריך (במקום בכל דבר), ולהתמקד במשימתו המרכזית: פיקוד על המחלקה.

"אין למפקד דבר יותר יקר בקרב מאשר מפקדי משנה בעלי יוזמה היודעים לבצע כל פקודה כרוחה". (סא"ל מ' פילבסקי, "הכשרת המפקד הנמוך", מערכות 2, 1956).

# לא בכושר

במלחמת לבנון השנייה - וגם במלחמות קודמות - התברר שהלוחמים במילואים סובלים מכושר גופני בינוני ומטה ושהדבר פוגע ביכולת הלחימה של צה"ל. כדי לשפר את המצב יש להכין להם תוכניות אימונים לכל השנה, גם כשהם באזרחות



## סא"ל יריב ניב

מפקד בה"ד 8  
בוגר פו"ם "אפק"



לוחמים של צבא ספרטה | "הספרטנים היו האנשים היחידים בעולם שבעבורם מלחמה הייתה מנוחה מבורכת מהאימונים לקראת מלחמה"

**"אבקש למסור ליחידת חי"ר מוצנח את הדברים הבאים: מסרתי את הפרטים על הקרב בעזה, והממשלה הטילה עלי להביע ליחידה שהשתתפה בקרב, לחיילים ולמפקדים רגשי הוקרה והערצה לרוח הגבורה היהודית שנתגלתה בקרב. באומץ ליבכם, מסירותכם ללא גבול, בכושרכם הגופני והמוסרי תשמשו דוגמה לכל חייל בצבא ההגנה לישראל ולכל נער ונערה בעם. באהבה ובהערצה - דוד בן-גוריון".**

מדברי דוד בן-גוריון בישיבת הממשלה במרס 1955 על פעולת "חץ שחור" בעזה.

## מבוא

מאז קם צה"ל חזרה ועלתה שוב ושוב הטענה שמצב הכושר הגופני של לוחמי צה"ל במילואים אינו הולם את האתגרים העומדים בפניהם. אמירות ברוח זו ניתן למצוא באירועים ובמסמכים רבים שהצטברו לאורך השנים - האחרונים שבהם מתייחסים למלחמת לבנון השנייה, שגם בה היה לסוגיית הכושר הקרבי משקל רב. בעקבות מלחמת לבנון השנייה ערכו מקחצ"ר ומרכז כושר קרבי סקר בנושא הכשירות הקרבית במלחמה, וממנו עלה שהיו יחידות שלא הצליחו למלא את משימותיהן ביעילות בשל הכושר הגופני הלקוי של לוחמיהן. המאמר הנוכחי דן בסוגיית הכושר הגופני של כוחות המילואים הקרביים בצה"ל ובוחר את הטענה שהליקויים בתחום הזה מכשילים את צה"ל בשדה הקרב. נוסף על כך מציע המאמר דרכים להתמודדות אפקטיבית עם הכושר הגופני הלקוי של חיילי המילואים.

בספרו "יסודות בחינוך גופני" מגדיר ד"ר הלל רסקין את המושג "כושר גופני": "יכולתו של האדם לבצע תפקודים גופניים וקוגניטיביים ביעילות לאורך זמן". היכולת הזאת מאפשרת לאדם לבצע מגוון רחב של תפקודים כגון אלה המבוצעים בחיי היום-יום (ישיבה על כיסא, הליכה ברחוב, נשיאת משאות ונהיגה ממושכת) או כאלה הדורשים מאמץ גופני (הליכה מהירה, עלייה במדרגות, ריצה למרחקים קצרים וארוכים ואפילו פעולות מאתגרות במיוחד המבוצעות בתנאים של עייפות ושל מזג אוויר חריג). כושרו הגופני של האדם גם מאפשר לו להתאושש במהירות מביצועיו הגופניים והקוגניטיביים ולהכין את גופו לביצועים הבאים שלהם הוא נדרש.

הכושר הגופני כולל כמה מרכיבי יסוד ובהם: סבולת, כוח, תגובה מהירה, שיווי משקל וגמישות. הכושר הגופני הוא הבסיס הרחב שעליו בנוי הכושר הקרבי. ההגדרה לכושר קרבי היא יכולתו של החייל לבצע את משימותיו הצבאיות בצורה היעילה ביותר.

הכושר הקרבי מבטא את שליטתו של החייל במיומנויות צבאיות ואת רמת הכושר הגופני שלו. בין המיומנויות הצבאיות שעל החיילים לתרגל ניתן למנות פעולות כמו נשיאת משאות, הליכה או ריצה למרחקים, מעבר מכשולים ונשיאת פצועים בתנאי שטח קשים, ירי לאחור מאמץ, ניווט והתמצאות במרחב בלחץ זמן (ריצת ניווט).

בספרו "המפקד" כותב אל"ם (בדימוס) מאיר פעיל שללוחם צריכות להיות שתי מיומנויות: עליו להיות בעל כושר גופני ועליו להיות מאומן ובעל ידע בתחום המקצועי-צבאי. נוסף על כך צריכה להיות לו הנכונות הנפשית להילחם. לדברי פעיל איכותו של הלוחם היא מכפלה של כושרו הגופני במידת האימון והידע המקצועי-צבאי שלו ובנכונותו להילחם. אם אחד משלושת המרכיבים האלה הוא אפס, אז כל המכפלה מתאפסת.

מרכיב נוסף בכושר הגופני והקרבי הוא איתנות הלוחם שפירושה חוסנו הפיזי והנפשי, יכולתו לתפקד במציאות של לחץ, של אי-ודאות, של עייפות, של רעב ושל קשיים פיזיולוגיים ופסיכולוגיים נוספים.

הביטחון העצמי של הלוחם הוא חלק בלתי נפרד מאיתנותו, מכושרו הגופני ומיכולתו האישיות. הביטחון העצמי מאפשר ללוחם להכיל את הסיטואציות

הקרביות השונות ולהתמודד איתן בהצלחה. כאשר לוחם נדרש להתמודד עם עקת הקרב הוא מגייס משאבים רבים מעבר ליכולת הגופנית הבסיסית. במצב כזה מפריש הגוף הורמוני לחץ ודחק בכמות מוגברת, וכתוצאה מכך מועצמות התגובות הפיזיולוגיות שלו: הנשימה והדופק הופכים להיות מהירים יותר, וגם הזיעה מופרשת בקצב מוגבר.

ככל שהלחץ בשדה הקרב גובר, כך מצטמצמות יכולתו של החייל לראות, לשמוע ולחשוב. כושר גופני גבוה עוזר לחייל להתמודד בהצלחה עם השינויים הפיזיולוגיים המתחוללים בגופו בעת מאמץ ולחץ נפשי מוגבר.

## דוגמאות מההיסטוריה: ספרטה ורומי

### הצבא של ספרטה

בספרו "שערי אש" (ספריית "מעריב") כותב סטיבן פרספילד על הלוחמים של ספרטה. ספרטה הייתה פוליס (עיר-מדינה) ביוון העתיקה, ושמה יצא לפניה בשל איכות לוחמיה. הצבא של ספרטה היה קטן, אך החזק ביותר ביוון העתיקה. הוא כלל גרעין של חיל רגלים כבד ומעט פרשים. התהליך של הכשרת הלוחם היה קשה וארוך והחל כבר בגיל 12. אז קוצץ שערו, והוא החל לעבור אימוני כושר מפרכים. בגיל 18, בתום מבחן הישרדות מפרך, הפך הנער ללוחם. ההיסטוריון היווני פלוטרכוס (46-120 לספירה) כתב ש"הספרטנים היו האנשים היחידים בעולם שבעבורם מלחמה הייתה מנוחה מבורכת מהאימונים לקראת מלחמה".

## עיון בתיאורי האימונים של צבא ספרטה ושל צבא רומי, שלחמו לפני אלפי שנים, מלמד בראש ובראשונה שאין חדש תחת השמש



אחד האימונים הייחודיים של צבא ספרטה נמשך שלושה ימים ולילות. הוא תוכנן כך שידמה ככל האפשר את התנאים הקשים השוררים בשדה הקרב. יתר על כן, מצבי קרב שונים תורגלו שוב ושוב. כך למשל תירגלו הלוחמים הספרטנים תקיפות לילה של אויב מדומה הערוך על מדרונות מסולעים שתלילותם הגיעה ל-20%. בעת התקיפות המדומות האלה נשא על עצמו כל לוחם ציוד מלא במשקל של 30-40 ק"ג ובכלל זה נשק ושריון. הספרטנים נהגו לומר שכל צבא יודע לנצח כל עוד הוא עומד על רגליו. אולם שעת המבחן האמיתית היא כאשר כל הכוחות כבר עזבו את הגוף, והלוחמים חייבים להשיג את הניצחון בעזרת כוח הרצון בלבד.

### הצבא של רומי

ניקולו מקיאוולי, פילוסוף איטלקי בן המאה ה-16, תיאר בספרו "על אמנות המלחמה" (הוצאת "מערכות") את אימוני הלגיון הרומאי: "הללו (הרומאים) קודם שהולכיו את חיל הרגלים לקרב היו נותנים את ליבם לאימונים, כי בלא אימונים אלה לא נוצר מעולם חייל טוב. אימונים אלה היו מורכבים משלושה חלקים: אחד שנועד לחשל את הגוף ולהכשירו לשאת תלאות, השני - לימוד השימוש בנשק, השלישי - לימוד דרכי השמירה על סדרי הצבא במסע, בקרב ובחניה... לכך אומנו בני התשורות [הצעירים]. כדי שיהיו מהירים בריצה, גמישים בקפיצה, חזקים בזריקת כידון ובהיאבקות, שהרי החייל מחויב בשלוש

תכונות אלה. המהירות מניחה לו להקדים את האויב בכיבוש מקומות, לפגוע בו במפתיע ושלא כצפוי, לרדוף אחריו כשהוא מוכה. בשל זריזותו מוכשר החייל להתחמק מפגיעה, לקפוץ על תעלה, לעלות על סוללה. הכוח מכשירו לשאת כלי נשק ביתר קלות, להכות באויב ולהתנגד להסתערותו. כדי לסגל את הגוף לתלאות מכשירים אותו לשאת משא כבד. תרגול זה הכרח הוא, הואיל והחייל חייב פעמים רבות לשאת עימו במבצעים קשים מלבד כלי זינו גם אספקת מזון ושתייה לימים אחדים".

עיון בתיאורי האימונים של צבא ספרטה ושל צבא רומי, שלחמו לפני אלפי שנים, מלמד בראש ובראשונה שאין חדש תחת השמש. לוחם מעולה נדרש לכוח, לסבולת ולגמישות, דהיינו לכושר גופני גבוה. מעל לכל הוא נדרש לכוח רצון ולשאיפה לנצח. הלוחמים בספרטה וברומי אומנו לפתח את יכולתם הגופנית. הם התאמנו בשטחים ובתנאים קשים ונשאו באימוניהם משקלים כבדים יותר משנדרשו לשאת בעת לחימה כדי לצקת ממשות לאמרה הידועה: קשה באימונים, קל בקרב.

## הכושר הגופני בצה"ל

### שנות ה־50

בשנות ה־50 נדרש צה"ל להתמודד עם גבולות פרוצים ועם חדירות תכופות לישראל לצורכי גניבה וחבלה. יחידות צה"ל נכשלו במקרים רבים בהתמודדות עם התופעה.

ההגדרה של חיל הרגלים בצה"ל נכתבה לפני 50 שנה בספר "מחלקת הרובאים", ובעיקרה היא עדיין תקפה: "חיל הרגלים הוא חיל של מגע קרוב. הוא נלחם תוך תנועה ואש, מסב נפגעים לאויב ומשתק את כוח לחימתו, מתקרב אל האויב ועל ידי כך מייצל את האש, מסתער על האויב ומשמידו בקרב מגע. חיל הרגלים יכול לתמרן ביום ובלילה בכל קרקע שהיא ובכל מזג אוויר, להסתגל תוך ניצול מחסות טבעיים. הכושר הגופני והקרבי הוא אחד מתכונות היסוד של החייל הלוחם".

באוקטובר 1950 ערך צה"ל תמרון רחב היקף. בעקבותיו כתב אלוף לסקוב, ראש מחלקת ההדרכה דאז, לסגן הרמטכ"ל ולראש אכ"א שרמת הכושר הקרבי של החיילים היא לקויה ("למטה מן הבינוני") ואינה מאפשרת להם לעמוד במאמצים הנדרשים מהם באימונים, לא כל שכן בקרב. לסקוב כתב עוד שכושר גופני לקוי הוא נחלתן של יחידות סדירות ועוד יותר מכך של יחידות מילואים. לדבריו, למצב הזה יש כמה סיבות, ובראשן חוסר מעש של המפקדים בתחום הכושר הגופני והיעדר דוגמה אישית של קצינים.

בהזמנות אחרת התייחס לסקוב לכושרם של אנשי המילואים הקרביים. ההתייחסות הזאת מובאת בספר "ברעום המנועים - 50 שנה למלחמת סיני": "לוחמי המילואים הינם אזרחים יותר מ־11 חודשים בשנה, ורק פחות מחודש אחד בשנה הם מתאמנים ומשפרים את יכולותיהם הקרביות. לפיכך, אם הם לא עוסקים בפעילות גופנית באזרחות, גם כשהם מחוץ לשירות, באופן קבוע, יש לזה השלכות על תפקודם כלוחמים בצה"ל".

### מלחמת סיני - 1956

ב־29 באוקטובר 1956 הצניח צה"ל כוחות במעבר המיתלה, וכך החלה מלחמת סיני שבמהלכה כבש צה"ל כמעט את כל חצי האי. המלחמה הייתה קצרה מאוד, ועיקר הנטל של הלחימה הוטל על כוחות השריון. לכן סוגיית הכושר הקרבי כמעט שלא נידונה בלקחי המלחמה.

למרות זאת במאמר שכתב מ"פ מילואים ב"מערכות ק"ד" ("על הכשירות לקרב של חי"ר המילואים", 1957), הוא התלונן על כושרם הירוד של לוחמי החי"ר במילואים: "סוד גלוי הוא כי צה"ל הוא צבא מילואים. הניצחון במלחמת סיני צופן בחובו סכנה חמורה. מלאי סיפוק מן העובדה ש'זה הולך' עלולים אנו

לחשוב עתה שהכול בסדר, ולא הוא. לאמיתו של דבר, במערכה זו לא הועמדו כלל רבות מיחידות המילואים של חיל הרגלים במבחן הלחימה. ניסיון של כמה פלוגות הראה כי כושרן הגופני אינו מטופח דיו. חיילי המילואים חייבים לרכז עתה את מאמציהם בכך שיתייצבו לקריאה כשהם בכושר גופני טוב. ההיענות המלאה לקריאת צו החירום הוסיפה על אלה (שהיו להם בעיות כושר גופני קשות) גם את האנשים שלפי גילם צריכים היו כבר לפרוש מהיחידה, אך עדיין לא הועברו ממנה בפועל. כן הופיעו אלה אשר מסיבות שונות שוחררו מן האימון השנתי האחרון (ועל פי רוב גם מן האימונים שקדמו לו). כושרם הגופני של כל אלה עמד בסימן שאלה. יותר מזה, סימן שאלה ידוע הוצב אף לגבי יכולתם להעלות את כושרם הגופני. ציטוט אחר, המיוחס לפנחס לבון, מופיע בספר "ברעום המנועים - 50 שנה למלחמת סיני": "אני יודע על מקרה של גדוד שלם אשר נשלח לפעולה ולא הוציא את הפעולה לפועל וחזר באמצע הדרך בגלל חוסר כושר".

במאמר שכתב דב תמרי על צה"ל במלחמת סיני (ושמופיע אף הוא בספר "ברעום המנועים") מובא ציטוט על יכולת הלחימה של עוצבות המילואים באותה המלחמה: "הרמטכ"ל מיואש מאוד מהמילואים. הזדקנות, קצינים מיושנים חסרי העזה, ואין בהם יותר רוח חיים. צריך לבנות צבא על הקבע והסדירים, והכול מנויד 100%. חיילי החי"ר במילואים אינם נעים קדימה ואינם טובים למתקפות... עם כל הכבוד לחטיבה 10 ולחטיבה 11, צריך לומר שהשריון עשה את רוב העבודה".

## סוגיית הכושר הגופני של החיילים במלחמת ששת הימים לא נחקרה, משום שהייתה זו מלחמה מוצלחת מאוד. האמת נחשפה במלחמה שלאחר מכן, שש שנים מאוחר יותר



הכושר הגופני מקנה ללוחמים בסיס רחב של איתנות ושל ביטחון עצמי ביכולתם הקרבית, ולכן ניתן להניח שהדברים שמביא דב תמרי בספר התבססו גם על תחושות שהצטברו בעקבות 40 פעולות קרביות שביצע צה"ל לפני מלחמת סיני. דוגמה לכך היא חטיבת חי"ר מוגברת 10 שנכתב עליה כי נכשלה בכל אשר עשתה, וכי במהלך כל המערכה לא הצליחה לבצע דבר. הרמטכ"ל משה דיין אמר על כך: "כישלון חטיבה 10 לא התבטא בניהול גרוע של הקרב, בחוסר ידע, בהיעדר שליטה ובמשגים טקטיים. מה שקרה שם היה מהבחינה הצבאית חמור מאלה: היחידה לא עשתה את המאמץ הדרוש להיכנס לקרב. היו להם אלף ואחת סיבות נכונות ומובנות מדוע אין הם יכולים להסתער הלילה על המוצבים הממוקשים והערוכים להגנה, אך עם כל הברוטליות שבדבר, המטרה היחידה להבאתם הייתה כיבוש המוצבים המצריים. אני ניגשתי אליהם כאילו הייתה זו יחידה סדירה של צנחנים או של חיל שריון, בשעה שחטיבה 10 היא חטיבת מילואים. ניכר היה כי המפקדים אינם בטוחים ביכולת אנשיהם שהיו בני גיל גבוה, בעלי יכולות גופניות נמוכות ולא מאומנים במידה מספקת. המשימות שהוטלו על חטיבות המילואים והדרישות מהן לא נפלו בהרבה מאלה שהוטלו על החטיבות הסדירות".

באותו הנושא התבטא מפקד חיל האוויר לשעבר אלוף בנימין פלד. ביום עיון שערך חיל האוויר על מלחמת סיני הוא אמר: "כל הצבא, מהרמטכ"ל ועד אחרוני המפקדים הזוטרים, ידע שהמילואים הם המפתח למערכה, גם אם יכולתם אינה





**הרמטכ"ל משה דיין בכנס חטיבה 7 בסיני (1956) | בספרו "יומן מערכת סיני" כתב דיין: "ההחלטות להוציא את הצבא הישראלי למלחמה ללא הכנה מספקת - ובלבד שלא לאבד את גורם ההפתעה - וכן לנהל את המערכה בקצב מהיר נתנו את אותותיהן השליליים בקרבות"**

הכושר הגופני בצה"ל, כפי שהדבר בא לידי ביטוי ביישום תוכניות האימונים לגבי יחידות סדירות, ובמיוחד ביחידות המילואים. כתוצאה מכך נכנסו ללחימה חיילים רבים אשר כושרם הגופני היה נמוך! ניתן להניח בדרגת סבירות גבוהה שכושר גופני גבוה של החיילים היה מאפשר ביצוע יעיל יותר של המשימות הצבאיות ומפחית את מספר הנפגעים בלחימה".

אחת העדויות המופיעות בדו"ח אגרנט היא של קצין מילואים, סרן מ' אשכנזי: "הניסיון שלי הראה שישנה ירידה בכושר הגופני ובמיומנויות החיילות של האנשים לא בהתאם לגיל. כלומר, ישנם אנשים בני 40, והם עדיין חיילים ממדרגה ראשונה, וישנם אנשים בני 28, אבות לחמישה ילדים, והם גמורים כבר לחלוטין".

בפרק הדין בחוסן הגופני בדו"ח אגרנט מספר בנימין, שהיה חייל במעוז "ליטוף" בגזרה הדרומית של התעלה, על תוכנית לחילוץ המעוז בשבעה באוקטובר:

"הם הציעו לנו תוכנית לרוץ 2 ק"מ בדיננות לכיוון הטנקים. אני אישית פניתי

משתווה לזו של היחידות הסדירות".

בהתייחסו לדילמה שבין יציאה למלחמה בהפתעה, בלי שיהיה זמן לאמן את צבא המילואים קודם לכן, לבין יציאה למלחמה לאחר גיוס המילואים ואימונם במשך זמן מה - במחיר של אובדן ההפתעה - כתב משה דיין בספרו "יומן מערכת סיני": "ההחלטות להוציא את הצבא הישראלי למלחמה ללא הכנה מספקת - ובלבד שלא לאבד את גורם ההפתעה - וכן לנהל את המערכה בקצב מהיר נתנו את אותותיהן השליליים בקרבות".

### מלחמת ששת הימים - 1967

סוגיית הכושר הקרבי של הלוחמים במלחמת ששת הימים לא נחקרה בצורה יסודית. אחת הסיבות לכך הייתה תחושת ההצלחה בלחימה, שגרמה לקברניטי הצבא להניח שבמלחמה לא התעוררו בעיות בכושר הגופני של אנשי המילואים. כשהכול פועל כשורה, הנטייה היא לא להרבות בתחקירים - וזו טעות. בספרו של מו"ט הצנחנים במלחמה מוטה גור ("הר הבית בדינו") הוא כותב על הקמתה של חטיבה 55 (חטיבת מילואים של הצנחנים) שנה לפני המלחמה ועל הכנתה לקראת העימות. בין היתר הוא כותב: "כושר גופני הוא המרכיב מספר אחת של לוחם. קשה לשמור עליו ביחידות מילואים, ומדי פעם ניצבת הבעיה מחדש: האם 'לשבור' את החבר'ה במאמץ גופני עליון ולהגיע להישגים הדרושים לפעולת צנחנים או להשלים עם העובדה שאיך יכול לדרוש מאנשי מילואים יותר מאשר הם יכולים לתת... באימוני ההקמה שאפנו להמחיש לחיילי החטיבה מהם הסטנדרטים שלנו, ולא יכולנו לוותר במאומה: תנועה אל שטחי האימונים וחזרה תוך נשיאת 'פצועים', שעות אימונים רבות עמוסות ריצות, טיפוסים והסתערויות, פשיטות יום ולילה לטווחים ארוכים בנשיאת מלוא המטען, אימון רצוף של ימים ולילות ללא שינה ומעברים חטופים מנושא אימון אחד למשנהו - בכל אלה חישלנו את כושרם הגופני והנפשי של החבר'ה למאמצים עליונים למשכי זמן ארוכים. בתרגיל המסכם נע כל הגדוד במרוכז לאחר נוהל קרב מהיר אך מפורט, ועימו כל כלי הנשק המסייע על תחמושתם, למרחק של למעלה מ-20 קילומטר בשטח הררי".

הגישה הרצינית של לוחמי הצנחנים בסדר ובמילואים כלפי הכושר הגופני הייתה לשם דבר, ולכן אין לראות בדוגמה הזאת תמונת מצב בנוגע לכושרם הגופני של כלל חיילי המילואים לפני מלחמת ששת הימים. כאמור, סוגיית הכושר הגופני של החיילים במלחמת ששת הימים לא נחקרה, משום שהייתה זו מלחמה מוצלחת מאוד, וההנחה הבסיסית הייתה שההצלחה מעידה שהכול היה בסדר. האמת, כאמור, נחשפה במלחמה שלאחר מכן, שש שנים מאוחר יותר.

### מלחמת יום הכיפורים - 1973

מאחר שבשלב הפתיחה של מלחמת יום הכיפורים התגלו כשלים רבים, הוקמה ועדת אגרנט לחקר הכשלים האלה. זו התייחסה, בין היתר, לסוגיית הכושר הגופני של חיילי המילואים. בפרק "חיסון גופני - ממצאים עיקריים" כתבה הוועדה: "למרות כניסתו של צה"ל לעידן טכנולוגי בלחימה הוברר בתחקיר זה כי כושרו הגופני של החייל עדיין מהווה מרכיב חיוני ביותר בלחימה. קרוב לאחד מכל חמישה חיילים (בסדר) שנחקרו סבל מכושר גופני לקוי, אשר בהכרח הקשה על ביצוע משימתו הצבאית".

על אנשי המילואים כתבו חברי הוועדה שאלה "נמצאו כבעלי כושר גופני נמוך יותר מזה של החיילים הסדירים, והדבר גרם לפגיעה ביכולתם המבצעית עד כדי היותם מטורד לחיילים האחרים".

הדו"ח גם מציין ש-75% מהחיילים שנלחמו במלחמת יום הכיפורים ייחסו חשיבות רבה לכושר הגופני וציינו שמדובר בנושא שדורש שימת דגש מיוחד הן בשירות הסדיר והן בשירות המילואים.

בפרק המסקנות של הוועדה נכתב: "קיימת הזנחה רבה בהתייחסות לנושא

העריכו עוד לפני המלחמה שהם בעלי כושר גופני בינוני עד ירוד. מסקנותיה של ועדת אגרנט היו שיש ליישם ביחידות - ובמיוחד ביחידות המילואים - את הפקודות הקיימות בנושא האימון הגופני. אולם מאחר שאנשי המילואים נמצאים פרקי זמן ממושכים מחוץ למסגרות הצבאיות, קבעה הוועדה שיש להכין תוכניות אימונים מיוחדות שיאפשרו להם לשמור על כושר גופני גם בעת שהם מחוץ לשירות.

#### מלחמת שלום הגליל - 1982

ארבע שנים לפני המלחמה, בספטמבר 1978, פורסם ב"מערכות" (בגיליון 265) סקר על כושרם הגופני של לוחמי המילואים. בסקר השתתפו כ-700 אנשי מילואים לוחמים בני 22-46. בסקר נבדקה רמת הכושר הגופני (צריכת החמצן המרבית) במעבדה על אופני כושר או על מסילה נעה. כן התבקשו אנשי המילואים למלא שאלון אישי. כ-50% מהמשיבים על השאלון דיווחו שלהערכתם אין הם עוסקים בפעילות גופנית במידה מספקת. במבדקים הפיזיים שנערכו ללוחמים במילואים הם זכו לציונים שנוו בממוצע בין חלש לבינוני.

סקר כושר נוסף ערכה במהלך המלחמה מחלקת הדרכה במטה הכללי. בסקר הופצו 450 שאלונים ללוחמי החי"ר, וכן תוחקרו מפקדים וחיללים בשטח. מהסקר עלו הנתונים הבאים: 65% מהנשאלים ציינו שהמאמץ העיקרי שלהם במהלך המלחמה היה מסע איטי וממושך לאורך 30-70 ק"מ, שבמהלכו סרקו שטחים נרחבים, עברו מכשולים מגוונים ונשארו משאות במשקל של 25-40 ק"ג. סוגי המכשולים העיקריים שהם עברו היו טרסות, גדרות, חומות וצוקים. 40% מהנשאלים העריכו שכושרם הגופני התאים לביצוע המשימות במידה בינונית או אף למטה מזה.

30% מהנשאלים העריכו שהיו מתפקדים טוב יותר, אילו היה כושרם הגופני

למג"ד ואמרתיו שאנחנו לא מסוגלים, לא פיזית ולא מבצעית, לרוץ 2 ק"מ. לא פיזית - כי אנחנו אחרי יום של לחימה, אחרי סיור של 12 ק"מ בבוקר. פיזית לא יכולנו לרוץ בדיונות באמצע היום. הוא אמר לנו את המשפט: 'מי שרוצה להגיע אליי, תרוצו... מי שרוצה להגיע בריא - שירוץ. זהו... סוף'."

במלחמת יום הכיפורים באה סוגיית הכושר הגופני לידי ביטוי בכל החילות ובכל היחידות שנדרשו למאמץ גופני מוגבר, ולא אחת ניצלו חייהם של חיילים הודות לכושרם הגופני. ברמת הגולן נאלצו צוותי טנקים שנפגעו ללכת מרחקים גדולים דרך מצוקים וואדיות קשים למעבר, אך נסתרים מעיני האויב, עד להגיעם לכוחותינו. חיילי המעוזים שפנו לאחר ימי לחימה קשים ומתישים נאלצו בדרכם לכוחותינו לעבור דרך ארוכה בין כוחות מצריים שהיו פזורים בשטחי חולות קשים להליכה.

הבעיות בתחום הכושר הגופני שעלו בסקר שנערך לאחר מלחמת יום הכיפורים, ושעלו מתבסס דו"ח אגרנט, היו, בין היתר, הערכה עצמית נמוכה של הכושר הגופני. זו בולטת במיוחד בקרב חיילי מילואים בני 28 ויותר ובעלי פרופיל נמוך. בסקר הכושר השתתפו 600 חיילים מיחידות לוחמות - 40% מיחידות סדירות ו-60% חיילי מילואים. החיילים מילאו שאלונים, ואלה שימשו בסיס לראיונות אישיים שערכו צוותי התחקיר שהוכשרו לכך במיוחד. לוחמי המילואים הצביעו בתחקיר על קושי רב לשאת משאות בתנועה, לטפס במדרונות תלולים, להרים משאות כבדים ולהחזיק מעמד במסעות ממושכים.

כתוצאה מכושרם הגופני הלקוי התקשו אנשי המילואים יותר מאשר החיילים הסדירים לבצע את משימותיהם. אחד מתוך ארבעה לוחמי מילואים ציין שהתקשה מאוד בביצוע המשימות. כ-20% מלוחמי המילואים התלוננו על קוצר נשימה בזמן מאמץ. כמעט 40% מאנשי המילואים ציינו שקרבת חבר בעל כושר גופני גבוה השרתה עליהם ביטחון. 72% ציינו שהיו בוחרים בחייל בעל כושר גופני טוב למשימות. רצונם של לוחמי המילואים לשהות ליד חיילים בעלי כושר גופני טוב הולך ומתחזק עם הגיל ומעיד על הערכה עצמית נמוכה בתחום הכושר הגופני. ואכן כ-50% מהלוחמים במילואים בפלוגות החרמ"ש

כוחות מילואים בדרכם לרמת הגולן (1973) | לאחר מלחמת יום הכיפורים נערך סקר, וממנו עלה שחיילי המילואים מעריכים שהכושר הגופני שלהם הוא ירוד. הסקר הזה בא לידי ביטוי בדו"ח אגרנט



טוב יותר. היו אף לוחמים שציינו שסבלו ממוגבלויות גופניות שונות במלחמה: 23% אמרו שסבלו מכאבי גב (בעיקר עקב נשיאת משאות כבדים), 22% אמרו שסבלו מעייפות שרירים, ו-20% אמרו שסבלו מכאבי רגליים. הסקר שנערך העלה גם את הממצאים הבאים: מידת ההצלחה בבחני הכושר (בעיקר בוחן בר-אור) ניבאה את יכולתם הגופנית של הלוחמים ושל מפקדיהם. רמת המודעות לחשיבות הכושר הקרבי הייתה גבוהה (יותר מ-75% מהנשאלים אמרו שהם מודעים לחשיבות הדבר), אך תרגום המודעות הזאת לפעולות מעשיות היה לקוי.

