

# בין המערכות 13



## אוקטובר 2021

יוצא לאור על ידי "מערכות", בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי

[www.maarachot.idf.il](http://www.maarachot.idf.il)

## תוכן עניינים:

קרבות בכף היד – קרב גאוגמלה / סא"ל (מיל) עדו הכט / 01.10.2021

מה בין המ"פים של 1973 לאלה של 2021? / גל פרל פינקל / 06.10.2021

על השתנות הלוחמה האורבנית במאה ה-21 ועל תמרורי האזהרה שהיא מציבה בפנינו / סא"ל (מיל) אורן האס / 13.10.2021

קרבות בכף היד – קרב הייסטינגס / סא"ל (מיל) עדו הכט / 14.10.2021

חיילים במערכת הבריאות האזרחית: אירועי שגרה מול חירום / ד"ר אלישבע רוסמן, ד"ר ערן זיידס, ד"ר יונתן סטנלי / 19.10.2021

על מה שראוי לנסיכות לעשות בענייני צבא / עו"ד גיל שורש / 31.10.2021

# ספר : קרבות בכף היד - קרב גאוגמלה

סא"ל (מיל') עדו הכט, 01.10.2019

אלכסנדר מוקדון האימפריה הפרסית אירביל עיראק דריווש

"כל מפקד אשר יטען שהוא עסוק מכדי לקרוא, ימלא שקים בגופות חייליו"  
(גנרל ג'ים מאטיס)

"קרבות בכף היד" הוא מיזם משותף למחלקת מת"ת בזרוע היבשה ולמכללה לפיקוד הטקטי שבמכללות הצבאיות. בבסיס המיזם קיימת ההבנה כי לימוד לקחים מקרבות קלסיים והטמעתם הם חלק מהותי מאמנות המלחמה



קרב גאוגמלה - 331 לפנה"ס

ב־334 לפנה"ס פלש המצביא אלכסנדר השלישי, מלך מוקדון (נקרא גם אלכסנדר הגדול או אלכסנדר מוקדון) לאימפריה הפרסית בכוונה לכבוש אותה, ובמשך שלוש השנים כבש את כל המרחב שכלול היום בשטחן של תורכיה, מערב סוריה, לבנון, ארץ־ישראל ומצרים. במהלך שלוש שנים אלה ניהל כמה קרבות שדה וקרבות מצור, ובכולם הביס את יריביו הפרסים ואת בני חסותם המקומיים.

בקיץ 331 לפנה"ס יצא מזרחה דרך השטח הכלול בצפון סוריה ובצפון עיראק של ימינו - מסע שעבר כמעט ללא לחימה. הצבאות הפרסיים שהוכו בקרבות הקודמים התפוררו, והמלך דָרְיוּש נדרש לאסוף את שרידי הכוחות הסדירים שלו ולתגבר אותם בגיוסים חדשים.

בסוף ספטמבר או תחילת אוקטובר 331 לפנה"ס נפגשו הצבאות היריבים ליד הכפר גאוגמלה (ארבלה), לא רחוק מהעיר אִירְבִּיל בצפון עיראק של היום, מזרחית לעיר מוצול. מטרת הקרב עבור שני המלכים הייתה הכרעת המלחמה: תבוסה מוחצת לאלכסנדר הגדול הייתה מותירה את שרידי צבאו מנותקים בעומק האימפריה הפרסית, ללא יכולת להביא כוחות נוספים מהבית. תבוסה מוחצת נוספת לְדְרְיוּש, במיוחד אם מוקדון יצליח, כפי שתכנן, לפגוע בו אישית, הייתה ממוטטת באופן סופי את יכולת ההתנגדות של האימפריה הפרסית והופכת את המשך מסע הכיבוש לנטול לחימה כמעט, שכן גם אם דְרְיוּש לא ייפגע באופן אישי - יאבד את האמון של אנשיו ולא יצליח לגייס צבא חדש.

קרב זה הוא אחד מקרבות המופת של העת העתיקה,<sup>1</sup> והוא מוצג בפירוט בסרטו של הבמאי אוליבר סטון, "אלכסנדר", שעלה לאקרנים ב־2004.

## הצבאות היריבים

הצבאות היריבים היו מאורגנים באופן שונה לחלוטין זה מזה:

**הצבא המקדוני - צבא סדיר של שכירים.** אמנם רוב החיילים היו מקדונים או יוונים, אך כדי להחליף את האבדות, לתגבר את כוחו ולגייס את תמיכתם המדינית של העמים שכבש, גייס מוקדון לוחמים גם מהאוכלוסיות של המחוזות שכבש קודם לכן מהאימפריה הפרסית.<sup>2</sup> עם זאת, כוחות מקומיים אלה שולבו בתוך שיטת הלחימה המקדונית ולא שינו אותה באופן מובהק. הצבא המקדוני כלל שלושה חילות עיקריים: רגלים משוריינים חמושים בכידונים ארוכים כנשק עיקרי ובחרבות כנשק משני; רגלים "קלים" חמושים בקשתות או חניתות קצרות להטלה; ופרשים משוריינים חמושים בחרבות כנשק עיקרי.

הכוחות אורגנו באופן מסודר ומדרגי לעוצבות, יחידות ויחידות משנה שחיו יחד, התאמנו יחד, צעדו יחד ונלחמו כיחידות. בסך הכול מנה הצבא המקדוני בקרב גאוגמלה 31 אלף רגלים משוריינים, 9,000 רגלים "קלים" וכ-7,000 פרשים.

**הצבא הפרסי - צבא מאולתר.** אמנם בבסיסו היה צבא סדיר של לוחמים מקצועיים שכירים, אולם לא נותר מבסיס זה הרבה לאחר התבוסות הקודמות שנחל. כיוון שכך, רובו התבסס על ערב־רב של מגויסים מרחבי האימפריה. אלה גויסו שבועות עד חודשים ספורים לפני הקרב, ולא עברו את ההכשרה והאימון היסודיים של הצבא הפרסי המקצועי. על כן כל קבוצה הביאה עימה את שיטות הלחימה שלה. עם זאת, אפשר לאפיין את רוב הקבוצות בשלושה חילות עיקריים: רגלים "קלים" (רוב הערב־רב שגויס); קשתים (רובם לוחמים סדירים פרסיים); ופרשים "קלים" (חלקם לוחמים סדירים פרסיים וחלקם מגויסים חדשים).

על המספר הכולל של הלוחמים בצבא אין הסכמה במקורות. המקורות העתיקים נכתבו על־ידי סופרי החצר של אלכסנדר הגדול, ומספריהם נראים מופרכים. חוקרים בני זמננו שבחנו את הנתונים בשיטות שונות, אמדו את גודל הכוחות בין 50-90 אלף לוחמים, מהם בערך 10,000 רגלים סדירים פרסיים שאומנו להילחם בקשתות ובחרבות; בערך 10,000 פרשים פרסיים סדירים שחומשו בחניתות הטלה וחרב; ו־2,000 שכירי חרב יוונים שלבשו שריון וחומשו בכידון כנשק עיקרי ובחרב כנשק משני.

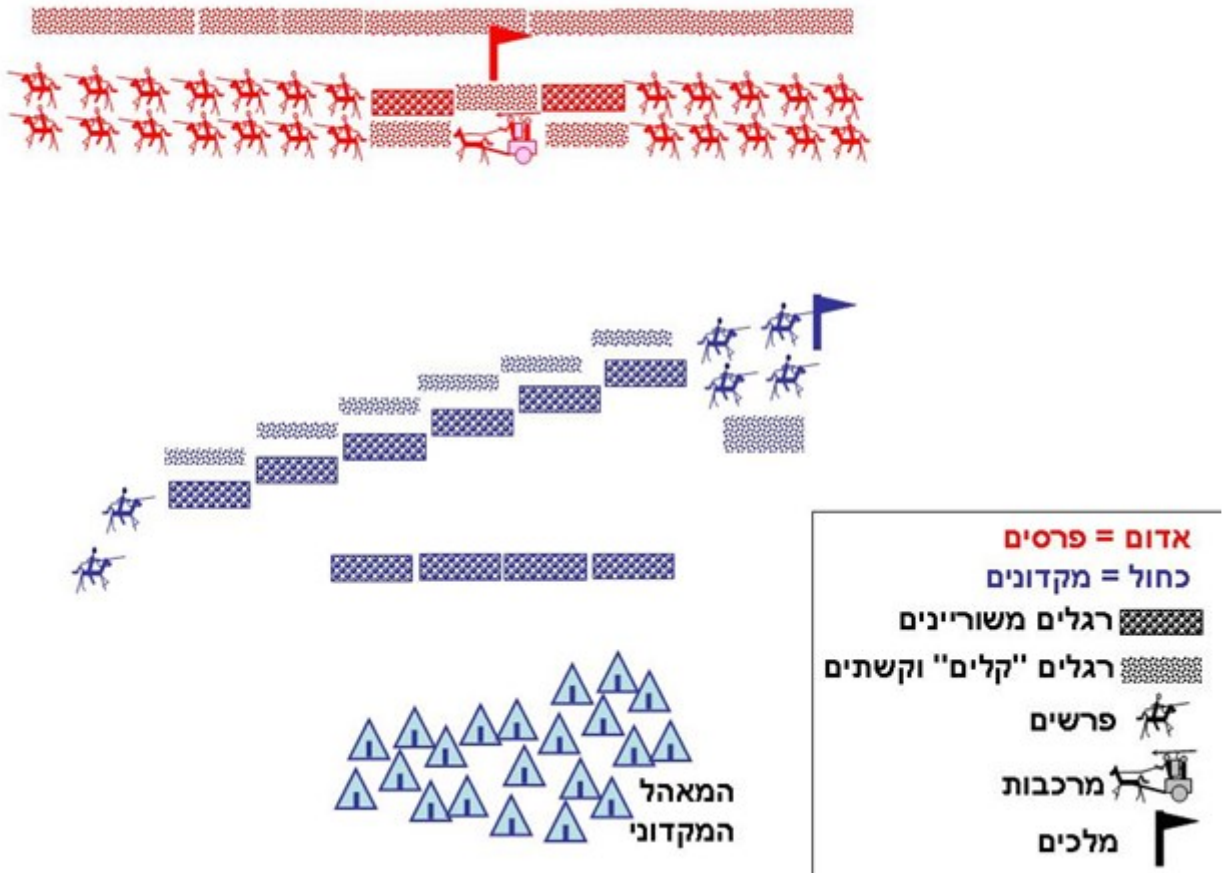
כל השאר - אלפי פרשים קלים וכמה רבבות רגלים "קלים" - היו מגויסים טריים בעלי מגוון של כלי נשק ומעט מיגון. יש להניח שהמפקדים הפרסיים ניסו להכשיר את המגויסים הטריים, אולם בהתחשב בזמן הקצר שעמד לרשותם ועל סמך ביצועיהם בקרב עצמו, נראה שלא הספיקו להביא אותם אפילו קרוב לרמת מיומנות של החיילים הסדירים. נוסף על כך היו לִדְרִיּוֹשׁ 200 מרכבות, ולטענת חלק מן המקורות העתיקים גם 15 פילי מלחמה.

## הקרב

היריבים נערכו זה מול זה במישור צחיח רחב־ידיים, כמעט ללא מגבלות לתמרון. דְרִיּוֹשׁ, שהגיע לאזור כמה ימים לפני אלכסנדר הגדול ובחר את שדה הקרב המיועד, אף הורה לאנשיו לסלק סלעים וצמחייה העשויים להפריע לתנועת המרכבות.

הוא ערך את צבאו בשני קווים: במרכזו הקו הקדמי הרגלים הפרסים הסדירים ושכירי החרב היוונים, כשהוא עצמו עומד עם המשמר האישי שלו מאחוריהם. את הפרשים הפרסים הסדירים והבלתי סדירים ערך גם כן בקו הקדמי משני עברי הרגלים. את הרגלים הבלתי סדירים ערך בקו האחורי.

## היערכות ההתחלתית



מנגד, ערך מוקדון את צבאו הקטן יותר בשני קווים נפרדים כשהרגלים המשוריינים במרכז, והפרשים משני עברי הקו הקדמי של הרגלים המשוריינים. הרגלים המשוריינים אורגנו בשרשרת של פלנקסים<sup>3</sup> קטנים, וביניהם מרווחים קטנים שבהם יכלו לעבור הקשתים, הקלעים והרגלים "הקלים". בעוד שהקווים הפרסיים היו ישרים, הרי שהתבנית המקדונית הייתה ככל כנראה אלכסונית - הפלנקס הימני ביותר היה קרוב יותר לאויב, וכל פלנקס שמשמאל היה קצת יותר רחוק מהאויב.

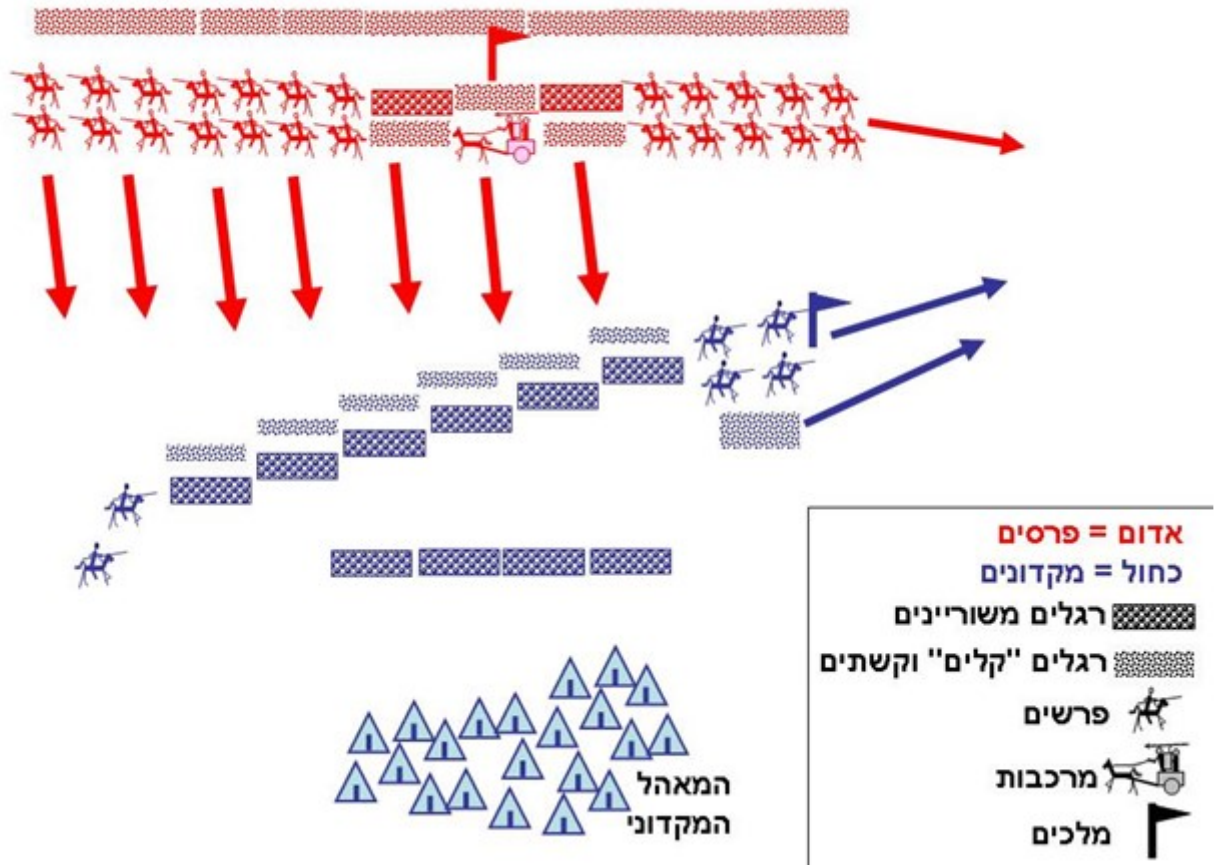
תוכניתו של דריווש אינה ידועה, ואפשר להתייחס רק לנסות להקיש את חשיבתו על־פי המהלכים שביצע במהלך הקרב - אם כי חלקן היו תגובה למהלכים שיזם מוקדון.

תוכניתו של מוקדון שילבה הגנה באמצעות חלק מהכוחות והתקפה על־ידי חלק מהכוחות, ומכיוון שהוא זה שנטל את היוזמה - נציג את התנהלות הקרב לפי תוכניתו.

## המרכיב ההתקפי בתוכנית

לאחר שהושלמה היערכות הצבאות זה מול זה, יצא מוקדון בראש פרשיו יחד עם כוח של רגלים "קלים" בתנועה, שנראתה לְדְרִיּוֹשׁ ניסיון לאגוף את הצבא הפרסי שמולו. בתגובה הורה דְרִיּוֹשׁ למפקד אחת מעוצבות הפרשים שלו לנוע במקביל למוקדון ולהתנגש בו כשינסה להשלים את האיוגוף. במקביל הורה לקשתים, למרכבות ולרגלים לתקוף באופן חזיתי את הרגלים המשוריינים המקדונים שנתרו לבדם במרכז השדה, ולכוחות הפרשים שבאגפו הימני לתקוף את המקדונים מן האגף ההפוך מזה שאליו רכב מוקדון.

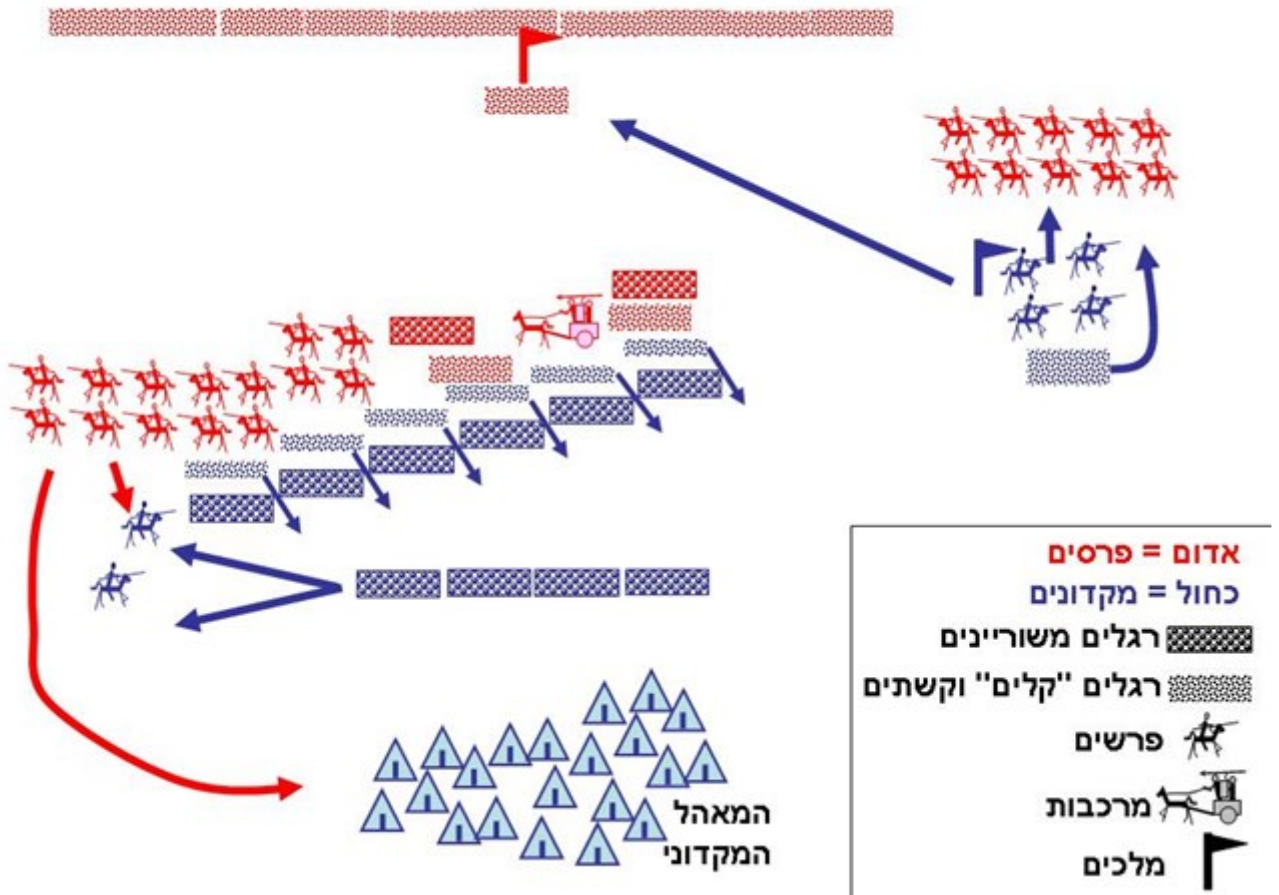
## המהלך הראשון



ואולם מהלכיו של אלכסנדר היו למעשה תחבולה. בעת שהתרחק ממרכז השדה והפרשים הפרסים שמולו נעו במקביל לו, ולאחר שהרגלים הפרסים התקדמו להסתער על הרגלים המקדונים, נוצר מרווח במערך הפרסי בין הפרשים ובין הרגלים. מוקדון חיכה שמרווח זה יתרחב ואז, בבת אחת, הורה לפרשיו לסוב ולהסתער לעבר הפרצה. כדי שהפרשים הפרסים לא יבחינו במהלך ויתקשו להגיב, הסתערו לעברם חלק מהפרשים המקדונים וכוח הרגלים "הקלים" שנע עד רגע זה כשהוא מוסתר באמצעות הפרשים.