במלחמת שלום הגליל התנהלו קרבות קשים שדרשו מהלוחמים רמה גבוהה של כשירות גופנית וקרבות. זאב שיף ואהוד יערי מציינים בספרם "מלחמת שולל" את הקרבות הקשים שהתנהלו באזור צידון, במחנות הפליטים ליד צור ובאזור הבקעה ליד כביש ביירות-דמשק. הדרישה לכוחות חי"ר בציר המרכזי של הלחימה - ובכלל זה בקרב על ג'יין - הייתה גדולה, אך הרמטכ"ל רפאל איתן נתן עדיפות להקצאת הכוחות האלה לחזית נגד הפלסטינים בציר החוף. שם - בציר החוף - התקדמו כוחות החי"ר לאט-לאט באזור הבנוי בצפיפות. למשל, ההשתלטות על הקסבה של עין אל-חילוה, מחנה פליטים צפון, ארכה שלושה ימים. את ההסתערות הובילו כוחות חי"ר ולא כלים משוריינים בשל החשש מטילי נ"ט. רק כשנתקל כוח חי"ר במטרה קשה היו מקדמים את השריון ומשמידים אותה.

כוחות החי"ר נעו כ-15 ק"מ ביום במשך כשמונה ימים. בספר "מלחמת שולל" מתואר קרב קשה שניהל גדוד של צנחני מילואים באזור עין-זחלתא במרכז לבנון. חיילי הגדוד נעו ברגל מרחק של 15 ק"מ לצידו האחר של ואדי כדי לסרוק את הגבעות שבהן התבצרו חיילי קומנדו סורים. הלחימה ארכה כארבע שעות והייתה כרוכה במאמץ פיזי אדיר, שכן היא התנהלה תוך כדי הסתערות במעלה הגבעות. בקרב, שבו הפגינו הצנחנים לוחמת חי"ר מקצועית ומדויקת, נהרגו מ"פ ושני לוחמים. 50 לוחמים נוספים נפצעו.

שר הביטחון דאז, אריאל שרון, תיאר באוזני השרים את המאמץ הפיזי שהיה כרוך בלחימה ממורח לדאמור. דבריו מצוטטים בספר "מלחמת שולל": "שיהיה ברור, אנשים נלחמים שם. זה לא טיול. זה שטח בנוי. יש היתקלויות מטווחים קצרים ביותר. זהו ציר גרוע ממעלה העקרבים; הקסטל איננו מכשול לעומת הכבישים שם".

קרבות קשים ניהלה גם האוגדה שהוביל תת-אלוף עמנואל סקל ושמשיתמה הייתה להשתלט על המורדות המערביים של החרמון (הפתחלנד). מדובר באזור הררי שבו מעט מאוד צירי תנועה, ושאת כולם ניתן לחסום בקלות רבה. בעבודה שכתב רס"ן נחום צפדיה במסגרת פו"ם "ברק" ("מלחמת שלום הגליל, הלחימה של עוצבת סיני") הוא מנתח אירוע שבו הוטל על כוח של חיילי חי"ר במילואים לכבוש גבעה באותו האזור. הטיפוס על הגבעה המסולעת היה כרוך במאמץ רב, ולכן החליט מפקד הכוח להפחית מהמשקל שסחבו הלוחמים ולהורות להם להשאיר מאחור את משגרי הנ"ט. כוח תצפית שהתמקם על כיפה גבוהה מצפון לגבעה זיהה כוח קומנדו סורי שעלה על הגבעה מצידה האחר וכלל שני נגמ"שים, טנק ושתי משאיות. ההעפלה לפסגת הגבעה הפכה אפוא לתחרות בין שני הכוחות, והיה ברור שאם הסורים מגיעים ראשונים למעלה, תישקף סכנה גדולה לכוח הישראלי, שכן הוא השאיר מאחור את משגרי הטילים נגד טנקים, ולא היו לו אמצעים אחרים לנטרול הנגמ"שים והטנק.

בסופו של דבר הגיע הכוח הישראלי ראשון לפסגה, ורק כ-150 מטר הפרידו בינו לבין הכוח הסורי שעלה מהעבר האחר של הגבעה. הכוח שהגיע לפסגה הזמין סיוע ארטילרי, והאש הארטילרית השמידה את המשאיות ואת הנגמ"שים וגרמה לנסיגת הטנק וחיילי החי"ר הסורים.

למרות הדוגמה הזאת הרי גם מלחמת לבנון הראשונה הוכיחה שמערך המילואים של צה"ל טובל מכושר גופני לקוי. כאמור, המלחמה הזאת דרשה

מחיילי החי"ר לנוע ולתמרן במגוון רחב של שטחים: החל משטחים הרריים - בחלקם בעלי צמחייה סבוכה - וכלה בשטחים עירוניים צפופים שהתנועה בהם מוגבלת וקשה. המלחמה הזאת הוכיחה פעם נוספת שגם בעידן של טכנולוגיה מתקדמת יש חשיבות עצומה לכושרו הגופני והקרבי של הלוחם, וכאשר התגלו בעיות של כושר גופני - בעיקר ביחידות המילואים - הייתה לכך השפעה שלילית על הישגיהן, עד כדי אי-ביצוע משימות.

### מלחמת לבנון השנייה - 2006

לסוגיית הכושר הקרבי היה משקל רב גם במלחמת לבנון השנייה. הדרישות הפיזיות מלוחמי החי"ר במלחמה הזאת היו תובעניות: הליכה ממושכת בתנאי שטח קשים, נשיאת משקלים כבדים - לעיתים עד 50% ממשקל הגוף - וכל זאת בתנאי מזג אוויר קשים: חום כבד ולחות גבוהה. במהלך המלחמה התקשו מאוד כוחות המילואים לבצע משימות פיזיות כגון התקדמות רגלית עקב חוסר מוכנות פיזית ומנטלית.

עם סיום המלחמה ביצעו מקחצ"ר ומרכזי כושר קרבי סקר בנושא הכשירות הקרבית במלחמה. הסקר כלל 1,730 חיילי חי"ר בסדיר ובמילואים. אלה לא רק מילאו שאלונים, אלא גם תוחרקו על ידי צוותי קצינים ממרכז כושר קרבי עם צאתם מהלחימה. מהסקר עלה שהיו יחידות מילואים שלא יכלו למלא ביעילות את המשימות שהוטלו עליהן בגלל משקלים כבדים שהועמסו על

## הכושר הגופני חייב להיות חלק בלתי נפרד מאחריותו של לוחם המילואים גם כשהוא אזרח, כדי שיהיה מוכן ביום שבו ייקרא לשירות מילואים ויידרש לעמוד במאמצים עצימים



החיילים ובגלל כושר גופני לקוי. להלן כמה ציטוטים של לוחמים שתוחרקו:<sup>1</sup>

- **מ"פ מילואים בחטיבת אלכסנדרוני:** "אנשים לא בכושר, לא רגילים למאמץ, לחום וכו'... היו הרבה מקרים של תשישות מהחום".
- **מ"פ מילואים מחטיבת כרמלי:** "המשימות לא התאימו לתנאי השטח, למשקל שנשאנו, לרמת הכושר, לסדר ולגודל של הכוחות שנכנסו. הבעיה היא שמירה על כשירות במילואים".
- **מ"פ מילואים:** "כמ"פ חי"ר בגיל 37 וללא כושר, כל מאמץ אנאירובי עם הציוד הרב הוביל למצב של תשישות".
- **סמ"פ במילואים:** "אני מטבעי בעל כושר גופני טוב, אך רוב חיילי הפלוגה בעלי כושר ירוד. עם כל הרצון להתקדם בקצב הנדרש בלתי אפשרי לבצע זאת עם 35-40 ק"ג על הגב וללא הכנה מוקדמת".
- **חובש בגדוד מילואים:** "אני לא בכושר, לא מאומן לנשיאת משקלים וללחימה בתנאי שטח, בעיקר בלש"ב. מצבי לא מאפשר לחימה".

חיילי המילואים שהשתתפו בסקר ציינו ברובם שאינם שומרים באופן סדיר על כושרם הגופני, ולכן מגיעים ללחימה במצב פיזי שבו הם מתקשים לבצע את המשימות. בהקשר הזה חשוב לציין שבלחימה נדרשו החיילים להפגין מגוון רחב של כשירויות קרביות ברמת קושי גבוהה ואף גבוהה ביותר. רמת הכושר של חיילי המילואים לא התאימה לעמידה במשימות שהוטלו עליהם. הקושי הגדול ביותר שעליו דיווחו לוחמי המילואים היה חוסר היכולת לשאת את המשקל של ציוד הלחימה בתנאי שטח קשים. נוסף על כך דיווחו הלוחמים על



תשישות גופנית שהקשתה עליהם לתפקד בערנות מספקת הנדרשת ללחימה.

## המלצות

מתוך ההבנה שקיימת בעיה בתחום הכושר הגופני של חיילי המילואים הוקם במסגרת מחזור י"ח של הקורס לפיקוד ולמטה "אפק" צוות שעסק בעבודת מטה בנושא בכונה לבדוק אותו לעומק ולהציע פתרונות מעשיים. הצוות ערך סקר בקרב לוחמי המילואים, ריאיון מפקדים ולאחר סיום עבודת המטה גיבש כמה המלצות:

### בזמן שירות מילואים פעיל:

1. יש להקים במרכז כושר קרבי מדור ייעודי שירכז את תחום הכושר הגופני של חיילי המילואים.
2. יש לצרף לכל אימון חטיבתי קציני אימון גופני בסדיר ובמילואים. אלה יהיו אחראים לאימון המפקדים ולהכנתם לקראת האימון.
3. יש לבנות קורס קצר (בן שבוע) להכשרת מדריכי אימון גופני ללוחמים. כל מדריך כזה יוצמד לפלוגה (הוא יכול להיות אחד הלוחמים בה) וירכז את תחום הכושר באותה הפלוגה. נוסף על כך הוא יעביר נתונים על כושרם של החיילים למדור מיוחד שיוקם במרכז כושר קרבי.
4. יש לשלב פרק של אימון גופני בכל הכנת מפקדים מרמת החטיבה ומעלה.
5. יש לבנות בוחן כשירות למילואים שישולב בתוכנית האימונים. (לדוגמה: מסע פלוגתי - עם ציוד - למרחק של 12 ק"מ בשעתיים).
6. יש להוסיף למערכת הבודקת את כשירות החטיבה גם מדדים לבחינת הכשירות הגופנית של המסגרת - החל מרמת הגדוד. יש להפיץ דו"ח תקופתי על מצב הכושר הגופני בחטיבות המילואים. הדו"ח יתבסס על מדדי הכשירות.

### בזמן שאיש המילואים אינו מגויס:

1. הגברת המודעות. במהלך השנה ישלחו ללוחמים במילואים עלוני הסברה שיכללו תוכניות אימונים וידרכו אותם כיצד לנהל אורח חיים בריא.
  2. הסברה. כלי התקשורת הצבאיים ישמשו כדי "לשווק" ללוחמים במילואים את הצורך לנהל אורח חיים בריא וספורטיבי.
  3. מועדוני כושר. חברות אזרחיות יגויסו באמצעות האגודה למען החייל כדי לסבסד ללוחמי המילואים חברות בחדרי כושר ובמועדוני ספורט.
  4. אימונים. יוקמו מסגרות אימונים אזרחיות במתכונת חוגי הכושר לקראת גיוס. (דוגמה לכך היא פרויקט "אחריי" המאמן אלפי בני נוער לקראת גיוס בכל הארץ - מקריית שמונה בצפון ועד אילת בדרום. הפרויקט הזה משתמש במתנ"סים ובמועדונים ברחבי הארץ במימון מועצות מקומיות ומשרדי ממשלה).
- תכלית ההמלצות האלה היא ליצור רצף באימוני הכושר במעבר מסדיר למילואים. נוסף על כך תיבנה במהלך השירות הסדיר תרבות של עיסוק בכושר גופני באופן קבוע ורצוף. לחיילים תוסבר חשיבות הדבר, וינתנו להם כלים מקצועיים לעיסוק בספורט באופן קבוע גם לאחר שחרורם. תרבות הכושר הגופני שתיווצר במהלך השירות הסדיר תהיה בסיס איתן להמשך העיסוק באימון גופני רצוף בחיים האזרחיים ובכלל זה, כמובן, בשירות המילואים.

אף שלאורך השנים קיימת מודעות לסוגיית הכושר הגופני של חיילי המילואים, הרי שלא נעשה די כדי להתאים פתרון רלוונטי וארוך טווח לבעיות שנמצאו. במחקרים ובלקחי המלחמות - שנסקרו בקצרה במאמר הזה - הוכחה זיקה עמוקה בין רמת הכשירות הגופנית של החייל ושל היחידה לבין יכולתם לתפקד ולשרוד בשדה הקרב. הגברת הכושר הגופני היא מרכיב חשוב ביכולת להילחם, לבצע את המשימות, להימנע מפגיעה, לפנות נפגעים, להתאושש ולהחלים מפגיעות, להתגבר על עייפות, להגביר את הערנות, להקנות ביטחון עצמי ולהגיב במהירות.

נוסף על כך נמצא שקיים קשר הדוק בין הכושר הגופני לבין יכולת הפיקוד והשליטה של המפקדים. מפקד שכושרו הגופני גבוה - ביטחונו העצמי גבוה יותר, הוא רגוע ומסוגל לקבל החלטות גם במצבי עייפות.

אין צורך להכביר מילים על חשיבות כושרו הגופני של הלוחם בעת לחימה. הכושר הגופני הוא חלק בלתי נפרד ממקצועיותו. למרות זאת לא נעשה לאורך כל ההיסטוריה של צה"ל שום שינוי מוסדי כדי לשפר את רמת הכושר הגופני של לוחמי המילואים. יתר על כן, המערכת הבודקת את רמת הכשירות (כש"ם) של גדודי המילואים מביאה בחשבון פרמטרים כגון המוכנות הלוגיסטית והמבצעית, אולם לא נותנת תמונת מצב על הכשירות הפיזית של לוחמי הגדודים ועל מידת המסוגלות שלהם לבצע משימות הכרוכות במאמצים פיזיים גדולים. בתוכנית האימונים אין פרק העוסק בכושר גופני, אין מבחני כושר לאנשי המילואים, ואין כל עיסוק בנושא כשלוחם המילואים אינו בשירות פעיל. העובדה שלא השתרשה בקרב לוחמי המילואים תרבות של עיסוק עקבי בפיתוח הכושר הגופני פוגעת ברמתם המבצעית והמקצועית, באינתנותם, ברוחם וברמת תפקודם.

הכושר הגופני חייב להיות חלק בלתי נפרד מאחריותו של לוחם המילואים גם כשהוא אזרח, כדי שיהיה מוכן ביום שבו ייקרא לשירות מילואים ויידרש לעמוד במאמצים עצמיים - הן במסגרת אימונים והן במסגרת לחימה. אסור לשכוח שגם כיום, בעידן ההיי-טק, יידרשו חיילי חי"ר להתגבר על מכשולים, להסתער על יעדים מבוצרים - שאל חלקם יגיעו רק לאחר טיפוס ממושך במדרונות תלולים - ולהילחם בשטחים הבנויים בצפיפות. הניסיון שצברו צה"ל וצבאות העולם וכן מחקרים רבים הוכיחו מעל לכל ספק את הקשר הישיר בין רמת הכשירות הגופנית של הלוחמים ושל היחידות לבין יכולת התפקוד, הלחימה וההשרדות בשדה הקרב.

כבר דוד בן-גוריון הדגיש בספרו "ייחוד וייעוד" ש"על צה"ל להיות מוכשר תמיד לנצח. בכל מקרה שתכפה עלינו מלחמה - עלינו לדעת לגייס מלוא יכולתנו הגופנית והרוחנית". גם בפקודת היום להקמת צה"ל במאי 1948 נאמר: "חוסנו המוסרי והגופני של כל חייל ומפקד ונאמנותו במילוי תפקידו יעשו את צה"ל מבטח עוז לשלום האומה והמולדת".

גורג' ס' מארשל, ראש המטה הכללי של זרוע היבשה בצבא ארה"ב במלחמת העולם השנייה, אמר ש"עליך להוביל אנשים במלחמה על ידי דרישה מהם לבצע דברים שהם לא חושבים שהם מסוגלים לבצע. עליך להביא אותם למצב שתהיה להם סבולת כך שיפגינו עוצמה שהיא מעבר לממוצע של מה שאדם חושב שמצפים ממנו. עליך לתת להם את ההשראה כאשר הם רעבים ועייפים, כאשר מאוד לא נוח להם, והם בסכנה גדולה. רק אנשים בעלי תכונות מנהיגות חיוביות יחד עם כושר גופני יכולים לתפקד בתנאים האלה".

## מקורות

1. <http://mazi.idf.il/4142-HE/IGF.aspx>
- <http://www.nrg.co.il/online/43/ART1/704/344.html>



## סיכום

המאמר הנוכחי ביקש להתמקד בסוגיית הכושר הגופני של כוחות המילואים בצה"ל. עולה ממנו שהלוחמים במילואים סובלים מכושר גופני בינוני ומטה וכי הדבר פוגע ביכולת הלחימה של צה"ל. לכן גם הוכללו במאמר המלצות כיצד להתמודד עם המצב הזה. מנייתו הממצאים שהועלו במאמר ניתן להתרשם כי

# נוכחים או נפקדים?

הדילמות  
של נוכחות  
תקשורת  
במבצע  
צבאי



עיתונאים באינתיפאדה | לעיתונאים מקצועיים קל כיום יותר לסקר מאזורי הלחימה הודות לפיתוחים טכנולוגיים דוגמת הטלפונים הניידים והלוויינים, אבל הם עדיין תלויים במקרים רבים בשיתוף הפעולה של אחד הכוחות הלוחמים לפחות, כדי שיוכלו להיכנס לשטחי הלחימה



## חני קומנשטר-שורץ

חוקרת במרכז דדו לחשיבה צבאית  
בין-תחומית ודוקטורנטית למדעי  
המדינה



# כל הצבאות במדינות הדמוקרטיות מתחבטים בשאלה איזה דפוס של יחסים ליצור עם התקשורת. הגישות נעות בין מתן חופש פעולה מפוקח לעיתונאים לבין הדרה מוחלטת שלהם מזירות הלחימה. המאמר בוחן את הגישות השונות וממליץ על הדרך המועדפת

## מבוא

בוב סיימון בעת שסיקר את מלחמת המפרץ ב־1991: "פגשתי כמה קצינים שהכרתי בווייטנאם. 'זה שוב אתה, מה? ... האם גם הפעם תגרום לנו להפסיד?' הם באמת האמינו שהפסידו בווייטנאם משום שאיבדו שליטה על הדימוי של עצמם. והם לא התכוונו להניח לדבר לקרות בשנית".<sup>2</sup> מנגד, עיתונאים רבים סבורים שבעייתות מלחמה צריכה התקשורת "להריח את ריח המלחמה" ולא להסתפק בהעברת מידע ממקורות כגון דובר הצבא, דובר הממשל וכד'.<sup>3</sup> מטרת המאמר הזה היא להגדיר את נקודות המתח בין הסיקור העיתונאי בשדה הקרב לבין המשימה הצבאית. טענת המאמר היא ששילוב כתבים בכוחות צבא בעת מלחמה הוא מהלך מורכב. השילוב הזה אומנם חשוב לחופש העיתונות, שהוא ערך מרכזי במדינה דמוקרטית, ומשמש מכשיר שבאמצעותו מנסים לגייס לגיטימציה מהציבור, אך במקביל הוא יוצר אתגר למפקדים וללוחמים, ויש להביא אותו בחשבון בעת תכנון המערכה.

## המסורת של צירוף כתבים לכוחות הצבא

המסורת של צירוף כתבים לכוחות הלוחמים בפרט וסיקור עיתונאי של המלחמות בכלל היא ארוכת שנים ומרובת חיכוכים. גנרל אייזנהאואר כתב: "הדבר הבסיסי ביותר במבצע צבאי הוא ששום מידע בעל ערך לא יועבר לאויב. הדבר הבסיסי בנוגע לעבודת עיתונאות כתובה ומשודרת הוא היותה פתוחה באופן נרחב. זוהי עבודתך, ועבודתי היא לנסות לפשר בין השיקולים המגוונים".<sup>4</sup> גנרל שוורצקופף מספר שקבע לפני מלחמת המפרץ הראשונה ארבעה כללים בנוגע לתקשורת: האחד, "אל תיתן להם להפחיד אותך ... אתה יודע הרבה יותר על המתרחש מהם"; השני, "אין שום חוק שאומר שאתה חייב להשיב על כל השאלות שלהם"; השלישי, "אל תשיב על שום שאלה שלפי מיטב שיפוטך תסייע לאויב"; הרביעי, "אל תשקר לעם האמריקני".<sup>5</sup> ראשיתו של הסיקור הצבאי בהצטרפות דוברים מטעם הצבא לפעולות הכוחות ובעיתונות מגויסת חלקית המעבירה רשמים ותיעוד מקרבות. הסיקור העיתונאי הראשון באופן המשודר והמוכר לנו כיום מיוחס לעיתונאי אדוארד מורו שפעל במלחמת העולם השנייה.

לאורך השנים ידעו היחסים בין צבא ארה"ב לתקשורת האמריקנית כמו גם בין צה"ל לתקשורת הישראלית<sup>6</sup> עליות ומורדות. לצד תקופות של פתיחות תקשורתית, למשל במלחמת וייטנאם (1964-1973), ניתן לציין תקופות של הדרת התקשורת מהפעילות הצבאית, למשל בקוריאה (1950-1953), בגרנדה (1983), בפנמה (1989) ובמלחמת המפרץ הראשונה (1991). התקופה שלאחר מלחמת המפרץ הראשונה התאפיינה בניסיונות של צבא ארה"ב לחפש דרך לעבוד עם התקשורת, והדבר בא לידי ביטוי בסומליה (1993), בבלקנים (1999) ובאפגניסטן (2001). במלחמת המפרץ השנייה (2003) יישם צבא ארה"ב אסטרטגיה תקשורתית חדשה ולפיה משולבים הכתבים (embedded) בתוך יחידות הצבא.<sup>7</sup>

## נקודות המתח בין הפעילות הצבאית לסיקור העיתונאי

במאמר ינותחו כמה נקודות מתח בין הצבא לתקשורת ובהן השפעות התקשורת על היחסים בין הרמה המדינית לרמה הצבאית, היחסים בין

התכנון האסטרטגי של מערכה דורש לבנות תמונה כוללת של הזירה. ניתוח הזירה כולל את העמדות של דעת הקהל, של קבוצות לחץ ושל הגורמים המשפיעים עליהם כגון תקשורת מקומית ותקשורת בין-לאומית. מטרת נוכחותם של כלי התקשורת בשדה הקרב - לפי הגישה הרווחת בממשלי המדינות הדמוקרטיות ובצבאותיהן - היא לגייס לגיטימציה מקומית ולגיטימציה בין-לאומית לפעילות הצבאית. כאשר התמיכה הציבורית במלחמה יורדת, משמעות הדבר היא שבעיני הציבור קיים ספק בכל הנוגע לצורך להמשיך בלחימה. עמדות הציבור מושפעות מגורמים כגון: משך הלחימה, מספר הנפגעים, המרחק מהשגתו של מצב הסיום ועוד. דוגמה לכך היא המערכה שמנהלים האמריקנים בעיראק. סקר שערכו בארה"ב העיתון "וושנינגטון פוסט" ורשת ABC בסוף מאי 2004 העלה שהמשיבים סברו ברובם שהמלחמה בעיראק אינה מוצדקת. גנרל אנתוני זיני הסיק מעמדות הציבור את המסקנה הבאה: "ראיתי את הסרט הזה... הוא נקרא וייטנאם".<sup>1</sup>

ביוני 2009 למד העולם על התקוממות האופוזיציה באיראן - בין השאר באמצעות דיווחי הטוויטר (Twitter) וסרטוני יוטיוב (YouTube) ששלחו

## לפרסומים בתקשורת של צד אחד בסכסוך יש, כמובן, השפעה גם על המנהיגים האזרחיים והצבאיים בצד האחר



הגולשים האיראנים. כיום יש עלייה בחשיבותה של התקשורת האינטראקטיבית ושל תופעת ה־iReporter שבה אזרחים שאינם מועסקים בכלי התקשורת מדווחים על מראה עיניהם באמצעות הטלפון הסלולרי ובאמצעי תקשורת אחרים. למרות התופעות האלה יתמקד המאמר הזה בדילמות של צירוף עיתונאים, שהעיתונאות היא מקצועם והם מועסקים בכלי תקשורת, שכן צבאות רבים מתמקדים גם כיום בפעילות הדוברות ובמאמצי ההסברה שלהם דווקא בקהילה התקשורתית המקצועית, וזו נותרה עדיין מקור מרכזי למידע בעבור אזרחים רבים.

לעיתונאים מקצועיים קל כיום יותר לסקר מאזורי הלחימה הודות לפיתוחים טכנולוגיים דוגמת הטלפונים הניידים והלוויינים, אבל הם עדיין תלויים במקרים רבים בשיתוף הפעולה של אחד הכוחות הלוחמים לפחות, כדי שיוכלו להיכנס לשטחי הלחימה. הפיקוח על העיתונאים נעשה לא אחת מתוך רצון לשמור על שלומם, אולם לעיתים קרובות יש לפיקוח מניעים אחרים, מבצעיים ותדמיתיים. על יחסם השלילי של אנשי צבא רבים לעיתונאים כתב העיתונאי

התקשורת אינה משקפת בהכרח את דעת הקהל,<sup>13</sup> וגם אינה המעצב היחיד של דעת הקהל. זו מושפעת גם ממקורות אחרים, כגון ההודעות הרשמיות שמפרסם הצבא באמצעות דובר צה"ל, המציאות הכלכלית (שאליה נחשף כל אדם ישירות) והפרשנות של גורמים בין-לאומיים. אך למרות חשיבותם של המקורות השונים, הגורם המשמעותי ביותר הוא עדיין הפרשנות של התקשורת המקומית. היא זו שתקבע בסופו של דבר במידה רבה את מידת הלגיטימציה שיתן הציבור למערכה מסוימת, והיא גם תעצב את השקפתו באיזו מידה השיגה המערכה את יעדיה.<sup>14</sup>

### יחסי העיתונאי והכוח הצבאי

לא אחת מתקיימים יחסי תלות בין העיתונאי לאנשי הצבא. לעיתונאי נחוץ מקור בתוך הארגון הצבאי הסגור שיאפשר לו נגישות פיזית למקום הסיקור וגם יעדכן אותו בהתפתחויות המבצעיות השונות. במילים אחרות: העיתונאי תלוי ברצונו הטוב של מקור צבאי. תלות כזאת מקשה על כתיבה אובייקטיבית, שכן העיתונאי יהסס למתוח ביקורת על מקורותיו - גם אם זו מוצדקת - מחשש "לשרוף" אותם. המניע של מקור צבאי לשתף פעולה עם עיתונאי הוא הרי הרצון לזכות בחשיפה חיובית. הצבא, למותר לציין, אינו רואה בעין יפה שיתוף פעולה עצמאי של אנשיו עם התקשורת, שכן הוא רוצה לשלוט על המידע שזורם

העיתונות לכוח הלוחם, פרסום תקשורת מול ביטחון המידע, ההבדלים בין ממד הזמן הצבאי לממד הזמן התקשורתי, סיכון חיי אדם, ההבדלים בין התרבות הצבאית לתרבות האזרחית, המתח בין מקצוע העיתונות למגבלות הסיקור בלחימה והשפעות הסיקור מחזית הלחימה על העורף.