הפרסים הופתעו, ומוקדון ופרשיו כמעט והצליחו להגיע אל דְרִיּוֹןֶשׁ עצמו. לטענת חלק מן ההיסטוריונים במחנהו של אלכסנדר, הוא אפילו התקרב לְדִרְיֹןֶשׁ מספיק כדי להטיל לעברו חנית - אך החטיא. דְרִיּוֹןֶשׁ נבהל, הפנה את מרכבת הפיקוד שלו לאחור וברח משדה הקרב יחד עם שומרי ראשו. ואולם, כשמוקדון נערך לרדוף אחריו הגיע שליח ממפקד הרגלים המשוריינים, שמסר כי הם במצב נואש וזקוקים לעזרתו.

## המהלך השני



### המרכיב ההגנתי בתוכנית

התנאי להצלחת ההתקפה של אלכסנדר הגדול היה שכוח הרגלים הנחות מספרית שהותיר מאחור יגן על עצמו בהצלחה, ויעסיק את רוב הצבא הפרסי שהתמקד בניסיון להשמידו.

ההתקפה הפרסית על הרגלים המקדונים נפתחה במטחים צפופים של חצים. קשת פרסי מיומן מסוגל היה לירות כעשרה חצים בדקה - מכאן אפשר לחשב ש־10,000 הקשתים הסדירים הפרסים ירו כמה מאות אלפי חצים לעבר המקדונים ואז החלה ההסתערות. המקדונים הסתופפו מתחת למגניהם. לא ניתן לאמוד את מספר הנפגעים שלהם בשלב הירי המכין הזה, אבל כחיילים מיומנים הם משכו מיד את נפגעייהם לאחור וסגרו את השורות של הפלנקסים כדי לא להותיר פרצות בתבנית.

הרגלים המקדונים "הקלים", חמושים בקלעים, קשתות וחניתות להטלה, המתינו לפני מערך הרגלים המשוריינים עד שהפרסים התוקפים נכנסו לטווח הנשק שלהם, ירו לעברם כמה מטחים על־מנת לשבש את סדר התבנית שלהם ואז נסוגו דרך הרווחים שבין הפלנקסים אל מאחוריהם - משם המשיכו להשליך חניתות ולירות חצים מעל לפלנקסים לעבר הפרסים התוקפים, עד שאלה נצמדו לפלנקסים מחזיתם.

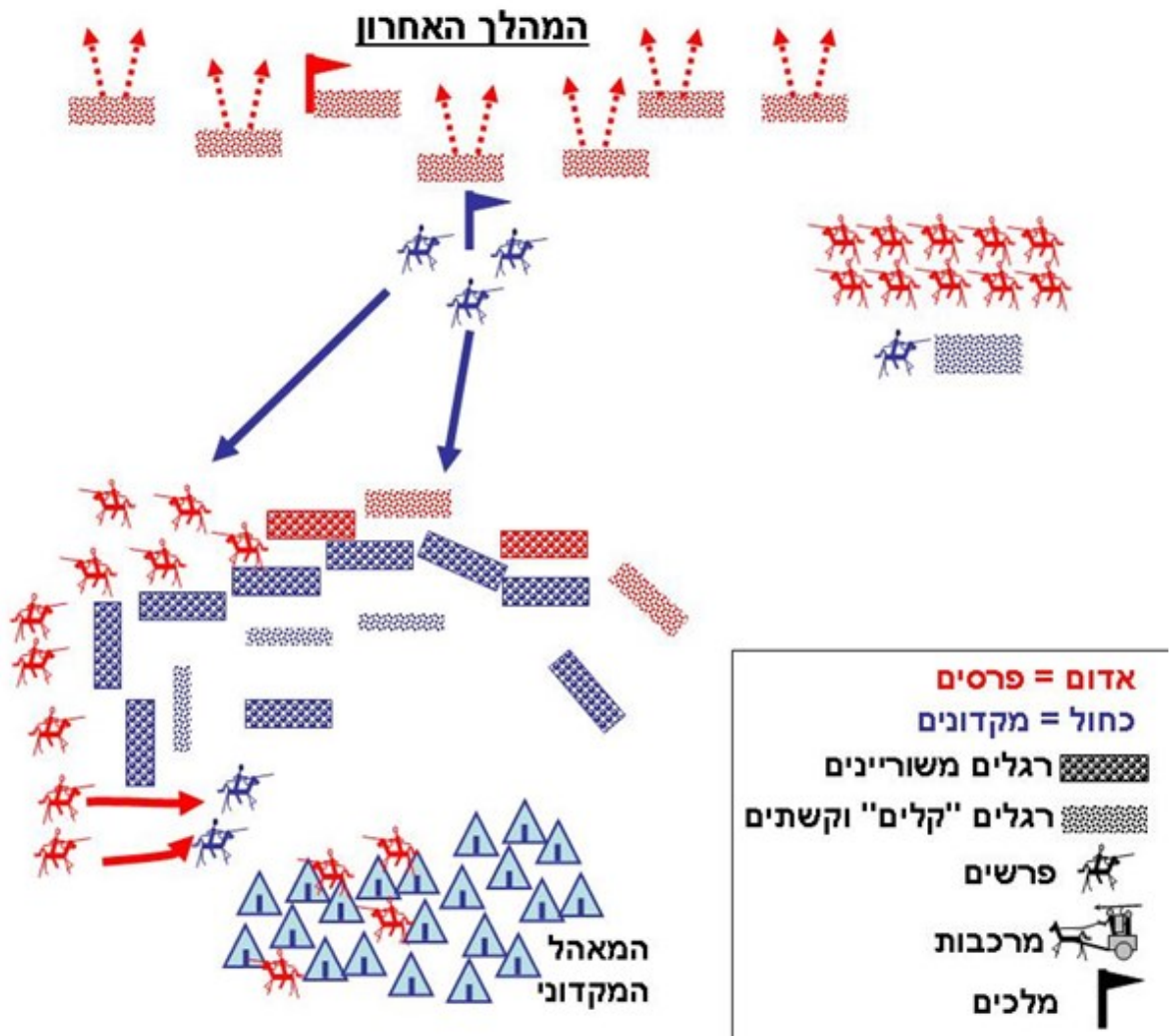
למרות "ההפגזה המכינה" של החצים, לא הצליחו ההסתערות החזיתית של הפרסים על כוח הרגלים המקדוני לפרוץ דרך סבך הכידונים. הסתערות המרכבות טופלה בשתי דרכים:

\* תנועה הצידה של הפלנקסים שמשני צדי נתיב ההסתערות, כך המרכבות ייכנסו לרווחים ביניהם וייתקפו מהאגף באמצעות רגלים "קלים";

\* הצטופפות הדוקה עוד יותר של הפלנקס לעברו הסתערות המרכבות, כך שהסוסים עצרו כדי לא לשפד עצמם על הכידונים המכוונים לחזה שלהם.

הסתערות הרגלים הפרסים נבלמה גם כן עקב צפיפות הכידונים המקדונים. ואולם, בהדרגה, בזכות יתרונם המספרי והקשתות שלהם, הצליחו הכוחות הפרסיים להדוף את הפלנקסים לאחור. מטחי חצים מקרוב שיבשו את סדרם של חלק מהפלנקסים, ונוצרו פרצות בחומת הכידונים שאפשרו ללוחמים פרסים לחדור לתוכם, בעוד שיחידות פרסיות נוספות, והפרשים בראשם, אוגפים את הפלנקסים ומנסים לתקוף את אגפיהם. פְּרָמְנִין, מפקד הרגלים המקדונים, ניסה להתגבר על ההתקפות מהאגף באמצעות שיגור פלנקסים

מן הקו השני שיאימו על אגף הפרסים התוקפים את אגף המקדונים שבקו הקדמי, אולם בהדרגה כבר הפעיל את כל עתודתו וגם הפלנקסים הללו החלו להיות מאוימים מהאגף שלהם (ראו: המהלך האחרון).



לזמן מה הציל את פְּרָמְנִיּוֹן ואנשיו הרכבם הבלתי סדיר של רוב הכוחות שתקפו אותם. לאחר שהשלימו את האיגוף של קו הפלנקסים השני התלהבו רבים מהלוחמים הפרסים האוגפים, כשראו את מחנה הצבא המקדוני פרוס ללא הגנה לפניהם. במקום להמשיך לתקוף את הלוחמים המקדונים - רצו למחנה כדי לבזוז אותו. ואולם, גם עיכוב זה מוצה והרגלים המקדונים מצאו עצמם נלחמים נגד טבעת מתהדקת של כוחות אויב.

פְּרָמְנִיּוֹן שלח שליח למוקדון להזעיק אותו לעזרה, שבתגובה פנה חזרה מרדיפת דְּרִיּוֹןֶשׁ, ויחד עם פרשיו תקפו את הכוחות הפרסים מעורפם. קרב ההתקפה הפרסי הפך לקרב חילוץ, אולם אלפים נהרגו לפני שהספיקו האחרים להיחלץ ולברוח משדה הקרב.

קרב גְּאוּגְמֶלָה הכריע באופן סופי את המלחמה. דְּרִיּוֹןֶשׁ איבד את אמון אנשיו שנטשו אותו, וכעבור זמן מה אחד מהם רצח אותו. רוב האצולה הפרסית נכנעה לאלכסנדר הגדול, שרידי המתנגדים ברחו למזרח האימפריה והושמדו שם כעבור שנה.





גובלן בהשראת עיצובו של שארל לה ברון: המחצית השנייה של המאה ה־17 מבית מלאכה באובוסון

## סיכום

קרוב זה מציג היטב את השילוב בין התקפה ובין הגנה שנקטו רוב הצבאות בעידן הנשק הקר. שני היריבים רצו לנצח את הקרב, ובעקבותיו את המלחמה, על־ידי מהלך התקפי מכריע.

הרעיון המבצעי של אלכסנדר הגדול התבסס על השמדת מרכז הכובד הלאומי של האימפריה הפרסית - הלא הוא השאה (המלך) הפרסי עצמו. הריגת המלך פירושה השגת המטרה המדינית של המלחמה - מיטוט המשטר הפרסי והפיכתו של אלכסנדר עצמו למלך פרס. כדי לממש רעיון מבצעי זה צריך היה אלכסנדר לחדור דרך חזית המערך הפרסי שהגן על המלך, ולשם כך נקט מוקדון בתחבולה שמטרתה הייתה לפצל את הצבא הפרסי על־מנת לפתוח פרצה במערך ההגנה הפרסי. באמצעות השילוב בין התמרון המאגף לכאורה והכוח המגן החלש לכאורה, הוא משך את הפרסים לשני כיוונים שונים בעת ובעונה אחת ויצר את הפרצה, ודרכה החדיר כוח מהיר־תנועה (הפרשים) שהגיע במהלך אחד כמעט עד ליעד הסופי.

ההגנה הפרסית נגד המהלך ההתקפי של אלכסנדר התבססה על תמרון התקפי נגדי באמצעות הפרשים הפרסים שבאגף שמולו - התקפת־נגד מקבילה. ואולם, המלך הפרסי שפיקד על הקרב התעלם מהפרצה שהתקפת־נגד מקבילה זו יצרה במערך ההגנה שלו, ואף הרחיב אותה כאשר יזם את התקפתו העיקרית לעבר הרגלים המקדונים.

מטרת המלחמה של המלך הפרסי הייתה לסכל את האיום על משטרו, ובהמשך להשיב לעצמו את השטחים שאיבד בתבוסות הקודמות. הרעיון המבצעי הפרסי ההתקפי התבסס על השמדת כוח הרגלים המקדוני על־ידי שילוב של "אש" חצים כבדה ותמרון משולב של התקפה מן החזית, התקפה מהאגף והתקפה לופתת. מול אויב בעל מיגון דל, מטחי החצים הפרסים, כפי שהוכח במהלך קרבות רבים במהלך הקמת האימפריה הפרסית, היו מכריעים. ואולם, המקדונים לבשו שריון ונשאו מגנים שצמצמו את יעילות הירי. ההתנגדות המקדונית הייתה קשה, אבל בסופו של דבר רק העדר המשמעת של החיילים הבלתי סדירים הפרסים אפשר לרגלים המקדונים להחזיק מעמד, בקושי, עד שמוקדן חזר והצילם. אילו הושמדו הרגלים המקדונים לא היה מצליח מוקדון להניס את המלך הפרסי - הפרי המדיני שביקש להשיג - והוא היה נאלץ לסגת כדי להקים צבא חדש.

שיטת ההגנה שבה נקט פֶּרְמָנִיוֹן הייתה חפוזתה, קשיחה וסבילה בעיקרה, אם כי ניידת במידת מה (הסטת כוחות מגזרה לגזרה בהתאם לצורך). נחיתותו במספר הלוחמים ובניידות הטקטית והעדר תוואי שטח שיוכל לנצל כמכשולים או כביצורים טבעיים, כפו דרך זו עליו. לפיכך, כל עוד האויב הפרסי לא עשה טעויות קיצוניות, היה פֶּרְמָנִיוֹן במצב שבו יכול היה רק לעכב את הקץ ולא לנצח. כדי לנצח נזקק להתקפת־נגד באמצעות כוח הפרשים שהיה עסוק במהלך ההתקפי - רדיפה אחר דְרִיּוֹןֶשׁ. משימתו של פֶּרְמָנִיוֹן הייתה להעסיק את עיקר הצבא הפרסי כדי שתחבולת ההתקפה של מוקדון תצליח, ולהחזיק מעמד עד שזה ישלים

את המהלך ההתקפי. בסופו של דבר הוכרע קרב ההגנה (לאחר זמן ושחיקת הכוח הפרסי התוקף), באמצעות הטלת התקפת הנגד האוחרת של מוקדון, על עורפם של הפרסים - דבר שהוביל לשבירת ההתקפה שלהם ולהכרעת הקרב.

<https://bit.ly/3ledAzz> לקבלת חומרים נוספים מבית "מערכות" - ניתן להירשם לניוזלטר:

## הערות

- [1] המקורות לקרב זה מתבססים על החומרים הבאים: Arrianus, L.F., *Anabasis of Alexander: Book III*, Chinnock, E.J. (trans.), [http://www.iranchamber.com/history/achaemenids/arrian\\_battle\\_of\\_gaugamela.php](http://www.iranchamber.com/history/achaemenids/arrian_battle_of_gaugamela.php); Anglim, S., Jestice, P.G., Rice, R.S., Rusch, S.M., Serrati, J., *Fighting Techniques of the Ancient World 3000 BC ~ AD 500: Equipment, Combat Skills and Tactics*, Thomas Dunne Books, 2002; Carey, B.T., *Warfare in the Ancient World*, Pen & Sword Books Ltd., 2005; Connolly, P., *Greece and Rome at War*, Greenhill Books, 2006; Gabriel, R.A., Boose, D.W. Jr., *The Great Battles of Antiquity*, Greenwood Press, 1994; Grant, "The Battle of Gaugamela 331 BC", *Ancient History Encyclopedia*, <http://www.ancient.eu/article/108>
- [2] בין היתר הוקמו יחידות של קשתים יהודים.
- [3] פלנקס - מבנה טקטי קווי.

# מה בין המ"פים של 1973 לאלה של 2021?

גל פרל פינקל, חוקר במרכז דדו 06.10.2021

קרב הגנה    טיהור שטח    מלחמת יום הכיפורים    מפקד פלוגה    הקרב המשולב    חתירה למגע

קרב התקדמות

למרות השינוי באופי האיומים וכניסתם של אמצעי לחימה מתקדמים, בסופו של יום פלוגה היא עודנה המסגרת המצויה בלב הלחימה בכל מתאר תמרון יבשתי אפשרי, ומכאן שמפקדה וחייליו יחוו את עקת הקרב, לחצים ואתגרים דומים לאלו שחוו קודמיהם



אלישיב שמשי, ולא אשוב עד כלותם: על מפקדי פלוגות בשדה הקרב, מערכות ומודן, בן-שמן, 2005, 247 עמודים

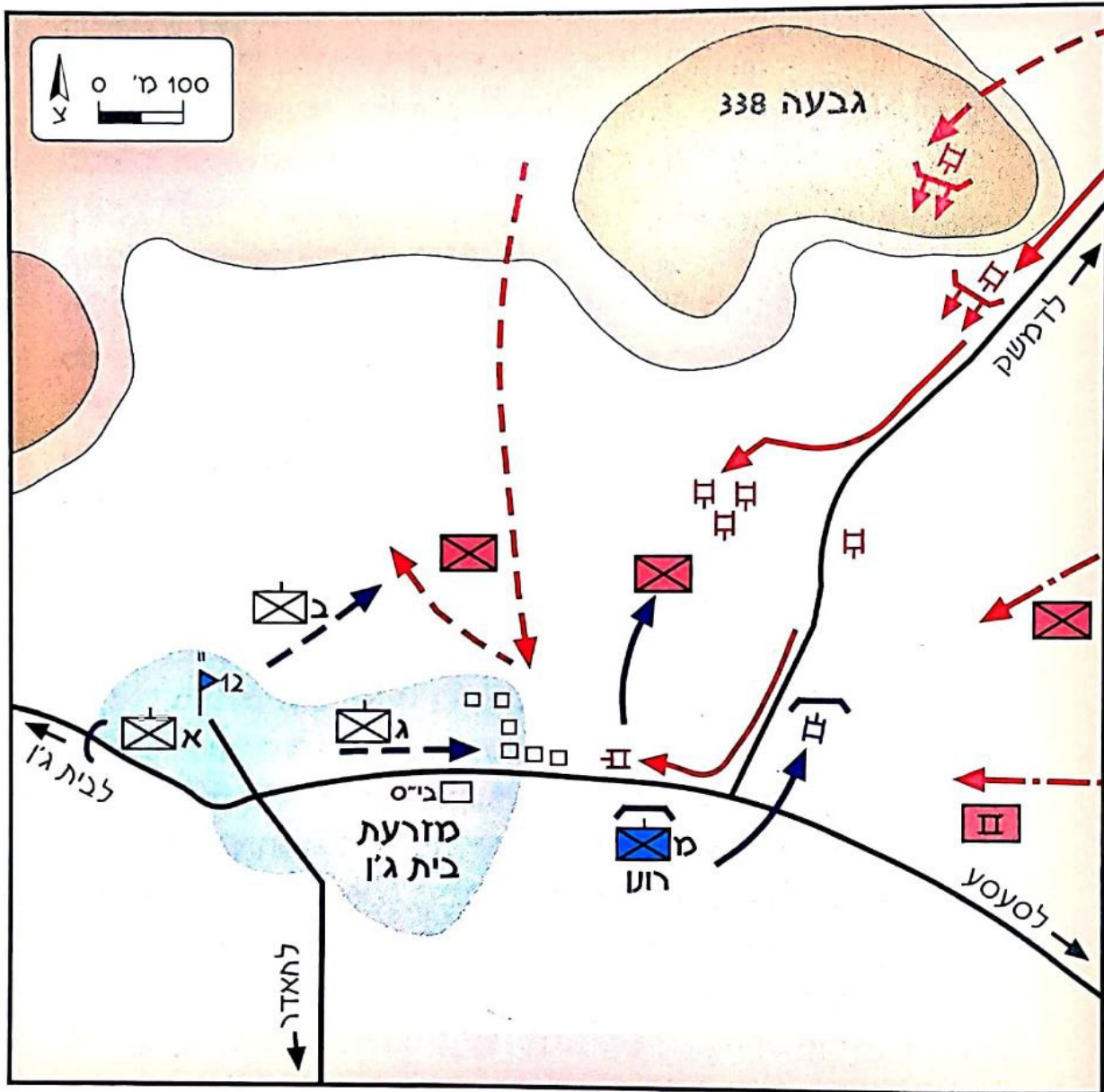
בספרו **ולא אשוב עד כלותם**<sup>1</sup> ניתח תא"ל (מיל') אלישיב שמשי, שעוטר בעיטור המופת על גבורתו כמג"ד שריון במלחמת יום הכיפורים, את תפקידו המיוחד של מפקד הפלוגה בצה"ל ואת חשיבותו הקריטית לניצחון בקרב. בהקדמה לספר הדגיש הרמטכ"ל רא"ל משה "בוגי" יעלון כי מפקד הפלוגה נדרש "לגלות מקצועיות ואומץ לב ולהוות דוגמה לחייליו" (עמוד 8). יעלון, שפיקד בשעתו על פלס"ר צנחנים במבצע "ליטני", הסכים עם המחבר בקביעה כי "מפקד פלוגה טוב הוא קודם כל מנהיג אמיתי בקרב" (עמוד 8). במחקרו מצא המחבר כי הפלוגה היא "המסגרת הלוחמת המשמעותית ביותר מבחינת הלוחמים, והמ"פ הוא דרג הפיקוד המשפיע ביותר על התנהגותם, על מיצוי כושר לחימתם ועל יכולת עמידתם בלחצי שדה הקרב" (עמוד 9).

בספר נותחו 16 קרבות פלוגתיים שבהם לחמו פלוגות סדירות ופלוגות מילואים מחילות הרגלים, ההנדסה, השריון והתותחנים, ומפקדן נבחן בשלושה פרמטרים: יכולת עמידה בתנאי לחץ; יכולתו להניע את הלוחמים בתנאי לחץ; מבחן הביצוע. את דרג מפקד הפלוגה, כתב המחבר, מייחדים "הפיקוד הישיר על לוחמים, המגע הצמוד לאויב" (עמוד 196), והציפיות ההדדיות של המ"פ מחייליו ושלהם ממנו. כמו כן, קבע המחבר כי את המ"פ מייחדים שלושה תחומים נוספים אחריות ומחויבות; מקצועיות ומשמעת; ומנהיגות בקרב.

לתפיסתו של שמשי, "החשיפה של המ"פ כלוחם הנלחם כמו כל אחד מחייליו, מעמידה אותו במבחן מנהיגותי שונה מזה של מפקדים בכירים ממנו. להתנהגותם האישית של מפקדים בכירים יש משקל זניח. מה שחשוב בדרג שלהם הוא היעילות שבהפעלת המסגרות הלוחמות. לא כן בדרג המ"פ – הוא נדרש לאתגר מנהיגותי, המשלב בו־בזמן פסיכולוגיה וטקטיקה. מבחינה פסיכולוגית, עליו להניע אנשים לפעול בתנאי הלחץ של שדה הקרב ומבחינה טכנו־טקטית עליו להפעיל פלוגה ככוח לוחם בשדה הקרב. שני הגורמים כרוכים זה בזה ומשפיעים הדדית" (עמוד 212).

הקריאה בספר מעלה את השאלה מה בין המ"פים של 1973 לאלה של 2021? מה דומה ומה שונה, שהרי חלו שינויים גדולים בטיב האיומים (מצבאות סדירים לצבאות טרור), באמצעי הלחימה המתקדמים. מנגד, בסופו של יום פלוגה היא עודנה המסגרת המצויה בלב הלחימה בכל מתאר תמרון יבשתי אפשרי, ומכאן שמפקדה וחייליו יחוו את עקת הקרב, לחצים ואתגרים דומים לאלו שחוו קודמיהם.

### פלוגת חי"ר של סגן רוני בקרב הגנה



- X חי"ר
- II טנקים
- II טנק
- II חפ"ק גדודי

- ← התקפה סורית ראשונה 13.10.73
- ← התקפה סורית שנייה 14.10.73
- ← התקפה סורית שלישית 15.10.73

### חשיבות הקרב המשולב וארגון המרחב בהגנה

אחד הפרקים בספר תיאר את לחימת פלוגה מגדוד 12 של חטיבת גולני בפיקוד סגן אברהם רוני. המג"ד, סא"ל יעקב שחר, נהרג ביום הרביעי למלחמה בהיתקלות עם קומנדו סורי בבקעתא, והפיקוד הוטל על סגנו, רס"ן ארווין לביא. "הייתי חדש בתפקיד, הרועע שהוא נטע בי - יותר מזה לא יכולתי לאחל לעצמי", סיפר אחד

ממפקדי הפלוגות על לביא. "היכולת שלו לשלוט בנו ולכוון אותנו באמצעות הקשר זאת כבר אמנות. גם כשהוא לא היה לידי, בשיאן של התקפות עלינו, יכולתי לחוש אותו ולשאוב ממנו עידוד".<sup>2</sup>

ב־11 באוקטובר, לאחר בלימת המתקפה הסורית ברמת הגולן, לקח הגדוד חלק במתקפת הנגד של צה"ל לשטח סוריה ולחם בקרבות בג'בתא אל־חשב ובפתיחת הציר לכפר מזרעת בית ג'ן. למחרת נערך הגדוד להגנה סמוך לכפר, 30 ק"מ מפאתי דמשק, ועל פלוגתו של רונן הוטל להגן על צומת ממזרח לכפר. בשל קרבת הכוח לבירה הסורית, הטילו הסורים כוחות ניכרים במטרה להדוף אותו לאחור, ללא הצלחה. עם רדת הלילה נערך קרב ההגנה הראשון והפלוגה נדרשה לבלום התקפת שריון סורית. רונן ביקש מהמג"ד, לביא, שיקצה לו מחלקת טנקים, וכשזו הגיעה הכוין את מפקדה לעבר הטנקים הסוריים. כוח השריון פתח באש, ושני טנקים סורים הושמדו. במקביל נדרש המ"פ להתמודד עם התקפת כוח חי"ר סורי. הוא מיקם מחלקה אחת ברתק, ובחיפוייה הסתערה מחלקה שנייה ואנשיה הרגו את החיילים הסורים.

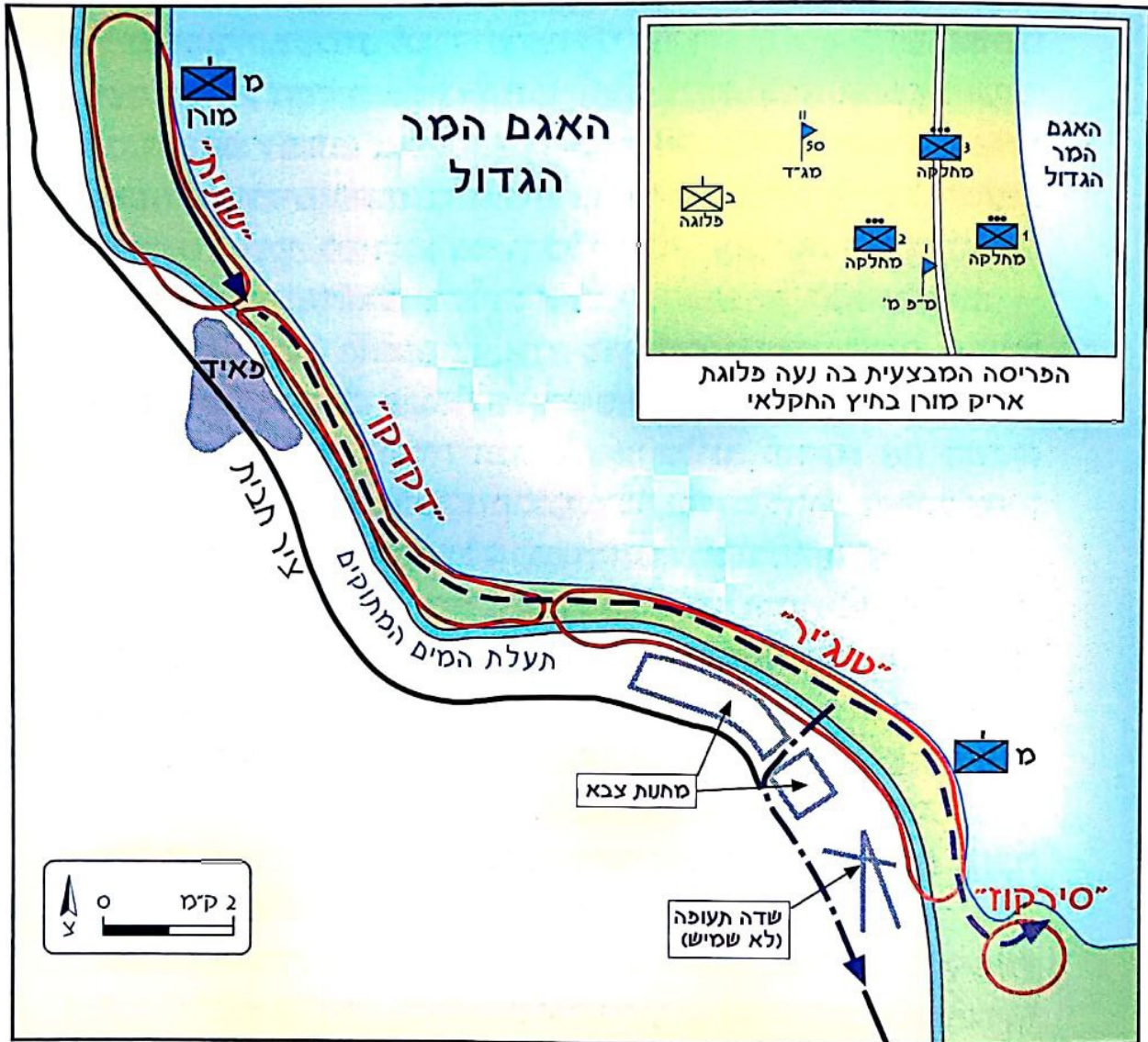
קרב ההגנה הראשון הסתיים בבוקר, ובשאר היום עסק רונן בהיערכות והתארגנות מחדש. "הוא ביקש מהמג"ד טרקטורים, שהחלו לחפור מיד עם הגיעם, עמדות מוגנות לזחל"מים מדרום לכביש" (עמוד 28). גם לאחר קרב ההגנה השני, ב־14 באוקטובר, שבו נדרשה הפלוגה לטהר בתים בכפר מכוחות חי"ר וני"ט סוריים, הפיק רונן לקחים. הוא "ביקש מהמג"ד טנק, ובאמצעותו הרס שני בתים ממזרח לכפר – בתים שחסמו את שדה הראייה לחיילי הפלוגה" (עמוד 31).

בקרב הגנה נוסף, למחרת, נדרש רונן להתמודד עם התקפת כוח טנקי טי־62, וכוח חי"ר שנע נסתר דרך החורשות והמטעים הסמוכים לכפר. המ"פ ביקש סיוע מהמג"ד, וזה בתגובה הטיל על כוח שריון שהוכפף לגדוד לבלום את הטנקים הסוריים. במקביל "סגן רונן פרס את הפלוגה בתוך המטעים, ובירי מדויק הצליחו חיילו לפגוע במספר חיילים סורים. לאחר חילופי אש מטווחים קצרים, נסוג הכוח הסורי" (עמוד 33).

חייליו של רונן סמכו עליו ואחד המ"מים העיד כי נתן פקודות ברורות בקור־רוח ושלט במצב. רונן ציין כי: "המג"ד, רס"ן לביא, סייע לי בכל מה שהייתי צריך, כמו טנקים ודחפורים, ואפשר לי לפעול בשטח לפני הבנתי" (עמוד 34). במהלך הלחימה היו לפלוגה עשרה פצועים ושני הרוגים.

הפרק הדגים שורה של נושאים שעודם רלוונטיים לצה"ל בכל תרחיש לחימה עתידי, ובהם הצורך לשלוט ברזי הקרב המשולב (במקרה זה שריון וחי"ר) וכן ארגון המרחב להגנה לאחר סיום ההתקפה (כפי שאירע לא אחת במלחמת לבנון השנייה ובמבצעים ברצועת עזה).

## פלוגת חי"ר של סרן מורן בטיהור שטח אויב



-  כח חי"ר
-  חפיק
-  החיץ החקלאי

	21.10
	22.10
	23.10

### חתימה למגע בקרב התקדמות

פרק אחר תיאור את לחימת הפלוגה מגדוד 50 (נח"ל מוצנח) של חטיבת הצנחנים בפיקוד סרן אריה (אריק) מורן (קראוזמן) בחזית המצרית במלחמת יום הכיפורים. הגדוד, שהיה ערוך להגנה במוצבים בגזרה הדרומית ברמת הגולן, נסוג ביום השני למלחמה לאחר שספג אבדות כבדות. המג"ד החדש, רס"ן יורם יאיר (יה"ה), תפס פיקוד על הגדוד יום קודם לכן, שעות מספר לפני פרוץ המלחמה, בעקבות פציעת המג"ד הקודם, סא"ל יעקב בנדל, באימון.

לאחר הנסיגה לחץ יאיר על המטכ"ל לצייד את הגדוד ולהחזירו לחימה, שכן לדבריו ידע "שהשיקום הטוב ביותר של הגדוד זה להחזיר אותו להיות מבצעי".<sup>3</sup> כעשרה ימים לאחר פרוץ הקרבות הוטס הגדוד לחצי-האי סיני. שם קיבל זחל"מים והוכפף לאוגדה 162. ב-21 באוקטובר חצה הגדוד את התעלה, והוטל עליו לטהר את החיץ החקלאי. במהלך הלחימה טיהר הגדוד את השטח מחוליות חי"ר מצרי בשטח מכוסה צמחייה רבה, רובה גידולים חקלאיים. "הצמחייה הקשתה מאוד לשמור קשר עין בין המחלקות והיה חשש מירי של חיילים

זה על זה, לכן הורה סרן מורן למי"מים למנות חייל שיהיה בתצפית רצופה לעברו. בכל פעם שהתגלו מחפורות או שטחים חשודים במיוחד, הורה סרן מורן לאחת המחלקות לחפות באש תוך שהוא מקדם מחלקה אחרת לסרוק את השטח" (עמוד 38).

מורן, כמו המג"ד יאיר, עשה את עיקר שירותו בצנחנים ובגדוד (ולימים היה למח"ט גבעתי ולמפקד עוצבת האש), ושימש בתפקיד מ"פ במשך כשנה לפני המלחמה. האתגר שעמד לפניו היה לאושש את הפלוגה שספגה מכה מורלית בשל הנסיגה מרמת הגולן, ולהחזירה לחימה. כדי לעשות כן, הקפיד להיות בחוד, ראשון לכל סיכון ומפגש עם האויב. "חשתי פחד ועייפות וזה בפירוש לא היה פשוט בשבילי להוביל כל הזמן ראשון את הפלוגה" (עמוד 41), סיפר מורן, "אבל חשתי אחריות רבה לחיי החיילים וידעתי שאני חייב לשמש להם דוגמה אישית" (עמוד 41).

למחרת נעה הפלוגה על־גבי זחל"מים. כשזיהה המ"פ שהציר ממוקש עצר את הטור הפלוגתי. אז נפתחה על שיירת הזחל"מים אש חזקה שירה כוח מצרי שהתבצר ביעד חפור וממוגן. מורן הורה לפרוק מהזחל"מים, מיקם מחלקה אחת ככוח רתק והוביל את שתי המחלקות הנותרות בהסתערות על היעד, במהלכה נפצע מפגיעת כדור במרפק. למרות הפציעה, "מורן המשיך בהסתערות עם הפלוגה כאילו דבר לא קרה, ותוך זמן קצר היעד נכבש ולמעלה מעשרה חיילים מצרים נהרגו בתוך המחפורות" (עמוד 42). במהלך הקרבות היו לפלוגה שלושה פצועים בלבד, בהם המ"פ.

לדברי מורן, המג"ד "הקרין ביטחון והעלה את מורל הגדוד" (עמוד 43), ויחד עם מטה הגדוד סייע לו בלחימה. מורן, לדברי שמשי, היה מ"פ מעולה שהצליח לאושש את הפלוגה לאחר הנסיגה מרמת הגולן, ולהוביל אותה בהצלחה בלחימה בקרב התקדמות. מ"מ בפלוגה סיפר כי למורן הייתה "מנהיגות שקטה. הרגשתי שאכפת לו מהחיילים ושהוא פועל מתוך אחריות לחייהם. המנהיגות שלו באה לידי ביטוי בדוגמה האישית. הוא הוכיח כושר גופני טוב והתגלה כלוחם שדה מעולה" (עמוד 43).

בקרב לחמה הפלוגה נגד אויב מבוזר שפעל בכוחות קטנים (חוליות קומנדו ונ"ט), בשטח סבוך ורווי עמדות ממוגנות ומוסוות, בדומה לאויב שמולו עשוי צה"ל ללחום במערכה הבאה. הפלוגה ניצחה בכל היתקלות משום שמפקדה חתר למגע, הפעיל את אנשיו ואמצעי הלחימה שברשותו בקור־רוח, שום שכל ומקצועיות וידע לעבוד בתיאום נכון עם הגדוד.



לוחמי סיירת גולני בפעילות, נובמבר 2018. צילום: דו"ץ

## הדרג הפלוגתי הוא שמצוי בלב הקרב

הספר עשיר במפות, כתוב באופן תמציתי, בהיר ונהיר, ומבאר לקורא את שהתרחש בשדה הקרב מנקודת המבט של המ"פ כמו גם של פקודיו. מנגד, נשאלת השאלה מדוע בחר המחבר, שכתב את ספרו במהלך האנתיפאדה השנייה עבור דרג הפיקוד הטקטי בצבא היבשה, להתמקד דווקא בניתוח קרבות בשטחים פתוחים ומבוצרים ממלחמת יום הכיפורים שאין בהם דמיון רב ללחימת צה"ל אז וגם בהמשך, נגד כוחות טור, גרילה וצבאות טרור?

מפקדי הפלוגות שהובילו לוחמים בארבע השנים שקדמו ליציאת הספר לאור, בפשיטות ומעצרים במחנות הפליטים ביהודה, שומרון ורצועת עזה, פגשו אויב שונה מאוד מזה שפגשו מפקדי הפלוגות במלחמת יום הכיפורים. בניגוד לעבר, האויב פעל באופן מבוזר, בכוחות קטנים ונמנע ככל יכולתו ממגע ישיר. הדבר חל גם על המ"פים שהובילו, שנה מאוחר יותר, פלוגות ללחימה נגד מתחמי חזבאללה בכפרים וב"שמורות הטבע" בדרום לבנון. בכל מלחמת לבנון השנייה למשל, ביצע חזבאללה התקפה מתואמת אחת בלבד, ב־28 ביולי 2006, בעיירה בנת ג'ביל. הכוח המיוחד של חזבאללה תקף כוח מחטיבת הצנחנים בפיקוד המח"ט, חגי מרדכי, שקיבל התרעה מודיעינית ונערך בהתאם. בקרב נהרגו 26 מפעילי הכוח המיוחד, והנותרים נסוגו כלעומת שבאו.<sup>4</sup>

לאויב כיום אין טנקים ומטוסים, ואף שיש ברשותו מרגמות, תותחים, רחפנים ומערכות נ"ט, הרי שאת עיקר האש ימקד דווקא בעורף האזרחי של ישראל. עם זאת, כוחות רצ'ואן של חזבאללה ונח'בה של חמאס מלמדים על נכונות האויב למהלכים התקפיים גם ביבשה, שכן הם כוח שמטרתו (בדומה למתקפות הקומנדו הסורי והמצרי ב־1973) לזרוע בלבול, הרס והרג בעורף הישראלי ובמוצבי קו המגע.

יש כמה דברים שנותרו כשהיו. בהקדמה לספר כתב הרמטכ"ל דאז, יעלון, כי "הדרג הפלוגתי הוא שמצוי בלב הקרב, ומכיוון שכך הוא הראשון הנדרש לפגוע ישירות באויב" (עמוד 7). אמנם, כתב שמשי, "גם המג"ד חשוף לאש אויב, אך המ"פ מצוי בתוכה זמן ממושך יותר והוא זה שנתקל ראשון באויב" (עמוד 194). בשנים שחלפו מהמלחמה שופרו יכולות צה"ל לבאש מנגד ושודרגו הן בדיוק והן בעוצמה (בדגש על אילו של חיל האוויר, אך לא רק) אולם השגת ההכרעה, בין שתהיה באמצעות תפיסת שטח, או כמאמר הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי, על־ידי השמדת יכולות ופגיעה ניכרת בכוח הצבאי של האויב, עודנה מחייבת מגע ישיר וקרוב.

בפרק שעסק בלחימת פלוגה בגדוד 17 מחטיבת גולני בניסיון הראשון והכושל לכבוש את החרמון ב־8 באוקטובר 1973, נכתב שהמ"פ, מודי בן־ש"ך, דגל בחתירה למגע ובניצול כל זמן פנוי לאימונים מדמים ככל שניתן את הלחימה, גם בתעסוקה מבצעית. כשאין מודיעין, נהג לומר, "צריך לנתח היטב את השטח ולהעריך מה האויב עלול לעשות" (עמוד 46). למרות השינוי באופי האיומים וכניסתם של אמצעי לחימה מתקדמים, המ"פ ופלוגתו יסיפו להיות במוקד הלחימה בכל תמרון יבשתי, ומכאן שגישה זו נותרה נכונה.

המחבר מבקש להודות לרס"ן (מיל") צח אקשטיין, סמג"ד בעוצבת "חיצי האש", על הערותיו הטובות למאמר.

<https://bit.ly/3ledAzz> לקבלת חומרים נוספים מבית "מערכות" - ניתן להירשם לניוזלטר:

## הערות

- [1] אלישיב שמשי, ולא אשוב עד כלותם: על מפקדי פלוגות בשדה הקרב, מערכות ומודן, בן־שמן, 2005.
- [2] אביחי בקר, "הכריזמה של ארבינקא האפור", הארץ, 1 באוקטובר 2003.
- [3] אלישיב שמשי, בהם יותר מכול, מערכות, תל־אביב, 2005, עמ' 94.
- [4] עפר שלח, "מאורעות תרח"ט", בלייזר, מרס 2007, עמ' 95.