### השפעת התקשורת על היחסים בין הרמה המדינית לרמה הצבאית

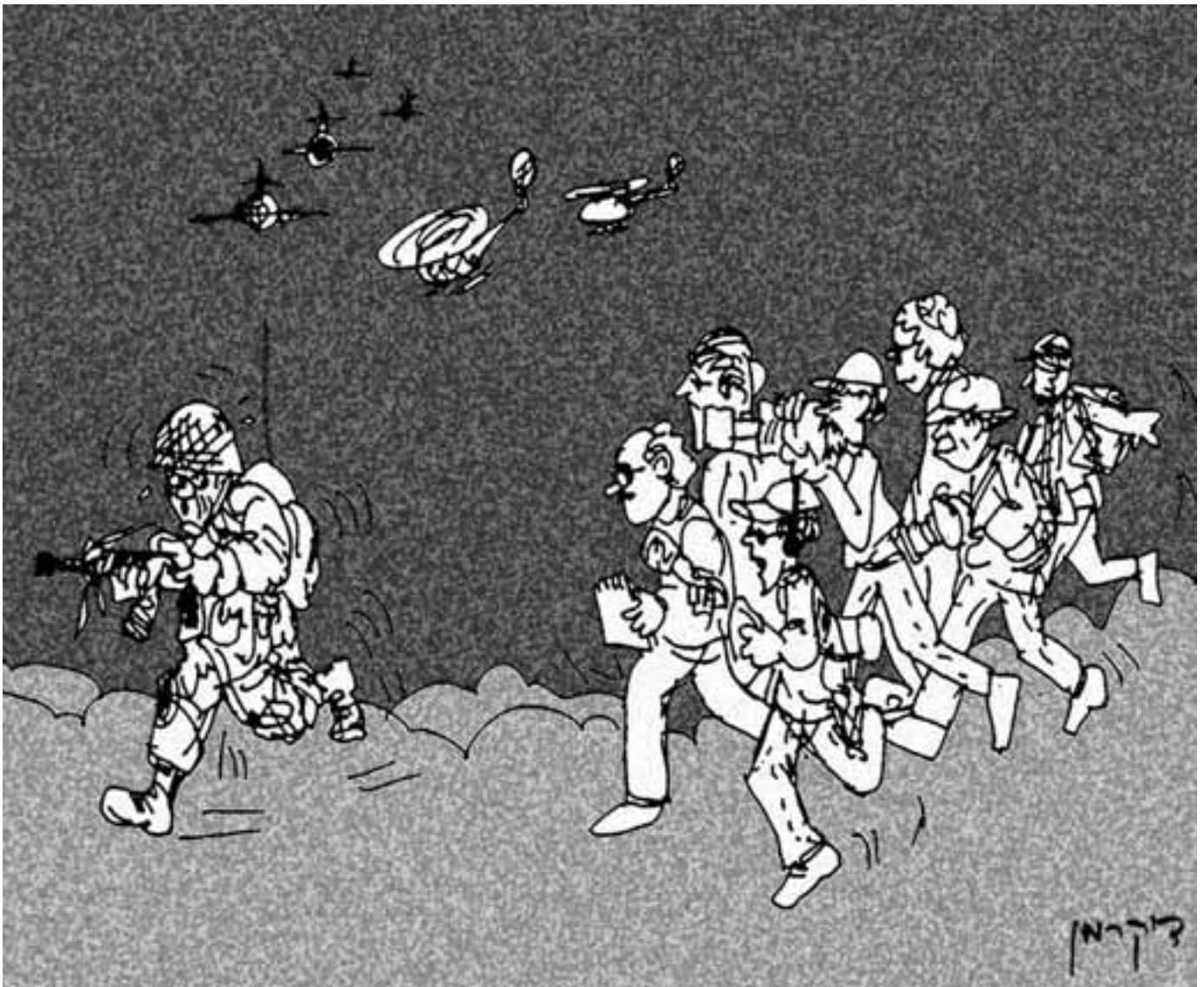
הרמה המדינית וכן ארגונים בין-לאומיים מקבלים עדכונים על המתרחש בגזרת הלחימה גם מכלי התקשורת. הטכנולוגיה של היום מאפשרת ל-CNN, ל-FOX (ולכל רשת חדשות אחרת) לדווח כמעט בזמן אמת - בטלוויזיה ובאינטרנט - על מהלכו ועל תוצאותיו של מבצע צבאי. דיווח כזה מגביר את יכולת הפיקוח של הרמה המדינית ושל הפיקוד הצבאי העליון.<sup>8</sup> כך, למשל, ב-28 בפברואר 1991 פירסמה רשת CNN תמונות קשות של שיירות עיראקיות שהופצו מהאוויר בשעה שנמלטו מכוויית. הצילומים של כלי הרכב המפויחים לוו בראיונות עם טייסים אמריקנים, ואלה התרברבו עד כמה קלה הייתה ההפצה. התמונות הקשות לצד הראיונות הזוחחים גרמו אי-נוחות רבה בבית הלבן. היה זה אחד השיקולים שהאיצו את ההחלטה להכריז על הפסקת אש. זו נכנסה לתוקף חמישה ימים לאחר מכן.<sup>9</sup>

לפרסומים בתקשורת של צד אחד בסכסוך יש, כמובן, השפעה גם על המנהיגים האזרחיים והצבאיים בצד האחר. גנרל שוורצקופף הבין זאת. "ידעתי שאינני מדבר רק לקהלים ידידותיים, אלא גם לסדאם ולחבורת הבריונים שלו שצפו בי ב-CNN במטות שלהם. רציתי לוודא שהם יקבלו את המסר".<sup>10</sup> כורח הנסיבות המבצעי ושיקולים אסטרטגיים קודמים לשיקולי תדמית או דעת קהל, אך השפעתה של זו עדיין גדולה מאוד. כשם שתמונות הרעבים בסומליה השפיעו על החלטת הרמה המדינית בארה"ב לשלוח חיילים לסומליה, כך השפיעו התמונות של גופות אמריקנים נגררות ברחובות מוגדישו כדי להוציא את חיילי ארה"ב משם. החשש שדעת הקהל בבית תגיב בזעם נוכח נפילת חיילים במלחמת קוסובו הוא שהניע את כוחות נאט"ו לנהל את המערכה כמעט אך ורק מהאוויר.<sup>11</sup> אולם לחימה מהאוויר כרוכה בפגיעה גם באוכלוסייה אזרחית, ומנהיג סרביה מילושביץ' ניצל פגיעות כאלה כדי להשחיר את הפעילות של כוחות נאט"ו ולנסות ליצור להם דימוי של רוצחי נשים וילדים.<sup>12</sup>

יש המבקשים להבחין בין דעת הציבור (דעת הקהל) לבין פרסומי התקשורת וטוענים שלא תמיד קיימת חפיפה ביניהם. לדבריהם,

**גנרל נורמן ה' שוורצקופף בתדריך לעיתונאים במהלך מלחמת המפרץ השנייה | "ידעתי שאינני מדבר רק לקהלים ידידותיים, אלא גם לסדאם ולחבורת הבריונים שלו שצפו בי ב-CNN במטות שלהם. רציתי לוודא שהם יקבלו את המסר"**





החוצה. מסירת מידע כזאת מוגדרת "הדלפה" - שהיא מילת גנאי. אף על פי כן מדובר בתופעה שספק אם ניתן יהיה למגר אותה כליל. אומנם ישנם אנשי צבא שמשתייכים פעולה עם עיתונאים ומשמשים מקורות מידע, אך ישנם אנשי צבא רבים עוד יותר שמתייחסים בחשדנות רבה לעיתונאים, רואים בהם הדיוטות שאינם מתמצאים בנושאי הסיקור שלהם ואשר אף עלולים לגרום לנזק ביטחוני. גם הגישה הזאת היא בעייתית, שכן היא עלולה ליצור רגשות שליליים אצל העיתונאים כלפי הצבא. למערכת הצבאית כדאי אפוא להתאמץ לסייע לעיתונאי ובכך לרתום אותו לשירותה להפצת מידע שיש לה עניין להביאו לידיעת הציבור.<sup>15</sup>

מדיניות נחרצת של הרחקת עיתונאים מזירת האירועים נקט צבא ארה"ב בפלישה לגרנדה (1983). במדיניות הזאת ראו אנשי הצבא האמריקנים יישום נכון של הלקחים ממלחמת וייטנאם. העמדה הרשמית הייתה שלעיתונאים לא הותר להיכנס לאזורי הלחימה מתוך דאגה לחייהם. עם זאת סיבה מדויקת יותר להדרת העיתונאים השמיע שר החוץ דאז ג'ורג' שולץ: "נדמה כאילו העיתונאים הם תמיד נגדנו, ולכן הם תמיד מנסים 'לדפוק' דברים. כאשר אתה מנסה לנהל מבצע צבאי, אינך זקוק לכך".<sup>16</sup> עיתונאים שניסו להיכנס באופן עצמאי לשטח הלחימה הורחקו מהאזור. לעבר ספינה שחכרו עיתונאים אף נורו יריות

אזהרה כדי להכריח אותה לשוב על עקבותיה. בתדריך עיתונאים שהיה לאחר מכן שאל כתב שהיה על הספינה את מפקד כוח הפלישה, סגן אדמירל ג'וזף מתקלף (Joseph Metcalf), מה היה קורה אלמלא שבה הספינה על עקבותיה. על כך השיב מתקלף: "היינו מפוצצים את האחוריים שלכם אל מחוץ למים".<sup>17</sup> במלחמת המפרץ הראשונה (1991) חזר צבא ארה"ב על המדיניות של הדרת התקשורת, אולם חיל הנחתים (המרינס) החליט לנקוט מדיניות הפוכה וזכה הודות לכך לחשיפה נרחבת - וחיובית - בתקשורת. הוא הטיס - במימונו - כ-450 עיתונאים לסיקור הלחימה. העיתונאים האלה זכו לליווי צמוד של אנשי מרינס ולמפגשים עם קצינים ועם חיילים שהוכשרו מראש לקראת הפגישה עם אנשי התקשורת. יתר על כן, כתבים של מקומונים היוצאים לאור בעיירות קטנות הופגשו עם חיילים ועם קצינים מאותן העיירות כדי ליצור קרבה ורגשות חיוביים. מובן, שהכתבים שלחו לעיתוניהם תמונות של ה"חברה" הלוחמים מהעיירה.<sup>18</sup>

צירוף עיתונאים לכוח לוחם אכן יכול להניב דיווידנד נאה בתחום יחסי הציבור, אך עולה החשש שנוכחות עיתונאים, ובמיוחד צוותי טלוויזיה, תשפיע על התנהגות הלוחמים. אין ספק שחיילים המודעים לנוכחותם של צלמי טלוויזיה יקפידו לשמור על דיני המלחמה. למשל בארה"ב הושמעה הטענה שאילו



הייתה נוכחות של כלי התקשורת בבתי כלא בעיראק דוגמת אבו גרייב, הייתה נחסכת לצבא ארה"ב מבוכה עצומה.<sup>19</sup> אולם ישנה גם הסכנה שבנוכחות של כלי תקשורת יהססו החיילים והמפקדים לפעול בחופשיות - מה שעלול לפגוע בביצוע המשימות.

### תקשורת וביטחון מידע

צירוף עיתונאים לפעילות מבצעית מעלה גם את החשש לדליפת מידע מסווג. החשש לרוב אינו מפני פגיעה מכוונת בביטחון ובסודיות, אלא מפני הדלפה אקראית. עיתונאי שמקבל גישה לזירת לחימה ומצורף לכוחות הלוחמים נחשף מטבע הדברים למידע מסווג, וקיימת הסכנה שהוא יעשה שימוש במידע שצבר משום שאינו מודע להיותו סודי. לכאורה אמורה הצנזורה להיות מחסום בפני דליפת חומר מסווג, אך למעשה יכולותיה מוגבלות מאוד משום שכיום עומדות לרשות הכתבים טכנולוגיות מתקדמות רבות להעברת מידע.

ראוי לציין שאת הטכנולוגיות האלה, הכוללות טלפונים סלולריים, מצלמות דיגיטליות קומפקטיות ומחשבים ניידים, יכולים להפעיל גם אזרחים שנמצאים בזירת הלחימה (כשהלחימה מתנהלת באזורים מיושבים) ואפילו חיילים מתוך הכוח הלוחם. אלה אכן מפרסמים לעיתים חומר רגיש רב הגורם לצבא לעיתים מבוכה רבה אם לא נזק של ממש.

על הצבא, כמובן, להטמיע בקרב הקצינים והחיילים כללי התנהגות ברורים בנוכחות עיתונאים: אסור לדבר איתם על תוכניות מבצעיות, על פריסת כוחות, על אמצעים טכנולוגיים חדישים המוכנסים לזירת הלחימה וכו'. יחד עם זאת צריך להביא בחשבון אפשרות של תקלות במקרה של מגע הדוק ורצוף עם עיתונאים. תקלה כזאת אירעה במפגש של עיתונאים עם צוות לוחמים של הקומנדו הימי האמריקני (SEAL) בסומליה.<sup>20</sup> באותו מפגש אומנם לא נמסר מידע מסווג במיוחד, אולם מהנאמר בו ומהנאמר במפגשים קודמים הצליחו אנשי התקשורת להסיק היכן עומדים אנשי הקומנדו לפשוט.<sup>21</sup> דוגמה נוספת היא תדריך לעיתונאים שנתן סגנו של שוורצקופף, קאל ווקר, לכתבים ב-18 בדצמבר 1990 ובו חשף בטעות שכוחות היבשה של הקואליציה יהיו במוכנות מלאה לצאת למהלך היבשתי בעיראק לפני אמצע פברואר 1991.<sup>22</sup>

### ההבדלים בין ממד הזמן הצבאי לממד הזמן התקשורתי

לכל עיתונאי יש "דד ליין", דהיינו המועד האחרון להעברת ידיעות. נוסף על כך בין כלי התקשורת מתנהלת תחרות עזה על השגת ידיעות בלעדיות (סקופים). בשל הרצון העז להספיק להעביר את הידיעות לפני סגירת המהדורות ולהקדים את המתחרים פועלים העיתונאים בלחץ זמן. לעומת זאת לצבא יש שיקולים אחרים, ולא אחת הוא ירצה לעכב פרסום של ידיעות מסיבות מבצעיות. לעיתים קרובות קורה שעיתונאים פונים לצבא כדי שיאשר את נכונותה של ידיעה מסוימת, ואילו הצבא מעכב את תשובתו כדי לבדוק את העובדות או משום שהוא מנסה לדחות את הפרסום. התוצאה: העיתונאים עלולים לאבד את סבלנותם ולפרסם את הידיעות בלי להמתין לאישורים הנדרשים. עיתונאים שנוהגים כך עלולים להסתכן בפרסום ידיעות לא מבוססות ולא אמינות.

כתבת CNN כריסטיאן אמנפור טוענת ששילוב עיתונאים בתוך כוחות הצבא, כפי שנעשה במלחמת המפרץ השנייה, "סיפק טלוויזיה טובה, אבל לא עיתונאות טובה במיוחד. הטלוויזיה מבוססת על תמונות, ושילוב הכתבים בתוך הכוחות סיפק הרבה מאוד תמונות כאלה. אבל הדיווחים האלה הראו רק מקטע קטן של מה שמתרחש... הם לא ידעו מעבר לכך מה קורה בשדה הקרב".<sup>23</sup> במילים אחרות, עיתונאי המצטרף לכוח בפעילות צבאית אינו מסוגל לראות תמיד את התמונה הכוללת של המערכה. הראייה שלו מוגבלת מאוד במרחבי הזמן והמרחב. דיווח על תבוסה בגזרה מסוימת או על פעילות

כושלת מנקודת מבטו של העיתונאי אינו משקף בהכרח את הישגים או את הכישלונות הצבאיים האמיתיים בשאר גזרות הלחימה. עיתונאי עשוי לדווח על כישלונו של ניסיון לכבוש שטח מסוים בלי לדעת שמדובר היה בכישלון מקומי וזמני, ואילו בגזרות אחרות הושגו הישגים של ממש. הפרדוקס האפשרי במקרה הזה הוא שלכתב הנמצא במערכת החדשות עשויות לעיתים להיות תמונה כוללת והבנה עמוקה יותר של המתרחש בכלל גזרות הלחימה לעומת התמונה שעומדת לרשותו של הכתב השוהה בשטח זה כמה ימים ומנותק משאר מקורות המידע.

### סיכון חיי אדם

העיתונאי הוא אזרח המוצב בגזרת פעילות מבצעית שלא בתפקיד לחימה. עיתונאי המצטרף לכוח צבאי מסכן את חייו ממש כשם שהלוחמים מסכנים את חייהם בפעילות צבאית. במהלך מלחמת וייטנאם, למשל, נהרגו 66 עיתונאים (בין 1955 ל-1975).<sup>24</sup> ב-2007 קיפחו את חייהם בכל העולם 65 עיתונאים במהלך עבודתם, חלקם באזורי לחימה כגון אפגניסטן ועיראק.<sup>25</sup> בהקשר הזה עלתה במהלך מלחמת קוריאה שאלה חשובה: האם אמורים העיתונאים לשאת נשק? אחד העיתונאים שסיקר את מלחמת קוריאה, פרנק גיבני מהמגזין "טיים-לייף", שהחליט לשאת נשק אף שעל פי אמנת ז'נווה

## לא אחת נקרע העיתונאי בין מקצועו לבין הרגשות הפטריוטיים שלו



כתבים אינם אמורים להיות חמושים, הסביר את גישתו: "לעזאזל, אני לא מוכן שיהיה מצב שבו יירו עליי בלי שתהיה לי האפשרות להשיב אש לעבר זה שיורה בי".<sup>26</sup> אולם הדעה הרווחת כיום במדינות המערב היא שעיתונאים אינם אמורים לשאת נשק לצורך הגנה עצמית בעת לחימה.

בעיה קשה נוספת היא החשש של הצבאות שהאויב ינצל את נוכחותם של העיתונאים כדי להשיג יתרונות מבצעיים. כתוצאה מכך חשופים העיתונאים לסכנות לא רק מאש האויב אלא גם מאש היחידות שבקרנן הם פועלים. לדוגמה, במלחמת המפרץ השנייה חששו לא פעם חיילים אמריקנים שכלי רכב אזרחיים שבהם נעו עיתונאים הם מכוניות תופת שבהן נוהגים מחבלים מתאבדים. נוהלי הפתיחה באש התירו לחיילים לפתוח באש לעבר כלי רכב חשודים כאלה. לבעיה הזאת יש היבט נוסף: בצבא ארה"ב היו שטענו שהעיתונאים מסכנים בעצם לא רק את עצמם אלא גם את החיילים. הסיבה: חיילים הרואים רכב אזרחי חשוד עלולים להסס בפתיחה באש כדי לא לפגוע בעיתונאים, ואת ההיסוס הזה יכולים לנצל טרוריסטים לביצוע פיגועי תופת. טענה נוספת שהעלו מפקדים אמריקנים: טרוריסטים יעדיפו לבצע פיגועים ליד עיתונאים כדי לזכות בהד תקשורת נרחב, ולכן יחידות המשלבות בתוכן עיתונאים חשופות יותר לטרור של מתאבדים.<sup>27</sup>

אחת הדרכים שנקטו במלחמת המפרץ השנייה כדי להתמודד עם הסוגיה הזאת של סיכון חיי אדם היא שילוב הכתבים בתוך היחידות. ההסדר הזה מונע מהכתבים להסתובב באופן חופשי בשטח ומחייב אותם להימצא כל הזמן

בקרב חיילים. זה מונע במידה רבה אי-הבנות וטעויות בזיהוי ולכן גם מגן על חיי העיתונאים והחיילים כאחד, אך לעומת זאת פוגע בעצמאות הכתבים. הציוות ליחידות הופך את הכתבים לתלויים לחלוטין בצבא. לא רק המידע שהם מקבלים הוא אך ורק מה שהצבא רוצה שהם יידעו, אלא הם הופכים להיות תלויים גם בתחומים אחרים כגון הספקת ציוד, תחבורה והגנה.<sup>28</sup> לשם השוואה: במלחמת וייטנאם נעו הכתבים באזורי הלחימה באופן עצמאי ונהנו מהרבה יותר חופש פעולה.

מבקרית של שיטת השילוב של העיתונאים ביחידות הלוחמות טוענים שהיא מביאה לסיקור אוהד ובלתי ביקורתי.<sup>29</sup> כמה חוקרים מתחו ביקורת על התקשורת במלחמת המפרץ השנייה בטענה שלא מילאה את תפקידה כנדרש, כלומר לא הציגה את השאלות הקשות בעת היציאה למלחמה.<sup>30</sup> תחת זאת היא נסחפה באווירת הפטריטיות שאפפה את ארה"ב לאחר אירועי 11 בספטמבר.

### המתח בין התרבות האזרחית לתרבות הצבאית

לא אחת נקרע העיתונאי בין מקצועו לבין הרגשות הפטריטיים שלו. העיתונאי - לפחות בעיני עצמו - הוא איש מקצוע<sup>31</sup> המחויב לקודים אתיים ומקצועיים.

## מאחר שהצבא הולך ומאבד את בלעדיותו על הפצת המידע, נראה שמדיניות של אי-שיתוף פעולה מוחלט עם התקשורת יזיק לצבא יותר מאשר יועיל



לפיכך עליו לדווח באמינות על המתרחש, לרבות על אירועים חריגים ועל כישלונות. גלוריה אמרסון שדיווחה מווייטנאם טוענת שהתפקיד הראוי של כתב המלחמה הוא: "להבהיר מה קורה במדינה שבה מתרחשת המלחמה, מהן ההשלכות של המלחמה ומדוע בכלל פרצה המלחמה... להתנגד לתעמולה שמקורה בממשלה שלך או בקצינים בצבא שלך, לעמוד איתן ולמצוא כמה שיותר מידע בכוחות עצמך".<sup>32</sup>

אולם העיתונאי שייך לעיתים לאחד הצדדים הלוחמים, ויש לו רגשות פטריטיים. הרגשות האלה אף מתעצמים אם הוא משולב בתוך יחידה של צבא ארצו, וכן מתעצמת ההזדהות שלו עם הלוחמים שבקרבתו הוא פועל. האם תיתכן במקרה כזה אובייקטיביות עיתונאית בדיווח? ייתכן שהציפייה לדיווח אובייקטיבי מעיתונאי אינה סבירה כלל. הרי עיתונאי ממש כאדם שאינו עיתונאי בוחן אירוע צבאי באופן סלקטיבי, מזוויית מסוימת המבטאת את עולם התוכן שלו, את הניסיון שלו ואת ההקשר התרבותי.<sup>33</sup> קשה למצוא אמביוולנטיות דומה גם בקרב אנשי הצבא. אנשי הצבא לרוב מסתייגים מעיתונאים לא רק משום שמדובר בשתי פילוסופיות חיים שונות לחלוטין (ארגון היררכי, המבוסס על ציות, על משמעת, על הקרבה עצמית וכו' מול מקצוע שכל כולו מבוסס על חירות אישית, על יוזמות עצמאיות ועל אינדיווידואליזם),<sup>34</sup> אלא גם משום שרבים מאנשי הצבא משוכנעים שהעיתונאים מחפשים להבליט רק את השלילי. העוינות של אנשי הצבא לעיתונאים באה לידי ביטוי במלחמת המפרץ השנייה. תומס ריקס, עיתונאי מהווינגטון פוסט, טען שבחלוף הזמן החלו קצינים רבים לחוש חוסר אמון וטינה כלפי התקשורת בשל התמקדותה בשלילי, דוגמת פיגועי טרור ונפגעים.

לטענתם של הקצינים האלה התעלמה התקשורת מההתקדמות שהושגה בשיקום עיראק, שכן התקשורת מטבעה אינה מתעניינת בחדשות חיוביות. היו אף קצינים שטענו שלתקשורת יש סדר יום משלה ושהיא לא תהסס לקדם אותו גם באמצעות אי-דיוקים.<sup>35</sup>

### השפעת התקשורת על העורך

המלחמה הראשונה שהוכרעה במידה רבה בתקשורת יותר מאשר בשדות הקרב עצמם היא מלחמת וייטנאם. הדעה הרווחת בקרב החוקרים היא שהציבור האמריקני הפנה עורף למלחמה לאחר שנחשף באמצעות הטלוויזיה למוראותיה, למחירה בחיי אדם ובכסף ומעל לכל לחוסר התכלית שלה.<sup>36</sup> הכתב הצבאי דייוויד הברשטם, שסיקר את המלחמה בוייטנאם, הסביר כיצד זה קרה: "האמריקנים יכלו לשבת בבית, להדליק את הטלוויזיה ולהיות בתוך המלחמה. אני חושב שזה פעל לרעת המלחמה מכיוון שהטלוויזיה הבליטה את הדיספרפורציה שלה... אני חושב שהטלוויזיה קלטה שהפרפורציות של המלחמה היו שגויות, ואני חושב שבהדרגה זה מה ששחק את התמיכה הציבורית".<sup>37</sup> למעשה, כל סלון בבית אמריקני הפך באמצעות הטלוויזיה לעמדת תצפית בשטח.

אירועים חריגים במלחמה כמו מתקפת הטט (שהחלה בינואר 1968) עוררו כתיבה עיתונאית ביקורתית. הסיקור של המתקפה הזאת בתקשורת האמריקנית מוגדר נקודת המפנה בסיקור של מלחמת וייטנאם. פרסום תמונות קשות של פני המלחמה בעיתונים ובטלוויזיה חשף את הציבור לברוטליות שלה ועורר את התנגדותו להמשך ניהולה. הסיקור העיתונאי הביקורתי של מתקפת הטט והדיון הציבורי עליו הביאו לכך שעד מרס 1968 כבר היה רוב הציבור האמריקני נגד המלחמה. במקביל נפתח דיון ציבורי שעסק במידת האמינות של דיווחי הצבא - בין היתר בנוגע לשיעור האבדות בקרב לוחמי האויב. יתר על כן, בעוד שבשיח הצבאי הייתה ספירת הגופות של חיילי האויב מדד להצלחה, הרי בשיח האזרחי הייתה התנגדות חריפה לגישה הזאת. בשיח האזרחי גם נמתחה ביקורת חריפה על הפגיעה באזרחים, בין היתר באמצעות פצצות נפל"ם. בשיח האזרחי ניתן ביטוי גם לעמדות החיילים. רבים מהם חשו תסכול ופחד מלחימה באזור שבו הפכו החיים לזולים כל כך.<sup>38</sup>

על הסוגיה של סיקור מלחמה לא מוצלחת כתב העיתונאי נחום ברנע: "קל לעשות תקשורת כשצה"ל מנצח. קשה לעשות תקשורת כשצה"ל מפסיד: ההחלטות העיתונאיות לא קלות, ושמחה אין בהן".<sup>39</sup> סיקור מקרוב של המתרחש בחזית עלול לכלול תמונות קשות ולעורר דמורליזציה בעורף. לעומת זאת סיקור מרחוק עלול ליצור תמונה מעוותת כאילו מלחמה היא משחק מחשב סטרילי.<sup>40</sup> שבו אין בני אדם שמשלמים מחיר כבד.

כתבת CNN כריסטיאן אמנופור טענה כי הסיקור מרחוק של מלחמת המפרץ הראשונה גרם לכך ש"הצגנו מלחמה נטולת סיכונים, מבצע ללא נפגעים, מעין מבצע כירורגי. זה היה שקר. אין דבר כזה מלחמה נטולת נפגעים".<sup>41</sup> פיטר ארנט, שסיקר גם הוא את מלחמת המפרץ הראשונה, מדגיש שעיתונאים שמסקרים מלחמות תורמים לחיזוק הקשר בין החזית לעורף. הוא מזכיר שבמלחמת וייטנאם הקפידו כתבים של מקומונים בארה"ב להביא את סיפוריהם של חיילים שבאו מהערים שבהן יצאו המקומונים לאור. החיילים האלה, שכוננו "גיבורים מקומיים" (Hometown Heroes) שמרו על הכתבות האלה בגאווה רבה. לעומת זאת, כותב ארנט, במלחמת המפרץ הראשונה לא איפשרו לכתבים ליצור קשר עם "הגיבורים המקומיים". באותה המלחמה זכו לכל מנת הפרסום שני קצינים בלבד: נורמן שוורצקופף וקולין פאוואל. התופעה הזאת חזרה על עצמה גם במלחמה באפגניסטן.<sup>42</sup> אסור שדבר דומה יקרה בצה"ל. בעידן תקשורת שבו פליטי תוכניות ריאליטי וידוענים משמשים גיבורי תרבות, יש חשיבות רבה לכך שגם הפעילות של החיילים ושל הקצינים בצה"ל תיוצג בתקשורת.

## סיכום

כל הצבאות במדינות הדמוקרטיות מתחבטים בשאלה איזה דפוס של יחסים ליצור עם התקשורת. הגישות נעות בין מתן חופש פעולה מפקח לעיתונאים לבין הדרה מוחלטת שלהם מזירות הלחימה. בווייטנאם, למשל, נהנו העיתונאים מחופש פעולה נרחב, והסיקור שלהם תרם לחוסר הלגיטימציה של המלחמה בדעת הקהל בבית. בעקבות זאת השתרשה בצבא ארה"ב גישה שלילית כלפי עיתונאים, ובמצעים בגרנדה (1983) ובפנמה (1989) הורחקו העיתונאים לחלוטין מזירות הפעולה. את מלחמת המפרץ הראשונה (1991) סיקרו העיתונאים בעיקר מחדרי התדרוכים של הצבא ולא מהשטח. כך היה גם בסומליה (1993). במלחמת המפרץ השנייה (2003) יושמה שיטת השילוב של הכתבים ביחידות הלוחמות. זו יצרה סיקור מוגבל משום שהכתבים היו כבולים מבחינות רבות ליחידות הצבאיות המאמצות שלהם. השינויים התכופים האלה ביחס לתקשורת משקפים את המאמץ המתמשך של צבא ארה"ב למצוא מודל אידיאלי לדר"קים עם העיתונות, שמצד אחד ישמור על האינטרסים של הצבא (בעיקר מניעת דליפה של מידע סודי, שמירה על חופש פעולה מבצעי ועל חיי אדם) ומצד אחר יאפשר סיקור עיתונאי, שהוא נשמת אפה של כל דמוקרטיה.

המאמר גם הדגיש שהצבא הולך ומאבד את השליטה הכמעט מוחלטת שהייתה לו על הפצת המידע. התמורה הזאת מתחוללת לא רק בגלל חידושים טכנולוגיים, אלא גם משום שחלק הולך וגדל של הלחימה מתנהל באזורים עירוניים, שבהם כל אזרח יכול לשמש עיתונאי מזדמן, לצלם אירועים ולהפיץ את המידע ברשת. צוין שלפעמים גם הלוחמים עצמם מנצלים את טכנולוגיות המידע החדשות להפצת תמונות מזירות הלחימה. התקשורת אומנם מקבלת בשמחה חומרים מצולמים שמפיץ הצבא (שהם לרוב סטריילים וכוללים סרטוני ירי ממטוסים וממסוקים), אך מעדיפה שלא להסתפק רק בזה.

מאחר שהצבא הולך ומאבד את בלעדיותו על הפצת המידע, נראה שמדיניות של אי-שיתוף פעולה מוחלט עם התקשורת זויק לצבא יותר מאשר יועיל. ניסיון לבלום את התקשורת לחלוטין הרי לא יצלח, ורק יביא לגישה עוינת שלה. מה גם שגישה כזאת נוגדת את ערכי הדמוקרטיה, כפי שכתב קצין צבא אמריקני: "אנחנו חייבים לעם האמריקני כמו גם לצבא לספר את הסיפור שלנו. ברגע שאנו מבינים את מצבנו, אנחנו חייבים לדווח לפיקוד הבכיר, שהוא העם האמריקני. הדרך היחידה שבה אנו יכולים לתקשר עם הממונים עלינו היא להשתמש בכלי הקיים, התקשורת. זכרו, התקשורת תמיד משיגה את הסיפור שלה. אנו יכולים לעזור לאנשי התקשורת להשיג את הסיפור שמציג את הצבא באור חיובי, או להתעלם מהם ולקחת את הסיכון".<sup>43</sup>

המסקנה היא אפוא שיש לשאוף למודל של שילוב עיתונאים בתוך יחידות הצבא הלוחמות במסגרת פעילותן. מצד אחד הוא מאפשר לעיתונאים לבצע את עבודתם, ומצד אחר הוא מצמצם למינימום את הסיכונים לצבא הכרוכים בסיקור עיתונאי מזירת לחימה ואף מגדיל מאוד את הסיכוי לסיקור אוהד.

## הערות

1. Thomas E. Ricks, **Fiasco – The American Military Adventure in Iraq**, NY, The Penguin Press, 2006, p. 362
2. בוב סיימון, **ארבעים יום**, תל-אביב, הוצאת מעריב, 1993, עמ' 204-205
3. נחום ברנע, "ריח לבנון", **העין השביעית**, גיליון 64, ספטמבר 2006
4. **US Department of Defense**, JP3-61, p.1
5. General H. Norman Schwarzkopf, **It Doesn't Take a Hero**, NY, Bantman Books, 1992, p. 399
6. הלל נוסק ויחיאל לימור, "צבא ותקשורת במאה העשרים ואחת - לקראת דגם חדש של יחסים", בתוך: אודי לבל, **ביטחון ותקשורת: דינמיקה של יחסים**, באר-שבע, אוניברסיטת בן-גוריון, 2005, עמ' 69-100
7. Thomas Rid, **War and Media Operations**, New York, Routledge, 2007

8. John Baylis and others, **Strategy in Contemporary World**, NY, Oxford Press, 2007, p. 156
9. **שורצקופף**, עמ' 542
10. **שם**, עמ' 400
11. Lieutenant Colonel James Kevin Lovejoy, "Improving Media Relations", **Military Review**, January-February 2002, pp. 55
12. Jason D. Holm, "Get Over It!! Repairing the Military's Adversarial Relationship with the Press", **Military Review**, January-February 2002, pp. 60
13. **שם**, עמ' 56
14. **שם**, עמ' 57
15. **לאווג'וי**, עמ' 50
16. **שם**, עמ' 124
17. **שורצקופף**, עמ' 298
18. Robin Andersen, **A Century of Media, A Century of War**, New York, Peter Lang Publishing, 2006, p. 161
19. אבו גרייב הוא כלא עיראקי שהיה בשימוש צבא ארה"ב במהלך מלחמת המפרץ השנייה. כמה תחקירים בתקשורת ובמרכזן כתבה בתוכנית "60 דקות" של רשת CBS חשפו שחיללים אמריקניים התעללו בעצירים שעליהם שמרו. תמונות שצילמו המתעללים עצמם הגיעו בסופו של דבר לתקשורת ועוררו סערה גדולה.
20. האירוע התרחש ב-8 בדצמבר 1992, ובמסגרתו המתניו עשרות עיתונאים בחוף מול תאורה מסנוורת.
21. Captain Jeffrey P. Nors, "Encountering Media in the Battlefield: Will You be Prepared?" **Armor**, Vol. 111(1), 2002, p. 19
22. **שורצקופף**, עמ' 459
23. Christiane Amanpour, in: Ferrari Michelle and Tobin James, **Reporting America at War**, NY, Hyperion, 2003, p.221
24. **ריקס**, עמ' 424
25. המקור: ארגון **(CPJ) Committee to Protect Journalists**, [www.cpj.org](http://www.cpj.org)
26. Frank Gibney, in: Ferrari Michelle and Tobin James, **Reporting America at War**, NY, Hyperion, 2003, p. 68
27. **ריקס**, עמ' 361
28. **אנדרסון**, עמ' 230-231
29. **שם**
30. David Dadge, **The War in Iraq and Why the Media Failed Us**, London, Praeger, 2006
31. גבי ויימן, "עשר דילמות של עיתונאי בימי טרור", **פנים**, גיליון 27, חורף 2003
32. Gloria Emerson, in: Ferrari Michelle and Tobin James, **Reporting America at War**, NY, Hyperion, 2003, p. 171
33. רון אזרחי, "לא קיים עיתונאי אובייקטיבי", בתוך: עוזי בניזמן, **איפה טעינו - עיתונאים מתבוננים על עצמם**, ירושלים, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2007, עמ' 100-103
34. **לאווג'וי**, עמ' 57
35. **ריקס**, עמ' 426
36. Stanley Karnow, **Vietnam - A History**, New York: Penguin Press, 1984, p. 24
37. David Halberstam, in: Ferrari Michelle and Tobin James, **Reporting America at War**, NY, Hyperion, 2003, p. 125
38. **אנדרסון**, עמ' 49
39. נחום ברנע, "עד החייל האחרון", בתוך: עוזי בניזמן, **איפה טעינו - עיתונאים מתבוננים על עצמם**, ירושלים, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2007, עמ' 132-134
40. Philip M. Taylor, **War and the Media**, UK, Manchester University Press, 1998
41. **אמנפור**, עמ' 210
42. Peter Arnett, in: Ferrari Michelle and Tobin James, **Reporting America at War**, NY, Hyperion, 2003, p. 184
43. **נוס**, עמ' 19

# גבולות המגדר - שילוב



במלחמת לבנון השנייה נאסר על לוחמות להצטרף ליחידותיהן שלחמו מעבר לגבול, ואילו ב"עופרת יצוקה" ננקטה בדרך כלל מדיניות הפוכה. המאמר בוחן את הקריטריונים הסמויים שמפעיל צה"ל בכל הנוגע להפעלת נשים במשימות קרביות ומגיע למסקנות מפתיעות



לוחמת צה"ל ב"עופרת יצוקה" | כניסתן של נשים - בתפקידים שונים - אל היחידות הלוחמות מתקדמת זה כמה שנים עקב בצד אגודל

רס"ן יעל טופל  
רמ"ד מחקר ביוהל"ן



# נשים בפעולות מבצעיות

כמו כל לוחמי היחידה ונדרשו להשיג את הרף המקצועי הסטנדרטי. באופן פורמלי הן הפכו לשותפות שוות לעמיתיהן הגברים, אך מחקרה של עמרם כץ<sup>2</sup> חשף את הדואליות שבמצב זה. בעוד שההיבט הפורמלי מציג התנהלות שוויונית מבחינה מגדרית, בפועל ניתן היה למצוא ביטויים שונים להדרה ולאפליה מגדרית.

**במחקר נתגלו מספר רב של אבחנות הקיימות במספר רמות: אבחנות בסוגי תפקידים ומקצועות (הלוחמות מוגבלות למספר צר של תפקידי לחימה - גם במערכים שבהם הן משולבות); אבחנות באזורים גיאוגרפיים (הגבלה של כניסת לוחמות לאזורים הנחשבים מסוכנים); אבחנות בהקצאת משימות (הימנעות מהקצאת משימות "קרובות" יותר ליחידות מעורבות מגדרית); הפרדה מרחבית (בידוד הלוחמות וסימון גבולות מרחביים באזורי המחיה והעבודה); אבחנות ביציאה לקורסים (הגבלה על יציאה של לוחמות לקורסים מסוימים מסיבות שונות); אבחנות במטלות ובמשימות בתוך היחידה (משימות שבהן מונעים מהלוחמות להשתתף בתוך היחידה, למשל מעצרים, עמדות שמירה מסוימות); אבחנות ביחס לסגל (מתן יחס פיקודי שונה ללוחמים וללוחמות); אבחנות על רקע דתי (הגבלה על פעילות הלוחמות ביישובים דתיים, הוצאת לוחמות מיחידות או מאזורי פעילות בשל נוכחות בני ישיבות).**<sup>3</sup>

## ההתנתקות - כתף אל כתף

בתחילת אוגוסט 2005 החלה מדינת ישראל להוציא אל הפועל את תוכנית ההתנתקות. אלפי אנשי משטרה וצה"ל צוותו לקראת הפינוי לחטיבות אד-הוק, ואלה הוכשרו והוכנו למשימותיהן. צה"ל נערך לפעולה ארוכה ומורכבת, אך הפינוי הושלם בתוך זמן קצר יחסית, והחטיבות המיוחדות שהוקמו אד-הוק פוזרו, ולא נותר להן זכר.

בבניית הכוח למשימה נעשה שימוש באוכלוסיות מגוונות אשר על פי רוב אינן נמנות עם המערך הלוחם של הצבא. ניתן היה לראות בין השורות מספר רב יחסית של קצינים ושל נגדים ותיקים, של נשים, של חניכי קורסים ושל קציני מנהלה. בהתייחס לאופן ניהולו של הפך המגדרי מציינת עמרם במאמרה שניתן היה לראות יחס של הכללה ושל שיתוף מלאים מהבחינה המגדרית. היא מפרטת במאמר כיצד השיתוף הזה בא לידי ביטוי:

1. יחידות מעורבות באופן מלא, עד לרמת הצוותים שהיו מעורבים אף הם.
2. קיומם של אימונים משותפים, של הכנות משותפות ושל נוהלי פעולה משותפים.
3. דיפרנציאציה במשימות נעשתה ברמת היחידות. כך, למשל, היו יחידות שנועדו לתפקידים מסוימים (כגון פינוי גאות), אך בפועל נוצרה בשטח גם דיפרנציאציה על רקע מגדרי. כך, למשל, במקרים רבים הטילו על נשים לפנות נשים וילדים, ולעיתים הן אף אורגנו ביחידות שהיו על טהרת הנשים. אולם הניהול המגדרי בהתנתקות התבסס על תשתית ועל מבנה שוויוניים, שבתוכם נוצרו חלוקות עבודה מגדריות. אך באלה לא ראו הדרה, אלא חלוקת עבודה סינרגטית שבה נעשה שימוש ביתרונות היחסיים של גברים ושל נשים על בסיס שוויוני.<sup>4</sup>

אחד המאפיינים הבולטים של הפעלת הכוח במשימת ההתנתקות היה היווצרותה של לגיטימציה הן לדפוסי פעולה "נשיים" והן לדפוסי פעולה "גבריים". נוכחות הנשים סיפקה לגיטימציה להשתמש בדפוסי השונים

כניסתן של נשים - בתפקידים שונים - אל היחידות הלוחמות מתקדמת זה כמה שנים עקב בצד אגודל. ההחלטה העקרונית על שילובן ביחידות התקבלה זה מכבר והיא מעוגנת בפקודות צה"ל ובמנגנוני האיש - במגבלות מסוימות - ומובילה לשינויים ולעדכונים במנגנוני ההכשרה וההפעלת הכוחות בשטח. את ההחלטה הפורמלית על שילוב הנשים צריכים ליישם המפקדים בשטח. הם צריכים לקלוט, להכשיר ולהפעיל את הנשים בהתאם לצורכי היחידה ולמשימותיה. כיצד הם בוחרים לעשות זאת? וכיצד הם מקבלים את ההחלטות בסוגיות האלה?

מחקרים ותחקירים שונים נעשו ביוה"ל ובגופי מחקר אחרים על אופן ההתמודדות של המפקדים ושל המערכת המלווה אותם עם סוגיית שילובן של נשים ביחידות לוחמות. המחקרים בוחנים את התהליך החל משלב האיתור והמיון, דרך שלבי ההכשרה וכלה באופני ההפעלה.<sup>1</sup>

במאמר הזה אני סוקרת כיצד הפעילו מפקדים בצה"ל נשים בארבעה אירועים שונים שהתרחשו בשנים 2004-2009. ההתייחסות במאמר יחיד לעולם לא תוכל להקיף ולהכיל את כלל המפקדים ואת כל דרכי ההפעלה בכל נקודת זמן. לכן אני פותחת בהסתייגות: כשאני כותבת על אופן ההפעלה של נשים בכל אחד מהאירועים אני מתייחסת לבחירה הנפוצה ביותר או לחלופין לבחירה שהשאירה חותם משמעותי בשיח הצבאי על שילובן של נשים בלחימה. לבסוף, נוסף על הסקירה אנסה להציע גם הסברים לדפוסי ההפעלה השונים.

ארבעת האירועים שנבחנו הם מבצע "עופרת יצוקה", מלחמת לבנון השנייה, אירועי "גאות ושפל" וההתנתקות. ההסבר השכיח לשוני בין הפעלת גברים ונשים באירועים האלה - ובאירועים אחרים - הוא "אופי הפעילות" או "המבנה הארגוני של הצבא". אלה לרוב שמות קוד לתפיסת ההפעלה הבסיסית של צה"ל הנגזרת מאבחנה מגדרית: גברים ונשים מגויסים בנפרד והולכים למסלולים שונים ולעיתים לתפקידים שונים. לצד ההסברים האלה אציע הסבר חלופי, ולפיו המפקדים בצבא רואים לנגד עיניהם רק מספר מוגבל של תפקידים שבהם ניתן לשלב נשים.

לצורך בחינתו של ההסבר הזה עלינו לעזוב את תפיסת העולם הפונקציונלית המקדשת את הרציונליות ורואה בה בסיס לפעולה האנושית ולהתנהלות הארגונית ולאמץ תפיסה ביקורתית אשר מציבה סימני שאלה בנוגע למניעיהם של ארגונים ושל אנשים לפעול בדרך שבה הם פועלים. ולעניינו: האם ניתן של צורכי המשימה ושל ההשפעה שיש לשילובן של נשים על האפקטיביות המבצעית הוא ההסבר היחיד לשיקולי המפקדים בשטח, או שמא עמדות אישיות, נטיות ערכיות ודפוסי חשיבה סטריאוטיפיים משפיעים גם הם על השיקולים?

## עימות נמוך עצימות בזירה הפלסטינית: ללכת עם ולהרגיש בלי

מאמצע שנות ה-90 ניתן לראות יחידות לוחמות שפתחו את שעריהן בפני נשים וקלטו אותן בשורותיהן. המהלך החדשני זכה לתשומת לב ציבורית רבה ולתהודה נרחבת. יחידות התותחנים והנ"מ, שהשתתפו גם הן במשימות הביטחון השוטף המתרחבות, היו בין הראשונות שקלטו את הנשים. הצטרפו אליהן יחידות נוספות - דוגמת משמר הגבול ועוקץ - שמילאו אף הן משימות בידוק ואבטחה במסגרת המאמץ למנוע פיגועים.

הנשים הצטרפו ליחידות במעמד של לוחמות מן המניין; הן עברו את ההכשרה





**לוחמת צה"ל ב"עופרת יצוקה" | מפקדים שבגדודיהם מוצבות נשים בתפקידים מקצועיים לא קיבלו הנחיה ב"עופרת יצוקה" להשאירן מאחור, וברוב המקרים הם אף לא חשבו לעשות זאת על דעת עצמם**

### **"עופרת יצוקה" - האישה והמשימה**

כמו מלחמת לבנון גם מבצע "עופרת יצוקה" החל בפעולה אווירית מסיבית שלאחריה באה כניסה של כוחות קרקעיים. יחידות לוחמות שאינן מסתערות, ושבהן משולבות נשים - תותחנים, משמר הגבול, גדוד הקרקל, סוללות הנ"מ וכ' - כמעט שלא השתתפו בלחימה עצמה. עם זאת תרומתן של הנשים במגוון רחב של תפקידים בעורף הלחימה זכתה להערכה רבה, וראו בה נדבך חיוני לביצוע המשימות השונות.

מהבחינה המגדרית דומה התנהלותו של צה"ל במבצע "עופרת יצוקה" להתנהלותו במלחמת לבנון השנייה. עם זאת, ב"עופרת יצוקה" לא הייתה הוראה להדיר את הקצינות המקצועיות מתפקידיהן.

תחקיר יוה"פ מלמד שמפקדים שבגדודיהם מוצבות נשים בתפקידים מקצועיים לא קיבלו הנחיה ב"עופרת יצוקה" להשאירן מאחור, וברוב המקרים הם אף לא חשבו לעשות זאת על דעת עצמם.<sup>6</sup> הטיעונים המוכרים מדיוני המטה - שהחברה הישראלית לא תהיה מוכנה לסבול אבדות בקרב נשים והחשש מפני ההשפעה שתהיה לנוכחותה של אישה בתוך קבוצת לוחמים - לא הכתיבו את החלטות המפקדים במבצע הזה. קצינות וחיילות תומכות לחימה, רופאות ופראמדיקות, קצינות חימוש ותקשוב, קצינות כוח אדם, קצינות תחזוקה ולוגיסטיקה נכנסו על פי דרישות התפקיד והמשימה עם גדודיהן אל תוך שטחי הלחימה. ההד התקשורת שניתן להשתתפותן היה לא מבטולי: נשים שהשתתפו במבצע הופיעו בכל כלי התקשורת - הלאומיים ושל צה"ל - כאילו היו גיבורות המלחמה. העורך האזרחי - כך ניתן להתרשם - אימץ את מודל "האישה החדשה" שהציעה צה"ל. אומנם לא היו פגיעות בנפש בקרב נשים במבצע הזה, אך נראה שהציבור בארץ השלים במידה רבה עם היותן חלק מהמערך הלוחם והיה מודע למחיר שהן עלולות לשלם בשל כך.

בארבעת האירועים שהוזכרו לעיל התייחס צה"ל באופן שונה לסוגיית שילובן של הנשים. איך אפשר להסביר את ההבדלים האלה? האם הם תוצר של

מאלה המאצ'ואיסטיים המקובלים ("להקשיב, להכיל, להיות מאופקים, להיות ורביים, לבטא קושי, לחבק, לגעת, לשחק עם הילדים").<sup>5</sup>

במאמרה סוקרת עמרם<sup>5</sup> כץ את התנאים המבניים שהובילו ליצירת הדפוס הזה של התנהלות מגדרית. לטענתה, הגוף המשותף לצה"ל ולמשרתת ישראל - גוף שהיא מכנה "צבא הצללים" אשר הוקם אד-הוק למשימת ההתנתקות - הוא שאיפשר לו להיות אחר ולהתנהל באופנים ובתפיסות אחרים. הטענה הזאת תפוחת בהמשך המאמר.

### **מלחמת לבנון השנייה: גבול המגדר - בגבול**

השלב הראשון במלחמה התאפיין בתקיפות מהאוויר, ורק בשלב מאוחר יותר השתלבו במאמץ האווירי גם כוחות חי"ר ושריון. בחיל האוויר לא עלתה כלל שאלת השתתפותן של הנשים, והן שולבו באופן מקצועי בצוותי האוויר בתפקידים של טייסות ושל מכונאיות. הנשים היו משולבות גם במקצועות תומכי לחימה ביבשה, ולכאורה שאלת השתתפותן בלחימה לא הייתה צריכה לעלות כלל, אולם בפועל לא כך התנהלו הדברים. עם כניסת כוחות היבשה לתוך לבנון, צצו ועלו מחדש שאלות הנוגעות לשילוב הנשים. חשוב להדגיש: ביחידות המסתערות - חטיבות החי"ר והשריון והיחידות המיוחדות - לא היו מלכתחילה נשים, ושם לא עלתה כלל סוגיית השילוב. השאלה הזאת עלתה בנוגע להפעלתן של קצינות ושל חיילות במערכים תומכי הלחימה אשר ליוו את הגדודים הלוחמים. אלה לא הורשו להיכנס לאזורי הלחימה על פי פקודתם של מפקדים בכירים בגזרה. לכל היותר ניתן לנשים במערכים תומכי הלחימה להגיע עד לגדר הגבול.

החלטת המפקדים הנ"ל לא נסמכה על פקודות הקבע של הצבא ואף סותרת את מהלך שילובן של נשים ביחידות לוחמות שאינן מסתערות (כגון תותחנים) או ביחידות תומכות לחימה. במלחמת לבנון השנייה - במקביל להשתתפותן החיונית והחיובית של נשים בתפקידים רבים - נוהלה נגדן מדיניות של "הדרה מרחבית", דהיינו של הרחקתן הפיזית ממוקדי הלחימה. קו הגבול שבין ישראל ללבנון סימל קו גבול תודעתי בין חזית לעורף ובין צבא לאוכלוסייה אזרחית ובפועל סימן גם את הגבול בין נשים לגברים, בין שילוב אמיתי ושוויוני להדרה ולהגנת יתר.

התפתחות טבעית? מה הקשר בין ההתנהלות המעשית בשטח לבין הדיונים העקרוניים? ובעיקר: כיצד משפיעים ההבדלים האלה ביחס של הצבא לנשים על המשך שילובן במרחבי הלחימה?  
רצף האירועים שתיארת התרחש בתוך זמן קצר יחסית ובסדר כרונולוגי שאינו מאפשר להניח שמדובר בתהליך שינוי תרבותי-ערכי המתפתח במשך הזמן. לדעתי, מתווי הפעילות השונים הם שיצרו במידה רבה את השונות בתפיסה המגדרית של המפקדים. השונות הזאת אינה תלויה ביכולת הנשים למלא את דרישות המשימה אלא ביכולתם של הצבא ושל מפקדיו לאפשר להן לעשות זאת.

### מושגים תיאורטיים לניתוח התופעה

כדי לנתח את דרכי השילוב השונות של הנשים בצה"ל אשתמש בשני מושגים מתחום הפסיכולוגיה: המושג הראשון הוא "פרוטוטיפ", המוכר מתחום הפסיכולוגיה הקוגניטיבית, והמושג השני הוא "תסריט חברתי", הלקוח מתחום הפסיכולוגיה החברתית. את שניהם אציג בתמצות כדי להגיע באמצעותם אל המושגים "מלחמה פרוטוטיפית" ו"תסריט מגדרי".

### הפרוטוטיפ והמלחמה הפרוטוטיפית

המונח Prototype, הלקוח מהפסיכולוגיה הקוגניטיבית, מתאר את האב-טיפוס של קבוצה מסוימת. פרוטוטיפ הוא מודל המחזיק באוסף התכונות שמאפיינות ומגדירות את הקבוצה.<sup>7</sup> לדוגמה: השאלה "מיהו ישראלי בעיניך?"

## נוכח אופיה של מלחמת לבנון השנייה החליטו מפקדי צה"ל בשטח "להגן" על הנשים ולהשאירן מאחור בלי לבחון את מידת התאמתן האישית לביצוע התפקידים השונים



נועדה למצוא אדם (אמיתי או דמיוני) שיכיל את כל אותן התכונות המאפיינות ישראלים. מי שאומר שבן אדם מסוים הוא סמל הישראליות קובע בעצם שבעיניו אותו האדם הוא האב-טיפוס (הפרוטוטיפ) של "הישראלי האמיתי".

### המלחמה הפרוטוטיפית

החיבור בין המושג פרוטוטיפ למושג המלחמה נעשה כדי לאפיין מצב לחימה שבתפיסה הציבורית הרחבה הוא מעין אב-טיפוס לכל המלחמות. התפיסה המקובלת בתרבות המערבית היא שמלחמה היא התנגשות אלימה בין שני צבאות או יותר. במלחמה טיפוסית (פרוטוטיפית) לפי התפיסה הזאת נעשה שימוש בנשק חם נגד אויב ברור וידוע. המשתתפים בלחימה מסכנים את חייהם, ויש גבול ברור (מדיני בדרך כלל) בין החזית שבה מתרחשת המלחמה לבין העורף שבו מצויים האזרחים שבשמם ולמען ההגנה עליהם מתנהלת המלחמה. למלחמה מעין זאת יש שמות שונים: "מלחמה אמיתית", "מלחמה קלאסית" וכו'. בהגדרה שנתון משרד ההגנה של ארה"ב למושג "קרב יבשתי" ניתן לראות דוגמה לניסיון להגדיר את המלחמה הטיפוסית.<sup>8</sup>

התפיסה המקובלת של מושג המלחמה הפרוטוטיפית רואה בה אקט אלים וכוחני המאופיין בנוכחותם של גברים והמקדש את התכונות הנחשבות לגבריות, קרי אלימות, תקיפות, נחישות, סבולת וכוח פיזי. העיסוק בצבא

ובמלחמה - קובעת הספרות הסוציולוגית - מכונן את הזהות הגברית.<sup>9</sup> כאשר מושג המלחמה משמש להגדרת סיטואציה מסוימת, נוטים "השחקנים" (המשתתפים) באותה הסיטואציה לאמץ מערך של התנהגויות, של עמדות ושל תפיסות עולם. את הנטייה הזאת לאמץ התנהגות מסוימת בהתאם למצב ניתן להבין באמצעות המושג הפסיכולוגי-סוציולוגי "תסריט חברתי".

### תסריט חברתי

קלייד, ויליאמס וסו<sup>10</sup> הגדירו את המושג "תסריט חברתי", ולפיהם לכל סיטואציה חברתית יש מערך תואם של התנהגויות ושל שפה. המערך הזה הוא סוג של תכתיב חברתי המגדיר כיצד נהוג לפעול ולהגיב באותה הסיטואציה. דוגמה טובה לתסריט חברתי היא ליל הסדר. מדובר בסיטואציה שמכתיבה תפקיד וכללי התנהגות לכל אחד מ"השחקנים", ואין הכוונה לתפקידים שקובעת המורשת היהודית, אלא לאלה החברתיים שנוצרים בכל משפחה לאורך השנים.

### מלחמה פרוטוטיפית ותסריט מגדרי

השאלה הרלוונטית לענייננו היא: מהו התסריט החברתי כאשר הסיטואציה הנתונה מוגדרת "מלחמה פרוטוטיפית"? ניתן להניח שהתשובה תלויה בהקשר התרבותי: בכל חברה ובכל תרבות יהיה מערך שונה של ההתנהגויות ושל עמדות.

במקרה של צה"ל ושל החברה הישראלית מעוררת סיטואציה של מלחמה פרוטוטיפית תסריט חברתי המכתיב אחריות לאומית, לכידות חברתית ונכונות להקרבה אישית.<sup>11</sup> לטענתי, מכתובה הסיטואציה הזאת גם נטייה אוטומטית להפרדה מגדרית: התפיסה היא ששדה הקרב והכוחות המאיימים שבו אינם מקום לנשים. ברגע שמבצע צבאי מוגדר "מלחמה", יש בכך כדי לעורר תסריט חברתי אוטומטי, אשר בשונה ממה שנהוג להניח, אינו נשען בהכרח על חשיבה מושכלת ותועלתנית אלא על קודים גנטיים של התרבות המערבית בכלל ושל התרבות הישראלית בפרט הרואות בנשים "אחר מוחלט" לדמות הלוחם. דמות הלוחם הגברי היא שנחשבת למתאימה ולראויה לסיטואציית המלחמה הטיפוסית, ואילו מקומה של הדמות הנשית נפקד מהסיטואציה הזאת. אני טוענת - בהסתמך על הניתוח שלעיל - כי מה שיצר את ההבדלים בדפוסים המגדריים בין ארבעת המצבים המבצעיים היה מידת קרבתם לסטריאוטיפ המלחמה הקלאסי. את הסטריאוטיפ הזה קובעים האויב, הזירה ומידת האלימות. ככל שהסיטואציה קרובה יותר למלחמה הפרוטוטיפית, כך נראה נטייה ברורה יותר להפעיל תסריטים מגדריים מדירים, ולהיפך. על פי העיקרון הזה אנסה להסביר את הדפוסים המגדריים השונים בארבע הסיטואציות.

### לבנון: מלחמה פרוטוטיפית, תסריט של הדרה

מאפייניה של מלחמת לבנון השנייה תואמים באופן מלא את ההגדרה של מלחמה פרוטוטיפית. בניגוד לשתי הפעולות שקדמו לה - ההתנתקות והמלחמה בטרור הפלסטיני - היה האויב במלחמת לבנון השנייה מזוהה, בעל מבנה ארגוני ברור, דמוי צבא ובעל נכסים שנגדם ניתן היה להפעיל את הכוח הצבאי. הזירה הייתה אף היא ברורה לגמרי: אף שהמלחמה לא התנהלה בין מדינת ישראל ללבנון, שימש הגבול ביניהן קו תיחום ברור בין חזית לעורף. גם בכל הנוגע להיקף האלימות מדובר היה במלחמה לכל דבר.

נוכח אופיה זה של מלחמת לבנון השנייה החליטו מפקדי צה"ל בשטח "להגן" על הנשים ולהשאירן מאחור בלי לבחון את מידת התאמתן האישית לביצוע התפקידים השונים או את מידת נחיצותן לכוחות הלוחמים. מהרגע שבו השתרשה התפיסה שמדובר במלחמה פרוטוטיפית, התקשו המפקדים להכיל את נוכחות הנשים בשדה הקרב.

מעדייות של לוחמות תותחנים במילואים עולה שמלכתחילה הובהר להן שלא



ויכולו להמשיך בתפקידיהן ברגע שהסוללות שלהן יידרשו להיכנס לתוך לבנון. הן הצביעו על כך שההדרה לא נבעה מאי-התאמתן לתפקידיהן - שהרי מבחינה מקצועית אין שום הבדל אם התותח יורה מהעבר הזה של הגבול או מעברו האחר. ואכן הנימוק שהשמיעו המפקדים בנוגע להדרה לא נגע לתפקודן של הלוחמות אלא נשען על הכלל - שלא ברור מהו מקורו - ש"נשים לא חוצות קווי אויב".

### ההתנתקות: התסריט והיפוכו

מבצע ההתנתקות היה היפוכו הגמור של מצב המלחמה הפרוטוטיפי. מדובר במבצע שבצבאות זרים נהוג לסווגו תחת הכותרת "פעולות לשמירת שלום". במסגרת ההתנתקות נדרש הצבא לאלץ בכפייה אזרחים ישראלים לנטוש את בתיהם. האויב המאפיין את המלחמה הטיפוסית לא נכח באירוע הזה, ואת מקומו תפסה אוכלוסייה מקורבת של "אחים" אזרחים. "זירת הקרב" הייתה בתים פרטיים, בתי ספר, גני ילדים, בתי כנסת וכו'. "האויב", הזירה ומשמעות המשימה גרמו לצה"ל לנסות להתכחש לפוטנציאל האלימות הטמון באירוע הזה. ההתנתקות הייתה הפעולה הצבאית הרחוקה ביותר ממלחמה פרוטוטיפית שהתבקש צה"ל לבצע בשנים האחרונות. בשל כך עוררה ההתנתקות התנהגויות ותפיסות המנוגדות לאלה שמעוררת מלחמה פרוטוטיפית. לביצוע המשימה הקים צה"ל צבא אלטרנטיבי שנראה כצבא לכל דבר, למעט ההרכב האנושי ואורך חייו. את יחידות הביצוע של ההתנתקות איישו נשים, נגדים וקציני קבע בוגרים. היחידות הלוחמות, עיקר הכוח הזמין של צה"ל, הוקצו למשימות אבטחה במעגלים החיצוניים ולא השתתפו בביצוע המשימה עצמה. ההצבה הזאת של אוכלוסיות "אחרות" בחזית המשימה הייתה הטקטיקה המובילה בניהול הפעולה. שתי סיבות היו לאימוץ הטקטיקה הזאת של עיצוב "צבא אחר": הרצון ליצור כוח בעל כישורים המותאמים לאופי המשימה (שמסוגל להפגין בגרות, סבלנות, אמפתיה וכו') והרצון להרחיק ככל האפשר את צה"ל האמיתי ממשמה שהייתה שנויה במחלוקת עזה. בכל מקרה, בתוך "הצבא האחר" גם ראו אחרת את שילוב הנשים.

ברגע שהיישות הצבאית הפועלת הוגדרה "אחרת מצה"ל", ניתנה לה הרשות לאמץ פרקטיקות שאינן מקובלות בצה"ל. הכוח אומן מנטלית ומעשית להתמודדות נפשית קשה. החיילים והקצינים תורגלו בסיטואציות צפופות והתבקשו לגלות רגישות, הכלה, אמפתיה. הסיסמה "ברגישות ובנחישות" שטבע צה"ל ושאותה הפך למוטו של הפעולה מאפיינת את השוני האולטימטיבי. לא רק בנייתו של הכוח הייתה אחרת, גם הפעלתו חשפה התנהלות השונה מהרגיל בצה"ל. שילוב הנשים הוא דוגמה ספציפית ובוולט לשונות הזאת, אך יחד איתה איפיינו את הצבא גם גמישות תפעולית ולוגיסטית, מוכנות

### טבלה: השוואה בין אופי המבצע לבין מידת השיתוף של נשים

	מלחמת לבנון השנייה	"עופרת יצוקה"	הסכסוך עם הפלסטינים	ההתנתקות
האויב	גלוי וברור	גלוי וברור	חלקו סמוי וחלקו גלוי	אזרחים, "אחים"
האלימות	רבה. מאמץ להסב לאויב אבדות רבות ככל האפשר	רבה. מאמץ לנטרל אויב	חלקה סמויה, חלקה גלוי ורבה	מוכחשת
הזירה	גבול מדיני ברור	גבול מדיני ברור	נעשה מאמץ תמידי להבהירה	במרחב הפרטי היהודי: בתוך בתים, בתי ספר ובתי כנסת
הפרקטיקות המגדריות	הדרה מוחלטת לנשים לא הותר להיכנס ללבנון גם אם יחידותיהן נכנסו לשם	הכללה חלקית שילוב קצינות וחיילות מקצועיות בגדודים. הדרה חלקית של לוחמות	הכללה מידרה שילוב ביחידות לחימה לא מסתערות, חלוקת עבודה מגדרית	הכללה יחידות מעורבות, משימות משותפות

גבוהה של המפקדים להיות קשובים לחיילים ועבודה במבנה לא שגרת. (כל אותן תצורות עבודה שונות וגמישות התאפשרו על רקע השונות). גם סיומו של המבצע ופירוק צבא הצללים היה אלטרנטיבי אחרת לתהליכים צבאיים סדורים וארוכים. הצבא האחר על חטיבותיו, מחנותיו ואנשיו נמוג במהירות הבזק עם סיום המשימה.