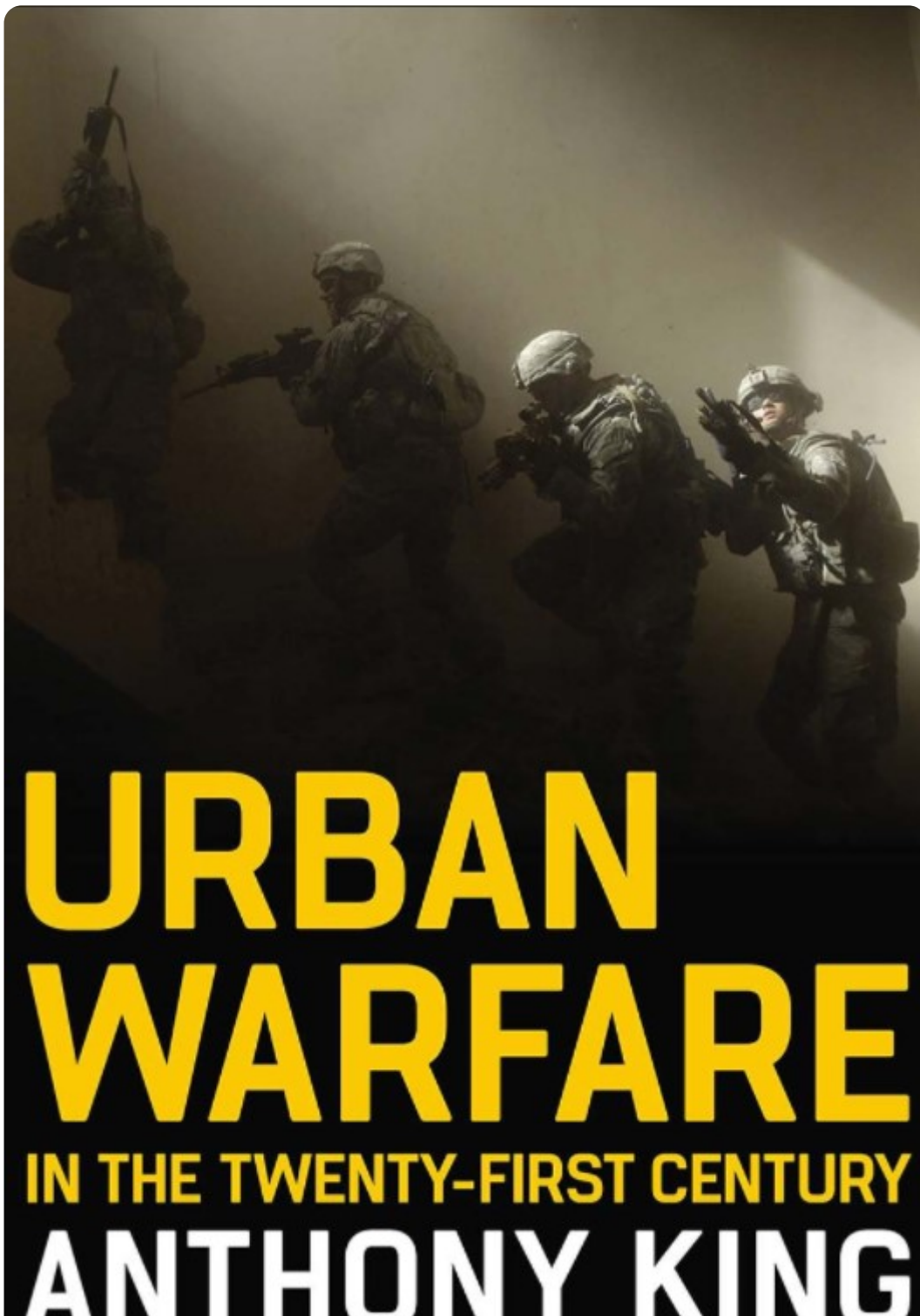
# על השתנות הלוחמה האורבנית במאה ה־21 ועל תמרורי האזהרה שהיא מציבה בפנינו

סא"ל (מיל') אורן האס, יועץ ארגוני, חוקר ומדריך בתחומי צבא והיסטוריה  
צבאית 13.10.2021

לחימה אורבנית ספר

---

הספר Urban Warfare in the Twenty-First Century של פרופ' אנתוני קינג מסייע לקורא הישראלי למקם את חוויות הלחימה הצה"ליות מן העבר הקרוב, ואת התרחישים הצפויים בהקשרים רחבים יותר ומזוויות ראייה של צבאות אחרים, שחלקם נלחמו פה "בשכונה שלנו"



Anthony King, Urban Warfare in the Twenty-First Century, Polity press, 2021

החוכמה המקובלת של תורת הלחימה בכלל הצבאות במאה ה־20 גרסה שיש להימנע ככל הניתן מלהילחם בערים. והנה, הקרבות הבולטים של המאה ה־21 מתרחשים דווקא שם, "ממוצול למומביי", מאלפו (חלב) למְראוויי" כהגדרתו של קינג על גב ספרו.<sup>1</sup> לכך אפשר להוסיף כמובן את עזה. בספרו החדש<sup>2</sup> מסב אנתוני קינג, פרופסור ללימודי מלחמה מאוניברסיטת וורוויק את תשומת הלב לתופעה הזאת, ומבקש לענות על השאלות מדוע זה כך, ובעיקר - מהם המאפיינים הבולטים של לחימה עירונית כיום? מחקרים קודמים של קינג, סוציולוג בהכשרתו, עסקו בהתפתחות טקטיקות החי"ר במאה ה־20 ובהשתנות מאפייני הפיקוד במאה ה־21 בדרג האוגדה. בספר זה הוא דן בגורמי־על המעצבים את הלחימה העירונית ובסוגיות טקטיות ומערכתיות, משליטה בשמי העיר ועד הפעלת הדחפור.

הספר הוא ניתוח סוציולוגי־היסטורי של התפתחות הלוחמה העירונית, ומה עיצב את פניה כפי שניכרים בעשורים הראשונים של המאה ה־21.<sup>3</sup> האם הלוחמה העירונית השתנתה? יש חוקרים הטוענים שדבר לא השתנה מאז ימי המצור על ירושלים בשנת 70 לספירה, למעט החלפת החרבות בקלשניקובים. יש הטוענים

שהכול שונה. באופן לא מפתיע קינג מזהה קווי דמיון בלוחמה העירונית במהלך הדורות, אך גם שינויים מהותיים שחלו מאז המאה ה־20 ללוחמה של ראשית המאה ה־21.

## השתנות הלחימה העירונית

טענתו המרכזית של קינג בספר היא שניתן לבחון את הלוחמה העירונית כתוצר של שלושה מאפיינים: ממדי העיר, אמצעי הלחימה וגודל הצבאות. הצבאות קטנו, בשעה שהערים גדלו והנשק הפך למדויק וקטלני. קינג מציע דווקא את גודל הצבאות במשולש זה כמפתח להבנת השינויים. במאה ה־20 לא היה נכון שצבא ייכנס לעיר לא רק מכיוון שהדבר מסובך, אלא בעיקר מכיוון שלא היה לו מה לחפש שם. מרכז הכובד - צבא האויב - היה מחוץ לערים, והצבאות היו גדולים דיים ליצור חזיתות. אפילו במערכה העירונית הקלסית של המאה ה־20 - סטלינגרד - פעלו מרבית הכוחות מחוץ לעיר, ורק חלק קטן במערכה העזה שבתוכה. משנות ה־90 של המאה ה־20 חוו כל הצבאות ירידה חדה בגודלם.<sup>4</sup> הנכסים החיוניים נמצאים כיום בערים, והצבאות נדחקים לשם. אין יכולת לרוב להעמיד חזיתות או לעקוף את העיר. העיר גדלה ומרכזיותה עלתה. ככלל, על־פי מתאם היסטורי שקינג מציג, ככל שהצבאות קטנים - חשיבות הלחימה העירונית גדלה.

כחלק מטענתו הבסיסית, קינג מייחס חשיבות דרמטית לנושא המספרים, לגודל הצבאות והרכבם. למשל, סדר הכוחות העיראקי שנלחם במוצול ב־2017, שכלל 94 אלף חיילים, גדול מכל הצבא הסדיר הבריטי כיום. במצב זה הכוחות נבלעים בערים, ומתפתחת תופעה שהיא אחת התמות המרכזיות בטיעונו של קינג: הלוחמה העירונית היא לוחמה של כמה קרבות בתוך העיר המתנהלים כ"מיקרו־מצור". בהעדר חזיתות נלחמים כוחות במעין בועות<sup>5</sup> במספר אזורי מפתח. למיקרו־מצורים אלה יש מאפיינים שלהם. המספרים קטנו כאמור, והקטלניות של הנשק ואמצעי הלחימה גדלה. זאת התופעה השלישית המשמעותית שמתאר קינג: התפתחות האמל"ח והפיכתו ליותר מדויק ולפיכך את שדה הקרב ליותר קטלני. הפעלת האש מדויקת וממוקדת הרבה יותר, ולא רק במערב. בניגוד למיתוס, גם הרוסים השתנו מאז הקרבות בגרוזני, ואף שאינם בוחלים בהפעלת אש נרחבת, הם מתאמצים לדייק אותה כי זה יעיל יותר. ואולם בהסתכלות על אחוזי הנפגעים, אפילו ביחידות המובילות בלחימה, ניכרת ירידה. הסיבה לכך היא שיש פחות חיילים, ומכיוון שהנשק הפך מדויק וקטלני יותר הכוחות זהירים יותר. גם התוקף וגם המגן.

יש היבט אחר המשפיע על הירידה בהיקפי הלוחמים מעבר לסיבות של תום המלחמה הקרה וביטול גיוסי החובה, והוא קשור דווקא בעליית חשיבות הלוחמה העירונית. קינג מזהה את ההתמקצעות שכופה הלוחמה העירונית על הצבאות. דוגמה לכך היא טכניקות ותרגולות הלש"ב, שבעבר הלא רחוק היו בעיקר נחלת הכוחות המיוחדים. לדבריו, צבאות ארצות־הברית הגיעו לעיראק כשהתרגולת היחידה הרלוונטית ללוחמה בעיר שהחזיקו עבור רמת מחלקה וכיתה הייתה כניסה לחדר. הפיכת טכניקות הלש"ב לנחלת "הגדודים הרגילים", השימוש במודיעין מתקדם וביכולת הפעלת אוויר צמודה - כשירות שבעבר היו נחלת כוחות מיוחדים וכעת עברו לצבא ה"רגיל" - מעידים על המקצועיות שכופה השטח הבנוי ועל הקושי להעמיד מספרי לוחמים, ובהתאם גם הזהירות בהפעלתם.



חיילים אמריקנים באימון לש"ב, מאי 2010

## מאפייני הלוחמה העירונית והאטת קצב התמרון לכדי לוחמה סטטית

לנוכח השתנותה, מהם אם כך מאפייני הלוחמה העירונית במאה ה־21? קינג דן בהיבטים שונים, חלקם עשויים להיראות מפתיעים. למשל, חשיבות היתר שיש דווקא בעידן הנוכחי לחומות ולבטון. בעת העתיקה היו הערים מוקפות חומות. ככל שגדלו הערים וגדלה עוצמת התותחים, עברו החומות להיות בסמוך לעיר, והערים הפכו בעת המודרנית להיות מוקפות מבצרים. במאה ה־21 עברו החומות לתוך העיר. לחומות ולבטון יש חשיבות בביצור מפני הנשק הקטלני, בחציצה, בהגדרת אזורי משנה, במתן אפשרויות תצפית ואש למגן וביכולת לתחם ולאפשר שליטה בשטח. קינג מביא כדוגמה את הדיון הישראלי של המיגון בבט"ש, הבטונדות הרבות הפרוסות בכל פינה, צומת ומחסום - אותה הטענה המוכרת אצלנו של "למגן עצמנו לדעת"<sup>6</sup>. אנו למדים שמדובר בתופעה אוניברסלית. החומות והביצור משחקים תפקיד גם בהתקפה. התוקף נע, תופס מקום וממהר להקיף עצמו בחומות.

התוקף משלם במחיר המהירות וקצב המבצעים, המיגון הולך איתו - כל מתחם שנכבש ממוגן (וראו אצלנו את המגננים במבצעים ובמלחמות). המגן מתבצר ומסתתר. התוצאה היא משכי הלחימה הארוכים. הקרב על מוצול ארך תשעה חודשים, במראווי חמישה. גם המגן יודע להשתמש באש לסוגיה. במוצול ובערים אחרות הופעלו מטענים בהיקף נרחב על־פי פריסה מתוכננת ומתמשכת, לצד רכבי תופת בהכוונה מרחפנים ומחוליות דאעש שהסתננו לשטח העיראקי. במקביל יש את היכולות המסורתיות של אש מרגמות, תותחים וטילים. קינג מזכיר את הפתעתם של חיילי צה"ל כשנכנסו למלחמת לבנון השנייה נוכח עוצמת האש שהופעלה כלפיהם ושלא היו מורגלים בה. עוצמת אש זאת עצרה את הכוחות פעם אחר פעם.

מכאן עולה מסקנה מרכזית אצל קינג - הלוחמה הופכת לעירונית והלוחמה העירונית הופכת ללוחמה סטטית, ללוחמת עמדות (Positional Warfare). הוא מתאר את שיטות שונות, ובהן הניסיונות הישראליים להתקדמות מהירה בערים. כמו כן הוא דן ארוכות בלחימה בשכם במבצע "חומת מגן", אך במיוחד מהזווית

של הניתוח הפילוסופי והפרשנות הפוסט־מודרנית שנתנו לה שמעון נווה מהמלת"ם ומפקד החטיבה דאז, הרמטכ"ל דהיום רא"ל אביב כוכבי. קינג, סוציולוג בהכשרתו, מתבסס הרבה מאוד על כתיבתו של האדריכל אייל וייצמן, שנתן פירוש סוציולוגי־פילוסופי לבנייה הישראלית באיו"ש וכותב מעמדה אנטי־ישראלית. כאן בולטת חולשתו של קינג בכתיבה על נושאים שהיקף החומר עליהם באנגלית דל.<sup>7</sup> קינג פחות מתרשם מהחדשנות לכאורה של מעבר דרך קירות, המכונה באנגלית mouse-holing, והיא טכניקה מוכרת לפחות מאז 1916 ואף מומשגת.<sup>8</sup> הוא כן מתרשם מהניסיונות להילחם בצורת תמרון "הנחילים", תמרון שלבחינתו הוא מקדיש פרק שלם. קינג גורס שצורת תמרון זאת אופיינית לתנאי הלחימה בעיר, אך מסיק שהיא מתאימה נגד כוחות חלשים באופן משמעותי מן התוקף, ולא נגד מגן עירוני חזק ונחוש. לדבריו, ההבדל בין ההצלחה בשכם 2002 לבנת־גיביל 2006 הייתה איכות היריב.

וכך חוזרים שוב למסקנה מרכזית של קינג: הלוחמה העירונית הופכת ללוחמה סטטית. במיוחד בלוחמה בין יריבים שקולי עוצמה "התמרון הפך לאשליה", וההתקדמות בעיר היא מאמץ אדיר של שורת צעדים מדודים, זהירים ומחושבים, בתוך ה"מיקרו־מצור" שבו מתנהלת לחימה עזה.<sup>9</sup>

קינג אינו מתעלם או מבטל חדשנות טכנולוגית, כולל יכולות האמצעים האוטונומיים ועליית הבינה המלאכותית. להיפך, הוא רואה ביכולות הנשק החדשות את אחד משלושת הגורמים המעצבים את הלוחמה העירונית החדשה. אלא שלשיטתו יכולות אלה שיימצאו בידי הצד האחר, לצד המאפיינים של העיר המאפשרים מיתון השפעת הטכנולוגיות, יאטו עד כדי קיפאון את הלחימה בין שני יריבים מתקדמים טכנולוגית.

לצד הטכנולוגיה המתקדמת, הרי שהפיכת הלחימה ל"מיקרו־מצור", הרצון להימנע מהיחשפות לפגיעה והרצון להתקדם, יגדילו עוד יותר את משקלם של ההנדסה ושל הטנק. ה־D9 הוגדר על־ידי כמה מאנשי צבא ארצות־הברית "אמצעי הלחימה הבודד המועיל ביותר ואולי אף החשוב ביותר בקרב במוצול".<sup>10</sup> הטנק לפי קינג לא יאבד מחשיבותו, אך תפקידיו יהיו אחרים. הטנק והדחפור הם "מכונות המצור המודרניות". גם פה המפתח הוא כמויות, מספרים.

כמובן שקינג אינו נשאר על הקרקע בלבד. אחד המאפיינים החדשים של הלוחמה העירונית במאה ה־21 הוא ההשתתפות ההדוקה והסיוע הקרוב של חיל האוויר. כמעט שלא היו קרבות עירוניים במאה ה־20 שבהם השתתף חיל האוויר בסיוע קרוב. כעת הטכנולוגיה מאפשרת זאת. העיר תמיד כללה ממד אנכי, בדמות בניינים, אלא שכעת הוא משתלב עם שכבות ו"בלוקים" של טיסה והמוני כלי טיס מגובה אפס ועד 60 אלף רגל (בפלוג'ה ובמוצול). הארכיטקטורה האווירית מורכבת כשלעצמה. כאשר אליה מתווסף אויב שגם לו אווירייה פעילה ונחילי רחפנים וכטמ"מים וחימוש משוטט, והקרבות העירוניים מתכנסים ל"בועות" של "מיקרו־מצורים", המורכבות גדולה ודורשת מהמתכנן הצבאי בקיאות בכלל הממדים. המתכנן האווירי והקרקעי הם אחד.



תומ"ת עיראקי במהלך המבצע לכיבוש מוצול, 17 באוקטובר 2016

## העיר ואנשיה

קינג אינו מסתפק בהיבטים הצבאיים הטהורים, ומסתכל על העיר כתופעה. לדבריו, צה"ל התקשה מאוד בבירות ב־1982 בגלל חוסר הבנה של המרקם העירוני. בספר מובאות גישות שונות של חוקרים המציגים למשל את העיר כגוף חי, את ההתנהלות בו ב"חילוף חומרים" וצבא שנכנס לעיר הוא בחזקת "מי שמנסה לבצע פעולה כירורגית ובמקביל להשאיר את הגוף חי ופועל". מודלים אחרים הם של העיר כמתח ויחסים בין קבוצות שונות, המתגוררות כל אחת באזור אחר. האזורים נקבעו משיקולי טופוגרפיה והיבטים סביבתיים, שטוב יעשה הצבא אם ילמד וינצל אותם לטובתו. הצבא הנלחם בעיר חייב להבין מהי עיר, שכן לא מדובר בעוד שטח או תוואי. בצה"ל ההיבט שאינו קשור בלחימה לשמה מושאר לטיפולם של גורמים מסייעים דוגמת מתאם פעולות הממשלה בשטחים ויחידות הממשל, ואינו זוכה לתשומת לב רבה, לא כל שכן ללימוד ולהבנה.<sup>11</sup> לשיטתו של קינג, יש לעבור מ"תכנון מבצעים בסביבה עירונית" לגישה של "תכנון עירוני של מבצעים צבאיים".

נושא אחר המוכר לצה"ל, אך כפי שניתן היה לראות למשל ב"שומר החומות" אינו מוטמע, הוא ההיבט של מבצעי התודעה והמסרים. הלוחמה בעיר היא מקומית מאוד, וייתכן שלכל שכונה נדרש להעביר מסר אחר, אך במקביל היא גלובלית.<sup>12</sup> הניסיון האמריקני במוצול, שבו פעלו אנשי הצבא כיועצים וכגורמי קישור למערכים המסייעים דוגמת האוויר, מלמד ש"מאמץ המידע והעברת המסרים הוא עצום והפך למבצע בקנה מידה תעשייתי".<sup>13</sup>

## המשילות העירונית ולאן הכול הולך - לא רק צבא

נושא נוסף שראוי לתשומת לב, במיוחד לאחר מאי 2021, הוא העובדה שלוחמה עירונית נתפסת כיום לא רק כחלק מלחימה בין מדינות או בין מדינה לישות תת־מדינתית, אלא גם כתופעה בתוך העיר. גם כאן למספרים יש משמעות. אירועי מאי 2021 בתוך שטח ישראל אינם תופעה חריגה בהסתכלות עולמית. אובדן משילות של מדינות בתוך הערים, בשל התכווצות גורמי ביטחון הפנים במקביל לגידול הערים, היא תופעה שכבר קיבלה ביטוי במקומות שונים.<sup>14</sup> ושוב, המספרים קובעים.

הוויתור של הממשלות של מדינות הפדרציה הברזילאית על אזורי הפבלות בריו דה ז'נרו ובסאו פאולו, הביאו את הממשלה להתגייס ללוחמה לכל דבר ועניין על־מנת להשיג שליטה מסוימת. המשימה לא התממשה. כאשר בחר נשיא ברזיל לא להטיל סגר עם פרוץ מגפת הקורונה ב־2020, החליטו כנופיות מקומיות בפבלות לאכוף סגר משלהן. כאשר החליט ארגון ה־IRA בצפון אירלנד לעבור להתקוממות גלויה ב־1972 מול

הממשל הבריטי, התבררה בחירתו ברחובות בלפסט כטעות קשה, כאשר הבריטים ריכזו עד מהרה 22 אלף אנשי ביטחון. היום הגרילה העירונית חוזרת לערים, וקווי הגבול המבדילים אותה מארגוני הפשע מטשטשת מאוד. המפתח הוא, שוב, המספרים. המאבק בתוך הערים הגדולות בעולם מקבל צורה וצבע, שאינם שונים כלל וכלל מהלוחמה העירונית המאפיינת מאבקים בין מדינות, וכוחות הביטחון המצטמצמים מאפשרים יצירת חללים נעדרי משילות.<sup>15</sup>

לאן כל זה הולך? קינג מציע שלושה עתידים אפשריים, שלושתם דיסטופיים יותר או פחות: ערי ענק ההופכות לזירה שבה מתבוססים צבאות בסדרה של קרבות קשים, כשבמקביל מתקיימים באזורים אחרים חיים "רגילים" תחת צורות ממשל ומשילות שונים; חזון של לוחמה חכמה בעיר חכמה, שבה כלים אוטונומיים נלחמים זה בזה והאדם יוצר מן המשחק. זאת תהיה מהפכה אמיתית ושלמה בלחימה, שלה סיכונים משלה; העתיד השלישי הוא אפוקליפטי - פיתוי לגמור את כל הבעיות שיוצרת עיר באחת, בהטלת נשק גרעיני.



מתחם לש"ב במל"י, דצמבר 2020. צילום: דו"ץ



## מסקנות ומחשבות על תפיסת הניצחון

מעניין להשוות את התזה של קינג עם תפיסות ההפעלה ובניין הכוח הצה"ליות. "תפיסת הניצחון" כפי שהיא מכונה מכוונת לחידוש ההתקפה ולהשגת ניצחון מהיר.<sup>16</sup> היא מתבססת על יכולות טכנולוגיות, גם כחליף לכוח אדם.<sup>17</sup> כל זאת כאשר צה"ל מתייחס ליריביו כיריבים שקולי עוצמה, או קרובים לכך.<sup>18</sup> בראיית ניתוחו של קינג, מדובר במתכון בטוח ללחימה סטטית ולקיפאון. צה"ל אינו יכול להרשות לעצמו מצב כזה, והדגש שמושם על פיתוח יכולת חשיפה מתקדמת הוא מענה הכרחי לשבירת הקיפאון. קל לראות את אותן "תשלובות התגוננות-תקיפה" המבוססות בערים, ממטירות אש לעורף ומאלצות את צה"ל להסתער אל תוך הערים ושוחקות אותו בהתקדמותו.<sup>19</sup> צריך לקוות שצה"ל מצא מענה לבעיות שתציב העיר כדי לאפשר את התמרון המהיר המובטח, תמרון שאותו קינג רואה כאשליה. אם יש תקווה למהירות, אזי לפי המשולש של קינג היא נמצאת ביתירות - בגודל הצבא - אלא שצה"ל לא מכוון לשם.

אם נעריך לאן מכוונת תפיסת הניצחון הצה"לית, ניתן להניח שהכוח שייבנה בהתאם לתוכנית ייתן מענה לאתגרים ויחפה על המספרים הקטנים. השאלה שעולה לאחר הקריאה בספר, היא איזה מענה יוכל צה"ל לתת בתקופת הביניים. עד שהמענה הטכנולוגי יהיה מספק ושהכוח הלוחם הרב-ממדי יהיה בהיקף מספק יעברו לא מעט שנים. האם צה"ל יודע להעמיד מענה ראוי, של כוח מאומן דיו, המבטא את יתרונו היחסי כצבא חובה ומילואים כדי להעמיד די כוחות?

זאת סוגייה למחשבה, וכמוה עוד רבות אחרות שהספר יכול לספק לקצין הישראלי ולפתוח עבורו צהרי חשיבה שונים. הספר מאיר סוגיות בלחימה העירונית שחלקן בנליות (קנה המידה של המפות) וחלקן מאירות זוויות לא מוכרות. הוא מסייע לקורא הישראלי למקם את חוויות הלחימה הצה"ליות מן העבר הקרוב, ואת התרחישים הצפויים בהקשרים רחבים יותר ומזוויות ראייה של צבאות אחרים, שחלקם נלחמו פה "בשכונה שלנו".

## הערות

- [1] הקרב שניהלו הכוחות העיראקיים בסיוע אמריקני, להשבת השליטה במוצול מידי דאעש התנהל בין 16 באוקטובר 2016 ועד 9 ביולי 2017. קרב זה הוא אחד ממקרי המבחן המרכזיים בספר. הקרבות בחלב הם חלק ממלחמת האזרחים בסוריה, והשלב המרכזיים בהם התחוללו במהלך 2016. במראווי שבפיליפינים התחוללה לחימה החל ב-23 מאי וכלה ב-23 באוקטובר 2017 בין כוחות הממשלה בתמיכת ארצות-הברית ובין לוחמי דאעש שנאחזו בעיר. מומביי הייתה זירה לסדרת פיגועים ולחימה עירונית שבאה בעקבותיהם בתאריכים 26-29 באוקטובר 2008.
- [2] Anthony King, *Urban Warfare in the Twenty-First Century*, Polity press, 2021.
- [3] מובן שקינג דן בפתח ספרו בהגדרות של מהי עיר ומהי לוחמה.
- [4] צה"ל הוא הצבא היחיד שגדל במספרים נומינליים, אך גם הוא קטן ביחס לגודל האוכלוסייה והכוח שהוא מעמיד בשדה הקרב לא גדל מאז, במקרה הטוב.
- [5] דביר פלג, "מטריות קשתות ובועות: שוחקי העליונות הצבאית של ישראל", **בין הקטבים** 28-30 (אוקטובר 2020).
- [6] אחיה ראב"ד, "אולמרט: לא נוכל למגן עצמנו לדעת", *Ynet*, 28 ביוני 2007; ישראל הראל, "במקום למגן את עצמנו לדעת, אולי נשיב לעצמנו את כושר ההרתעה?", **הארץ**, 23 ביולי 2021.
- [7] כך למשל כתב שרון פיקד במלחמת יום הכיפורים על חטיבת הצנחנים אציין במאמר מוסגר שלי נדלקה לנוכח שחצתה את התעלה, חטיבה (247) שכמובן הייתה תחת פיקוד האוגדה טעויות נוספות שעשה בהקשר הישראלי נורה (146) שלו. הוא כותב, על-סמך ויצמן, שמניסיונו במלחמה זאת למד שרון אדומה, שיש לקחת בסימן שאלה מה שכתב את חשיבות ההגנה באמצעות מוצבים בעומק ומכאן השליך אותה על על זירות בהן נלחמו צבאות שאינם דוברי גישתו לבניית ההתנחלויות. החלק הראשון הוא טעות בסיסית - שרון היה אנגלית, כמו למשל הפיליפינים. מאחר שעיקר חסיד תפיסת התעוזים בימיו כאלוף פיקוד טרם המלחמה, והחלק השני כתיבתו היא על מבצעי הצבא האמריקני הוא פרשנות פוליטית מרחיקת לכת.
- [8] הוא אף מזכיר את השימוש שעשו לוחמי האצ"ל ("כנופיית הארגון" כפי שהוא מכנה אותו בהתאם לז'רגון של המנדט הבריטי) ביפו במלחמת העצמאות, ומעיר בסרקזם ש"מסתבר שלוחמי האצ"ל אימצו לחימה בהשפעת פרשנות פוסט-מודרנית נוסח ד'לז', כבר 60 שנה קודם).
- [9] King, 2021, pp. 166-167.
- [10] King, 2021, p. 166.
- [11] שרון ביטון ואור אלרום, "האם בחלוף 50 שנה למדנו להילחם בסביבה אזרחית", **בין הקטבים** 31-32 (מאי 2021).

[12] במבצע "שומר החומות" דיווח צה"ל בהרחבה על "השמדת המטרו של עזה" כמסר שיועד כנראה לקהל הישראלי, אך התעלם מכך שמבחינת רוב הקוראים בעולם שהסתפקו בכותרות, צה"ל מתגאה בהשמדת תשתית אזרחית טהורה - "הרכבת התחתית" של עזה.

[13] King, 2021, p. 197.

[14] King, 2021, pp. 66-81; Lawrence Freedman, *The Future of War - A History*, PublicAffairs, New York, 2019, pp. 254-264.

[15] בישראל נשמעו לאחר מבצע "שומר החומות" והאירועים שנלוו אליו בתוך ישראל גופא קולות דומים, המצביעים על הצורך בדבר ביצירת מסה כדי לאפשר שמירה על הסדר הציבורי. אלוף אהרון חליווה וגל פרל פינקל: "למידה נוספת בעקבות שומר החומות", מרכז דדו, אתר צה"ל: <https://bit.ly/3D1CBW2>

[16] הקדמת הרמטכ"ל לגיליון **בין הקטבים** 30-28 (אוקטובר 2020), עמ' 8; ערן אורטל, "עולים להתקפה - מסגרת תאורטית לתוכנית תנופה", **בין הקטבים** 30-28 (אוקטובר 2020).

[17] יואב זיתון, "הרמטכ"ל ל-ynet: מפעילים כוחות צבאיים בחרדת קודש, לא נכנסים לעזה כדי להעלות מורל", *Ynet*, 6 בספטמבר 2021.

[18] אורטל, 2020.

[19] פלג, 2020.

# חיילים במערכת הבריאות האזרחית: אירועי שגרה מול חירום

ד"ר אלישבע רוסמן, המחלקה למדע המדינה, אוניברסיטת בר-אילן  
 ד"ר ערן זיידס, החטיבה ללימודי מדע המדינה, המכללה האקדמית גליל המערבי  
 ד"ר יונתן סטנלי, מנהל השירות לגינקולוגיה אונקולוגית בבית החולים אסותא  
 באשדוד 19.10.2021

רפואה אזרחית מבצע צוק איתן בריאות ביקורופא יחסי צבא-חברה גימלים רפואה

לנטייה הישראלית לעטוף חיילים בזמני חירום יש צדדים שיכולים להשפיע באופן שלילי על הטיפול הרפואי בהם. כאשר תחושות כלליות אלה בחברה זולגות לתוך בתי החולים ומשפיעות על הצוות הרפואי, ייתכן וזוהי נקודה המשפיעה גם על הקונטקסט הטיפולי של החיילים



בישראל אין מערכת בריאות צבאית עצמאית באופן מלא. כתוצאה מכך מערכת הבריאות האזרחית מטפלת בפצועים שמגיעים מפעילות מבצעית ומתאונות אימונים, כמו גם באלה הזקוקים לניתוחים, לבדיקות ולטיפולים שמרפאות צבאיות אינן מסוגלות לספק. מצב זה מחייב ממשק צמוד בין מערכת הבריאות האזרחית לזאת הצה"לית, והדבר יוצר מצב ייחודי שטרם נחקר לעומק.

מאמר זה מביא את מסקנותיו של מחקר שבדק את שביעות רצונם של חיילים מהטיפול הרפואי שקיבלו בבתי חולים אזרחיים בשגרה ובחירום, ומנגד את האופן שבו צוותים רפואיים רואים את הטיפול בחיילים. מקרה הבוחן שנבחר הוא מבצע "צוק איתן" (2014), כאשר במקביל אליו נבחנו מקרי השגרה כגון: מחלות, פציעות שגרה, ופציעות בתאונות אימונים.

## איכות טיפול: מבט מיחסי צבא-חברה

רפואה נתפסת ככפופה לחלוטין לאתוס של ניטרליות.<sup>1</sup> אנשי צוות רפואי רבים משוכנעים שאתוס זה אמיתי, ושערכיהם הפרטיים אינם משפיעים על הטיפול שאותו הם מעניקים. יש בכך חשיבות רבה: ניטרליות היא שמבטיחה שמטופלים מקבלים יחס שווה וטיפול נכון ובלתי מוטה. ברם, מחקרים במדעי הבריאות מצביעים על כך שלמרות הכל, צוותים רפואיים אינם נטולי פניות. תפיסות תרבותיות, פוליטיות, דעות ורגשות משפיעים על היחס למטופלים.<sup>2</sup> מאפיינים כגון מגדר, גיל, צבע עור ומעמד משפיעים אף הם.<sup>3</sup> מטופלים

המצליחים להביע את רצונותיהם טוב יותר, מסוגלים לשנות את מערך הטיפול שלהם ולקבל תוצאות חיוביות יותר.<sup>4</sup> עם זאת, בשנים האחרונות מערכת הבריאות מבינה כי לא ניתן לנטרל את ההטיות האלה באופן מלא.

בעוד שבעבר נבדקו הטיות שליליות כלפי מטופלים והשפעתן על טיפול רפואי, האפשרות להשפעה שלילית של הטיה חיובית או השפעות חיוביות בשל הבנת ההקשר שבו המטופל נמצא טרם נבדקו לעומק. מאמר זה מעיין באפשרות כי הטיה חיובית כלפי חיילים-מטופלים עשויה להביא להשלכות שליליות.

לצד הטיות שיכולות להיחשב ככלליות, בישראל נוסף רובד נוסף למעורבותו הרגשית של הצוות המטפל. בישראל, הצוות הרפואי המטפל בחיילים מורכב מאזרחי המדינה. כפי שכבר נחקר רבות, הגבולות בין צה"ל ובין החברה הישראלית מקוטעים במקרה הטוב. אזרחים אינם רואים חיילים באופן מנותק מרגש, זאת מכיוון שהם עצמם שירתו בצה"ל בסדיר וממשיכים לשרת במילואים, ולרבים מהם קרובי משפחה מדרגה ראשונה בצה"ל. עבור אזרחים רבים, חיילים הם "הילדים שלנו",<sup>5</sup> והיחס אליהם הוא חם ואמפתי. מסגור זה של חיילים כילדים עשוי להשפיע גם על הצוות הרפואי. בעקבות דבריהם של האנתרופולוג פרופ' אייל בן-ארי והסוציולוגית ד"ר מיטל עירן-יונה בנוגע לחיילים,<sup>6</sup> מחקר זה גילה כי גם אנשי צוות רפואי נעים בין זהויות. הם אינם רק אנשי צוות רפואי, אלא גם אזרחים, מילואימניקים וכן הלאה.

על-מנת להבין את תחושותיהם של המטופלים, המטפלים והאינטראקציה ביניהם, השתמשנו במערך מחקר משולב כמותני ואיכותני. במערך הכמותני ענו 87 חיילים על סקר מקוון שבדק את שביעות רצונם מטיפולם במערכת הבריאות האזרחית, כאשר 25.3% מהם אושפזו בתקופת מבצע "צוק איתן". במאמר זה נתמקד במערך האיכותני שבו נערכו 40 ראיונות מובנים למחצה על-פי החלוקה הבאה: 20 חיילים (9 חיילים שאושפזו בתקופת לוחמה בעצימות גבוהה, 11 חיילים שאושפזו בתקופות שגרה), כולם בתוך חמש שנים מזמן אשפוזם; 20 אנשי צוות רפואה אזרחי (8 אחים ואחיות, 12 רופאות ורופאים) שטיפלו בחיילים בתקופות של שגרה וחירום. כל החיילים רואינו בין שנה לחמש שנים מתקופת האשפוז.



## בין צבאי לאזרחי – טיפול ומעבר בין המערכות בישראל

עבור חיילים שפציעתם או מחלתם מחייבת טיפול מורכב, נדרש שילוב בין גורמי הרפואה בצבא לבין אלה האזרחיים. לרוב מתחיל הטיפול במסגרות הצבאיות, עובר לאלה האזרחיות, ולעיתים קרובות חוזר למסגרת הצבא. מעבר זה טומן בחובו פוטנציאל נרחב לכשלים ובעיות, תוצאה של תיאום חלקי בין המערכות הן ברמה הארגונית, הן ברמה הטיפולית, והן בתפישת השירות השונה בתכלית של כל אחת מהמסגרות.

לזאת, נלווים ההבדלים הייחודיים שבין טיפול בשגרה לטיפול בחירום. בשגרה, משמשים גורמי רפואה צבאיים כ"שומרי סף" המסדירים את המעבר של חיילים ממסגרות הטיפול הצבאיות לאלה האזרחיות. מכיוון שהטיפול האזרחי נחשב כ"חופשי" מהמסגרת ומן הפעילות הצבאית, על גורמי הרפואה הצבאיים לעמוד על המשמר בפני שימוש מגמתי בשירותי בריאות על מנת להשתחרר מן המחויבות הצבאית. בעוד שפעולה זו נתפסת כהכרח, היא יכולה בפוטנציאל להביא לעיכוב ואף מניעה של טיפול רפואי חשוב. יחד עם זאת, חיילים המנווטים בין מערכות אלה באופן תדיר לומדים את התנהלותם ונדמה שהם מוכנים יותר לקשיים ולדרישות הנדרשות בכל אחת מן המערכות (צבאיות ואזרחיות) כמו גם לדרישות המעבר ביניהם. לעומתם,

חיילים שנפצעים בחירום "מדלגים" לעיתים קרובות על חסמי הסף ומגיעים באופן מיידי כמעט לטיפול האזרחי – אולם נראה כי לעיתים מעבר מהיר זה מהווה מכשול בעתיד.

בהסתכלות רטרואקטיבית, מתקשים חיילים רבים שנפצעו בחירום להבין בזמן אמת את צרכי המעבר בין המערכות כך ש"שחרור" מבית החולים אינו מובן כשלב ביניים במהלך הטיפול שעתיד עוד להימשך זמן רב. קושי זה, כפי שניתן לראות בהמשך, מאפיין רבים מאלה שנפצעו בחירום, והנרטיב שהם מספרים מדגיש את ה"ערבוב" בחוויית הטיפול שלהם.

## חויית האשפוז של חיילים שנפצעו בחירום מול שגרה

בניגוד לממצאים הכמותניים, שבהם נראה כי שביעות רצון קשורה בעיקר בתוצאה הסופית של האשפוז, ללא זיקה לאשפוז בחירום או בשגרה, הממצאים האיכותניים הצביעו על הבדלים בשביעות הרצון של המאושפזים. חיילים שאושפזו בתקופת חירום היו שבעי רצון יותר מאלה שהתאשפזו בשגרה. המרואיינים מתקופת "צוק איתן" הדגישו את החום הרב שהצוות הרעיף עליהם. למשל: "כל השהות בבית חולים, היא זכורה לי כתקופה באמת חיובית, כאילו [...] נתנו את כל הפלטפורמה באמת [...] כדי להצליח בטיפול. אני ממש הרגשתי טוב שם (גיאי, פצוע קשה מ"צוק איתן". הדגשה במקור). אנשי הצוות הם משהו מדהים בעיני. סוג של מלאכים. מה שהם חוו פה בזמן המבצע, והעומס, ומיליוני אנשים שהגיעו ושיגעו אותם [...] אינן ספור מטופלים וכל אחד עם הגחמות והרצונות שלו והקריזות שלו. והם פה בשעות לא שעות. ועדיין, הכל ב[...] באכפתיות ובאמת מתוך תחושת שליחות, ולא עושים את זה רק כי זה העבודה שלהם. ככה הרגשתי לפחות שהם מרגישים" (מיכאל, פצוע קשה מ"צוק איתן", הדגשה במקור).

גם החיילים שאושפזו בתקופות שגרה הרגישו אמפתיה מצד הצוות המטפל, אך דיברו על הצוות המטפל בפחות התרגשות וחום. בשעה שהפצועים מ"צוק איתן" העלו את הנושא מיוזמתם, חיילים שאושפזו בשגרה העלו בדרך כלל רגשות חיוביים בנוגע לצוות המטפל רק לאחר שנשאלו על כך באופן ישיר, וגם אז ענו בקצרה ("צוות מעולה! היה יחס ממש טוב", "היו נחמדים") ללא פירוט.

מרבית החיילים שאושפזו בשגרה תיארו את המפגש הראשוני עם מערכת הבריאות האזרחית באופן שלילי. רבים סיפרו על המתנה של שעות רבות במיון, כולל חייל שהגיע עם יד שבורה וחיכה שעות עם כאבים וללא מענה; חיילת שחיכתה זמן רב במיון ללא מענה עד שאובחנה לבסוף עם דלקת קרום המוח. עם זאת, לאחר שמצבם הובהר, חיילים שאושפזו בשגרה סיפרו על יחס מקצועי ומצויין. לדוגמה: "[התהליך במיון] היה יחסית מהיר ויחס טוב. בהתחלה קצת זלזלו בכאבים, אבל מהרגע שהגיעו התשובות [לבדיקות הדם] התייחסו מאוד יפה ויעיל" (גלי, אושפזה בשגרה).

התמונה שעלתה מראיונות עם מטופלים בזמני שגרה הייתה של צוות מקצועי ומיומן. אמפתי במידה, אך לא בהכרח חם. לאחר שעברו את המשוכה של תחילת הטיפול, כולם הדגישו שקיבלו טיפול טוב ומקצועי והיו מרוצים ממנו. רוב המרואיינים בתקופות שגרה סיפרו שהבינו את מצבם, ושלפני שהשתחררו לביתם קיבלו הסבר ברור בנוגע למצבם ולהמשך הטיפול שעליהם לקבל. גם אם לא היו מרוצים מהטיפול שקיבלו במערכת הצבאית בטרם פנייתם לבית החולים האזרחי, לאחר השחרור ממנו הם ידעו מה עליהם לעשות כדי להמשיך את הטיפול גם במסגרת הצבא.