המשימה שהוטלה על צה"ל במסגרת ההתנתקות הושגה במלואה. הנשים ששולבו בביצוע המשימה הזאת תיפקדו היטב למרות הקושי המנטלי ועל אף שנדרשו לא פעם להפעיל כוח בעימותים פיזיים. בעימותים האלה הן היו חשופות לחלוטין, ללא כלי נשק מכל סוג שהוא.

מאחר שבעיני הציבור הישראלי הייתה ההתנתקות "האחר האולטימטיבי" של המלחמה הפרוטוטיפית, היא פתחה פתח למערך שונה של התנהגויות, של עמדות ושל החלטות בתחום המגדרי. ניתן היה לחשוב שזוהי אבן דרך נוספת בתהליך שילובן של הנשים בצה"ל - תהליך שהוא אבולוציוני ונמשך כבר 60 שנה - אך כשנה לאחר ההתנתקות פרצה מלחמת לבנון השנייה והוכיחה שהמצב מורכב הרבה יותר.

### העימות עם הפלסטינים: מלחמת כלאיים

בין הקוטב האחד, שבו נמצאת המלחמה הפרוטוטיפית (מלחמת לבנון השנייה), לקוטב האחר, האנטי פרוטוטיפי (ההתנתקות), מצוי העימות המתמשך עם הפלסטינים. מדובר אפוא במעין הכלאה בין שני סוגי העימותים האלה - במיוחד בזירת יהודה ושומרון. מצד אחד קיים אויב, אלים וברור (הטרור הפלסטיני) אך מצד אחר האויב הזה מעורב באוכלוסייה, וקשה מאוד לזהותו. קו הגבול בין העורף הישראלי לשטחים הפלסטיניים, שהופך אט-אט להיות מוחשי עם התקדמותה של גדר ההפרדה, היה בתחילת העימות פרוץ ופתוח, ולא הייתה יכולת ממשית - ואף לא הייתה כוונה - לסוגרו לחלוטין. כתוצאה מכך טושטש הגבול בין העורף לחזית. האלימות הגלויה והשימוש באש חיה, המאפיינים את המלחמה הטיפוסית, הוחלפו בחלקם במשימות שיטור שבהן התבקשו החיילים לנטר את פעולותיהם של התושבים הפלסטינים ולהפגין איפוק וסובלנות. מצב הכלאיים הזה יצר התנהגויות כלאיים: מחד נשים הוכללו בתוך היחידות הפועלות בשטח ושותפו במשימות באופן פסאודו-שוויוני, אך מאידך התקיימה הדרה בלתי פורמלית בחיי היומיום, שבמסגרתה הועברו המשימות הקשות ליחידות אחרות, שבהן לא שירתו נשים, או שהן הוטלו על היחידות שבהן שירתו נשים, אך אלה לא שותפו בהן.

המצב הביטחוני שהכתיב פעולות הגנה ואבטחה לצד פעולות יזומות והתקפיות (גם אם צרות וממוקדות) נע על ציר ההגדרה של מלחמה פרוטוטיפית. במצבים שבהם העימות עם הפלסטינים היה קרוב להגדרה של מלחמה פרוטוטיפית - האויב וזירת הלחימה היו ברורים ומוגדרים, והופעלה אלימות (מעצרים,



חיפוי מבוקשים וכו') - חזרה ההתנהגות האופיינית למצב לחימה קלאסי. יחידות שבהן משולבות נשים לוחמות כמעט שלא קיבלו משימות מעין אלה, וכאשר הוטלה עליהן משימה כזאת, בחרו המפקדים לא אחת להדיר ממנה את הנשים שתחת פיקודם. במשימות ובפעולות המרוחקות מהגדרת המלחמה הפרוטוטיפית - שבהן האויב מוסווה בתוך אוכלוסייה אזרחית ואינו מוכר או ידוע, הזירה אינה מסומנת, והאלימות הצבאית נדרשת להיות מרוסנת (למשל איש מחסומים ונקודות מעבר) - התאפשר ניהול אחר של הנשים ושל מעורבותן: הופעלו היחידות המעורבות, והנשים שבהן השתתפו בביצוע המשימות.



## הדיון בצבא על שילוב נשים בלחימה עוסק בדרך כלל בשאלת האפקטיביות המבצעית והיעילות הארגונית של הצעד הזה, אך טומן בחובו גם עמדות ערכיות

### "עופרת יצוקה" - מבצע או מלחמה?

"עופרת יצוקה" אומנם כונתה "מבצע", אך הייתה למעשה מלחמה פרוטוטיפית: היה אויב מוגדר - החמאס וחייליו - היה יעד ברור, הופעלו אמצעים צבאיים להשגתו, והיה קו גבול שאותו חצו הכוחות. מקומן של היחידות המעורבות נפקד על פי רוב ממצבת הכוחות שפעלו במבצע, אך הקצינות והחיילות המקצועיות המצוותות לגדודים פעלו בהתאם לתפקידיהן ולמשימות - גם בתוך הרצועה. אירועים נקודתיים שבהם קיבלו מפקדים החלטות הפכות למגמה הזאת תוחקרו כבר במהלך המבצע או מיד לאחריו, והודגש שאלה היו מקרים יוצאים מן הכלל.

היה פער בין ציפיות הצבא - או ההערכות שהציג לציבור - בנוגע להתנגדות הצפויה של האויב לבין ההתנגדות שפגשו הכוחות בפועל. לפיכך ניתן לומר שאל מול ההערכות שהציגו תסריט של לחימה פרוטוטיפית, שילובן של נשים בכוחות הפועלים הוא מפתיע וחדשני. לעומת זאת אל מול התרחקותה דה פאקטו של הלחימה מהפרוטוטיפ המאפיין קשה לומר בוודאות שיש בחידוש הזה משום פריצת דרך לעבר שילובן המלא של נשים בשירות קרבי משמעותי.

### סיכום

הדיון בצבא על שילוב נשים בלחימה עוסק בדרך כלל בשאלת האפקטיביות המבצעית והיעילות הארגונית של הצעד הזה, אך טומן בחובו גם עמדות ערכיות, אידיאולוגיות וחברתיות וכן דפוסי חשיבה סטריאוטיפיים. המדיניות של צה"ל ברורה: מי שמשרתת בגוף תומך לחימה תמשיך לשרת בו גם בעת מלחמה. בעיני צה"ל זו אינה החלטה תיאורטית, אלא מציאות שיש לממשה. זו גם המדיניות בנוגע לנשים המשרתות ביחידות לוחמות שאינן מסתערות (כגון אב"ך ונ"מ. ביחידות המסתערות אין נשים).

אולם בפועל את ההחלטה על שילוב נשים בלחימה מקבלים המפקדים בשטח. בבואם להכריע בסוגיה הזאת הם בוחנים בעיקר את מתאר הפעולה הצפוי ואת התסריט המגדרי שנהוג להצמיד אליו.

מצב של לחימה פרוטוטיפית הוא מודל מכוון בתרבות הצבאית. זהו אחד מתרחישי האיום המרכזיים ומקור לאתוס צבאי נרחב. מלחמה פרוטוטיפית היא לב ליבו של העיסוק הצבאי ומכוונת את פעולתו גם במצבים של שגרה

ושל בניית הכוח. בכל אותן ההכנות הנשים הן צלע נוספת, רעיון תיאורטי בלתי מחייב הנמצא בשלב פיילוט נצחי. כאשר מגיע "רגע האמת", עלול לצד יישום המדיניות להתקיים תהליך של חזרה אוטומטית לדפוסי המוכרים של "לגברים בלבד".

יש שיראו בנטייה של המפקדים ושל המערכת הצבאית לפעול על פי תסריט חברתי מעין "אינטואיציה מקצועית", שגם אם אינה מומשגת או מאורגנת רציונלית, יש בה "שכל" וחוכמת חיים וירצו לשמר את אפשרות הבחירה הזאת. המאמר שופך אור על אותה ה"אינטואיציה" דרך בחינת מרכיביה ומראה שהיא מכילה דימויים סטריאוטיפיים, מעט מאוד ניסיון מעשי בעבודה עם נשים ובעיקר כניעה לתסריט חברתי שכופה על המפקד את ההחלטה המסורתית. הסיסמה הצה"לית "עם בונה צבא בונה עם" מתארת את המעגליות ואת ההזנה ההדדית שבין הצבא לחברה בישראל. המאמר הזה מתאר תופעה מעגלית דומה: "מגדר בונה גבול בונה מגדר". הכוונה היא שתפיסות מגדריות אפרוריות המושרשות אצל המפקדים קובעות את עמדותיהם בנוגע ליכולת הפעלתן של נשים בשדה הקרב ובכך מעצבות את חזית הלחימה (הגבול) על פי עקרון הגבריות. בהמשך מעצב המודל הזה - שלפיו "הלחימה היא עיסוק לגברים בלבד" - את התפיסות החברתיות והצבאיות בנוגע למקומן של הנשים בצבא ובחברה. התפיסות האלה מסייעות לקבע את עקרון המגדר בצה"ל, שהוא עיקרון מהותי בעיצוב תפיסת הפעלה הצבאית הן בפעילות מבצעית והן בשגרה.

מפקדי צה"ל צריכים להיות ערים למערך הלחצים, להנחות הבסיס ולדרכי החשיבה השונות הקיימים בנושא שילובן של הנשים. מפקדים שיכירו את מורכבות הנושא ואת ההשפעות המופעלות עליהם בבואם להכריע בסוגיות מגדריות - כמו שילובן של נשים בלחימה - יוכלו לקבל החלטות שקולות וענייניות יותר.

### הערות

1. ראו למשל: שרית עמרם-כץ, **לנחמות להילחם, מחקר מעקב אחר שילוב נשים לוחמות בצה"ל**, יוה"ל, 2006; שרית עמרם-כץ, **קרבי זה הכי, אחרותי - אינטגרציה מגדרית בהכשרת מסגרות מבצעיות**, יוה"ל, 2002; שרית עמרם-כץ ואורנה ששון לוי, **נשים וגברים בהכשרות הקצונה - השלכות מגדריות של קק"צ אחד, יוה"ל, 2004**
2. עמרם-כץ, **שם**
3. **שם**
4. **שם**
5. שרית עמרם-כץ, "חיילות בחזית ההתנתקות - אפשר גם אחרת", בתוך: **תענועים של שוויון**, יוה"ל, 2006
6. רוני טמיר, **תחקיר השתתפותן של נשים ב"עופרת יצוקה"**, יוה"ל, 2009
7. Edward E. Smith, "Concept and Thought", in: Robert J. Sternberg & Edward E. Smith, **The Psychology of Human Thought**, Cambridge University Press, 1988
8. "Engaging an enemy on the ground with individual or crew served weapons, while being exposed to hostile fire and to high probability of direct physical contact with hostile force's personnel. Direct ground combat takes place well forward on battlefield while locating and closing with the enemy to defeat them by fire, maneuver and shock effect".
9. עמרם-כץ וששון לוי, 2004; דני קפלן, "הבניית רגשות של לחימה כאתר מרכזי של 'לאומינות'", **סוציולוגיה ישראלית** (1), פרדס הוצאה לאור, 2003
10. Robert St Clair, Ana Clotilde Thomé-Williams, Lichang Su., "The Role of Social Script Theory in Cognitive Blending", in: **Intercultural Communication Studies XV** (1) 2005
11. סמי סמוחה, "השלכות המעבר לשלום על החברה הישראלית", בתוך: **בשם הביטחון - סוציולוגיה של שלום ומלחמה בעידן משתנה**, אוניברסיטת חיפה, 2003; שרית טובי, **הערכת מצב צבא-חברה 2009**, ממד"ה (טרם פורסם)

# למרות הכול - אלוף הניצחון



אל"ם אסף שמחוני, (שני מימין) מפקד פיקוד הדרום במלחמת סיני - משוחח עם חיילים | אריאל שרון אמר שהחלטתו של אסף שמחוני להטיל למערכה את חטיבה 7 מוקדם מהתכנון המקורי הייתה ההחלטה החשובה ביותר במערכה

**אלוף (מיל') דורון אלמוג**  
לשעבר אלוף פיקוד הדרום



# נגד אלוף אסף שמחוני, מפקד פיקוד דרום במלחמת סיני, נטען שהפר פקודה מפורשת של הרמטכ"ל דיין והכניס את חטיבה 7 למערכה 36 שעות לפני המועד המתוכנן. הפרת פקודה אכן הייתה, אולם בניתוח ביקורתי מופנים חיצי הביקורת גם כלפי נותן הפקודה, הרמטכ"ל דאז משה דיין

## מבוא: הניצחון והוויכוח

אלוף אסף שמחוני, מפקד פיקוד הדרום, נפל ב־6 נובמבר 1956 במהלך טיסה משארם א־שייח' לרמת־דוד. הוא נהרג שעות ספורות לאחר מסדר חגיגי שנערך בשארם א־שייח' לציון סיומה של מלחמת סיני. במסדר נכחו גם הרמטכ"ל רב־אלוף משה דיין ומפקד חטיבה 9 אברהם יפה.

בעת שהייתי אלוף פיקוד הדרום החלטתי להנציח את זכרו של אסף שמחוני והוריתי לקרוא על שמו את המחנה של פיקוד דרום בבאר־שבע. הטקס המרגש, שנערך ב־6 ביולי 2003 במפקדת פיקוד הדרום בבאר־שבע, חשף טפח מהמחלוקת העמוקה ששררה בצמרת צה"ל בנוגע להחלטותיו של אסף שמחוני בעת המערכה. אריאל שרון, ראש הממשלה ב־2003, נשא דברים מירושלים בשידור טלפוני לאוזניהם של באי הטקס. הוא דיבר על החברות ביניהם, על אסף המפקד, על הלילה שבו ישן בדירתו של אסף בבאר־שבע ערב מבצע קדש וציין שעצם קיום הטקס הוא תיקון עוול היסטורי לדמותו של אסף.

במבצע קדש השיגה ישראל ניצחון צבאי מוחץ ומהיר. בתוך כ־100 שעות השתלט צה"ל על סיני, מוטט את צבא מצרים בכמה קרבות תנועה מהירים והביא לשינוי אסטרטגי במרחב: כושר ההרתעה של ישראל התחזק מאוד, והדבר בא לידי ביטוי ב־11 שנות שקט בדרום.

למרות הניצחון הגדול הוטחה באסף שמחוני לאחר המערכה ביקורת קשה הן במחקרים והן בספרי זיכרונות. מדובר בשני ספריו של משה דיין, הרמטכ"ל דאז ("יומן מערכת סיני" ו"אבני דרך"), בספרו של מורל"ה בראון ("אתגר ותגרה"), שהיה ראש לשכת הרמטכ"ל בעת המערכה, בספרו של מאיר עמית ("ראש בראש"), שהיה ראש אג"ם בעת המערכה, ובמחקרו המקיף של מוטי גולני ("תהיה מלחמה בקיץ").

למרבה הצער, קולו של אסף שמחוני נדם בסוף המערכה, והוא לא יכול היה ללמד סנגוריה על החלטותיו. רק כ־50 שנה אחר כך החלו להישמע קולות אחרים שהצדיקו את החלטותיו של שמחוני. אחד מהם הוא של מח"ט 7 בעת המערכה, אורי בן־ארי (בספרו "נוע נוע! סוף" ובכמה ראיונות). קול נוסף הוא של אריאל שרון שקבע כי החלטתו של אסף שמחוני להטיל למערכה את חטיבה 7 מוקדם מהתכנון המקורי הייתה ההחלטה החשובה ביותר במערכה.<sup>1</sup>

## שורשי הקונפליקט בין דיין לשמחוני

"אלוף הניצחון" הוא הכינוי שהעניק בן־גוריון לאסף שמחוני בהספד לזכרו - כינוי שעומד בסתירה חריפה לביקורת שהוטחה בשמחוני ואולי אף היה קטליזטור לחלק מהביקורת. "אלוף הניצחון" הוא גם שם הספר שמנסה להציג את דמותו של אסף שמחוני משחר ימיו, עובר דרך כור ההיתוך הקרבי והפיקודי שלו - מלחמת העצמאות - ומסיים בניסיון מקיף ויסודי לתהות

אחר פועלו בעת מבצע קדש ולהתמודד עם כל גלי הביקורת באמצעות מחקר היסטורי הנעשה ברטרופקטיבה של 50 שנה.

הספר נעדר אמירה דוקטרינרית־פיקודית־ערכית בנוגע לדילמות שאיתן התמודד אסף, ולכן הוא יכול לשמש בסיס מעולה לניתוח וללימוד בבתי הספר של צה"ל כמו פ"ם, קורס מח"טים, קורס מפקדי אוגדות והמכללה לביטחון לאומי. כמו כן זהו ספר חובה שחייב להימצא במפקדות הבכירות - החל ממפקדות האוגדה והגיס וכלה במפקדות הפיקודים המרחביים, הזרועות והמטכ"ל - שכן הוא מתאר קונפליקט רב־ממדי בין הרמטכ"ל דאז, משה דיין, לאלוף פיקוד הדרום אסף שמחוני. היה זה קונפליקט ששיקף בעיקרו הבדלי תפיסה בנוגע לבנייני של כוח השריון ולהפעלתו בעת המלחמה, אך הוא שיקף גם הבדלים באישיות ובהתנהגות - הבדלים שהיה מי שראה בהם ערעור על סמכות הרמטכ"ל ופגיעה במשמעת הצבאית.

קונפליקטים מהסוג הזה היו קיימים מאז ומעולם וככל הנראה ימשיכו להתקיים גם בעתיד. השאלה המרכזית שאותה צריך לבחון וללבן כל מי שנושא באחריות כבירה כל כך לגורלה של מדינת ישראל בהווה ובעתיד היא איך ליצור הרמוניה ואפקטיביות ביצועית בהפעלת צבא כאשר המפקדים ברמות השונות פועלים מתוך הבנות שונות, לעיתים קוטביות, הן של תפיסות עולם והן של המקצוע הצבאי ושל המשימות שהוטלו עליהם. כיצד יכול כל מפקד ברמתו - החל ברמטכ"ל, דרך אלופיו וכו' - ליצור מחד גיסא אווירה של פלורליזם רעיוני ושל חופש להביע דעה בעת הדיונים, ומאידך גיסא להשיג הרמוניה, שיתוף פעולה, משמעת, יצירתיות ואחדות הביצוע היוצרים אפקטיביות מרבית וביצועי שיא בעת הפעלת הכוח הצבאי לצורך השגת המטרה הנדרשת.

שאלה אחרת נוגעת לטענות שאסף שמחוני הפר את פקודת הרמטכ"ל והתעלם מהנחיות המטה הכללי שקבעו מתי וכיצד יש להפעיל את הכוחות של פיקוד דרום במערכה. בהנחה שאסף שמחוני אכן הפר את הפקודה שניתנה לו, כיצד ניתן לשפוט את החלטותיו על פי אמות מידה שעוגנו בתורת הלחימה של צה"ל, על פי המסמך הקרוי "רוח צה"ל" ובוודאי שעל פי תוצאות המערכה?

בהמשך אנסה להשיב על שתי השאלות שהוצגו לעיל באמצעות ניתוח הדברים מנקודת מבט מקצועית. נקודת המוצא להתייחסותי לשתי השאלות שלעיל היא דברים שכתב אלוף מאיר עמית, שהיה אז ראש אג"ם, בספרו "ראש בראש":

היו בקדש כמה בעיות של משמעת מבצעית - פעולות שנעשו ללא אישור הרמטכ"ל ובניגוד לדעתו. אני מתכוון בעיקר לשני מהלכים: א. הכנסתה המוקדמת של חטיבה 7 לפעולה בסיני; ב. קרב המיתלה. ייתכן שמהלכים אלה נבעו מן האיפול שהוטל על כוונת התכנון, למשל על עניין "עלה התאנה", כלומר על התפקיד שהיינו צריכים למלא בהקשר לפעולה



**עומדים מימין: אסף שמחוני, מוסא עפרון, דני מט, משה דיין, אריאל שרון, מאיר הר-ציון, יושבים: רפאל איתן, יעקב יעקב ואהרון דויד. התמונה צולמה לפני הפעולה בסבחה על גבול ישראל-סיני בנובמבר 1955 | בן-גוריון הבין שהנוסחה שהציע דיין מכוונת בעיקר להשיג את הסכמתו להמשך התיאום האסטרטגי עם צרפת ועם בריטניה, ולכן הציג לדיין שאלות קשות בנוגע לתוכניתו המבצעית**

יהודה ולאך שהייתה אמורה לפרוץ בגזרה המרכזית, גזרת קסיימה-אברו-עגילה-ביר-חסנה). מדבריו של מאיר עמית ניתן להבין שהפעלת חטיבה 7 לאחר 12 שעות מתחילת המערכה הייתה הפרה מפורשת של התחייבות שנתן בן-גוריון לבריטים ולצרפתים. בדבריי בהמשך אני מבקש להוכיח שהפעלת חטיבה 7 בעיתוי שבו הופעלה בהחלט לא הייתה הפרת התחייבות של בן-גוריון לצרפתים ולבריטים.

כמו כן אני מבקש לקבוע שהמושג "פעולת תגמול מוגברת" היה הרעיון המבצעי של דיין שאותו הציע במהלך ועידת סבר בצרפת (22-24 באוקטובר 1956, ימים ספורים לפני תחילת המערכה). מדובר היה בנוסחת פשרה שמטרתה הייתה ליצור מכנה משותף מוסכם לבריטניה, לצרפת ולישראל לקראת מתקפה משולשת על מצרים.<sup>3</sup> הגייתו נעשתה לא מתוך התבססות על תורת הלחימה של צה"ל או על אמנות המלחמה, אלא מתוך הרצון לגשר על פני האילוצים שהגדירו בן-גוריון מצד אחד והבריטים והצרפתים מצד אחר. הרעיון לצאת לפעולת תגמול מוגברת בפירוט לא היה של הבריטים או של הצרפתים. נהפוך הוא. ב-23 אוקטובר 1956, במהלך ועידת סבר שנועדה ליצור את התיאום האסטרטגי בין בריטניה, צרפת וישראל שישה ימים לפני פתיחת המערכה, דרשו הבריטים שצה"ל יפתח את המערכה בכוחות גדולים - "פעולת מלחמה של ממש" על פי סלווין לוי, שר החוץ של בריטניה - ויימצא ליד התעלה כבר בפתיחתה.<sup>4</sup> למעשה, לכל אחד מהשותפים האסטרטגיים לתוכנית היה רצון שהצד האחר יוציא בעבורו את הערמונים מהאש. מבחינת הבריטים והצרפתים, הכרזתו של נאצר ב-26 ביולי 1956 על הלאמתה

הצרפתית-בריטית. בדיעבד טענו הנוגעים בדבר כי לא הבינו את הנסיבות הכלליות ולכן פעלו כפי שפעלו. אינני מקבל טענה זו, מפני שבסידורו של דבר הייתה כאן הפרה בוטה של פקודות מפורשות מן המטכ"ל.

כזכור, הייתה התחייבות מפורשת של בן-גוריון לאנגלים ולצרפתים כי בשלב הראשון נפעל במתכונת של פעולת תגמול מוגברת. שלב זה צריך היה להימשך 48 שעות, ואחריו יקבלו המצרים ואנחנו אולטימטום מן המעצמות ונידרש לסגת. אם המצרים יסרבו, תתחיל הפצצה בריטית-צרפתית על אזור התעלה, ואחריה ייכנסו למערכה גם כוחות היבשה שלהם. מיד אחר כך נפעל גם אנחנו במלוא העוצמה.

התסריט הזה שובש על ידי אלוף פיקוד הדרום, אסף שמחוני, בכך שנתן (באמצעות אוגדה 38) הוראה לחטיבה 7 להיכנס לסיני ולכבוש את אברו-עגילה כבר ב־05:30 ב־30 באוקטובר, 12 שעות לאחר הצניחה במיתלה. יש לציין כי שמחוני היה שותף סוד וידע שהתחייבנו להמתין שתי יממות מתחילת המבצע. הוא ביקש אומנם את רשות הרמטכ"ל לפעולה, אבל הלה לא נעתר לבקשתו.<sup>2</sup>

### **האומנם הופרה הבטחה שניתנה לבריטים ולצרפתים?**

כאן המקום לברר את סוגיית המגבלה שהטיל הרמטכ"ל על הפעלת שתי האוגדות של פיקוד הדרום - ולפיה הן ייכנסו לחימה רק 48 שעות לאחר תחילת המערכה. (מדובר היה באוגדה 77 בפיקודו של חיים לסקוב, שהייתה אמורה לפרוץ בגזרה הצפונית, גזרת עזה-אלעריש, ובאוגדה 38 בפיקודו של

שאם פעולה בקרבת הגבול מסתיימת בשיעור כה גבוה של נפגעים, עלולה פעולה בעומק של 200 ק"מ מהגבול - ועוד מול אויב חזק כמו המצרים - להסתיים באסון של ממש.

כדי לשכנע את בן-גוריון לקבל את הרעיון של פעולת תגמול מוגברת העלה דיין שני טיעונים מרכזיים: האחד, יש כאן הזדמנות היסטורית שאסור להחמיצה לשיתוף פעולה אסטרטגי עם בריטניה ועם צרפת שגם הציבור הישראלי יתמוך בו לאחר שיבין שזוהי מלחמה מכרעת שאמורה לשנות את המציאות האסטרטגית. במילים אחרות, אם לא נפעל עכשיו יחד עם הבריטים ועם הצרפתים על פי הנוסחה הזאת, נצטרך לפעול בעתיד לבד, ואז המחיר שנשלם יהיה גבוה בהרבה. הטיעון השני התמקד דווקא בדרך הפעולה שינקטו המצרים. דיין העריך ש"לאחר תחילת פעולתנו ולפני פעולת הכוחות האנגליים-צרפתיים יזרמו המצרים כוחות ממערב למזרח, כלומר תגבורות ממצרים לסיני ולעזה. אחרי היום הרביעי, כשתפעלנה בעלות הברית, ינועו הכוחות המצריים בכיוון ההפוך: ייסוגו מעזה ומסיני למצרים".<sup>8</sup> נוסחת הפשרה של דיין כפי שהוצגה ואושרה בוועידת סבר הייתה הבסיס לפקודת מבצע קדש 2 שנכתבה מיד לאחר הוועידה וקבעה ששתי האגודות של פיקוד דרום יחלו לפעול רק לאחר שיחלפו 48 שעות מתחילת המערכה. לסיכום הסוגיה של מגבלת 48 השעות הראשונות ראוי לזכור שהפרוטוקול של ועידת סבר, שעליו חתמו נציגי ישראל, אנגליה וצרפת, אכן היה מסגרת הפעולה המוסכמת, אבל בה בעת ראוי לזכור שהמגבלה של אי-הפעלת האגודות של פיקוד הדרום ב-48 השעות הראשונות של המערכה נבעה יותר

של תעלת סואץ הייתה עילה מספקת כדי לתכנן את מבצע "מוסקטיר" להשתלטות בכוח על תעלת סואץ. אולם מהפרוטוקול של ועידת סבר ניתן ללמוד שהבריטים רצו שצה"ל יעשה בעבורם את מרבית העבודה באמצעות התקפה מסיבית בסיני ופריצה לאזור תעלת סואץ. דווקא הבריטים רצו להציב תנאי שלפיו ייצא מבצע "מוסקטיר" לדרך רק לאחר יומיים לחימה של צה"ל. ביומיים האלה ראו הבריטים תנאי בסיסי לצורך הצבת אולטימטום בריטי-צרפתי למצרים ולישראל להתרחק מהתעלה. את מבצע "מוסקטיר" הם התכוונו להוציא לפועל רק אם נאצר יסרב להסיג את כוחותיו מהתעלה. מנגד חשש בן-גוריון לצאת למלחמה נגד מצרים ללא הבריטים והצרפתים. יתרה מזו, כשם שהבריטים והצרפתים רצו שצה"ל יבצע את מרבית הלחימה היבשתית וראו בכך תנאי מקדים להשתתפותם במערכה, כך רצה בן-גוריון שהם יבצעו בעבור צה"ל חלק משמעותי מהלחימה - בעיקר השמדת חיל האוויר המצרי באמצעות תקיפה מסיבית של שדות התעופה במצרים והגנה על שמי מדינת ישראל. לכן הוא דרש את הפעלת "מוסקטיר" מוקדם ככל האפשר, כבר ב-12 השעות הראשונות למערכה, כדי למזער את האפשרות שהעורף הישראלי ייפגע קשה בתקיפות מצריות מהאוויר כבר בשלבי המערכה הראשונים. בתגובה לבקשת בן-גוריון הציע הגנרל הצרפתי שאל הצעה פרובוקטיבית שכמעט הביאה לפיצוץ השיחות בסבר. הצעתו הייתה שחיל האוויר של ישראל יביים התקפת לילה על באר-שבע, מצרים תואשם בהתקפה, ובתגובה ייכנסו לפעולה כוחות האוויר של צרפת ושל בריטניה.<sup>5</sup> ההתקפות של בריטניה שהמערכה תיפתח "בפעולת מלחמה של ממש" של צה"ל ושמבצע "מוסקטיר" ייצא לדרך רק 48 שעות לאחר תחילת המערכה יצרה אצל בן-גוריון התנגדות חריפה להמשך התיאום האסטרטגי מחשש שצה"ל יילחם לבדו. כדי להיחלץ מהמבוי הסתום הזה העלה דיין את נוסחת הפשרה היצירתית של "פעולת התגמול המוגברת". לבריטים הוא הדגיש שמדובר במלחמה של ממש, ואילו לבן-גוריון אמר שזוהי פעולת תגמול גדולה שרק בהמשכה, לאחר שהבריטים והצרפתים יצטרפו אליה, תהפוך למלחמה ממש.