בהתאם לכך, מרואיינים עברו באופן טבעי לתיאור מצבם לאחר השחרור מהמערכת האזרחית והחזרה למערכת הבריאות הצבאית. רבים מהם תיארו מאבקים במערכת הבריאות הצבאית: לחץ לחזור לתפקוד לפני החלמה מלאה (עומרי), חוסר נכונות לשחרר לפיזיותרפיה וטיפולים אחרים (שגיא), סירוב לאשר בדיקות המשך (שרה), ועוד. בדרך כלל, התחושות בנוגע למערכת הבריאות האזרחית היו חיוביות לעומת היחס של מערכת הצבאית. למשל: "באופן כללי בצבא יש הרבה פעמים התנגשויות בין החלטות הרופא - בעיקר בקרב לוחמים [...] - בין החלטות הרופא, ובין החלטות המפקדים. בכל מיני דרגות של מפקדים. [...] שהרופא אומר 'לא, זה רפואי'. ולעומת זאת המפקדים אומרים: 'לא, זה סתם', זה נקרא בצבא 'מתחלב'. זה סתם אחד שמנסה [...] כמה שפחות לעשות. [...] אחד שהוא חלבי". (עמית, נפצע בתאונת אימונים בשגרה).

עמית תיאר מצב שבו חייל שמבקש לנוח או לטפל בפציעה שלו, למרות גיבוי של מערכת הבריאות - הן האזרחית והן הצבאית - מרגיש שהמערכת הצבאית לא מאמינה לצרכיו ומשדרת לו שאם הוא מתעקש לטפל בבריאותו, הוא חייל לא טוב שמנסה להתחמק מחובותיו. עבור עמית, ששירת כחייל קרבי ביחידה מובחרת, היה ברור שהוא לא יכול להרשות לעצמו להיחשב "חלבי", ולכן השתדל לתפקד למרות מצבו הרפואי, גם כשעוד לא חזר לחלוטין לאיתנו.



לצד טענותיהם כלפי מערכת הבריאות הצבאית, תיארו המרואיינים שאושפזו בשגרה באופן ברור ורהוט את מצבם. הם היו מודעים הן למצבם הרפואי והן לצעדים שעליהם לנקוט על-מנת להמשיך בטיפולם. אלה מהם שנזקקו להמשך טיפול, תיארו את מאמציהם לקבל את המגיע להם. לדוגמה, עומרי, חייל קרבי שנפצע במהלך תרגיל, תיאר מצב שבו נאבק לקבל טיפולי פיזיותרפיה ולאחר מכן ניתוח. הוא תיאר כיצד הצוות הרפואי הצבאי בדרג הנמוך ניסה לסייע לו מול הדרג הבכיר יותר, שלא אישר טיפולים. עומרי תיאר באופן בהיר שלל מהלכים בירוקרטיים ושלט בפרטים הטכניים של מה היה עליו לעשות בכדי לקבל את כל האישורים הנדרשים. הוא לא היה יוצא דופן וחיילים נוספים שנפצעו או חלו בעת השירות ונזקקו לטיפול המשך התבטאו באופן דומה. דברים אלו מדגישים את האופן שמתופלים רואים את המערכת הצבאית.

מהראיונות נראה כי החיילים שאושפזו בשגרה, כולל כתוצאה מפציעות בתאונות אימונים, הרגישו שהמערכת הצבאית אינה מטפלת בהם כראוי והם מקבלים טיפול רפואי מתאים רק במערכת האזרחית. למשל: "כל עוד אתה מתפקד, עושה מה שצריך, לא אכפת לאף אחד [...] הכל עובר דרך מלא אנשים, שכל אחד הופך את זה לאיך שהוא רוצה. כל אחד משנה מילה [בתיק הרפואי]. כל אחד משנה משהו, ובסוף זה מגיע למצב כזה ש[...] שזה מגיע למג"ד שהוא אומר 'החייל הזה הוא בסדר. הוא משחק אותה שקצת כואב לו, אבל הוא ממשיך'" (עומרי, נפצע בתרגיל שגרת).

"הטיפול הצבאי מאוד לא טוב. בפעם הראשונה שלא הרגשתי טוב פניתי ל'ביקור רופא', ושם היו רגילים לחיילים שמחפשים להוציא גימלים אז ממש לא התייחסו לתלונות שלי. בדיעבד הייתי במצב מסכן חיים" (מיכל, אושפזה בשגרה).

יש להדגיש שוב כי לצד חוסר שביעות הרצון מהאופן שבו המערכת הצבאית טיפלה בהם, חיילים שאושפזו בשגרה היו מגויסים לתהליך ההחלמה שלהם, הבינו מה נדרש מהם וכיצד עליהם לפעול על-מנת לקבל המשך טיפול (גם אם בפועל לא הצליחו לקבל את המענה שאותו רצו).

מאידך, המרואיינים שאושפזו בזמן מבצע "צוק איתן" הרגישו שהם היו פחות מודעים למצבם הרפואי, פחות שלטו בפרטים, וכשחזרו להמשך טיפול המערכת הצבאית חשו חוסר אונים. למשל: "יש דברים שאני מגלה רק היום, שנה אחרי. שקרו. נגיד, כל הרגל שלי צלקות וזה מאכזב אותי שאני לא יודע מה צלקת בגלל החתך שהרופאים עשו, ומה בגלל הרסיסים ומה [...] זאת אומרת, אם מישהו היה מסביר לי מה עושים, לקח לי שנה להבין מה קרה פה, ומה קרה פה ומה קרה פה ומה עשו בכל מקום ולהבין שחלק מהבעיות שיש לי זה רק בגלל הניתוח שהם עשו [...] בוא נגיד, את רוב החומר השלמתי דרך פיזיותרפיסטים בכלל ולא מהרופאים" (אביתר, פצוע קשה מ"צוק איתן").

הדברים היו נכונים גם במקרה של פציעות יחסית קלות. למשל, אביב, פצוע קל מ"צוק איתן", תיאר מצב שבו לאחר ששחרר לא הבין באופן מעמיק את מצבו ורק חבר פיזיותרפיסט שהגיע לבקר אותו העיר את תשומת לבו לכך שעליו להמשיך ולטפל בפציעה שלו ושהטיפול למעשה לא הסתיים עם שחרורו. כתוצאה מכך, מצא את עצמו מתרוצץ בין רשויות הצבא ובסופו של דבר ויתר על טיפול דרך המערכת הצבאית ופנה לטיפולים באופן פרטי.

כאשר הפצועים מ"צוק איתן" נשאלו בנוגע למצבם הנוכחי (כשנה עד שנתיים מהפציעה), תיארו כולם מצב שבו השלימו עם פגיעה (מי יותר ומי פחות) במצבם הפיזי, ויחסית הם מרגישים טוב. היה ברור שהם

מעבדים עדיין את החוויה של מוגבלות פיזית כלשהי ושהדבר אינו פשוט להם. עם זאת, הם לא היו כעוסים או ממורמרים ולא חשו שקיבלו טיפול לא טוב (למשל הלל ושי, שנפצעו קשה ב"צוק איתן").

עם זאת, המרואיינים שנפצעו בחירום תיארו מצבים שבהם נראה היה להם כי קיבלו יחס מיוחד מהצוות הרפואי בשל היותם חיילים שנפצעו בזמן לחימה. למשל: "הייתה אחות אחת, אני ממש זוכר. בשם חיה שבסוף טיפול אמרתי לה תודה, כמו שאני תמיד אמרתי [...] והיא אומרת לי, 'תשמע מיכאל, היה לי [...] יש לי את הכבוד לטפל בך'. יש לי עדיין צמרמורת. מה זה כבוד [...] איך זה קשור. [מחייך] אבל זאת התחושה כאילו, שהם נתנו [...] ברור שכשאתה מסווג כחייל שנפצע בפציעה קרבית, מפגיעת אויב, אז זה משפיע. אני בטוח בזה" (מיכאל, פצוע קשה מ"צוק איתן", ההדגשה במקור).

מיכאל תיאר מקרה נוסף שבו עבר בדיקה ושלושה רופאים התלוו אליו למרות שלא היה בכך צורך. כאשר נשאל מדוע לדעתו התלוו אליו, ענה: "אז א. המקרה שלי היה מעניין אני חושב [מחייך]. [...] אבל [...] לדעתי [זה גם נבע] מציונות אמיתית. הם הרגישו לגמרי [...] תחושת שייכות וחלק מהמבצע. אני גם יודע שהם היו מתוסכלים מזה שהם לא היו יכולים להילחם. ולהיות במילואים. [...] זאת היתה התרומה שלהם. והערך המוסף שלהם".

גם פצועים אחרים תיארו יחס חם במיוחד, וקישרו את הדברים להיותם חיילים. כלומר, חיילים שאושפזו בתקופת חירום חשו בחום רב מצד הצוות המטפל, אך עם זאת, כאמור, חשו פחות בשליטה בנוגע למצבם הרפואי ולעיתים גם במבוכה מבחינה זו.

הממצאים מעלים הבדלים בין חיילים שטופלו בתקופת חירום מול אלה שטופלו בזמן שגרה. ראשית, יתכן שמי שמגיעים לטיפול בבית חולים אזרחי בתקופת חירום עוברים חוויה מטלטלת וקשה. טבעי שהם לא יבינו לחלוטין מה עבר עליהם מבחינה רפואית. נוסף על כך, אופי הפציעות בלחימה הוא כזה שפעמים רבות לצוות המטפל אין אפשרות לצפות באופן מלא את השלכות הפציעה, מה תהיה התוצאה הסופית ומה יהיה מצבו של המטופל בסוף התהליך. לכן, העובדה שהמאושפזים בחירום פחות מעורים בפרטי הפציעה שלהם ומרגישים פחות ערוכים להמשך הטיפול בקהילה לעומת חיילים שנפצעו בחירום, היא הגיונית. עם זאת, גם חיילים שנפצעו בשגרה בתאונות אימונים מגיעים לעיתים במצב של בלבול וקושי, אך היו דומים יותר בתגובותיהם ותפיסת הפציעה לחיילים שאושפזו בשגרה מאשר לאלה שאושפזו בחירום. הדברים גם אינם מסבירים את ההבדל בתחושות כלפי הצוות המטפל: חום רב יותר בתקופת חירום לעומת שגרה.



## פריזמת הצוות הרפואי: מבט מבחוח על מערכת הבריאות הצבאית

במקביל למבט על אשפוז חיילים במערך האזרחי, דיברו המרואיינים מהצוות הרפואי על מערכת הבריאות הצבאית והתייחסו לשני היבטים בהקשר זה: פניות של חיילים שלא לצורך למערכת הבריאות האזרחית; וחוסר היכולת של מערכת הבריאות הצבאית לתת מענה לצורכי החיילים באופן מלא, לעיתים באופן הפוגע

בחיילים. שני היבטים אלה קשורים זה בזה. יש להעיר כי לחלק גדול מהמרוויינים היה חשוב להשמיע את קולם, והם ביקשו כי תימצא הדרך כך שהדברים יובאו לידיעת מקבלי ההחלטות במערכת הבריאות הצבאית על מנת להביא לשיפור המצב.

## פניות שלא לצורך למערכת הבריאות האזרחית

הצוות הרפואי האזרחי מודע לכך שחיילים רבים מגיעים לחדר המיון האזרחי, מתוך רצון לקבל חופשה בריאותית (גימלים). מצד אחד, חלק מהמרוויינים היו אמפתיים לחיילים אלה. הם הבינו את הקושי הרגשי וזכרו את עצמם כחיילים במצבים דומים. רופאים בעיקר דיברו על כך שהם אמפתיים ומוכנים לעיתים להעניק גימלים גם למען "יום בריאות הנפש", מתוך הבנה שלפעמים הדבר חשוב (למשל: בניה וגל, רופאים).

נוסף על פניות סרק של חיילים, מרוויינים העירו כי פעמים רבות מערכת הבריאות הצבאית נזהרת יותר על המידה ומעדיפה להפנות חיילים למערכת האזרחית מתוך חוסר ניסיון או חוסר כלים של רופאים צבאיים (בסדיר או במילואים) ולא בשל צורך אמיתי. למשל: "כבר קרה שקיבלתי [חיילים במיון] עם הפניות מרופאים שאני פשוט מכירה מהעבודה, שהיו במילואים. אז נגיד, כירורג כפי יד יכול להפנות למיון על כאבי בטן. כל מיני דברים כאלה שהם [...] זה לא תואם. זה לא באמת מענה. זה שמישהו למד רפואה, אחרי שש, שבע שנים של התמחות, או חמש, או תוך כדי התמחות, הוא לא באמת זוכר דברים בנאליים, כי הוא לא מתעסק איתם ביום-יום". (זוהרה, אחות)

כלומר, העובדה שאדם הוא רופא במילואים, לא מבטיחה שהוא מצליח לזהות או לא לזהות מצב רפואי אם מצב זה אינו בתחום התמחותו. התוצאה היא שאין מענה הולם במערך הרפואה הצבאי, ועל כן הוא מסתמך יותר על המידה על המערך האזרחי. מרוויינים רבים דיברו על כך שלרופאים צבאיים בסדיר אין מערכת תמיכה מספקת, אין מספיק ניסיון מעשי, ועל כן הם אינם מסוגלים באמת לתת שירות מתאים לחיילים. כפי שאמר דן, רופא: "הצבא לא יודע לתת רפואת שגרה. זו דעתי. [...] רפואת השגרה היא לא מקצועית. חד משמעית". מכאן הדרך קצרה או לאבחון יותר השולח חיילים למערכת הבריאות שלא לצורך, או, לחילופין מונע מחיילים להגיע לטיפול שאותו הם צריכים לקבל ממערכת הבריאות האזרחית מכיוון ששירותים חיוניים אינם נמצאים במערכת הבריאות הצבאית.

## חוסר היכולת של מערכת הבריאות הצבאית לתת מענה הולם

כאשר העלו ממד זה בראיונות, התמקדו אנשי הצוות הרפואי-אזרחי בשני היבטים: הסחבת שבה נתקלים חיילים הנקקים לטיפול בזמן שגרה שמונעת מהם לקבל טיפול במערכת האזרחית, וחוסר האמון בחיילים עצמם שגם הוא גורר טיפול לא הולם. המרוויינים דיברו על כך שהם ערים מאוד לנושא, ומנסים לסייע לחיילים המגיעים אליהם מתוך הבנה שעד שהחייל הגיע למערכת האזרחית בזמן שגרה, יש לנסות ולרכז את הטיפול בו עד כמה שניתן כי אין לדעת מתי החייל יוכל לשוב למערכת האזרחית. למשל: "אני אומר לו [לחייל שמגיע אליי]: טוב, תעשה את הבדיקה הזאת והזאת ותחזור אליי תוך שבועיים. והוא מסתכל עליי ואומר: אין מצב שאני מקבל הפניה לרופא מומחה עוד שבועיים. הוא לא חוזר לקהילה. אין מעקב ואין יכולת לעשות מעקב. [...] גם אם אני מעדיף לא לעשות משהו בשלב הזה, אני עושה ומשתדל לגמור את הטיפול בביקור הנוכחי. כי אני לא יודע מתי הוא יוכל לחזור. זה לא כמו אזרח [...] אני אתן יותר גימלים. אני אתן יותר מנוחה בבית כדי שיוכלו באמת להחלים" (בניה, רופא).

הנקודה שהעלה בניה של מתן ימי מחלה רבים יותר, עלתה פעמים רבות בראיונות כאשר הצוות הרפואי ניסה להסביר את משבר האמון שהוא מזהה בין החיילים למערכת הבריאות הצבאית והצבא בכלל.

"התחושה היא שבאמת [...] יש קושי לקבל טיפול רפואי הולם בצבא. [...] כי לא מאמינים לחיילים. כי יש בירוקרטיה מסובכת. כי הרופא היחידתי לא תמיד בא לו. לא תמיד המפקדים משתפים פעולה" (חיים, רופא).

רופאים נוספים דיברו על כך שבשל חוסר האמון, שאותו הכירו מימיהם כחיילים וכאנשי מילואים, לעיתים חיילים מגיעים לבתי החולים האזרחיים בשלב מאוחר ואף מסוכן. בשל היכרותם את המערכת הצבאית, לעיתים רופאים הצביעו על כך שהם מרגישים שחובתם כרופאים לדאוג לחיילים ולהגן עליהם מפני המערכת הצבאית. אחד המרוויינים השווה את מצבו של חייל החוזר לצבא למצב של הומלס: "הומלס שלא ייקח את האנטיביוטיקה שלו, אתה תשאיר אותו לאשפו? כי אחרת הוא ימות [...] אתה לא יכול לטפל בחולה בלי להביא בחשבון את המערך מסביב" (יוחאי, רופא. ההדגשה במקור). ולכן הוא מוכרח להביא בחשבון את מצבו הספציפי של החייל.

בשל כך, חלק מהמרוויינים תיארו מצבים שבהם השאירו חיילים לאשפוז, מכיוון שחששו שאם ישוחררו לא יוכלו לקבל את הטיפול הנכון בבסיסם ויווצר מצב מסכן חיים. לדוגמה, רופאים תיארו מצב של מתן אנטיביוטיקה דרך הוויד לחיילת עם דלקת בכליות, מתוך חשש שאם תשוב לבסיס לא תוכל לקחת את התרופה באופן רציף ולנוח כנדרש. מרוויינים אחרים (אחים ורופאים כאחד) תיארו מצבים שבהם רופאים



העדיפו לאשפז חייל מכיוון שהם אינם בטוחים שהמערכת הצבאית תדאג לבריאותם כראוי. לתחושתם, ומניסיונם כיוצאי צבא, צעדים אלה היו נצרכים על-מנת להבטיח שהחיילים-מטופלים יקבלו את הטיפול הנדרש.

מרואיינים ציינו שמבחינתם, חייל החוזר למערכת הצבאית הולך אל הלא נודע: "מבחינתי, ברגע שהחולה משתחרר, זה די חור שחור [...] [בניגוד למה שקורה במערכת האזרחית] אני יכול לתת המלצות, אבל אני לא כל כך יודע מה קורה שם" (טמיר, רופא). ולכן, גם אם הם לא מאשפזים, הם נוקטים בפעולות על-מנת להמחיש למערכת הצבאית את מצב החולה. למשל, מיה, אחת הרופאות, תיארה כיצד תדאג לכתוב מכתב שחרור מפורט יותר עבור חייל בכדי להסביר את השיקולים שהביאו אותה להמלצות הכתובות במכתב (כמו מנוחה או גימלים). זאת מתוך מחשבה שעליה לשכנע את המערכת הצבאית לשתף פעולה עם המלצותיה.



## זווית הראייה של צוותי הרפואה

כאמור, צוותי רפואה אזרחיים מטפלים בחיילים הן בשגרה והן בחירום, ולעיתים קרובות הגבולות בין הצבאי לאזרחי אינם אטומים.<sup>7</sup> הן בשגרה והן, ביתר שאת, בעת חירום נדרשים צוותי רפואה לתמרן בין הזהויות השונות (אזרח, רופא/אח, חייל משוחרר, מילואימניק, קרוב משפחה של חייל) ואלה בתורם ממסגרות את ההסתכלות הטיפולית והמקצועית.<sup>8</sup>

הצוות המטפל רואה חיילים מאושפזים בעיקר כצעירים מאוד, על כל המשתמע מכך. המרואיינים הרבו למסגר את החיילים המאושפזים כ"ילדים". הדבר אינו בהכרח גורם לטיפול רפואי אחר, אלא מצית אמפתיה ותגובה רגשית. כפי שהראו מחקרים קודמים,<sup>9</sup> הדבר יכול להשפיע על הצוות בדרכים נוספות. גילם הצעיר גורם לצוות לרצות להתאמץ יותר. למשל: "אני חושב שזה לא כל כך היותם חיילים, אלא עצם היותם צעירים.

כאילו, צעירים זה אחרת [...] אתה גם יודע עד כמה יש להם יכולת החלמה. וצעירים [...] אתה יותר נאבק על צעיר, שהיה לפני חמש דקות בריא, מאשר על אדם מבוגר מאוד, עם המון מחלות רקע" (יוחאי, רופא).

עם זאת, כלל הצוות הרפואי הדגיש שאין שינוי בטיפול ואין העדפה בעניין זה לחיילים. לדוגמה: "אם מישהו צריך MRI דחוף, הוא יקבל MRI דחוף. גם באמצע הלילה. בין אם הוא חייל ובין אם לא. זה לא משנה. ואם הוא לא צריך - הוא לא מקבל" (זוהרה, אחות).

מכאן נראה שהצוות הרפואי מתפקד בזהות של צוות מטפל (מעניק טיפול רפואי), אך גם בזהות של מבוגר/הורה (מגונן ומסייע לילד הזקוק לעזרה).