הרעיון המרכזי של דיין היה שצה"ל יצינח בחשיכה גדוד צנחנים כ-50 ק"מ מתעלת סואץ כדי ליצור איום צבאי על התעלה. במקביל הוא יכבוש את מוצבי הגבול של קסיימה וראס א-נקב ויחבור לצנחנים שליד התעלה באמצעות חטיבה ממונעת שתחצה את הגבול באזור כונתילה ותעבור דרך תמד ונח'ל. כוח חטיבתי נוסף ינוע דרומה לכיבוש שארם א-שייח' שהוגדרה המטרה הצבאית המרכזית. (פתיחת מצרי טיראן הייתה בעבור ישראל כמו פתיחת התעלה בעבור בריטניה וצרפת). כל הפעולות האלה - כך תיכנן דיין - יבוצעו בלי להפעיל את חיל האוויר הישראלי נגד שדות התעופה במצרים ובלי להיכנס לקרבות אוויר.

הבריטים אכן ראו בתוכנית של דיין מלחמה של ממש. ואכן אין הגדרה אחרת להצנחת גדוד צנחנים בקרבת התעלה כבר בתחילת המערכה ולניסיון לחבור אליו באמצעות כוח ממונע חטיבתי. אולם השאלה היותר קשה הייתה כיצד יפרשו המצרים את המהלכים האלה. דיין הציג את הערכתו שהמצרים יראו בפעולה כזאת מבצע תגמול רחב היקף, לא ירצו להופכו למלחמה כוללת, ולכן לא יחצו את הגבול ולא יפציצו ערים בישראל.<sup>6</sup>

בן-גוריון הבין שהנוסחה שהציע דיין הייתה מכוונת בעיקר להשיג את הסכמתו להמשך התיאום האסטרטגי ולכן הציג לדיין שאלות קשות בנוגע לתוכניתו המבצעית. בין היתר הוא שאל אותו כיצד ימונע את כיתור הצנחנים ואת השמדתם, כיצד ימונע את חשיפת העורף לתקיפות מצריות מהאוויר ומה יעשה אם יתברר שאין תמיכה ציבורית במבצע. יש לזכור שרק שבועיים קודם לכן, ב-10 באוקטובר 1956, פשטה חטיבת הצנחנים על משטרת קלקיליה - פעולה שבה שילם צה"ל מחיר כבד: 18 הרוגים ו-68 פצועים.<sup>7</sup> בן-גוריון חשש

## כשם שהבריטים והצרפתים רצו שצה"ל יבצע את מרבית הלחימה היבשתית, כך רצה בן-גוריון שהם יבצעו חלק משמעותי מהלחימה - בעיקר השמדת חיל האוויר המצרי והגנה על שמי מדינת ישראל



מהשיקולים של ישראל ולא של בעלות בריתה. לבריטניה ולצרפת לא הייתה כל התנגדות שישראל תפעיל את כוחה היבשתי במלוא היקפו כבר בתחילת המערכה. כלומר, הייתה כאן התחייבות של דיין כלפי בן-גוריון שהכוח אכן יופעל במתכונת שתוארה. את ההתחייבות הזאת נתן דיין, לדעתו, בעיקר משום שהיה משוכנע שישראל צריכה לנצל את ההזדמנות ההיסטורית ולצאת למלחמה. הדיבור על "פעולת תגמול מוגברת" היה לא יותר מאשר רטוריקה מניפולטיבית של דיין שנועדה לשכנע את בן-גוריון (או אולי נכון יותר לומר "למרוח" אותו) לאשר את תוכניתו שבה ראה מהלך צבאי מבריק.

### כך נראית פעולת תגמול?

על פי תורת הלחימה של צה"ל, המפקד ולא הקמ"ן הוא שקובע מהי ההערכה המועדפת בנוגע לדרכי הפעולה של האויב. מסמכי אמ"ן והערכותיו בנוגע לאופן שבו יפרשו המצרים את מהלכי הפתיחה של ישראל, ובכללם הצניחה במיתלה בעומק 200 ק"מ בתוך סיני, אינם ממש רלוונטיים מהרגע שבו קבע הרמטכ"ל דיין בהערכתו שהמצרים יראו בהצנחה במיתלה ובמהלכי הפתיחה האחרים של המערכה לא יותר מאשר פעולת תגמול מוגברת. בדיעבד ניתן לומר שהמצרים אכן הגיבו כפי שדיין העריך מראש שהם יגיבו. אף על פי כן

הרושם שמתקבל הוא שדיין היה להוט להשיג את תמיכת בן-גוריון ביציאה למערכה ולשם כך הוא היה מוכן להתעלם מחולשות מהותיות בתוכנית המבצעית ואף להקל ראש - עד כדי זלזול - בתגובת המצרים לפעולת כוחותינו. על מה התבסס דיין כשאמר: "בעיני המצרים תהיה פעולתנו רק מבצע תגמול רחב היקף, וגם לא ירצו להופכו למלחמה כוללת, לא יחצו את הגבול ולא יפציצו ערים ושדות תעופה בישראל"<sup>9</sup>?

פעולות התגמול בשנים 1953-1956 בוצעו במתכונת של קרבות פשיטה בקרבת הגבול. לפני מבצע קדש מעולם לא בוצעה פעולת תגמול שהחלה בהצנחת גדוד צנחנים בעומק של 200 ק"מ בשטח מצרים. יתרה מזו, בשום פעולת תגמול לא הפעיל חיל האוויר של ישראל מספר רב כל כך של מטוסים לאורך זמן ממושך כל כך בעומק מצרים. את ההצנחה ביצעו 16 מטוסי דקוטה. לליווי 16 הדקוטות הוקצו 10 מטוסי מטאור ועוד 12 מטוסי אורגן שטסו בגבהים שבין 5,000 ל-10,000 רגל (1,500-3,000 מטר). נוסף על כך במשך כל מבצע ההצנחה פיטרלו שלוש רביעיות של מטוסי מיסטר מעל שדה התעופה המצרי כבירת שנמצא ממערב לתעלה ובמרחק של כ-70 ק"מ בלבד משטח הצניחה. נוסף על כל אלה, לפני המבצע בוצעו גיחות צילום בעומק מצרים, בוצעה גיחה לניתוק חוטי טלפון בסיני (באמצעות מטוסי

## אם נבחנו את פעולתו של אסף שמחוני על פי המסמך המכונה "רוח צה"ל", הרי שבפעולתו ביטא סדרה של ערכים מרכזיים: דבקות במשימה וחתירה לניצחון, אחריות, אמינות, מקצועיות ודוגמה אישית



מוסטנג), היו גיחות סרק כדי להונות את המצרים בנוגע למקום ההצנחה של גדוד הצנחנים, ולאחר הצנחת הכוחות בוצעו גיחות להצנחת אפסניה, לפינוי נפגעים ולמתן סיוע קרוב לכוחות במיתלה ב-48 השעות הראשונות ללחימה. בזמן ההצנחה פעלו בעומק מצרים בסך הכול כ-60 מטוסים של חיל האוויר הישראלי.

ואם לא די בכל אלה, הרי ב-48 השעות הראשונות ללחימה פעל חיל האוויר ברציפות מעל לנתיב ההבקעה של חטיבה 202 שבפיקודו של אריאל שרון. הנתיב הזה החל בכונתילה, עבר דרך תמד ונח'ל והסתיים באזור המיתלה. בסך הכול בוצעו ב-48 השעות הראשונות ללחימה 47 גיחות של מטוסי תובלה, ובהן 16 גיחות להצנחת הכוחות, 22 גיחות לליווי הכוח המוצנח ולפטרול מעל שדה התעופה כבירת ועוד 42 גיחות של מטוסי מיסטר, מטאור ואורגן לאמנועות ולתקיפת כוחות מצריים בגזרת המיתלה. בתקיפות האלה הושמדו כ-50 כלי רכב וכלי רק"מ של צבא מצרים. ביומיים האלה גם הפיל חיל האוויר חמישה מטוסים של חיל האוויר המצרי ובהם מיג 15 וארבעה מטוסי ומפייר.<sup>10</sup>

### תוכנית ההתקפה בסיני ותורת הלחימה של צה"ל

ב-48 השעות הראשונות למערכה ניהל אפוא חיל האוויר של ישראל פעילות נרחבת ואינטנסיבית מעל חצי האי סיני. וכאן עולה התמיהה המתבקשת: כיצד ניתן היה לקבוע ערב המערכה שהמצרים יראו בכל הפעילות הזאת (שתוכננה מראש) לא יותר מאשר פעולת תגמול? כשכתב דיין את ספרו

הוא כבר היה חכם לאחר מעשה, אבל בהסתכלות רטרוספקטיבית נראה לי שנכון היה יותר לרמטכ"ל להניח שהמצרים יראו ברצף הפעולות של ישראל - ההצנחה במיתלה, הפעילות האווירית שבעקבותיה והחבירה של חטיבה 202 - מלחמה בהיקף מלא. מכאן שתכנון המערכה לאחר ההצנחה צריך היה להיות בהתאם לתורת הלחימה של צה"ל. בפרק העוסק בקרב ההתקפה בתורת הקרב מודגשים הדברים הבאים:<sup>11</sup>

1. אל תתנה את הצלחת ההתקפה במאמץ אחד בלבד. הסיבה: אם המאמץ הזה נכשל, נכשלת יחד איתו ההתקפה כולה.
2. תקוף בכמה מאמצים במקביל. התקפה בכמה מאמצים במקביל מקצרת את משך ההתקפה, מאפשרת לקיים יוזמה ותוקפנות, מקשה על האויב לאכן את המאמץ העיקרי ומגדילה את הסיכוי להשיג הכרעה.
3. בהתקפה שאף שמרב הכוחות יהיו מלפנים, כך תובטח עדיפות מקומית על האויב, וניתן יהיה להשיג כמה יעדים במקביל.
4. שמור על תנופה. אסור שתנופת ההתקפה תדעך. אין להניח לאויב להתאושש. יש ליצור רציפות.
5. תקוף את יעדי המפתח. מדובר ביעדים שכיבושם ימוטט את המערך כולו.
6. תמרון לעומק ולאגף. תקוף מכיוונים לא צפויים ובודד את האויב מעורפו. התחל מהר ככל האפשר לנצל הצלחה וקצר את שלבי הלחימה הקשים.
7. תקוף בנקודות התורפה. אל תבזבז מאמצים בתקיפת יעדים לא חיוניים. אם בוחנים את התוכנית שהתווה דיין לאור תורת הלחימה של צה"ל, הרי ניתן לומר שהוא הגה מהלך פתיחה מוצלח ונועז, אך המשכו עמד בניגוד לכתוב בתורת ההתקפה של צה"ל. גדוד 890 הוצנח בעומק של כ-200 ק"מ בתוך סיני. על פי דיין אמור היה להיות רק מאמץ יבשתי אחד החובר אליו. אין בתוכניתו פיתוח של כמה מאמצים במקביל, אין פריצה קדימה עם מרב הכוחות. יש בזבוז זמן יקר של 48 שעות. אין ניצול הצלחה. אין שימור התקפה. אין תקיפת יעדי מפתח. אין מאמץ לאגוף ולתמרון לעומק סיני בציר קסיימה-אבר-עגילה - כפי שתימרנה חטיבה 7 על פי החלטתו של אסף שמחוני. למעשה, כל ההחלטות שהחליט אסף שמחוני בנוגע להפעלתה של אוגדה 38 נתנו מענה לחולשותיה של תוכנית דיין ושיפרו אותה באופן ממשי. יתרה מזו, החדרת חטיבה 7 לעומק סיני 36 שעות לפני המועד שקבע דיין נתנה מענה טוב יותר ונכון יותר לחששות שהעלה בן-גוריון במהלך שיחותיו עם דיין בוועידת סבר מפני כיתור הצנחנים ומפני המחיר הכבד שיהיה כרוך בהפעלתם.

### האומנם סיכן שמחוני את מדינת ישראל?

מחקרו של מרדכי בר-און, שהיה בעת המערכה ראש לשכתו של דיין, מבקר בחריפות את אסף שמחוני וטוען שהחלטתו הייתה "החלטה נמהרת שנבעה מחוסר משמעת ומהבנה מוגבלת של מגמות התכנון האסטרטגי... כששלח את שריוניו של אורי (בן-ארי) לקסיימה, היה חייב לקחת בחשבון שמעשהו יעורר מתרדמתו את הרמטכ"ל המצרי ויקומם על ישראל 50 איליושינים ו-220 מיגים".<sup>12</sup>

האמת, כך נראה, שונה לחלוטין. אם יש משהו שעלול היה לגרום למצרים להפעיל את חיל האוויר שלה נגד ישראל, בוודאי שהיו אלה המהלכים שנקטה ישראל כבר בתחילת המערכה: הפעלתו המסיבית של חיל האוויר הישראלי בעומק מצרים בצירוף פריצתה של חטיבה 202 (שכללה מאות כלי רכב ורק"ם) בציר כונתילה-מיתלה והצנחת גדוד 890. מדוע החדרת חטיבה 7 לעורף מתחם אבר-עגילה דרך מעבר הדייקה (ללא ספק אחד המהלכים המבריקים של המלחמה) במרחק של כ-80 ק"מ מגבול ישראל הייתה צעד חמור יותר מהצנחת גדוד צנחנים בעומק של 200 ק"מ ומפריצתה של חטיבה 202.



**אל"ם אסף שמחוני, מפקד פיקוד הדרום, משוחח עם אלוף דן טולקובסקי, מפקד חיל האוויר | כל ההחלטות שהחליט שמחוני בנוגע להפעלתה של אוגדה 38 נתנו מענה לחולשותיה של תוכנית דיין ושיפרו אותה מאוד**

להפעיל את עוצמתה האווירית בחזית הזאת כדי לשמרה לקראת העימות המסוכן יותר שעמד להיפתח באזור התעלה נגד הבריטים והצרפתים. במבט רטרוספקטיבי אי-אפשר שלא לראות את הגיחוך בטענתם של דיין, של עמית, של בר-און ושל אחרים שדווקא הפעלת הכוח היבשתי של ישראל בגזרת אבו-עגילה - בדפוס פעולה של פעולת תגמול - היא שעלולה הייתה להיות הקש שישבור את גב הגמל המצרי ולהביא להפעלת חיל האוויר המצרי נגד ישראל.

על העימות שהתחולל בינו לבין אסף שמחוני בסוגיית הפעלתה של חטיבה 7 כתב דיין בספרו "אבני דרך" שהוא נבע משינוי לא מתוכנן שעשה שמחוני במערכה. "הוא (אסף שמחוני) הכניס את חטיבת השריון 7 לפעולה לפני המועד שנקבע - למרות הפקודות המפורשות הקובעות כי השריון לא יתחיל לפעול לפני 31 באוקטובר. הוא, אלוף הפיקוד, אינו מוכן לסמוך על כך ש'מישהו' (הכוחות הבריטיים והצרפתיים) ייכנס לפעולה, ולכן אינו מוצא הצדקה לעכב את התקפתנו ב-48 שעות. הוא רואה בהוראות המטכ"ל בעניין זה משגה מדיני וצבאי, ואנו עתידיים לשלם בעדו ביוקר... אם אומנם תגרום התקדמותה של חטיבת השריון לסיני פעולה מצרית מוגברת (בעיקר אווירית) לפני הזמן שהועדנו לכך - כבר אין בידינו למנוע זאת. לכן מוטב לפחות להפיק את המקסימום האפשרי מכניסתה של חטיבת השריון למערכה (ההדגשה שלי)".<sup>15</sup>

הערכתו של אסף שמחוני בנוגע להפעלת הכוחות הבריטיים והצרפתיים - כך התברר בסופו של דבר - הייתה נכונה. הפעלתם התעכבה ב-12 שעות. יתרה מכך, דיין הבין בחושיו ובשכלו שטענותיו של אסף שמחוני נכונות, ולכן הסיכום שלו לפרשה מבטא סלחנות מסוימת כלפיו.

במאמר מוסגר יש לומר שטרם הוצג מחקר מקיף המציג את מה שהתרחש בצד המצרי ומסביר מדוע באמת לא הפעילה מצרים את כוחה האווירי בתגובה לפריצת הכוח הישראלי למרחב המיתלה. להערכתנו, הדבר נבע מהלאמתה של תעלת סואץ ב-26 ביולי 1956. ההשתלטות על התעלה הייתה היעד המרכזי בתפיסת הביטחון של מצרים באותה העת, ולכן דילל נאצר את כוחותיו בסיני, בעיקר במרחב שמדרום לאבו-עגילה, כדי להעתיק את הכוחות שהיו מוצבים שם לחיזוק ההגנה על מרחב התעלה. בהחלט ייתכן שנאצר היה ער להכנות המקיפות למבצע "מוסקטיר" ולריכוז הכוחות הבריטיים והצרפתיים בקפריסין ובמלטה לקראת נחיתתם האפשרית באזור התעלה.

הבריטים והצרפתים התכוננו למבצע "מוסקטיר" כמו למבצע ההנחתה בנורמנדי 12 שנים לפני כן. הכוח הבריטי-צרפתי כלל כ-80 אלף חיילים, כ-2,000 כלי רכב, כ-130 אוניות מלחמה, ובהן 7 נושאות מטוסים (5 בריטיות ו-2 צרפתיות) וכ-400 מטוסי קרב.<sup>13</sup> נאצר היה מודע לזעם העצום שעורר בבריטניה ובצרפת בהחלטתו להלאים את תעלת סואץ. אלה חששו לא רק לגורל השקעותיהן (הן היו בעלות המניות העיקריות בחברת התעלה) אלא גם לחופש השיט. במהלך שלושת החודשים שלפני המערכה ניהלו הבריטים והצרפתים משא ומתן עם נאצר שנועד לפתור את המשבר בדרכי שלום, ובמקביל הם הלכו וצברו עוצמה באזור ואיימו להפעילה נגד מצרים אם המשא ומתן ייכשל. ראוי להדגיש שהתהליך של ריכוז הכוחות הבריטיים והצרפתיים לקראת המבצע קיבל פרסום נרחב בתקשורת.<sup>14</sup> לפיכך סביר להניח שעם פתיחת האופנסיבה של ישראל בסיני החליטה הנהגת מצרים לא

"עם כל התרעומת שהייתה בליבי על הפרת המשמעת, מוטב להיאבק בסוסים אבירים כאשר הבעיה היא איך לבולמם מאשר לדחוק ולהאיץ בשוורים המסרבים לזו".<sup>16</sup>

### פעולתו של שמחוני לאור "רוח צה"ל"

אם ננסה לשפוט את פעולתו של אסף שמחוני על פי המסמך המכונה "רוח צה"ל",<sup>17</sup> הרי שבפעולתו הוא ביטא סדרה של ערכים מרכזיים: דבקות במשימה וחתימה לניצחון, אחריות, אמינות, מקצועיות ודוגמה אישית. אסף שמחוני עצמו עבר תהליך של שכנוע מקצועי - בעיקר במפגשיו עם אורי בן-ארי,<sup>18</sup> בנוגע לצורך להפעיל את חטיבה 7 מוקדם יותר, אבל משגיבש את עמדתו, לא נרתע מהתמודדות ישירה עם אחד הרמטכ"לים הדומיננטיים והכריזמטיים ביותר שהיו אי פעם לישראל - משה דיין.

הטענה המרכזית נגד אסף שמחוני הייתה שהוא הפר משמעת. בסוגיה הזאת נכתב ב"רוח צה"ל": "החייל יפעל כמיטב יכולתו לביצוע מלא ומוצלח של הנדרש ממנו על פי הפקודות ועל פי רוחן. החייל יקפיד על מתן פקודות חוקיות בלבד ולא יציית לפקודות בלתי חוקיות בעליל".

אסף שמחוני אכן פעל לביצוע מלא ומוצלח של המשימה שהוטלה עליו

בהשתתפות המטכ"ל ופיקוד הדרום עד רמת המט"ט, היה מתפתח דיון מקצועי יסודי בסוגיית העיתוי להפעלת האוגדות של פיקוד הדרום - דיון שעשוי היה ליצור תובנות יצירתיות חדשות בנוגע לדרך שעליו להתמודד עם המחויבות שנטל על עצמו כלפי בן-גוריון. למעשה, לא הייתה כל מניעה שדין יבוא לבן-גוריון ערב המלחמה ויבקש להפעיל את אוגדה 38 כבר בשעת ה-ש' למבצע. בהחלט לא הייתה בכך סתירה לפרוטוקול סבר, והחלטה כזאת הייתה בסמכותם של בן-גוריון ושל ממשלת ישראל.

את הנעשה אין להשיב. אסף שמחוני מצא את מותו הטרגי בתום המערכה. התחקיר בעניינו החל ביוזמתו כבר במפגשו עם בן-גוריון יום לפני מותו, ב-5 בנובמבר 1956.<sup>21</sup>

אריאל שרון עמד מול האשמות דומות לאלה שהוטחו באסף שמחוני. בספרו *Warrior* הוא מתאר את הביקורת שהוטחה בו מבפנים ומחוץ. מבפנים ביקרו אותו פקודיו מחטיבת הצנחנים ובראשם מוטה גור על כך שבקרב המיתלה נשאר מאחור ולא הצטרף לחימה ממש. מבחוץ ביקר אותו הרמטכ"ל דיין שטען נגדו על שחרג מפקודות המטכ"ל. בתום תחקיר של שלושה חדשים הוא נקרא לבידור אצל שר הביטחון וראש הממשלה דוד בן-גוריון. מששמע בן-גוריון את דברי הסגוריה שלימד שרון על עצמו אמר לו: "אינני סבור שאני יכול לשפוט בינך וביני דיין". על פי עדות שרון, בדצמבר 1956 נסגר תיק החקירה.<sup>22</sup>

במרחק של 53 שנה מאירועי המערכה בקדש ולמיטב שיפוטי המקצועי אני מבקש לקבוע בדבריי אלה שאלוף אסף שמחוני אכן היה אלוף הניצחון.

## אסף שמחוני אכן פעל לביצוע מלא ומוצלח של המשימה ולשם כך חרג מפקודת המטכ"ל בנוגע למועד ההפעלה של חטיבה 7, אבל את האחריות לאופן פעולתו יש להטיל גם על הרמטכ"ל דיין



ולשם כך חרג מפקודת המטכ"ל בנוגע למועד ההפעלה של חטיבה 7, אבל את האחריות לאופן פעולתו יש להטיל גם על הרמטכ"ל דיין. חלק מהכנות הכוחות למשימה הוא גם הכנת האלופים ויצירת תיאום מרבי בין האלופים לרמטכ"ל. את מידת התיאום וההרמוניה בין הרמטכ"ל לאלופים ניתן לשפר באמצעות משחקי מלחמה ודיוני עומק לליבון מגוון של תרחישים ובאמצעות סיכום דרכי הפעולה הנבחרות וגייבוס מסד רחב של הבנות בנוגע לאופן שבו יש לנהל מצבים קיצוניים.

המסקנה שאליה מגיע מוטי גולני במחקרו המקיף היא ש"אלוף פיקוד הדרום ומפקדי החטיבות הניעו את כוחותיהם קדימה בלי לדעת מה עומד מאחורי התכנון הלא הגיוני של 'קדש 2'. המלחמה כולה עמדה בסימן הנתק הזה בין הרמטכ"ל ומוצב הפיקוד העליון לבין מפקדי הכוחות הלוחמים (ההדגשה שלי). אי-הבנה זאת הגיעה לשיא בפעולותיו של שמחוני בגזרה המרכזית בתחילת המלחמה ובקרב הצנחנים באל-חיסאן אחר כך".<sup>19</sup>

מה שגולני מגדיר "התכנון הלא הגיוני" נבע, להערכתי, מטיב היחסים שבין דיין לבן-גוריון. במערכת היחסים הזאת היה דווקא דיין הגורם החזק יותר. על פי גולני, "דיין סיפק למנהיג בן 70, שכוחו הגופני וסמכותו הפוליטית היו בסימן ירידה, את הכוחות שכבר לא נותרו בו עצמו. לא פחות משדיין רצה להוביל, רצה בן-גוריון להיות מוביל".<sup>20</sup>

### סיכום: אכן אלוף הניצחון

הרמטכ"ל לא רק ניצב בקצה הפירמידה הצבאית, אלא הוא גם הממשק בין הצבא לרמה המדינית. בהחלט ייתכן שאילו היה דיין מקיים משחק מלחמה

#### מקורות

1. מיכה פרידמן ואמיר אורן, **תיק שמחוני**, כתבת תחקיר מיוני 2006 שהופצה בקלטת די-וי-די
2. מאיר עמית, **ראש בראש**, הד ארצי הוצאה לאור, אור-יהודה, 1999, עמ' 72-71
3. מיכאל בר-זוהר, **בן-גוריון**, עם עובד, תל-אביב, 1977, כרך ג', הפרוטוקול החשאי של סבר, עמ' 1,252
4. **שם**, עמ' 1238-1,239; משה דיין, **אבני דרך**, מהדורת ידיעות אחרונות, תל-אביב, 1976, עמ' 260
5. **בר-זוהר**, עמ' 1,241-1,242
6. **דיין**, עמ' 261
7. דיין, **שם**; זאב שיף ואיתן הבר, **לקסיקון לביטחון ישראל**, זמורה, ביתן, מודן, 1976, עמ' 466
8. **דיין**, עמ' 261 ו-263
9. **שם**, עמ' 261
10. רס"ן יצחק שטייגמן, **מבצע קדש, חיל האוויר בשנים 1950-1956, התעצמות ופעילות**, חיל האוויר, הענף לתולדות חיל האוויר, צבא ההגנה לישראל, משרד הביטחון הוצאה לאור, 1986, עמ' 107-136
11. **תורת הקרב**, כרך א', התקפה, התקדמות ורדיפה, פשיטה, מארב, אייר תשכ"ג, מאי 1963, המטה הכללי, עקד כללי, עמ' 39-40
12. מרדכי בר-און, **אתגר ותגרה, הדרך למבצע קדש - 1956**, המרכז למורשת בן-גוריון, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, תשנ"א, 1991, עמ' 301
13. **שטייגמן**, עמ' 195
14. **שיף והבר**, הערך "מוסקטיר", עמ' 304
15. **דיין**, עמ' 277
16. **שם**, עמ' 278
17. [http://dover.idf.il/IDF/About/Purpose/Code\\_Of\\_Ethics.htm](http://dover.idf.il/IDF/About/Purpose/Code_Of_Ethics.htm)
18. אורי בן-ארי, **נוע נוע! סוף. המאבק על דרך השריון**, מערכות, תל-אביב, ספטמבר 1998, עמ' 272-274
19. מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ - הדרך למלחמת סיני, 1955-1956**, כרך שני - המלחמה, מערכות, תל-אביב, 1997, עמ' 608
20. **שם**, עמ' 614
21. **שם**, עמ' 477-483
22. אריאל שרון (באנגלית בלבד), *Warrior*, האוטוביוגרפיה של אריאל שרון כפי שנכתבה על ידי אריאל שרון ודיוויד כהנוף, הוצאת סיימון ושוסטר 1989, ארה"ב, סטימפקי, ישראל, עמ' 151-153





# מה למדנו ממלחמת ההתשה



גשר בדרך לפורט סעיד לאחר הפצצה של מטוסי חיל האוויר | בתגובה למהלכיה של מצרים אימצה גם ישראל את התפיסה של מלחמת ההתשה

**סא"ל (מיל') יהלי עמית**  
לשעבר רע"ן חקר קרבות במחלקת היסטוריה



# למרות השוני הרב בין מלחמת ההתשה נגד מצרים בשנים 1969-1970 לבין העימות עם הפלסטינים בשנים האחרונות יש מסקנות מהמלחמה הרחוקה ההיא שרלוונטיות גם לעימות הנוכחי עם החמאס ברצועת עזה

התגבשה באופן הדרגתי וכללה שלושה מרכיבים עיקריים: הקמת קו ביצורים, פשיטות בעומק מצרים והפצצות של חיל האוויר. מלחמת ההתשה נמשכה שנה וחצי - ממאוס 1969 ועד אוגוסט 1970 - ובה ניסה כל צד לגרום לצד האחר אבדות כבדות ככל האפשר ולהביא לשבירתו.

## מצרים

כחודשיים לאחר שהסתיימה מלחמת ששת הימים אמר נאצר: "איננו יכולים כיום לתקוף את ישראל ולא נוכל לעשות זאת למשך תקופה ממושכת... אם ברצוננו להשיב את אדמתנו במלחמה - לא נתחיל במלחמה. לא נוכל להתחיל במלחמה אלא אחרי שנהיה בטוחים שאנו יכולים לנצח, אחרת נביא על עצמנו אסון קשה ביותר".

בהתאם לתפיסתו כי "מה שנלקח בכוח לא יוחזר אלא בכוח", ובהתחשב בנחיתותו הצבאית, פיתח נאצר את "תורת שלבים" שאותה פירט בנאום שנשא ב-10 באפריל 1968. מטרתה הסופית של "תורת השלבים" הייתה להביא לחיסולה של מדינת ישראל. ואלה הם ארבעת השלבים שקבע נאצר:

1. **שלב העמידה האיתנה** שבמרכזו ניצב שיקומו של צבא מצרים לאחר התבוסה. כדי לממש את השלב הזה במהירות נעזר נאצר בבריה"מ שמוכנה הייתה להעמיד לשם כך את משאביה. מיד לאחר שהסתיימה מלחמת ששת הימים החלה בריה"מ להזרים למצרים ברכבת אווירית וימית כמויות גדולות מאוד של אמצעי לחימה. עד אמצע 1968 כבר עמדו לרשות המצרים יותר אמצעי לחימה ובאיכות טובה יותר מכפי שהיו להם ערב מלחמת ששת הימים. ב-23 ביולי 1968 הביע נאצר את תודתו לבריה"מ: "אילו לא בריה"מ והסכמתה להעניק לנו נשק עדיין היינו שרויים היום באותו המצב שבו נמצאנו לפני שנה: ללא נשק, נתונים לאיומיה של ישראל ונאלצים לקבל את תנאיה".

2. **שלב ההרתעה**. יצירת קואליציה ערבית מאוחדת והפגנת כוח צבאית נגד ישראל.

3. **שלב חיסול התוקפנות**, דהיינו החזרת השטחים שאבדו למצרים במלחמת ששת הימים. זהו השלב העיקרי בתוכנית, ואותו קיווה נאצר לממש באמצעות מלחמת ההתשה.

4. **שלב הניצחון הסופי**, דהיינו חיסול היישות הציונית. נאצר מעולם לא ויתר על החזון של מזרח תיכון ללא מדינת היהודים, וזו הייתה ונתרה המטרה הסופית שלו.

את "תוכנית השלבים" החל נאצר ליישם עם תום מלחמת ששת הימים. החל מיוני 1967 ועד ספטמבר 1968 הייתה החזית הדרומית שקטה, למעט כמה תקריות ביבשה ובים, שהחמורה שבהן הייתה טיבוע אח"י אילת ב-21 באוקטובר 1967. במהלך התקופה הזאת - שלב העמידה האיתנה - עסק צבא מצרים בעיקר בבניין הכוח שלו. באמצע 1968 חש נאצר שצבאו התחזק דיו כדי לעבור לשלב שלאחר מכן, וב-8 בספטמבר 1968 פתחה הארטילריה המצרית

ערי הדרום של ישראל חשופות בשנים האחרונות לרקטות שיורה החמאס מתוך רצועת עזה, ובאחרונה אף נכנסו ערי המרכז לטווח הרקטות של הארגון. ישראל מתלבטת כיצד להגיב כדי להביא להפסקת הירי. מטרת המאמר הזה היא לנתח את מלחמת ההתשה נגד מצרים ממרס 1969 ועד אוגוסט 1970 - שהסתיימה בניצחון של ישראל - ולהשוותה (למרות השוני הרב בין האירועים) למלחמה שהתנהלה בשנים האחרונות בדרום הארץ. נראה שהשוואה כזאת עשויה לשפוך אור חדש על האפשרויות העומדות בפני ישראל ובפני צה"ל מעבר למהלך קרקעי נרחב - אפשרויות שיש בהן כדי לשבור את הצד האחר ולמנוע את המשך הירי.

## רקע

לאחר תבוסת הערבים במלחמת ששת הימים הכריז נשיא מצרים גמאל עבד אל נאצר כי "מה שנלקח בכוח לא יוחזר אלא בכוח". נאצר לא הסכים להכיר בקיומה של ישראל ובהשיגה במלחמה והתנגד נחרצות לקיים עימה משא ומתן לשלום. בהתאם לתפיסה הזאת הוא הוביל את העולם הערבי לוועידת חרטום (ספטמבר 1967) שבה התקבלו "שלושת הלאוים": לא למשא ומתן עם ישראל, לא לשלום עם ישראל, לא להכרה בישראל.

עם זאת ההחלטות שהתקבלו בוועידת חרטום לא מנעו מנאצר לקבל את החלטה 242 של מועצת הביטחון של האו"ם מנובמבר 1967 שקראה לישראל לפנות שטחים שנכבשו במלחמת ששת הימים בתמורה לביטול מצב הלוחמה, הכרה הדדית וכיבוד הדדי של הריבונות ושל השלמות הטריטוריאלית של כל המדינות באזור. הפרשנות שנתנו המצרים להחלטה 242 הדגישה את חלקה של ישראל - הנסיגה - והתעלמה מהתמורה שהם היו צריכים לתת: הכרה וביטול מצב הלוחמה. כתוצאה מכך לא הביאה החלטה 242 של האו"ם לקידומו של תהליך שלום באזור.

נאצר היה נחוש לפתוח במאבק מזוין נגד ישראל, אבל בהיותו ריאליסט, הבין שבטווח הזמן הנראה לעין לא תוכל מצרים לכבוש בחזרה את סיני במהלך התקפי מכריע. החלופה למלחמת כיבוש הייתה "תורת השלבים" שהוא פיתח (שתפורט בהמשך) ושבמסגרתה הוא יזם במרס 1969 את מלחמת ההתשה. בנאומו ב-23 ביולי 1969 הגדיר נאצר את מטרת המלחמה: "התשת האויב" (ח'רב אלאסתנאף במקור). שיטת הפעולה העיקרית הייתה הנחתת אש ארטילרית מסיבית על כוחות צה"ל שהיו ערוכים בגדה המזרחית של תעלת סואץ. נאצר סבר שישראל לא תוכל לעמוד במלחמת התשה ממושכת שתסב לה אבדות כבדות ותכביד מאוד על כלכלתה. מטרתה הייתה לגרום לישראל לסגת מקו התעלה לאחר שתגיע למסקנה שאין היא יכולה או אין היא רוצה לשלם את המחיר הכרוך באחזקתו.

בתגובה למהלכיה של מצרים אימצה גם ישראל את התפיסה של מלחמת התשה. ישראל רצתה להתיש את מצרים וכך לכפות עליה הפסקת אש שתשאיר בידיה את השטחים שעליהם השתלטה במלחמת ששת הימים. שיטת הפעולה



**סנקי טירן ונגמ"ש במבצע "רביכ" | בגלל מבצעי צה"ל נאלצו המצרים להיערך להגנת טורפם, וכחוצאה מכך השתררה בקו התעלה רגיעה למשך כמה חודשים**

בירי כבד על כוחות צה"ל. הירי נמשך ברציפות כמה שעות. אירוע דומה של ירי ארטילרי כבד וממושך היה גם ב-26 באוקטובר 1968. היה זה שלב ההרתעה, השלב המכין לקראת המעבר לשלב "חיסול התוקפנות". מלחמת ההתשה - שלב "חיסול התוקפנות" - נפתחה במלוא עוזה במרס 1969. כאמור, שיטת הפעולה העיקרית שנקט צבא מצרים הייתה ירי מסיבי של אש ארטילרית. זו הפילה חללים רבים בקרב כוחות צה"ל. לירי הארטילרי התווספו פשיטות לילה על מעוזים, הצבת מארבים בצד המזרחי של התעלה, הפצצת יעדים בעומק סיני ופעילות ימית (הפגזת מטרות הסמוכות לחופי סיני וטיבוע סירות דיג).

**ישראל**

ישראל הגיבה בעוצמה רבה ובנחישות על המהלכים הצבאיים של מצרים. על הטבעתה של המשחתת אילת היא הגיבה בהחרבת בתי הזיקוק של סואץ. בתגובה לתקיפות הארטילריות הכבדות בספטמבר-אוקטובר 1968 ערך צה"ל בלילה שבין 30 ל-31 באוקטובר את "מבצע הלם": כוחות מוסקים פשטו על שלושה יעדים במצרים עילית בעומק שטח האויב. הם פוצצו גשר על הנילוס ליד קינא, סכר ליד נג'ע חמאדי ותחנת ממסר בקו המתח הגבוה אסואן-קהיר. הפשיטות אכן היכו בהלם את צמרת מצרים, שכן התברר לה שהעורך חשוף לפגיעה. המצרים נאלצו להיערך להגנת עורפם, וכחוצאה מכך השתררה בקו התעלה רגיעה למשך כמה חודשים.

מאחר שהיה ברור לקובעי המדיניות בישראל שהשקט לא יימשך לאורך זמן, הם דנו כיצד יש לפעול במקרה שמצרים תחדש את מלחמת ההתשה. בדיונים עלו שלוש חלופות עיקריות:

1. **לצלוח את התעלה ולכבוש שטחים ממערב לה.** החלופה הזאת נפסלה על הסף הן מטעמים מבצעיים - באותו השלב לא היו לצה"ל אמצעי צליחה,

והתעוררו קשיים לוגיסטיים - והן מטעמים מדיניים: עלה החשש שצליחת התעלה תביא למעורבות של הסובייטים בלחימה כדי להגן על משטרו של נאצר.

2. **לסגת מקו התעלה.** המצדדים בחלופה הזאת טענו שהיא תצמצם את החיכוך עם המצרים ואולי אף תביא לפתיחתה של תעלת סואץ ולרגיעה בקו. המתנגדים טענו שהמצרים ייכנסו לתוך השטח שתפנה ישראל, והחיכוך יישאר בעינו - רק שהוא יעבור מאזור התעלה לעומק השטח בסיני. מעל לכל חששו המתנגדים שהמצרים יראו בנסיגה כזאת אות חולשה וניצחון גדול לאסטרטגיה שלהם. בסופו של דבר התקבלה עמדת המתנגדים לנסיגה.

3. **להישאר על קו התעלה ולהפעיל על המצרים לחץ כבד שיאלץ אותם להפסיק את האש.** זו החלופה שנבחרה בסופו של דבר.

ההחלטה להישאר על קו המים חייבה את ישראל להתבצר לאורך התעלה כדי למנוע מהמצרים את האפשרות להסב לצה"ל אבדות כבדות באמצעות אש ארטילרית. וכך, מיד לאחר "מבצע הלם" החל "מבצע מעוז" לבניית קו הגנה מבוצר שעתידי היה לזכות לאחר זמן קצר בשם "קו בר-לב". הקו נבנה לאורך גדותיה המזרחיים של התעלה וכלל סוללת עפר גבוהה ורציפה ובתוכה סדרה של מוצבים מבוצרים שכונו מעוזים. נסללה רשת של צירי גישה, והותקן מערך תקשורת. סדר הכוחות, שמנה עד אז חטיבה מרחבית, הוגדל, ואת הקו החזיקה אוגדה מרחבית - אוגדת סיני. הקמת קו בר-לב כמעט הושלמה עד מרס 1969, עת חידשו המצרים את האש. בהמשך, לאחר שהסתיימה מלחמת ההתשה, הוקם קו ביצורים אחורי - התעוזים.



את הלחץ על המצרים - כדי לאלצם להסכים להפסקת אש - הפעיל צה"ל בעיקר באמצעות חיל האוויר. ביולי 1969 החל חיל האוויר לתקוף מטרות צבאיות לאורך התעלה, והחל מינואר 1970 הוא הרחיב את תקיפותיו ופגע ביעדים בעומק מצרים. עד סוף 1969 נהנה חיל האוויר מחופש פעולה אווירי, אך לאחר מכן הכניסו המצרים לזירה סוללות של טילי נ"מ מתקדמים (בין היתר מדגם SA-3), ואלה הגבילו את חופש הפעולה של מטוסי חיל האוויר. צבא מצרים ספג אבדות כבדות בתקיפות של חיל האוויר. נוסף על כך גרמה הלחימה הרצופה לבריחת התושבים מערי התעלה - פורט-סעיד, איסמאעיליה וסואץ - ואלה הפכו לערי רפאים.

דרך נוספת להפעלת לחץ על המצרים הייתה פשיטות עומק של כוחות יבשה על מטרות צבאיות ועל מטרות תשתית.

קובעי המדיניות בישראל ראו במלחמת ההתשה בין ישראל למצרים מבחן ליכולת העמידה ולאורך הנשימה של שני הצדדים.

ההחלטה להפעיל את חיל האוויר נגד מטרות בעומק מצרים התקבלה לאחר התלבטויות רבות. התומכים בהפצצות העומק - ובראשם שר יגאל אלון - טענו שאלה ישכנעו את נאצר לחדול מהלחימה בשל החשש למעמדו בתוך מצרים. מתנגדי המהלך - ובראשם שר החוץ אבא אבן - חששו שהוא יוביל למעורבות סובייטית במלחמה ולהתנגדות ארה"ב מחשש שהסכסוך המקומי יגביר את המתחים הבין-גושיים.

בסופו של דבר התברר שצדקו הן התומכים והן המתנגדים: הפצצות העומק, שהחלו ב-7 בינואר 1970, הנחיתו מכה קשה על יוקרתו של נאצר (נזקיהן הממשיים של הפצצות העומק היו זניחים - בניגוד להפצצות לאורך התעלה שהסבו למצרים אבדות כבדות וגרמו להם נזקים רבים) והביאו למעורבות

## למרות תלותה של ישראל בארה"ב לא נרתעה ההנהגה הישראלית במלחמת ההתשה מלסרב ליוזמות אמריקניות שסיכנו - להערכתה - את האינטרסים החיוניים של המדינה



חסרת תקדים של הסובייטים בלחימה לצד המצרים. בתוך זמן קצר מצא את עצמו חיל האוויר נלחם נגד סוללות נ"מ וטייסות מיג-21 שצוותיהן היו אנשי צבא רוסיים. המעורבות הסובייטית הזאת אילצה את ישראל לחדול מהפצצות העומק (באפריל 1970), אך נמשכו ההפצצות "הרגילות" לאורך התעלה, וכאמור הסבו למצרים אבדות כבדות.

### סיום המלחמה

בחודשים הראשונים של 1970 החל נאצר להראות סימני שבירה. הוא הגיע למסקנה שמלחמת ההתשה נכשלה: שהיעד המדיני שהציב לעצמו לא התממש, ושמצרים ספגה אבדות ונזקים הרבה יותר מאשר ישראל. בעקבות זאת הוא הסכים לקבל את תוכניתו של שר החוץ האמריקני ויליאם רוג'רס מ-19 ביוני 1970 שקראה להפסקת אש וכן לניהול מגעים בין הצדדים בחסות בין-לאומית. המגעים האלה אמורים היו להתחיל שלושה חודשים לאחר כניסתה של הפסקת האש לתוקף. (זו הייתה תוכנית רוג'רס השנייה. את תוכניתו הראשונה הוא הציע בסוף 1969, אך שני הצדדים דחו אותה). לאחר שמצרים קיבלה את

התוכנית, החליטה גם ישראל לאמצה, והפסקת האש נכנסה לתוקף ב-7 באוגוסט 1970. אולם המשא ומתן שאמור היה להיפתח בעקבותיה לא יצא לדרך הן משום שמצרים הפרה את הסכם הפסקת האש ביום שבו הוא נכנס לתוקף (בכך שקידמה סוללות טק"א לעבר התעלה) והן בגלל מותו של נאצר זמן קצר לאחר מכן (ב-28 בספטמבר 1970). עם זאת, בלחץ האמריקנים לא הגיבה ישראל בכוח על ההפרה - מה שעתידי היה לעלות לה ביוקר במלחמת יום הכיפורים.

### סיכום

מלחמת ההתשה נגד מצרים בשנים 1969-1970 שונה מהרבה בחינות מהעיונות המתקיים בשנים האחרונות נגד החמאס ונגד שאר ארגוני הטרור בעזה. הדמיון הבולט הוא העובדה שעיקר הלחימה, לפחות בכל הנוגע לצד שכנגד, הוא באמצעות ירי תלול מסלול. למרות השוני הרב בין שני המקרים ניתן להפיק ממלחמת ההתשה כמה לקחים שרלוונטיים גם לאירועים בתקופה הנוכחית:

1. עמידה איתנה - גם אם היא כרוכה בספיגת אבדות - לצד הנחתת מכות כואבות מאוד על האויב לאורך זמן עשויה להכניעו.
2. צה"ל לא היסס לפגוע במסגרת הלחימה נגד מצרים גם במטרות תשתית אזרחיות. צה"ל אומנם הקפיד מאוד שלא לפגוע באזרחים, אך כתוצאה מהלחימה ננטשו ערי התעלה והפכו לערי רפאים. פגיעות אקראיות באזרחים לא הביאו להפסקת הפעילות של צה"ל.
3. לכאורה היה מצבה המדיני של ישראל פחות נוח במלחמת ההתשה מכפי שהוא היום. במלחמת ההתשה פעלו המצרים רק נגד מטרות צבאיות שהיו כולן מצויות בשטח כבוש, ואילו צה"ל הגיב, בין היתר, נגד מטרות תשתית אזרחיות. כיום מתקיימים ארגוני טרור מתוך רצועת עזה יישובים אזרחיים המצויים בתוך השטח הריבוני של מדינת ישראל. המצב הזה נתן לישראל לגיטימציה לפעול ביד קשה נגד היורים, ואכן כשהחל מבצע "עופרת יצוקה" הוא התקבל בהבנה במדינות רבות.
4. במהלך מלחמת ההתשה הלכה והעמיקה מעורבותן של המעצמות בה. בשלב מסוים נלחמו כוחות סובייטיים לצד המצרים, ובארה"ב גבר החשש שהעיונות האזורי יידרדר לעיונות בין-גושי. זו הסיבה שהממשל האמריקני השקיע מאמצים רבים להגיע להפסקת אש בין ישראל למצרים. אך למרות תלותה של ישראל בארה"ב לא נרתעה ההנהגה הישראלית מלסרב ליוזמות אמריקניות שסיכנו - להערכתה - את האינטרסים החיוניים של המדינה. (הכוונה היא בעיקר לדחיית היוזמה הראשונה של רוג'רס).
5. המרכיב הדומיננטי במהלכים ההתקפיים של צה"ל במלחמת ההתשה היה אש - בעיקר מהאוויר - ובליווי פשיטות קרקעיות. הדרך הזאת הביאה לשבירת האויב ולניצחון, אך היא נמשכה זמן רב וגבתה קורבנות לא מעטים. נראה אפוא ששימוש נרחב באש עשוי לשבור את האויב, אם כי השגת הישגים באמצעות הישענות בלעדית על אש, ללא תמרון, מצריכה זמן רב. היתרון המובהק של שימוש באש ללא תמרון הוא אי-חשיפתם של הכוחות המתמרנים לסיכונים. בהקשר הזה נראה שההישג של מבצע "עופרת יצוקה", שבו פעלו כוחות מתמרנים בתוך הרצועה וספגו פגיעות בודדות בנפש, הוא חריג.
6. העובדה שהמצרים הפרו את הסכם הפסקת האש כבר ביום שבו הוא נכנס לתוקף (באמצעות קידום הטק"א שלהם לתעלה) מלמדת שלניצחון ללא הכרעת האויב אין ערך לטווח הארוך אם לא ממשיכים לתחזקו בין אם באמצעים מדיניים ובין אם באמצעים צבאיים. כך בשנים האחרונות שיפר החזבאללה את יכולותיו המבצעיות באופן משמעותי למרות הפגיעות הקשות שספג במלחמת לבנון השנייה, וכך קרה גם לחמאס בעזה לאחר "עופרת יצוקה".





בהרבה מלחמות השתתפתי בחיי, אבל מלחמת ההתשה, שבה הייתי מפקד גדוד תותחנים, היא בעיניי הקשה מכולן

## זיכרונות ממלחמת ההתשה בנחיתות מתמדת



גדוד תומ"ת 402 במסדר לפני יציאה לקו התעלה (רפידיים 1970) | במלחמת ההתשה היה קושי לנהל קרבות תנועה ולהביא לידי ביטוי את עליונותו של צה"ל

אל"ם (מיל') יעקב ארז  
לשעבר מפקד הסיוע של הגיס הצפוני



## הרקע

השנה היא 1967, חברי ואני חניכים בפ"ם. ציפתה לנו תקופה של לימודים לקראת תפקידים אפשריים בהמשך. במקביל היה לי תפקיד לעת חירום - מג"ד תומ"תים (תותחים מתנייעים) בחטיבה משורינית שהייתה מצוידת בטנקי שוט (צנטוריון). במאי החלה תקופת ההמתנה המתוחה (שהסתיימה עם פרוץ מלחמת ששת הימים), המחזור שלנו פוזר, ומצאתי את עצמי עם הגדוד בשטחי כינוס בנגב. בעיצומה של המלחמה התמניתי למפקד צג"ם (צוות גדודי משוריין) נוסף על היותי מפקד סיוע חטיבתי. התקדמנו בציר ג'בל לבני-מעבר המיתלה לעבר התעלה. הניצחון הגדול בסופה של המלחמה הזאת הביא עימו תקוות חדשות לתקופה של רגיעה ולדיבורים על שלום. המציאות הייתה שונה.

עם סיום הלימודים בפ"ם (שחודשו אחרי המלחמה) התמניתי למג"ד רשף - גדוד תומ"תים סדיר שהוצב בקו התעלה. התותחים היו בקוטר 155 מ"מ והורכבו על מרכבים של טנקי שרמן.

לא עבר זמן רב, ובמקום רגיעה ושלוש קיבלנו מלחמה מסוג חדש - מלחמת ההתשה. במשך כל המלחמה הזאת, מתחילתה ועד לסיומה בקיץ 1970, הייתי מג"ד. מבין כל מלחמות ישראל הייתה זו הארוכה ביותר וגם המורכבת והקשה ביותר - בעיקר עקב העומס הנפשי והפיזי שהוטל על הלוחמים.

מטרת המאמר הזה היא, בין היתר, לא לאפשר למלחמה הזאת להישכח בנבכי ההיסטוריה. זה החוב של אלה שהשתתפו באותה המלחמה לרבים כל כך שלא שבו ממנה. בהמשך אציג גם על כמה לקחים מאותה המלחמה שלדעתי רלוונטיים גם היום - כמעט 40 שנה לאחר שהסתיימה.

## מלחמת הגנה

בעבר הורגלנו להשקיע את מרב המשאבים, המאמצים והתרגולים בקרבות תנועה, ובאלה הייתה לצה"ל תמיד עליונות על אויביו. במלחמת ההתשה היה קושי לנהל קרבות תנועה ולהביא לידי ביטוי את עליונותו של צה"ל שכן בין שני הצבאות חצף מכשול מים ברוחב של 150-200 מטרים לאורך של כ-150 ק"מ.

במלחמה הזאת הביאו המצרים לידי ביטוי את התחום שבו היה להם יתרון יחסי: הארטילריה. בשלבי הלחימה הראשונים, לפני לידתו של קו בר-לב, הסבה האש הארטילרית של המצרים אבדות כבדות לכוחות הקדמיים שבקו התעלה. מיגון הכוחות הן בקו המים (באמצעות המעוזים) והן

יותר בעורף (באמצעות התעוזים) צימצם באופן דרסטי את שיעור האבדות של כוחותינו כתוצאה מהאש הארטילרית של המצרים.

אולם צורת הלחימה הדפנסיבית שנכפתה על צה"ל - שבה היו הלוחמים מסוגרים בתוך ביצורים ונתונים להפגזות בלתי פוסקות - פגעה קשות במורל שלהם.

## ערכה של המנהיגות

שוב ושוב נוכחתי לדעת שבמצבי מצוקה עולה ערכו של המפקד שיש ביכולתו להניע דווקא אז את יחידתו להישגים. המפקד - בדומה לפקודיו - חשוף גם הוא לתחושות של פחד, אך בשל האחריות שמוטלת עליו ובזכות ניסיונו העשיר ומעמדו הוא יכול להתגבר על פחדים, לשמש דוגמה חיובית ולטעת אמונה בליבות פקודיו. בכל מלחמה הבחנתי בתופעה הזאת ובעיקר במלחמת ההתשה.



## אף שבקרוב נציין 40 שנה לסיומה של מלחמת ההתשה, הרי רבים מלקחיה רלוונטיים גם היום

### יחסי הכוחות

מלחמת ההתשה בחזית התעלה יכולה לשמש מודל של מה שנהוג לכנות "מלחמת מעטים מול רבים". צבא מצרים, שבריה"מ ציידה אותו ביד נדיבה, הציב בקו החזית מולנו כ-1,000 קני ארטילריה מסוגים שונים. הגדוד שלי היה מחולק ליחידות משנה רבות שהיו מפוזרות לאורך חזית רחבה, ורק לעיתים רחוקות הגענו לריכוזי אש גדודיים. לעיתים, כשהייתי ממלא תפקיד של קצין תצפית אווירי, הייתה ניתנת לי האפשרות לראות מגובה רב את עוצמת האש של האויב ואת כגיעותיו המדויקות בעשרות מטרות בשטחנו.

מול הכמויות המדהימות האלה של ארטילריה מצרית הציב צה"ל רק שלושה גדודים סדירים (בגדוד סדיר יש 12 קנים), אך בדרך כלל היו רק שני גדודים בחזית, ואילו הגדוד השלישי התאמן באזור רפידיים. במקרים של פעילות מוגברת קיבלנו תגבורת של כמה גדודי מילואים, אך לא היה בהם כדי לשפר בצורה משמעותית את יחסי הכוחות שנטו באופן ברור לטובת המצרים.

יש לי הערכה עצומה לקצינים ולחיילים הצעירים שעמדו כחומה בצורה במלחמה המתמשכת ויצאו ממנה, ברובם, מחוזקים נפשית ולא להפך. עם זאת ברור לי שאלמלא הפעלתו המסיבית של חיל האוויר נגד מטרות לאורך התעלה ובעומק מצרים לא היה צה"ל מצליח להשיג הכרעה במלחמה מהסוג הזה. אך חשוב להבהיר שאין באמירה הזאת כדי להפחית כמלוא הגנימה מההערכה הרבה לעמידתם ההרואית של חיילי חיל התותחנים ושל שאר כוחות היבשה.

### שיתוף פעולה בין-חילי

במלחמת ההתשה הגענו לרמות גבוהות מאוד של שיתוף פעולה בין-חילי. יחידות השריון, החי"ר, ההנדסה והחת"ם ביבשה יחד עם חילות האוויר והים ובסיועו של מערך לוגיסטי מעולה פעלו כמקשה אחת. שיתוף הפעולה הזה לא היה קיים כבר בימים הראשונים למלחמה אלא נבנה בהדרגה במהלכה.

### ההנדסה הקרבית

הבסיס לרוב שיתופי הפעולה היה נעוץ, לדעתי, בהיכרות האישיות בין המפקדים. בצבא של אז המפקדים - ברובם - הכירו אלה את אלה. מכאן שכל מפקדי הגדודים של חיל ההנדסה שפעלו בסיני היו חברים שלנו. בשלבי הלחימה הראשונים נזקקו יחידות החת"ם לסיוע רב בהקמת מחפורות לעמדות שמהן פעלו. כמו כן הן נזקקו לצירי תנועה - בעיקר לרכב גלגלי. כלים כמו תומ"תים וחל"מים לא התקשו לנוע בדיונות.

הצירים האלה, שאותם סללו אנשי ההנדסה הקרבית במקביל לתעלה, היו תחילתה של דרך החת"ם. בסופו של דבר נמשכה זו לאורך כל החזית (כ-150 ק"מ) והייתה מרוחקת כ-10 ק"מ בממוצע מהתעלה.

סלילת הדרך נעשתה לעיתים תחת אש כבדה של האויב. אנחנו הענקנו חיפוי ארטילרי לפורצי הדרך באמצעות סוללות התותחנים שלנו.

גם את עמדת ה"נברון"<sup>1</sup> הדרומי באזור עין־מוסה הקים חיל ההנדסה באזור חשוף ותחת אש מכוונת היטב. העמדה המבודדת הזאת הוכיחה את יעילותה לאורך כל מלחמת ההתשה. עמדות דומות נבנו גם במעוזים "בודפשט" ו"טמפר" בגזרה הצפונית של התעלה.

המשימה העיקרית שמילא חיל ההנדסה הייתה הקמת קו בר־לב, שהיה מורכב מעשרות מוצבים מחופרים על קו המים. גם המפעל ההנדסי הענקי הזה נעשה תחת אש רצופה ביום ובלילה. לאחר כמה חודשי לחימה הוקמו גם התעוזים ששימשו מעין קו שני. אלה אמורים היו לשרת, בין היתר, יחידות שריון וחי"ר הנערכות להתקפות־נגד.

הקמתו של קו בר־לב היא פרק מפואר של חיל ההנדסה - פרק הרצוף מעשי גבורה של החיילים ושל המפקדים בחיל, ובהם חיילי מילואים, וכן של אזרחים עובדי צה"ל שהפעילו את הציוד המכני הכבד.

גם היום, כמעט 40 שנה לאחר אותה המלחמה, אין זה מאוחר מדי להביע פעם נוספת את הוקרתנו ליחידות חיל ההנדסה על תרומתן הגדולה לשבירת המאמץ המלחמתי של האויב. אין ספק שלביצורים המסיביים שהקים חיל ההנדסה הייתה תרומה משמעותית להשגתה של הפסקת האש ולסיום המלחמה.

## יחידות השריון

לאחר שהחל המעבר ההדרגתי של חיל התותחנים - במהלך בשנות ה־60 - לארטילריה מתנייעת, הלכו והתהדקו הקשרים שלו עם השריון. הקשרים האלה באו לידי ביטוי מעשי במלחמת ששת הימים ולאחר מכן במלחמת ההתשה. הקת"קים (קציני התצפית הקדמיים), הקש"אים (קציני הקישור הארטילריים) והמס"חים (מפקדי הסיוע החטיבתיים), שפעלו מתוך כלים משוריינים (זחל"מים וטנקים), שימשו, בין היתר, חוליה מקשרת בינינו לבין הגורם המסתייע - במקרה הזה השריון.

המח"טים והמג"דים מפקדי השריון - תקצר היריעה מלהזכיר את כולם - חברינו לנשק במלחמת ההתשה הם בעיניי עד היום סמל למפקדים שהמושג "אחריי" היה נר לרגליהם. הייתה לי הזכות הגדולה להימצא איתם ברגעים רבים שבהם נדרשו הדוגמה האישית, היכולת להוביל, אומץ הלב וכן החברות שאיחדה חיילים ומפקדים כאחד.

מסיבות שונות, התומ"טים - לרוב בקוטר 155 מ"מ - היו על מרכבים של טנקי שרמן (בעלי מנועי בנזין שמאוחר יותר שודרגו למנועי דיזל) או על זחל"מים. הן טנקי השרמן והן הזחל"מים היו ממלחמת העולם השנייה, ולכן פחות טובים מטנקי המוגח (פטונים) והשוט (צנטוריונים) החדשים יותר. לכן עשינו כל מאמץ להוציא את המרב מהכלים שעמדו לרשותנו כדי שלא נפגר אחרי יחידות השריון גם בקצב התנועה. ואכן הפערים בין הכלים לא מנעו את שיתוף הפעולה ההדוק בינינו לבין יחידות השריון. כה הדוק הוא היה עד כי הרגשנו כמו משפחה אחת.

זכורה לי אפיזודה מהתקופה שבה נהגנו לציין את יום הגיס (שנקרא גם יום השריון) - בדרך כלל באוקטובר בהיכל התרבות בתל־אביב. באחד האירועים האלה עלה לבמה מפקד חיל האוויר אלון עזר ויצמן ז"ל ואמר משפט אחד בלבד: "מה אתם בלעדינו, ומה אנחנו בלעדיכם?" זאת בדיוק הייתה תחושתנו בנוגע לשיתוף הפעולה שנוצר במלחמה ההיא בינינו, התותחנים, לבין השריון.

## יחידות החי"ר ואנחנו

עיקר הפעילות המשותפת שלנו עסקה בהגנה על המעוזים. את אלה איישו לוחמי חי"ר וצנחנים בסדר ובמילואים. על הרוח שפיעמה בקרב לוחמי החי"ר תעיד ההתנדבות הנרחבת של קציני מילואים לשמש מפקדי מעוזים. היו אלה מפקדים מנוסים שבאו להקל מהעומס הרב והמתמשך שהיה מונח על כתפיהם של הקצינים בסדיר. מפקדי המעוזים האלה כונו "נמרים".

במהלך מלחמת ההתשה החל האויב לשגר יחידות קומנדו לשטחנו. הפשיטות של הקומנדו המצרי נעשו בחסות החשכה, ויעדיהן היו בדרך כלל המעוזים. בשל פעילות הקומנדו המצרי נדרשנו כולנו להפגין ערנות רבה יותר ולהגביר את מהירות התנועה בצירים.

לא אחת סייעו התותחנים למעוזים המותקפים באמצעות הנחתת "אש על מוצבינו". ירי מהיר ומדויק כזה סיכל לא פעם תוכניות של התוקפים להשתלט על מעוז.

הקומנדו המצרי סיכן גם את יחידות הארטילריה שלנו, וכדי להגן עליהן הוקצו להן יחידות חי"ר. שיטת האבטחה המקובלת הייתה הצבת מארבי לילה בקרבתן של יחידות התותחנים.