בתקופות חירום, נראה שהמעורבות הרגשית עולה עוד יותר, וגורמת לצוות הרפואי לראות את החיילים המטופלים לא רק דרך הפריזמה של צוות מטפל, ומבוגר/הורה, אלא גם דרך פריזמה של אזרחים הסומכים על חיילים להגן על העורף ומכירים להם תודה על שירותם. כאשר נשאלו על התקופה של מבצע "צוק איתן", קשרו מרואיינים רבים את תחושותיהם לתחושות אלה. למשל: "[בתקופת צוק איתן] האווירה הייתה של מלחמה. והייתה איזושהי חדווה כזאת לבוא ולעזור לחיילים שנפצעו בשטח בזמן שהם מגנים עלינו, לבוא ולעזור להם כמה יותר [...] אנשים מתנדבים לבוא ולהשתתף בניתוחים. וחלק מהאנשים שאמורים לצאת הביתה, ושומעים שיש פצוע במיון, חייל שצריך לעלות לניתוח, נשארים כדי לראות אותו [...] ואם זה אנשי צוות בכירים, אפילו לבוא ולהשתתף בניתוח שלו. [...] את יודעת, יש רמות מקצועיות, יש יכולות אישיות, ומהוותק, היה רצון של הצוות הסיעודי הבכיר יותר, לבוא כן ולהשתתף בניתוחים, ולתרום מהזמן שלהם ומהידע שלהם לטובת חיילים שבאו מהקרוב. ברמה הזאת" (בני, אח).

בראיתו של בני, תקופות חירום מחדדות את האמפתיה כלפי חיילים וגורמת לכלל החברה לראות אותם כמספקים הגנה לאזרחים, ולא רק כ"ילדים של כולנו". הם נפצעו במהלך שירותם תוך כדי הגנה על הקולקטיב, ולפיכך מגיעה להם אמפתיה רבה יותר. בכך, האווירה במדינה ובחברה הישראלית זולגת לתוך בתי החולים ומקרינה על הצוות, שגם הם אזרחים. מעבר לכך, זהותם של אנשי צוות כיוצאי צבא, קרובים של חיילים ומשרתי מילואים, משפיעה גם היא בזמני חירום. כתוצאה מכך, יש רצון לפנק יותר את החיילים ולרפד אותם. עם זאת, היחס המיוחד אינו נתפס כמשפיע על יתר המטופלים, ואינו טיפול מיוחד ברמה הרפואית, אלא ברמה הרגשית.

בד בבד, חלק מהמרואיינים, בייחוד רופאים בכירים שכיהנו גם בתפקידי מנהלה, הדגישו שבחירום יש שיתוף פעולה נרחב יותר של הצוות, ובכלל זה של הצוות המנהלי של בית החולים (פרץ וכלילה, רופאים). נוסף על כך, הם תיארו מצבים שבהם חיילים מקבלים יחס היקפי, סלחני ורגיש יותר: "קודם כל מטופלים ומצילים. כל אחד. [...] אבל חיילים מקבלים יחס אחר. אם יש חדר עם מיטה לבד, הם יקבלו. הם יקבלו את האוכל הכי טוב. הטיפול הכי עוטף. כפפות של משי. צמר גפן [...] חייל שמגיע ב'צוק איתן' זה ילד שלנו. ככה הצוות מרגיש. וזה לפעמים מזיק, הכפפות של משי הזה. אז אם כואב לו, לא מחייבים אותו לקום - למרות שהכי חשוב שיקום ויסתובב כדי להבריא. אבל מוותרים לו. ונותנים לו את ההכי טוב ופינוקים. הכל. ברור! אני רואה את זה" (פרץ, רופא).

העובדה שהמערכת קשובה ומאפשרת, גורמת לטיפול פחות טוב ממה שהחיילים-מטופלים זקוקים לו. יתרה מכך, הצוות הרפואי הציג זהות חזקה כמבוגרים והורים מול ראיית החיילים כילדים, והזדהה עם הוריהם ברמה מסוימת. למשל יוחאי, אחד הרופאים, תיאר את הזדהותו עם הורי הפצועים: "עם הגיל, אתה פחות בצד שלהם ויותר בצד של ההורים שלהם".

ייתכן שנקודה זאת היא שמסבירה את ההבדל בין האופן שבו חיילים המאושפזים בחירום ובין המאושפזים בשגרה מתמודדים עם החזרה לחיי שגרה לאחר הפציעה או המחלה. החיילים שקיבלו יחס מפנק פחות בשגרה, מתמודדים באופן טוב יותר עם המציאות החדשה, לעומת אלה שנפצעו בחירום.



## סיכום

נראה כי לנטייה הישראלית לעטוף חיילים בזמני חירום, יש צדדים שיכולים להשפיע באופן שלילי על הטיפול הרפואי בהם. כאשר תחושות כלליות אלה בחברה זולגות לתוך בתי החולים ומשפיעות על הצוות הרפואי, ייתכן וזוהי נקודה המשפיעה גם על הקונטקסט הטיפולי של החיילים. מדברי המרואיינים נראה כי הדבר אינו משפיע על הטיפול עצמו, אלא על ההקשרים והתמיכה הרחבה יותר של הטיפול. הנטייה האזרחית לפנק ולגונן ולראות את החיילים כילדים, יכולה לגרום למצב בו החיילים שאושפזו בתקופת חירום משתחררים עם כלי התמודדות פחות טובים מהכלים שאיתם משתחררים חיילים שאושפזו בזמני שגרה. בנקודה זאת נראה כי יש קשר הדוק בין יחסי צבא-חברה בישראל ובין הטיפול הרפואי בבתי חולים אזרחיים.

נוסף על כך, הצוות הרפואי האזרחי, מתוקף ניסיונו הצבאי מכיר היטב את המערכת הצה"לית בכלל ואת מערכת הבריאות הצה"לית בפרט. הדבר מעצים את יכולת הטיפול שלו בחיילים המאושפזים במערכת הבריאות האזרחית. מכיוון שהרופאים והאחים מבינים את ההקשר הצבאי שבתוכו פועלים החיילים-מטופלים ומבינים כיצד להתמודד עם הקשר זה, הם מצליחים להעניק טיפול טוב יותר. בד בבד, ניסיונם הרב בשדה האזרחי נותן להם כלים להבחין בין מקרים אמיתיים למקרים מדומים ולתת את הטיפול הנכון.

הביקורת העיקרית נגד המערכת הצבאית, הן של חיילים והן של הצוות הרפואי האזרחי, היא חוסר הרציפות בטיפול. המערכת הצבאית אינה קשובה לאנשי מערכת הבריאות הצבאית ברמה הנדרשת, ואינה תמיד מצליחה להיענות לצרכי החיילים הנזקקים לטיפול המשך.

**אנחנו מבקשים להודות לדפנה סופרין־פרומר, שני דיין ושחר דון־יחיא, עוזרות המחקר שלנו, ולד"ר גיא פישמן על עזרתו הרבה.**

## הערות

[1] Keshet, Y., & Popper-Giveon, A. (2017). Neutrality in medicine and health professionals from ethnic minority groups: The case of Arab health professionals in Israel. *Social Science & Medicine*, 174, 35-42

[2] Betancourt, J. R., Green, A. R., Carrillo, J. E., & Ananeh-Firempong 2nd, O. (2003). Defining cultural competence: a practical framework for addressing racial/ethnic disparities in health and health care. *Public Health Reports*, 118(4), 293; Van Ryn, M., & Fu, S. S. (2003). Paved with good intentions: do public health and human service providers contribute to racial/ethnic disparities in health?. *American Journal of Public Health*, 93(2), 248-255

[3] Maina, I. W., Belton, T. D., Ginzberg, S., Singh, A., & Johnson, T. J. (2018). A decade of studying implicit

- racial/ethnic bias in healthcare providers using the implicit association test. *Social Science & Medicine*, 199, 219-229; Schulman, K. A., Berlin, J. A., Harless, W., Kerner, J. F., Sistrunk, S., Gersh, B. J. & Eisenberg, J.M. (1999). The effect of race and sex on physicians' recommendations for cardiac catheterization. *New England Journal of Medicine*, 340(8):618-626; Van Ryn, M., & Burke, J. (2000). The effect of patient race and socio-economic status on physicians' perceptions of patients. *Social science & medicine*, 50(6), 813-828
- Aelbrecht, Karolien, et al. (2015). "Quality of doctor–patient communication through the eyes of the patient: .variation according to the patient's educational level." *Advances in Health Sciences Education*: 1-12 [4]
- ציפי ישראלי ואלישבע רוסמן, "מ'לוחם' ליבן של אמא? החייל הישראלי בראי העיתונות", **עיונים בתקומת ישראל** 24 (דצמבר 2014), עמ' 184-218. [5]
- Ben-Ari, Eyal, and Meytal Eran-Jona. "Hybrid conflicts, multiple logics, and organizational transitions: Military relations with local civilians." *Res Militaris* 4.2 (2014): 1-14. [6]
- Luckham, A. Robin. "A comparative typology of civil-military relations." *Government and Opposition* (1971): 5-35; Cohen, Stuart A. *Israel and its army: From cohesion to confusion*. Routledge, 2008 [7]
- Ben-Ari, Eyal, and Meytal Eran-Jona. "Hybrid conflicts, multiple logics, and organizational transitions: .Military relations with local civilians." *Res Militaris* 4.2 (2014): 1-14 [8]
- .Betancourt, J. R., Green, A. R., Carrillo, J. E., & Ananeh-Firempong 2nd, O. (2003). 248-255 [9]

# על מה שראוי לנסיכות לעשות בענייני צבא

עו"ד גייל שורש, לשעבר בכירה בקהילת המודיעין 31.10.2021

עתירת הסיירות המונחת בימים אלה הן על שולחנו של בג"ץ והן על שולחנו של צה"ל, היא המאבק הלא נכון למען המטרה הלא נכונה. על צה"ל לממש את אחריותו המגדרית, ולאמץ כעת ביוזמתו יעד אסטרטגי של שילוב נשים במוקדי קבלת ההחלטות בשיעור של 30% לפחות עד 2030



מנ"טיות (מודיעין, ניווט ותחקור) בטייסת 201, 13 בדצמבר 2018

ב־31 באוקטובר 2000 התקבלה במועצת הביטחון של האו"ם החלטה 1325 שקראה למדינות לפעול לשילוב נשים במוקדי קבלת החלטות מדיניות-ביטחוניות. ישראל הייתה המדינה הראשונה בקרב חברות האו"ם שהטמיעה בחוק חלק מעקרונות ההחלטה במסגרת התיקון ל"חוק שיווי זכויות האישה" (תיקון מס' 4) התשס"ה-2005 (ייצוג הולם בעיצוב מדיניות לאומית). על אף שב־2014 התקבלה החלטת ממשלה המחייבת ניסוח של תכנית פעולה לאומית לשוויון מגדרי ברוח החלטה 1325, טרם נערכה בישראל תוכנית כזאת.

במאי 2020 עתרו ארבע מלש"ביות לבג"ץ, לאחר שביקשו לעבור מיונים ליחידות עילית צבאיות ונדרשו מצה"ל לנמק את השיקולים המונעים מהן לעשות כן.<sup>1</sup> בנובמבר 2020 הוגשה עתירה נוספת על־ידי צוערת שנפלה מקורס טיס בדרישה לאפשר לה להתמייין ליחידות מובחרות, כמו שאר חבריה שנפלו עמה מן הקורס<sup>2</sup> (להלן, "בג"צ הסיירות")<sup>3</sup>. בתגובה טענה המדינה כי יש לדחות את העתירות על הסף בהיותן "עתירה מוקדמת", מאחר שמספר חודשים קודם לכן - לאחר הגשת עתירה אחרת בדרישה לאפשר לנשים להתגייס לחיל השריון כלוחמות<sup>4</sup> - הורה הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי להקים ועדה מקצועית שייעודה "לערוך תהליך בחינה רציני ויסודי, מתוך גישה רחבה, כוללת ומעמיקה, ביחס לאפשרות שילובן של נשים בתפקידי לחימה נוספים בצה"ל בהתאם למהותם ואופיים של התפקידים, בטרם קבלת החלטות בנושא".<sup>5</sup> מפקד זרוע

היבשה, אלוף יואל סטריק, מונה לעמוד בראשות הוועדה. בג"ץ דחה בעת הזו את הדיון בבג"ץ הסיירות עד להחלטת צה"ל בכפוף להמלצות ועדת סטריק, אך הותיר את העתירה על כנה.<sup>6</sup>

במאמר זה אפרט את חוות הדעת שהגשתי באפריל 2021 לוועדת סטריק, את תכניה ועקרונותיה. ברצוני לטעון ולנסות להוכיח כי המאבק על פתיחת כל יחידות הלוחמה לנשים הוא טעות טקטית, בעלת משמעות אסטרטגית למעמד הנשים בצה"ל.<sup>7</sup> כמו כן אציע שינוי ברציונל הדיון בעניין שילוב נשים בצה"ל, משיח של זכויות<sup>8</sup> - זכותן של הנשים לשוויון הזדמנויות ומניעת אפליה פסולה; לשיח של אינטרסים<sup>9</sup> - אינטרסים של צה"ל והחברה הישראלית להיות יעילים יותר ואינטרס של נשים לייצוג הולם, שגשוג ומיצוי פוטנציאל במסגרת השירות הצבאי ובהמשך, בחברה האזרחית.



אליס מילר, שעתרה לבג"ץ ב־1995 למען פתיחת קורס הטייס לנשים

## שילוב נשים בצה"ל - מבג"ץ אליס מילר ועד בג"ץ הסיירות

שנים רבות עברו בין בג"ץ אליס מילר<sup>10</sup> ב־1995 ובג"ץ הסיירות ב־2020. בשנים אלה חלו שינויים מהותיים בשירות נשים בצה"ל. 92% מהתפקידים בצה"ל פתוחים לנשים, כולל תפקידי לחימה, ונצבר ניסיון רב במיון, בהכשרה ובשילוב שלהן ביחידות אלה.<sup>11</sup> במקביל התרבו המחקרים המוכיחים שיש תועלות רבות ואינטרס ציבורי ביצירת גיוון מגדרי וייצוג הולם של נשים בצוותים בכלל ובמוקדי קבלת החלטות בפרט.<sup>12</sup> ואולם הרטוריקה הקוראת לפתיחת כל היחידות לנשים נותרה כמעט ללא שינוי:<sup>13</sup> טיעונים מן הדין ומן הצדק על אודות זכות הפרט לשוויון הזדמנויות, מניעת אפליה אסורה ושוויון מוסרי; שילוב הכרחי לניפוץ תקרת הזכוכית בדרגות הבכירות בצה"ל; המחירים הכרוכים בשילוב נשים ביחידות אלה הם "עלות סבירה" לצבא וחלק ממיצוי אפקטיבי של ההון האנושי; חסימת נשים משירות ביחידות אלה מהווה פגיעה באתוס "צבא העם" ומטילה ספק בתרומתן לביטחון המדינה.

בג"ץ הסיירות - העוסק בזכותן של נשים להתמייין ליחידות מיוחדות במידה שיבחרו בכך ולשרת בהן במידה שיתנדבו לעשות כן - דורש למעשה שוויון סלקטיבי ויחסי. ביסוס העתירה על עקרון השוויון מחייב בראייתו לדרוש עבורן מסלול זהה לזה של גברים.<sup>14</sup> חובה להתמייין, ואם יימצאו מתאימות - לשרת בכלל היחידות הצה"ליות ולמשך תקופת שירות זהה לגברים.<sup>15</sup> בנוסף, לנוכח המספר המצומצם של היחידות הסגורות בפני נשים, והשיעור הזעום של נשים המעוניינות להתמייין ליחידות אלה או המתאימות לשרת בהן,<sup>16</sup> אני סבורה כי המדיניות הנוכחית מהווה פגיעה מידתית בזכות של נשים לשוויון הזדמנויות ולא צריך או נכון לשנותה.

הטענה שלפיה פתיחת כל יחידות הלחימה לנשים תפרוץ את תקרת הזכוכית ותגדיל את הייצוג של נשים בשכבת הקצונה הבכירה ובמוקדי קבלת ההחלטות, בעייתית בעיניי מכמה היבטים:

**חוק המספרים הקטנים.** מספר הנשים החפצות להתגייס ליחידות אלה קטן,<sup>17</sup> ושיעור המתאימות קטן עוד יותר, קל וחומר כאשר עולים בסולם הדרגות. בהקשר זה כדאי לבחון את שקרה בקורס הטייס שנפתח לשירות נשים ב־1995. 23 שנים עברו מהמועד שבו סיימה האישה הראשונה את הקורס. מאז סיימו כ־70 נשים, 5 מהן כטייסות קרב. לשם השוואה בתקופה זאת סיימו את הקורס כ־1,960 גברים.<sup>18</sup> ב־2018, מונתה לראשונה מפקדת טייסת. עד כה היא היחידה בתפקיד זה. זאת כשמדובר בדיסציפלינה שמיזמנויות הליבה שלה אינן מחייבות כוח פיזי.

**משוואת חוד-קודקוד.** הטענה פועלת לקיבוע התפיסה—לפיה הדרך הראשית והמועדפת למוקדי קבלת ההחלטות בצה"ל עוברת בשירות רציף במסלול החוד הקרבי - מסלול שפוטנציאל הנשים להשתלב בו נמוך ביותר. על־פי הפרקטיקה הצבאית המקובלת, המתבססת בין היתר על אתוס "המפקד הלוחם", ניתנת העדפה לקציני חוד קרביים במינוי לתפקידים בכירים על רקע אופי שירותם,<sup>19</sup> לעיתים, ללא קשר הכרחי למהותו ולאופיו של התפקיד. לדוגמה, קציני חיל החינוך הראשיים לדורותיהם היו גברים, רובם המכריע לוחמים, בשעה שחיל החינוך מאויש ברובו בנשים. התעקשות על פתיחת כלל מקצועות החוד הקרבי לנשים, בטענה ששירותן במקצועות אלה הכרחי ל"ניפוץ תקרת הזכוכית", מאשררת ומקבעת את הפרקטיקה האמורה, והסיכוי לשבור, או אפילו לסדוק, את תקרת הזכוכית במהלך זה ולייצר את הגיוון המגדרי הנדרש במוקדי קבלת ההחלטות בצה"ל, קלוש עד לא קיים.

**שילוב לא מבטיח הצלחה.** הניסיון בצבאות זרים<sup>20</sup> ובארגונים אחרים בקהילת הביטחון הישראלית, מלמד כי גם כאשר שולבו נשים במהלך השנים במקצועות ליבת העיסוק המבצעי, מספר הנשים שהגיעו למוקדי קבלת ההחלטות ולפיקוד בכיר היה נמוך ביותר. גם השתלבותן בהיקפים גדולים במקצועות תומכי לחימה, מטה או פרופסיה, שאינם בליבת העיסוק המבצעי, כמו הדרכה, כוח אדם, חינוך או ייעוץ משפטי, לא הובילה לתוצאה אחרת.





אם כך ניתן לראות שהחסמים לייצוג הולם של נשים במוקדי קבלת ההחלטות בצה"ל אינם קשורים ליכולתן לשרת ביחידות צה"ליות בכלל או ביחידות לוחמה וחוד בפרט, וניפוץ תקרת הזכוכית קשור לחסמים אחרים שנדרש לפרק.

טענה נוספת תולה את הצורך בפתיחת כל יחידות הלוחמה לנשים, בשיפור האפקטיביות של מיצוי ההון האנושי. אפקטיביות מתייחסת בין היתר לחישובי עלות-תועלת והחזר על השקעה. לדעתי קשה להראות כי תצמח תועלת משמעותית משילובן ביחידות המיוחדות והחוד הקרבי. כמו כן, הטענה כי המחירים הכרוכים בפתיחת יחידות הלוחמה לנשים הם "עלות סבירה"<sup>21</sup> לצבא הושמעה פעמים רבות, והעיסוק ב"עלות" לנשים עצמן התמקד במתן מענה לשוני בהיבטים הפיזיולוגיים. בצה"ל כיום מסירים את מגבלות הכניסה וההיערכות לשילוב נשים ביחידות הלוחמה מתמקדת בעיקר בהיבטים הפיזיולוגיים והפיזיים.<sup>22</sup> לדעתי, עיסוק בשני אלה לא משקף הבנה של הצורך ביצירת התנהלות הוגנת ותרבות מכלילה על רקע השוני בדפוסי החשיבה והסוציאליזציה, באופן שיאפשר לנשים לא רק להיכנס לאותן יחידות, אלא גם לשגשג בהן במשך זמן.<sup>23</sup>

לדוגמה, תהליכי המיון וההכשרה שנעשים על בסיס מקצועי אובייקטיבי לכאורה אך מוטה מגדרית, צפויים לפגוע בסיכויים של נשים לעבור אותם בהצלחה בעיקר על רקע שאינו פיזי ואף עלולים לגרום לפגיעה בנשים עצמן. למשל, המספרים בקורס טייס או בקורס חובלים הפתוחים לנשים מזה כמה עשורים. כך למשל העובדה שמרבית הממיינים הינם גברים או שהתנהגויות שמאפיינות על-פי רוב נשים כמו ברור פרטים נוספים על המשימה והתפרצות בבכי בסיומה, מתפרשות כחולשות. המספרים בקורס טייס, בקורס חובלים או בקורסים מבצעיים אחרים בקהילה, הפתוחים לנשים מזה כמה עשורים, מעידים על כך. התוצאות של שילוב נשים בקורסים אלה מעידות כי אין די בהסרת המגבלות למיון והכשרה, ונדרשת פעילות ממוקדת להסרת החסמים וההטיות המגדריים הפוגעים באפקטיביות של תהליכים אלה וביכולתם לאפשר קליטה ושגשוג של נשים.