## שיתוף פעולה עם חיל הים

זכור לי אירוע אחד שבו פעלנו בשיתוף פעולה אפילו עם חיל הים. הדבר היה בעת הפשיטה על האי גרין בלילה שבין 19 ל־20 ביולי 1969. על אחת מיחידות המשנה של הגדוד הוטלה המשימה לתת חיפוי למשימת חילוץ - אם יהיה בכך צורך. אולם בסופו של דבר הייתה הפעולה מוצלחת: הכוחות הפושטים - אנשי הקומנדו הימי וסיירת מטכ"ל - השתלטו על האי ולא נזקקו לחילוץ.

## מילות סיכום

אין שבקרב נציין 40 שנה לסיומה של מלחמת ההתשה, הרי רבים מלקחיה רלוונטיים גם היום. להלן המרכזיים שבהם, לדעתי:

1. מרכזיותו של המפקד בהכנות למלחמה ותוך כדי הלחימה.
  2. החשיבות הרבה שכל הלוחמים בכל הרמות יבינו את מטרת הלחימה.
  3. החשיבות הגדולה של ההכשרה המקצועית הנאותה של היחידות הלוחמות ושל היחידות תומכות הלחימה.
  4. חשיבותו של החינוך לצינונת ולאהבת המולדת.
  5. החובה של המפקדים לשמור - ללא כל פשרות - על חיי חייליהם.
  6. החובה לדאוג לתנאי השירות של החיילים - בעיקר באזורי הלחימה.
  7. חיוניותה של המשמעת להשגת הישגים מבצעיים ולשמירה על חיי הלוחמים.
- כמעט 40 שנה חלפו מאז הסתיימה מלחמת ההתשה. בזיכרוני עדיין חרותים שמות חלליו של גדוד רשף מאותם הימים, ועם רבים מאנשיו ששרדו - מפקדים וחיילים - אני עדיין נמצא בקשר. חברותם היא נכס שחשוב לי.
- מרחק השנים מקשה על שמירת קשר רצוף עם המשפחות השכולות הנושאות את כאבן יום־יום. הקשר הזה נשמר בפגישות בימי הזיכרון של צה"ל.

## הערה

1. ה"נברונים" היו טנקי סטלין ששימשו תותחנים רבי עוצמה ונקראו כך בעקבות הספר של אליסטר מקלין "תותחי נברון".

# הרעיון המבצעי התגלמות התחבולה?

**המפקדים מבזבזים אנרגיה רבה על ניסוח הרעיון המבצעי, שאמור לגלם את התחבולה, גם אם הם לא הגו תחבולה כלשהי. חמור מכך: הניסוח היצירתי מחליף לעיתים את עצם תכנון התחבולה. הפתרון: להפוך את ניסוח הרעיון המבצעי לרשות**

"הרעיון המבצעי" הפך בשנים האחרונות למושג מרכזי בהערכת המצב - מושג שמגלם בתוכו את התחבולה ומשמש מעין מצפן לדרך שבה יש להשיג את המשימה לאור המטרה. במילים אחרות: הוא החוליה המחברת בין המשימה (מה מבצעים) לבין השיטה (איך מבצעים). החדרת המושג ארכה כמה שנים ולוותה בהגדרה מקצועית מתאימה. המושג הלך ונטמע בתו"ל והפך לחלק מובנה מנוהל הקרב ומפקודת המבצע. במאמר הזה אני טוען שהשימוש במושג סטה מ"כוונת המחוקק" והפך לגולם שקם על יוצרו. הרעיון המבצעי הפך לדעתי מהגדרה של התגלמות התחבולה לתחרות הניסוח המרשים או לחלופין - לסיכום מתמטי של כמה כוח נביא לאן.

נתחיל מההגדרה המקצועית כפי שמופיעה בספרות התו"ל של צה"ל:

**הרעיון המבצעי בלחימה הטקטית: הרעיון המבצעי של המפקד הוא תיאור מופשט המחבר בין מצב הכרעה לבין התנאים המבצעיים הדרושים להשגתו ומשמש מצפן לכלל הפעולות המבצעיות לשם השגת המשימה לאור המטרה. הרעיון המבצעי הוא התגלמות התחבולה, ולפיכך הרעיון המבצעי של המפקד יסביר את תחבולתו. מטרתו להגדיר מצב הכרעה ובכך לבצע משימה ולקדם בכך את השגת מטרת המבצע. מצב הכרעה מתואר על ידי מספר מינימלי של תנאים מבצעיים ושל הזיקות ביניהם, באופן שהשגתם תביא לביצוע המשימה המבצעית לאור המטרה.**

הרעיון המבצעי מנוסח מהסוף אל ההתחלה, כלומר הגדרת מצב ההכרעה במונחים טקטיים סופיים, הגדרת התנאים הנדרשים להשגתו ולבסוף הפעולות והמשימות הטקטיות היסודיות הנדרשות להשגת תנאים אלה. המשימות הטקטיות תבואנה לידי ביטוי בשיטה. (מתוך הרעיון המבצעי בלחימה הטקטית, מחלקת תו"ל מז"י, אפריל 2002).

להלן מקבץ של רעיונות מבצעיים שנלקחו כמות שהם ממלחמת לבנון השנייה ומאימוני חטיבות שהתבצעו לאחר אותה המלחמה במסגרת המרכז לאימונים טקטיים.

הרעיון המבצעי של אוגדה 91 למבצע "גשמי מרום":



**אל"ם ארז וינר**

לשעבר מפקד המרכז לאימונים  
טקטיים





ישנן גם דוגמאות חיוביות לשימוש ברעיון המבצעי כדי להבהיר את התחבולה וכדי להעביר את כוונת המפקד, אך אלה, לפחות מהתרגילים שבהם נכחתי ומפקודות המבצע שבהן נתקלתי הן המיעוט.

ב"מחלקת הרובאים" נכתב על התכנון הצבאי: "התכנון הוא תהליך מחשבתי טהור המסתכם בתוכנית שעל פיה יבוצע המבצע. תכנון יעיל בא לודא שימוש נכון באמצעים הנתונים בידי המפקד כדי להשיג את המשימה שהוטלה עליו". ("מחלקת הרובאים", 1956, עמוד 135).

בהמשך, בפסקה העוסקת בפקודות, נכתב: "כל פקודה או תדריך נבחרים בכך אם כל הנוגעים בדבר יודעים בדיוק - לאחר מתן הפקודה או התדריך - מה בדעת מפקדם לבצע, כיצד בדעתו לעשות זאת, ומה המשימה המוטלת עליהם". ("מחלקת הרובאים", עמוד 144).

אף שאנחנו עוסקים כבר כעשור בניסיון להנחיל את הרעיון המבצעי במסגרת הערכת המצב ונוהל הקרב, לא באמת הצלחנו. נכון שבכל פקודה מופיע הסעיף ה"ל", אבל מה בנוגע לתוכן? לא בטוח שלכך התכוון המשורר. אנרגיה רבה מדי מושקעת בתהליך הניסוח ולא בעצם יצירת התחבולה ובהמחשתה. והרי אם יש צורך להסביר ולפרש, הפקודה נכשלה במבחן פשוטה והתאמתה לקהל היעד.

מה נדרש לעשות? לדעתי יש להפוך את הסעיף לרשות לכל מפקד שאכן יש באמתחתו תחבולה שניתן להמחישה במלל פשוט ובהיר. לעומת זאת חשוב ונכון שיופיעו בכל פקודה התנאים המבצעיים המאפשרים את השגת המשימה.

לדעתי, שחרור המפקדים מהצורך לעסוק בניסוח לא רק שלא יפגע ביצירתיות, אלא להפך - ישחרר אותם לעסוק בהשגת המשימה ובתנאים המבצעיים שיש למלא כדי לעשות זאת.

עדיף ששקיע את הזמן ואת המרץ בניסוח המשימות באופן בהיר ופשוט, כולל האילוצים וה"על מנת" - המטרה שלאורה אנו פועלים - ולא בניסוח רעיונות מבצעיים נמלצים. את אופן הביצוע נחזור לפרט בסעיף "שיטה כללית" כפי שהיה בעבר הלא רחוק.

בכל מקרה, רעיון מבצעי קיים לדעתי מרמת החטיבה ומעלה, ואילו ברמת הגדוד ניתן וצריך להסתפק בהגדרת התנאים המבצעיים להשגת המשימה.

האם הקריאה הזאת תביא לשינוי המתבקש? אני בספק, ולמרות זאת אני מבקש להעלות את הנושא לדין ואפילו לוויכוח, ואולי נלמד מעצם העיסוק בו.

הסתננות רחבת היקף בחתימה נמוכה ("ענן צרעות"), התנפלות, התייצבות מהירה על השטחים השולטים ויצירת מגע קטלני עם השטחים הבנויים ("נחילים") תוך יצירת הלם ומורא, הקפאת מרחב הפעולה ומעבר לשלטנות תוך פירוק מרחבי שיטתי של תשתיות אויב.

הרעיון המבצעי של חטיבה 7 למבצע "קורי פלדה 2":

יצירת תנאים להכנסת הצח"מים לחתימה תוך בידוד המרחב על ידי התייצבות הכוח על הרכסים השולטים ובידוד הכפר מדרום.

מתוך תרגיל "אראזי הצפון" של עוצבת האש: הרעיון המבצעי האוגדתי והרעיון המבצעי של חטיבת החי"ר שלה.

1. הרעיון המבצעי האוגדתי:

מצב הכרעה יושג על ידי התייצבות הצק"חים במרחב הגבעות וזאת על ידי ביצוע קרב התקפה לכיבוש ביחסי כוחות עדיפים בגזרה הצרה ותוך ניצול הקרקע.

2. הרעיון המבצעי החטיבתי:

מצב הכרעה יושג על ידי התייצבות צק"ג במרחב א' תוך התמקמות מהירה עם מינימום חיכוך במרחב ב' ומיצוי הכוח ביציאה להתקפה.

## לא כל מפקד יכול להתנסח בבהירות הנדרשת, ולא ככל רמה ובכל מקרה יש באמת תחבולה הניתנת לפירוט ולהמחשה. התוצאה היא לעיתים אוסף של התנסחויות לא ברורות



הרעיון המבצעי של חטיבת חי"ר מילואים במסגרת תרגיל חטיבתי במא"ט:

ביטול ההדדיות בין כוחות האויב, שיסועם למספר מאמצים ויצירת יתרון יחסי בכל מפגש.

מצב הכרעה: התייצבות בשטח שולט א' בסד"כ של פלוגת טנקים מוגברת והתייצבות על שטח שולט ב' בסד"כ של גדוד חי"ר מוקטן עד ש-5.

הרעיון המבצעי של חטיבת צנחני מילואים במסגרת תרגיל חטיבתי במא"ט:

התקפה משולבת בו זמנית לכיבוש השלוחות השולטות. במקביל ביצוע הונאה לריתוק האויב על בסיס ציר נ' ומאמץ אחר רכוב למרחב ק'.

מצב ההכרעה: התייצבות הסד"כ במתחם ס' ובנקודה מ' על ציר ד' עד ש-10.

זהו מקבץ דוגמאות מייצג ולא מדובר באוסף של חריגות. ניתן לדלות דוגמאות רבות אחרות שבהן באה לידי ביטוי אותה הבעיה: סעיף הרעיון המבצעי נראה כאילו כותביו לא החליטו מה הם רוצים שהוא יהיה: תחרות הניסוח המצטיין או סעיף שיטה כללי ב'.

יהיו מי שישאלו: מה אכפת לנו ומדוע לעסוק בסוגיה הזאת? ניתן את חופש הביטוי למפקדים לנסח כטוב בעיניהם - מי באופן מוצלח יותר ומי באופן מוצלח פחות.

אולם לדעתי, השארת המצב הקיים היא בבחינת כל המוסיף גורע.

העיקרון שעמד מאחורי הכללת הרעיון המבצעי הוא נכון: במקום להסתפק בסעיף שיטה יבשושי המגדיר את צורת הקרב ומחלק משימות לכוחות, הוא מעביר לקורא הפקודה את מהות התחבולה בתוכנית ואת המצפן שלאורו הוא נדרש לפעול להשגת המשימה.

אין לי כלום נגד הרעיון הזה. נהפוך הוא: יש בו היגיון רב ושכל ישר. הבעיה היא ביישום. לא כל מפקד יכול להתנסח בבהירות הנדרשת, ולא בכל רמה ובכל מקרה יש באמת תחבולה הניתנת לפירוט ולהמחשה. התוצאה היא לעיתים אוסף של התנסחויות לא ברורות דוגמת הרעיונות המבצעיים שהובאו לעיל.

מבחן הרלוונטיות, לטעמי, הוא פשוט מאוד: האם לאחר שקוראים את סעיף הרעיון המבצעי אכן ברורות לקורא כוונת המפקד ותחבולתו, או שמא נדרשים פירושים והסברים להבהרת כוונתו? "הדגמה מערכתית על ידי התנפלות נחילית סימולטנית"? מה זה אומר? מה אני, המפקד, עושה בעקבות קבלת הפקודה הזאת? "מצב הכרעה יושג על ידי התייצבות צק"ג במרחב א' תוך התמקמות מהירה עם מינימום חיכוך למרחב ב' ומיצוי הכוח ביציאה להתקפה". איפה מסתתרת כאן התחבולה, ומהו המצפן שאמור להנחות אותי?

# שילוב מרגמות באבטחת הגבולות

## שילוב מרגמות קרקעיות המופעלות באופן אוטומטי ואוטונומי לאורך הגבולות יכול לתת מענה לבעיה העיקרית של המגן - זמן התגובה הארוך

בקוטר 60 מ"מ יכול לשאת חייל אחד בלבד, ולכן נהוג לשלבן באופן אורגני במחלקה או בפלוגה. מרגמה בקוטר 81 או 82 מ"מ מוחייבת כבר צוות גדול יותר של רגמים כדי לשאת אותה ואת התחמושת שלה. לכן הן משולבות בדרך כלל ברמת הפלוגה והגדוד. מרגמה בקוטר 120 מ"מ היא נגררת, שכן חיילי חי"ר אינם יכולים לשאת אותה. מרגמות מתנייעות על רק"ם או על רכב ניתן למצוא בקטרים מ-81 מ"מ ועד 240 מ"מ. (בצה"ל המרגמות הכבדות ביותר הן בקוטר 160 מ"מ). המרגמות בקטרים הקטנים הן חלק מצוותי הקרב הגדודיים או החטיבתיים הממוכנים והמשוריינים, ואילו המרגמות בקטרים הגדולים הם חלק ממערכי הארטילריה האוגדתיים. למרגמות בכל הקטרים יש מגוון של סוגי תחמושת: נפיצה, תאורה, עשן ועוד.

### השמירה על הגבולות

בשנים האחרונות הולכים ומתגברים ניסיונות החדירה לישראל - הן של גורמי טרור והן של גורמי פשיעה בין-לאומיים. השמירה על הגבולות נקבעת לפי כמה פרמטרים ובהם אופיו של האיום, הטופוגרפיה באזור הגבול והיכולת הכלכלית של המדינה המאוימת. ישנם אפוא גבולות שבהם מסתפקים בגדר קלה ובסיוור לאורכה בתדירות נמוכה, וישנם גבולות שלאורכם נמתח מכשול קרקעי עמוק ורב-שכבתי, שמאחוריו נפרס מערך אבטחה צבאי מלא המבוסס על כוחות תגובה מהירה. אמצעי האש העומדים לרשות מערכי ההגנה השונים משתנים גם הם בהתאם לאיום - ממצב שבו אין שום אמצעי אש לאורך הגבול ועד למצב שבו פרוסה לאורכו עוצמת אש אדירה. אמצעי האש כמובן אינם פרוסים על קו הגבול עצמו אלא בעורפו, ומשימתם היא לסייע בעת הצורך ליחידות האבטחה שעל הגבול. האמצעים האלה יכולים לכלול מרגמות. כפי שכבר צוין, שתי בעיות מקשות מאוד על המגן: העובדה שהיוזמה מצויה בידי הגורם המעוניין לחדור

המרגמות משמשות זה מאות שנים (מאז המאה ה-17) את כל הצבאות בעולם. הן נבדלות אלה מאלה בקוטרן ובאופן הניוד שלהן. המרגמות בעלות הקוטר הקטן (52-81 מ"מ) הן בדרך כלל נשק אורגני של הפלוגות ושל הגדודים, ואילו המרגמות הכבדות יותר (120-160 מ"מ) משויכות בחלק מהצבאות בעולם לחיל התותחנים ובצבאות אחרים הן חלק אורגני מהעוצבות.

עם התגברות הטרור העולמי והפשעה הבין-לאומית הופכות ההגנה על הגבולות ואבטחתם לסוגיה בעלת חשיבות רבה הנמצאת על סדר היום של מדינות ושל צבאות רבים. גבול שאינו נשען על תוואי טבעי כמו נהר הוא לרוב לא יותר מאשר קו צר המפריד בין שתי מדינות. בדרך כלל מדובר במרחב בעל עומק מוגבל. גם אם מוצבים מכשולים על הקו - כגון גדרות - היכולת לחצות אותו היא בעיה קלה יחסית למתכנן שכן בידי היוזמה: הוא קובע היכן ומתי יחצה את הגבול. ברגע שהוא התגבר על המכשול וחצה את הגבול, הוא יכול להיטמע בתוך דקות ספורות במדינה שאליה חדר. לכן אבטחת גבולות ארוכים היא אתגר משמעותי המצריך שפע של אמצעים ושל כוח אדם לצד אמצעי שליטה ובקרה מתקדמים. טענת המאמר הזה היא שיש לבחון את האפשרות לשלב מרגמות במסגרת המערך לאבטחת הגבולות.

### מרגמות בעולם

המרגמות מתחלקות לשתי משפחות עיקריות: אלה המוצבות על הקרקע ואלה המוצבות על רכב או על רק"ם. בעבר - במיוחד במלחמת העולם הראשונה - היו גם מרגמות שהוצבו בעמדות סטטיות, ולא ניתן היה לניידן במהירות. את המרגמות המוצבות על הקרקע נושאים בדרך כלל לוחמי חי"ר, ולכן הן יהיו כמעט תמיד בקטרים קטנים ובמשקל נמוך. למשל מרגמה

### אל"ם (מיל') ארנון רומן

ראש מנהלת מרגמות בחברת סולתם מערכות; לשעבר מפקד בית הספר לתותחנות (ביסל"ת)



**מרגמה 120 מ"מ מתנייעת | שילוב מרגמות קרקעיות המופעלות באופן אוטומטי ואוטונומי לאורך הגבולות יכול לתת מענה לבעיה העיקרית של המגן - זמן התגובה הארוך**



(שהרי הוא הקובע היכן ומתי יתבצע ניסיון החדירה) וממדיו הצרים של מרחב הגבול (מה שגורם לכך שהגורם החודר שוהה במרחב הגבול זמן קצר בלבד). בעיני המגן כל היתרונות נמצאים בידי הגורם המנסה לחדור, וכדי להתגבר עליהם יש להקצות כוחות גדולים וניידים כדי שניתן יהיה להגיע בזמן קצר לנקודות המרוחקות זו מזו או לבנות מכשול שלא ניתן יהיה לעבור אותו בקלות. במילים אחרות: השאיפה המרכזית של הגורם המגן היא להרוויח זמן בין אם באמצעות עיכוב הגורם החודר ובין אם באמצעות פגיעה מיידית בו. את הזמן שמרוויח הגורם המגן הוא ינצל להזרמת כוחות נוספים לזירת האירוע, ותפקידם של אלה יהיה להביא לסיומה של התקרית.

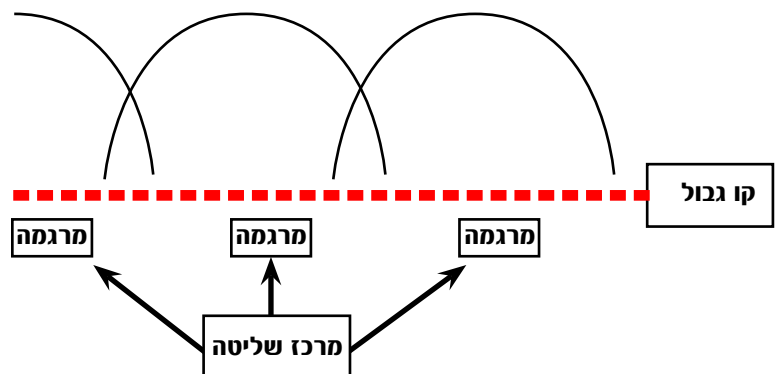
מרגמות יכולות להשתלב באופן אורגני במכלול האמצעים המשמשים לאבטחת גבולות. יתרונותיהן המרכזיים: ניתן להפעילן בכל מזג אוויר ללא מגבלות, ואין להן שטחים מתים. במילים אחרות: ניתן לפגוע באמצעותן בכל מטרה שאותה איתרו אמצעי תצפית.

**שילוב מרגמות בהגנה על הגבולות - התפיסה המבצעית**

התפיסה המבצעית המוצעת כאן מבוססת על פריסתו של מערך מרגמות קרקעיות אוטונומיות ואוטומטיות הנשלטות מרחוק באמצעות מרכזי בקרה. המערך כולל יכולת לאכן את איומי החדירה באמצעות פריסה של אמצעי גילוי, אלה מעבירים נתונים מדויקים על מקום החדירה למרכז הבקרה, ושם נעשות פעולות אימות שמטרתן לוודא שהאיום אכן רלוונטי. ברגע שמתקבל האישור שמדובר באיום ממשי, מועברים נתוני המטרה למרגמה הרלוונטית הנמצאת בטווח המתאים, וזו יורה תחמושת בהתאם לסוג האיום כדי לעכבו או לפגוע בו. במקביל מוזעק למקום האירוע כוח קרקעי כדי להשלים את הטיפול באיום.

מערך ההגנה שתואר לעיל מבוסס בראש ובראשונה על היכולת להפעיל אמצעי תצפית קרקעיים או אוויריים במשך כל שעות היממה - אמצעים היכולים להעביר תמונות ונתונים אחרים למרכז שליטה. למערך התצפית יש להוסיף, כמובן, יכולת להפעיל אש על פני שטח נרחב מתוך מרכז השליטה.

**תיאור סכמטי של מערך מרגמות אוטומטי להגנה על הגבול**



**סיכום**

שילוב מרגמות קרקעיות המופעלות באופן אוטומטי ואוטונומי לאורך הגבולות יכול לתת מענה לבעיה העיקרית של המגן - זמן התגובה הארוך.

כדי לממש את הקונספט המתואר לעיל יש צורך בשתי יכולות: לכוון את המרגמה מרחוק למטרתה ולירות את התחמושת בהפעלה מרחוק.

1. היכולת לכוון מרגמה מרחוק ללא התערבות אדם קיימת כבר כיום.

2. היכולת לבצע ירי של פגזי מרגמה מכלי שאינו מאויש אינה שונה מהותית מהפעלת כל כלי אחר שאינו מאויש. מערכות טעינה אוטומטיות נמצאות כבר בשימוש של צבאות בעולם, כך שהוספתו של רכיב ההפעלה מרחוק מותנית רק בדרישה מבצעית.<sup>1</sup>

הנושא הנוסף המחייב התייחסות הוא התאמת התחמושת לאיומים השונים ולאפקט המבצעי שרוצים להשיג. במקרים רבים האיומים אינם מחייבים פגיעה פיזית (למשל כאשר מדובר במבריחי סחורות), וכדי שניתן יהיה לרתום את המרגמות למאמץ לבולמם יש לפתח פגזי אל-הרג. השאיפה היא שאת הפגזים האלה - כמו את כל סוגי התחמושת האחרים של המרגמות, ובכללם תאורה - ניתן יהיה לירות באמצעות מערכת אוטונומית המופעלת מרחוק ומסתייעת במערכת טעינה אוטומטית.

כך תיווצר מערכת אש המסוגלת לסגור במהירות רבה מעגלי אש, דהיינו להגיב בתוך זמן קצר ביותר על כל איום. מערכת כזאת תשפר משמעותית את יכולת המגן להתמודד עם האתגרים הקשים של ההגנה על הגבול.

**מקורות**

1. <http://www.janes.com/events/exhibitions/index2007/day3/agra-mortar-nears-produc.shtml>
- [www.armada.ch/00-6/001.htm](http://www.armada.ch/00-6/001.htm)
- [www.mca-marines.org/gazette/feb09-dragonfire.asp](http://www.mca-marines.org/gazette/feb09-dragonfire.asp)
- <http://www.globalsecurity.org/military/systems/ground/mfcs.htm>
- [www.army-technology.com/.../patria\\_vehicles2](http://www.army-technology.com/.../patria_vehicles2)
- <http://defense-update.com/products/n/nemo-mortar.htm>

**מרגמה 120 מ"מ מתנייעת | שילוב מרגמות קרקעיות המופעלות באופן אוטומטי ואוטונומי לאורך הגבולות יכול לתת מענה לבעיה העיקרית של המגן - זמן התגובה הארוך**



(שהרי הוא הקובע היכן ומתי יתבצע ניסיון החדירה) וממדיו הצרים של מרחב הגבול (מה שגורם לכך שהגורם החודר שוהה במרחב הגבול זמן קצר בלבד). בעיני המגן כל היתרונות נמצאים בידי הגורם המנסה לחדור, וכדי להתגבר עליהם יש להקצות כוחות גדולים וניידים כדי שניתן יהיה להגיע בזמן קצר לנקודות המרוחקות זו מזו או לבנות מכשול שלא ניתן יהיה לעבור אותו בקלות. במילים אחרות: השאיפה המרכזית של הגורם המגן היא להרוויח זמן בין אם באמצעות עיכוב הגורם החודר ובין אם באמצעות פגיעה מיידית בו. את הזמן שמרוויח הגורם המגן הוא ינצל להזרמת כוחות נוספים לזירת האירוע, ותפקידם של אלה יהיה להביא לסיומה של התקרית.

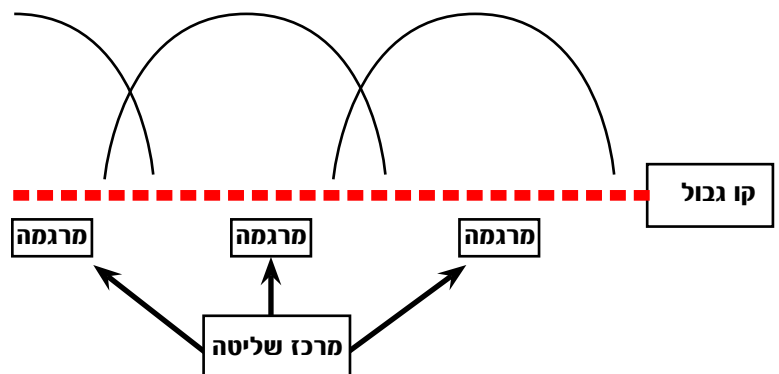
מרגמות יכולות להשתלב באופן אורגני במכלול האמצעים המשמשים לאבטחת גבולות. יתרונותיהן המרכזיים: ניתן להפעילן בכל מזג אוויר ללא מגבלות, ואין להן שטחים מתים. במילים אחרות: ניתן לפגוע באמצעותן בכל מטרה שאותה איתרו אמצעי תצפית.

**שילוב מרגמות בהגנה על הגבולות - התפיסה המבצעית**

התפיסה המבצעית המוצעת כאן מבוססת על פריסתו של מערך מרגמות קרקעיות אוטונומיות ואוטומטיות הנשלטות מרחוק באמצעות מרכזי בקרה. המערך כולל יכולת לאכן את איומי החדירה באמצעות פריסה של אמצעי גילוי, אלה מעבירים נתונים מדויקים על מקום החדירה למרכז הבקרה, ושם נעשות פעולות אימות שמטרתן לוודא שהאיום אכן רלוונטי. ברגע שמתקבל האישור שמדובר באיום ממשי, מועברים נתוני המטרה למרגמה הרלוונטית הנמצאת בטווח המתאים, וזו יורה תחמושת בהתאם לסוג האיום כדי לעכבו או לפגוע בו. במקביל מוזעק למקום האירוע כוח קרקעי כדי להשלים את הטיפול באיום.

מערך ההגנה שתואר לעיל מבוסס בראש ובראשונה על היכולת להפעיל אמצעי תצפית קרקעיים או אוויריים במשך כל שעות היממה - אמצעים היכולים להעביר תמונות ונתונים אחרים למרכז שליטה. למערך התצפית יש להוסיף, כמובן, יכולת להפעיל אש על פני שטח נרחב מתוך מרכז השליטה.

**תיאור סכמטי של מערך מרגמות אוטומטי להגנה על הגבול**



**סיכום**

שילוב מרגמות קרקעיות המופעלות באופן אוטומטי ואוטונומי לאורך הגבולות יכול לתת מענה לבעיה העיקרית של המגן - זמן התגובה הארוך.

כדי לממש את הקונספט המתואר לעיל יש צורך בשתי יכולות: לכוון את המרגמה מרחוק למטרתה ולירות את התחמושת בהפעלה מרחוק.

1. היכולת לכוון מרגמה מרחוק ללא התערבות אדם קיימת כבר כיום.

2. היכולת לבצע ירי של פגזי מרגמה מכלי שאינו מאויש אינה שונה מהותית מהפעלת כל כלי אחר שאינו מאויש. מערכות טעינה אוטומטיות נמצאות כבר בשימוש של צבאות בעולם, כך שהוספתו של רכיב ההפעלה מרחוק מותנית רק בדרישה מבצעית.<sup>1</sup>

הנושא הנוסף המחייב התייחסות הוא התאמת התחמושת לאיומים השונים ולאפקט המבצעי שרוצים להשיג. במקרים רבים האיומים אינם מחייבים פגיעה פיזית (למשל כאשר מדובר במבריחי סחורות), וכדי שניתן יהיה לרתום את המרגמות למאמץ לבולמם יש לפתח פגזי אל-הרג. השאיפה היא שאת הפגזים האלה - כמו את כל סוגי התחמושת האחרים של המרגמות, ובכללם תאורה - ניתן יהיה לירות באמצעות מערכת אוטונומית המופעלת מרחוק ומסתייעת במערכת טעינה אוטומטית.

כך תיווצר מערכת אש המסוגלת לסגור במהירות רבה מעגלי אש, דהיינו להגיב בתוך זמן קצר ביותר על כל איום. מערכת כזאת תשפר משמעותית את יכולת המגן להתמודד עם האתגרים הקשים של ההגנה על הגבול.

**מקורות**

1. <http://www.janes.com/events/exhibitions/index2007/day3/agra-mortar-nears-produc.shtml>  
[www.armada.ch/00-6/001.htm](http://www.armada.ch/00-6/001.htm)  
[www.mca-marines.org/gazette/feb09-dragonfire.asp](http://www.mca-marines.org/gazette/feb09-dragonfire.asp)

<http://www.globalsecurity.org/military/systems/ground/mfcs.htm>  
[www.army-technology.com/.../patria\\_vehicles2](http://www.army-technology.com/.../patria_vehicles2)  
<http://defense-update.com/products/n/nemo-mortar.htm>