התנהלות באחריות מגדרית אינה רק יצירת הגיוון בשלבי הכניסה, אלא גם ובעיקר יצירת אווירה מכלילה, מכבדת ומוגנת, שתאפשר לנשים לשגשג ולארגון למצות באופן מיטבי הן אנושי זה ולשמר את הגיוון במשך זמן. חשוב להבין כי התהליכים האלה ארוכים ותובעניים, וכרוכים בשינוי מהותי של התנהלות ארגונית ופרדיגמות חברתיות שהאפקטיביות שלהם נפגעת כאשר מדובר בדינמיקה עם נשים בודדות על ציר זמן לא רציף - כפי שצפוי לקרות בעת שילובן ביחידות החוד הקרביות.

מזה כמה עשורים מחקרים מצביעים על הקשיים שחווים והמחירים שמשלמים נציגי קבוצות מודרות וקבוצות מיעוט.<sup>24</sup> הסיכוי להגיע לייצוג של 30% ביחידות אלה - שיעור שמקובל לראות בו מסה קריטית שיוצרת ביטחון ומאפשרת שגשוג -<sup>25</sup> הוא קלוש. גם אם נשים בודדות יצלחו את המיונים, הרי שהסיכויים של אחת או שתיים בקורס לסיימו קטנים ביותר ולא רק בשל הקשיים הפיזיים. הן נתונות ללחצים ייחודיים הפוגמים פעמים רבות בהישגיהן, מקבלות ציונים נמוכים יותר בשאלוני סוציומטריים ומשלמות מחירים נפשיים. כל

אלה הם אתגרים הנוספים על הקשיים הקיימים ממילא בהכשרות של יחידות אלה,<sup>26</sup> ועולים לעיתים עד כדי ויתור על המשך השתתפותו. נוסף על כך, בחלק מן המקרים מדובר בפעילות הכרוכה בעבודת צוותים, שההשתלבות של נשים בהם, כנציגות בודדות של קבוצה מודרת, קשה עוד יותר מפעילות שבה היחיד הוא המבצע.

איך נגדיר מצב שבו אישה אחת בכל שנה-שנתיים תסיים מסלול ותשתלב בשירות ביחידות אלה? הצלחה? אם יהיה רצף של כמה שנים שאף אישה לא תעבור את המיונים, תסיים את ההכשרה, או תשתלב בפעילות היחידות, מה זה יעשה למעמד ולשילוב של נשים בצה"ל? ולמוטיבציה, הנמוכה ממילא, של נשים להגיע ליחידות אלה? בראיית, בהקשר המדובר, לכישלון מחיר גבוה הרבה יותר ממניעת האפשרות. חוק המספרים הקטנים תקף גם כאן, מכיוון שכאשר המספרים זניחים בדרגות הכניסה - המיצוי וההחזר על ההשקעה זניחים גם בהמשך. אני ממליצה לצה"ל למקד את משאביו בפעילות לשילוב מהותי במקצועות הרבים שכבר פתוחים לנשים. למשל, הכשרות אוריינות מגדרית למפקדים, סגלים וחניכים, נשים כגברים; יצירת הוגנות מהותית והסרת הטיות מגדריות בהתנהלות קידומים ושיבוצים, מסימון למרכזי הערכה, דרך סגלי המעריכים ועד לממדי ההערכה ובגיבוש פרקטיקות מתאימות ומכלילות לנשים בשירות קבע או מילואים, בתקופת ההיריון, חופשת הלידה ותקופת היותן אימהות לילדים פעוטים.



בוגרת קורס חובלים 143 עם הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי

## מבחן הצורך המבצעי ומיצוי ההון האנושי

בראיית, שילוב מהותי של נשים ביחידות חוד יתאפשר כאשר היחידות עצמן יזוהו צורך מבצעי בכך. אחת שיימצא כי שילוב נשים יתרום ליכולת המבצעית של יחידה כזאת או אחרת וישפר את יכולתה להשיג את יעדיה, היינו, יזוהה האינטרס המבצעי בשילובן - תיסלל הדרך לשילוב מהותי של נשים ביחידות אלה.

עיקרון זה נכון פעמיים. הוא נכון מכיוון שברגע שהיחידה תזוהה צורך ותראה בנשים מרכיב חיוני להצלחתה - סביר להניח שתיזום את המהלך לשילובן. נוסף על כך, ניתן להעריך בסבירות גבוהה כי היחידה תעשה את כל המהלכים הנדרשים לשילובן המיטבי של הנשים ולשגשוגן במסגרת הפעילות המבצעית, ובתקווה גם בהמשך בתפקידי פיקוד. לשיטתי זה התהליך הנכון, הטבעי והאפקטיבי לשילוב נשים ביחידות שעדיין סגורות עבורן.

בשנים שעברו מאז בג"ץ אליס מילר השתנה שדה הקרב, ולדברי הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי יש בו כיום 6 ממדים, 3 מהם אינם קשורים כלל לכוח פיזי: סייבר, ספקטרום ותודעה. השקעה בשילוב נכון של נשים בממדים אלה תשרת כמה מטרות: היא תשפר את היכולות ואת האפקטיביות של צה"ל בממדים אלה, תפתח עבורן אפשרויות לקידום בתוך הצבא ותאפשר להן נגישות לפלטפורמות של מובילות תעסוקתית, כלכלית, חברתית ופוליטית. טוב נעשה אם את המשאבים שאנו משקיעים במאבק על שילוב נשים במקצועות האתמול נשקיע בפעילות לשילובן בממדי המחר.

בהקשר המיצוי המיטבי צה"ל ניצב בפני אתגר משמעותי במיצוי ההון האנושי הנשי שכבר מצוי בשורותיו בשיעור של 30% מכלל המשרתים בארגון, בדגש על ייצוגן בשיעור זה לפחות בדרגות הבכירות ובמוקדי קבלת ההחלטות.<sup>27</sup> ייצוג נשים בשיעור נמוך מכך במערך הקצונה הבכירה, מעיד בהכרח על מיצוי חסר של הון אנושי זה ועל פיחות באיכות המשרתים בו. לדעתי, הדבר שמוטל בספק הוא התועלת שתצמח לצה"ל, לנשים עצמן ולנשים כקבוצה, מהמאמץ לשילובן ביחידות לוחמה או יחידות מיוחדות שעדיין סגורות עבורן.

## המודל הרצוי: "צה"ל 30:30"

כאמור, בשנים שחלפו מהחלטת בג"ץ בעניינה של אליס מילר נערכו מחקרים רבים שהוכיחו כי ייצוג משמעותי של נשים במוקדי קבלת החלטות מטייב את ההחלטות ותהליכי קבלתן, משפר את ההתמודדות עם מצבי משבר,<sup>28</sup> מגדיל את היכולת לפתור בעיות מורכבות, משכלל את החשיבה היצירתית ותורם לחדשנות וליעילות.<sup>29</sup> מסיבות אלה הוא משרת את האינטרס הציבורי, ומוגדר יעד אסטרטגי בחלקים מהמגזר הפרטי ולאחרונה גם בשירות הציבורי.<sup>30</sup> כיום, האתגר המרכזי שאני מזהה בנושא שילוב נשים בצה"ל<sup>31</sup> הוא שילובן במוקדי קבלת ההחלטות והקצונה הבכירה. לטעמי יש לאמץ יעד אסטרטגי של 30% נשים לפחות במוקדי קבלת ההחלטות עד שנת 2030 - "צה"ל 30:30". מלבד הצורך ביצירת מסה קריטית של נציגי הקבוצה המודרת, שנקבעה על שיעור של 30%, כל שיעור הנמוך משיעורן הכללי של נשים בצה"ל ומשיעורן בתפקידי הקצונה הוא מיצוי חסר של הון אנושי זה.

המענה לאתגר כרוך בכמה מהלכים. בראש וראשונה נדרש לקבוע אותו כיעד אסטרטגי עם תוכנית מדידה, על ציר זמן ויצירת מחויבות ארגונית להשגתו. יש להשקיע מחשבה ומשאבים ביצירת אווירה ארגונית מכלילה והתנהלות הוגנת המאפשרים לנשים לשגשג. כמו כן נדרש להשקיע משאבים וקשב ארגוני בשילוב משמעותי של נשים, בממדי הלוחמה שאינם דורשים כוח פיזי.<sup>33</sup> לצד זאת חשוב לעדכן את תהליכי הצמיחה וצירי ההתפתחות לפיקוד בכיר, ולבחון את תוקף המשוואה "חוד-קודקוד", לדייק ולחדד את ההגדרה "רקע קרבי" והאם חיוני שהשירות הקרבי יהיה במהלך כל הקריירה.<sup>34</sup> חשובה לא פחות המחויבות שלנו לייצר חלופות ראויות ובעלות ערך לקציני החוד שלא יקודמו, הנותנות ביטוי הולם לחוב המוסרי והערכי של החברה הישראלית לסיכון חייהם, השקעתם ותרומתם של לוחמים אלה. במקביל על צה"ל לייצר שינוי בשיח הציבורי בנושא שילוב נשים ולהוביל אותו. ממענה תגובתי להחלטות בג"ץ כתוצאה ממאבק אישי-משפטי של נשים על זכויותיהן - לפעילות התקפית להשגת יעד ארגוני אסטרטגי של גיוון מגדרי במוקדי קבלת ההחלטות. מעיסוק כפוי באפשרות הכניסה של נשים ספורות ליחידות הלוחמה - ליוזמה להשגת ייצוג משמעותי של נשים במוקדי קבלת ההחלטות. מעיסוק בגיוון - לעיסוק בהכללה והוגנות. משיח של זכויות - לשיח של אינטרסים.



לוחמת בגדוד ברדלס מחטיבת פארן בפעולה

## סיכום

עתירת הסיירות המונחת בימים אלה הן על שולחנו של בג"ץ והן על שולחנו של צה"ל, היא בראייתי המאבק הלא נכון למען המטרה הלא נכונה. מדובר במהלך שיש בו כדי לקדם את הזכות לשוויון הזדמנויות סלקטיבי

לנשים ספורות להשתלב ביחידות מועטות בצה"ל, לצד פוטנציאל פגיעה רחב באינטרסים של נשים בארגון, כפרטים וכקבוצה, אם יאושר.

שילוב נשים במוקדי קבלת ההחלטות בצה"ל בשיעור של 30% ומעלה הוא אינטרס ארגוני ולאומי חשוב, שלא יושג בהחלטת בג"ץ בעתירה המושתתת על הזכות לשוויון או מניעת אפליה אסורה. גם לא על-ידי החלטה תגובתית של צה"ל לפתוח יחידות במענה לקריאת התיגר האישית-משפטית של העותרות. על צה"ל לממש את אחריותו המגדרית, ולאמץ כעת ביוזמתו יעד אסטרטגי של שילוב נשים בשיעור של 30% לפחות עד 2030. בכך יבטא תפיסה עדכנית ואפקטיבית לשילוב נשים, יתפוס את מקומו כחלוץ ההולך לפני המחנה ויוביל מהלך חדשני המבטא תפיסה ערכית, אינטרסנטית ופרקטית, שתוצאתו תוביל לשינוי מהותי בהשתלבות נשים בצה"ל ובהמשך בהשתלבותן בפוליטיקה, בכלכלה ובחברה בישראל.

**\* המאמר מבוסס על חוות דעת שהוגשה לצוות בראשות אלוף יואל סטריק לבדיקת השתלבותן של נשים בתפקידי לחימה נוספים. הכותבת היא בעלת תואר שני במשפטים עם התמחות במגדר, בעלת חברה לפתרונות גיוון והכלה מגדריים ומפתחת המושג "אחריות מגדרית".**

**\* המשפט שבכותרת נלקח בהשאלה מהמשפט QUOD PRINCIPEM DECEAT CIRCA MILITIAN "על מה שראוי לנסין לעשות בענייני צבא". ניקולו מקיאוולי, הנסיך, דביר, שוהם, 2003. "כי זו (המלחמה) האומנות היחידה שראוי כי השליט יעסוק בה, ויש בה כל כך הרבה מידה טובה עד כי לא רק שהיא משמרת את אלה שנולדו נסיכים אלא שפעמים רבות היא מעלה לדרגה זו אנשים ממעמד פרטי".**

## הערות

- [1] מיכל פעילן, "4 צעירות בעתירה לבג"צ: פתחו את המיונים לסיירת גם לנשים", 20, 12N, במאי 2020.
- [2] מיכל פעילן, "בג"צ הטייסת – החיילת שנפלה מקורס טייס ודורשת שוויון – סיימתי את אותם מסעות", 9, 12N, בנובמבר 2020.
- [3] בג"צ 3227/20, 6522/20.
- [4] יואב זיתון, "הליקויים בפייולט ותנאי הסף לטנקיסטיות: צה"ל לבג"צ – למחוק את עתירת הלוחמות", 10, Ynet, בינואר 2020.
- [5] מערכת אתר צה"ל, "הוקם צוות רב-זרועי מקצועי בראשות מפקד זרוע היבשה", אתר צה"ל, 28 באוקטובר 2020.
- [6] יאיר אלטמן, "בג"צ דחה את הדיון בשילוב נשים בסיירות", ישראל היום, 10 בנובמבר 2020.
- [7] כל זאת, גם בהתעלם מהמחלוקת העזה והפלגנות שהוא עלול לזרוע, שיקול שאינו זניח בהקשרים הנוגעים למעמדו של צה"ל כארגון מרכזי בחברה הישראלית ו"כצבא העם", אך אני מוצאת אותו שיקול מסדר שני שאין צורך לעסוק בו.
- [8] המיוצג בדרך כלל על-ידי הפמיניזם הליברלי והקיצוני.
- [9] המבטא גישה פמיניסטית תועלתנית ופרגמטית שבה אני דוגלת.
- [10] בג"ץ 4541/94 אלס מילר נ' שר הבטחון ואח', פ"ד מט(4) 94 (1995).
- [11] "שיעור המקצועות הצבאיים אשר פתוחים בפני נשים הוא בעלייה מתמדת, וכיום הוא 92%, לעומת 88% ב-2005 ו-73% ב-1995". מתוך: "נשים בישראל – סוגיות מרכזיות, פרק 9: 'נשים בצה"ל', הכנסת, מרכז המחקר והמידע, מאי 2015.
- [12] "Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers", PNAS, Vol. 101, no. 46, pp. 16385 - 16389, 2004; New study: groups demonstrate distinctive 'collective intelligence' when facing difficult tasks <https://news.mit.edu/2010/collective-intel-1001>
- [13] פורום דבורה: נשים במדיניות חוץ וביטחון לאומי (מס' עמותה 580604585) ואח', בקשה להצטרף לדיון בעתירות כ"יחידות בית המשפט", 5 בנובמבר 2020; ד"ר זאב לרר ופרופ' יגיל לוי, במסגרת "בקשה להצטרפות להליך במעמד של "יחידות בית משפט" – מטעם מומחים בתחום. "המדיניות המגדרית של צה"ל – תצהיר לבית המשפט העליון בעניין בג"צ הסיירות", סע' 3 ועוד.
- [14] כפי שטען כבר בשנת 1951 ראש הממשלה ושר הביטחון דאז, בן גוריון בדבריו בסיום קורס לקצינות: "הדרגה העליונה בשוויון זה שוויון בחובות הדרגה העליונה של החובה זה חובת הביטחון. הצבא דורש מהאדם אף את חייו, וכל זמן שהאישה אינה שווה בחובה זו, אין לה שוויון" - "גיוס הבנות – ביטוי לתמורה במעמד האישה", ביקורת על נאום של בן-גוריון בעד גיוס נשים לצבא, "כתבנו המיוחד", הצופה, 2 במרס 1951; דילמה זו העסיקה גם את עוה"ד שייצגו את אלס מילר בעתירתה בפני בג"צ. הסיפור של אלס מילר: "אישה תעלה למטוס עם סל-קל?" פרופ' נטע זיו, "מעשי משפט - כתב עת למשפט ולתיקון חברתי, כרך י", 2019. שם, עמ' 66, בסמוך לה"ש 16.

[15] את הדין בשוויון בנטל המילואים אשאר בעת הזו בצריך עיון.

[16] ה"ש 13, לרר ולוי, שם בסע' 41.

[17] ה"ש 13, לרר ולוי.

[18] נשים מהוות כ-3% מכלל מסיימי קורס טיס החל ב-1998.

[19] בין הסיבות להעדפת קידום של אנשי בעל רקע קרבי גם לתפקידים שאינם מחייבים רקע כזה ניתן למנות: טשטוש האבחנה בין ניסיון קרבי לניסיון רלוונטי לתפקיד; קידום כסוג של פיצוי ו"חוב מוסרי" על ההקרבה האישית והמשפחתית הכרוכה בשירות הקרבי; הממנים הם בעלי רקע זהה; תפקיד התרעננות בדרך לתפקיד הקרבי הבא; הרצון להצמיח את הדרג הלוחם לתפקידים הבכירים הבאים; אחוות לוחמים ("זר לא יבין זאת").

[20] ד"ר עידית שפרן גיטלמן, "שירות נשים בצה"ל: בין צבא העם לשוויון מגדרי" (שם, שירות נשים בצבא – מבט השוואתי בינלאומי), המכון הישראלי לדמוקרטיה, **פרלמנט** 81, 16 באפריל 2018.

[21] "זכויות אדם עולות כסף", ה"ש 10.

[22] "נערכו בצה"ל מחקרים רפואיים-פיזיולוגיים לבחינת ההשפעה של המאמצים הפיזיים על נשים לוחמות. על מנת למנוע פציעות בקרב נשים תודרכו המפקדים והרופאים, הותאמו להן סרגל אימונים וכוח ומרכיבי תזונה, וכן ציוד אישי ואמצעי לחימה; נעשתה בחינה מחודשת של תשתיות בינוי; וכן נערכו התאמות בתהליך המיון ופותרה מכינה לפני הטירונות". **"שירות נשים לוחמות בצה"ל – המהפכה הנבלמת"**, ד"ר מיטל עירן-יונה, ד"ר כרמית פדה, INSS, עדכן אסטרטגי, כרך 20, גליון 4, ינואר 2018, <https://www.inss.org.il/he/publication/womens-combat-service-in-the-idf-the-stalled-revolution>

[23] יובל צור ואביעד רז, "השילוב הראוי: נשים בקורס טיס מפרספקטיבה של תרבות ארגונית", **סוציולוגיה ישראלית** י' [1], התשס"ח – 2008, עמ' 81.

[24] Moss Rosabeth Kanter, "Some Effects of Proportions on Group Life", **American Journal of Sociology** 82 (5), 1977a, pp. 965–990

[25] Drude Dahlerup, "From a Small to a Large Minority: Women in Scandinavian Politics", **Scandinavian Political Studies** 11 (4), 1988, pp. 275–97

[26] ה"ש 23, ראה לדוגמה בעמ' 92.

[27] על פי נתוני היוה"מ לשנת 2020 בנוגע לאחוז הנשים בדרגות הכתף מסך הקצינים בכל דרגה: 41% בדרגות הסג"מ והסגן; 32% בדרגת סרן; 29% בדרגת רס"ן; 18% בדרגת סא"ל; 9% בדרגות אל"מ; 4% בדרגת תא"ל; 0% בדרגת אלוף.

[28] Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, 108, 233–256

[29] ה"ש 12. שם

[30] החלטת הממשלה 454 מ-18 באוקטובר 2020 בנושא "קידום ייצוג הולם לנשים בשירות המדינה ואצילת סמכות הממשלה", בדגש על קביעת "יעד התקדמות שיטתית לייצוג הולם של נשים בשיעור של לפחות 50% במשרות הסגל הבכיר, לרבות בסגל הבכיר המוביל" (סע' א' להחלטה).

[31] כמו גם בארגוני ביטחון ומודיעין נוספים, משטרת ישראל, השב"כ והמוסד.

[32] במועד זה ימלאו גם 30 שנים להחלטה 1325 של מועצת הביטחון של האו"ם (התקבלה ב-31 באוקטובר 2000) שקראה למדינות לפעול לשילוב נשים במוקדי קבלת החלטות מדיניות-ביטחוניות.

[33] זו גם אחת הדרכים לפרק ולהרכיב מחדש את המסלולים בהם יצמח הפיקוד הבכיר של צה"ל בשנים הבאות.

[34] כך למשל ניתן לראות בלוחמת בקרקל, שהפכה למפקדת סמג"דית/מג"דית או טייסת שהפכה לסמ"טית/מפקדת טייסת, ובהמשך ביצעו תפקידי מטה או תומכ"ל, כבעלת "רקע קרבי" מספק להתמודדות על תפקידים המחייבים רקע זה. ובתמצית: דרישה לניסיון קרבי ופיקוד קרבי – כן; דרישה לשירות במסלול קרבי לאורך כל התפקידים – לא.