

מבצע

מקור רשמי באינטרנט

לוחמה פסיכולוגית בעידן ההרתעה השני

מקורות חוסר הידע הצבאי



גיליון 378-379 | אלול התשס"א | ספטמבר 2001

מחשבון־נפש פנימי להרתעת־נפש חיצונית

חוסר ידע צבאי, אי־ישומו של ידע צבאי או אי־הפקת לקחים לאחר יישומו של הידע הצבאי מבטיחים תבוסה בשדה הקרב.

למען האמת, אין צורך במלוא הטרילוגיה הזאת כדי לנחול כישלון צורב בשדה הקרב – די באי־הצלחה באחד משלושת הנדבכים, שבהם אנו דנים בשני מאמרים, העורכים חשבון־נפש נוקב עם פעולותיו של צה"ל בתחומים החשובים האלה.

מתוך שהגעה לשדה הקרב – בדרך כלל – היא תוצאה של כישלון בדרך ניהול המדיניות על־ידי המדינאים להשגת יעדים מדיניים ואסטרטגיים, פתחנו את הגיליון הזה במאמר שמכוון לעניין ההרתעה, המהווה כלי חשוב בידי מדינה כדי להימנע מלהגיע לשדה הקרב. גם מדיניות הביטחון של ישראל, המבקשת להימנע מהגעה למבחני כוח בשדות הקרב, מייחסת חשיבות רבה לעניין ההרתעה.

פני ההרתעה נזילים מאוד, לפחות כמו פניו של שדה הקרב עצמו. מה שהרתיע אתמול אינו תמיד רלוונטי להיום.

מי שיידע ויבין זאת, לא יגיע לשדה הקרב. המאמר על הלוחמה הפסיכולוגית בעידן ההרתעה השני – מונח חדש שטבעה ד"ר שרי גולדשטיין פרבר בגיליון הזה – מבקש לחפש דרכים להשפיע על נפשו של יריב מוסלמי פונדמנטליסטי, שההרתעה הקלסית אינה משפיעה עליו. המאמר מנסה לענות על השאלה האם וכיצד ניתן להרתיע מישהו שמוות המוני אינו מפחיד אותו.

יישום מוצלח של הכתוב במאמר הזה עשוי לחסוך לישראל בעתיד עימותים קטלניים במיוחד.

קריאה מועילה
אפי מלצר

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל
נוסד 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

גיליון 378-379, אלול התשס"א, ספטמבר 2001

העורך: אפי מלצר
עורך משנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר
מזכיר המערכת: עמית פיטובסקי
מאיר: בוריס דיקרמן
צוות המערכת: צבי עופר, אביטל רגב־שושני

ISSN 0464-2147

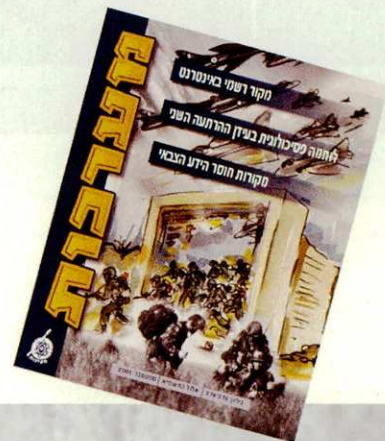
המחיר: 12 ש"ח (כולל מע"מ)

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

כתובת המערכת:
רח, אלוף מנדלר 3 ת.ד. 7026, תל אביב 61070
טל' 03-569343/5

מחלקת מנויים:
משרד הביטחון - ההוצאה לאור, רח' החשמונאים 107,
תל אביב, טל' 03-5655947

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



תוכן העניינים

2



לוחמה פסיכולוגית בעידן ההרתעה השני
ד"ר שרי גולדשטיין פרבר

12



האם השכיל צה"ל להפיק את לקחי מלחמותיו וליישמם?
אל"ם (מיל') יעקב צור

20



מקורות חוסר הידע הצבאי
האלוף יעקב עמידרו

26

מדוע לא יישם הצבא האדום את דוקטרינת "הקרב העמוק" ב-1941?
ויקטור מנביץ'

36



המעורבות הצבאית הרוסית במזרח התיכון מאז 1990
אוקסנה אנטוונקו

46



השתתפות מטוסי הקרב בקרב היבשתי הקרוב
תא"ל (מיל') שלמה שש

50



אידיאולוגיה וחינוך מחדש בצבא האמריקני במלחמת קוריאה
סל טובי

58

ניהול תהליך אסטרטגי בסביבה משתנה
אל"ם יעקב נקאש זסא"ל איתן הון

66



ניסויים משולבים בארה"ב
סא"ל אריאל גרניט

מדורים מדורים מדורים מדורים מדורים

72



המעורבות העיראקית במלחמת ששת הימים
אל"ם (מיל') ד"ר שאול שי

היסטוריה צבאית

78

אסטרטגיה לביטחון לאומי
האלוף (מיל') אברהם טמיר

דעה אישית

80

על מלחמת ברירה ועל הוגנות ואתיקה בכתיבה
אל"ם דורון מיינרט

תגובות

82

אסטרטגיית הביטחון הלאומי - ישראל 2001
סא"ל (מיל') אלכסנדר סלע

סיקורת ספרים

84



השייטת כמיקרוקוסמוס
סא"ל (מיל') מנחם בנטוב

אינטרנט

88



מקור רשמי ברשת
סג"ם מיכל

לוחמה פסיכולוגית בעידן ההרתעה השני

קל היה, יחסית, להשיג הרתעה הדדית בין שתי מדינות רציונליות דוגמת ארה"ב ובריה"מ. אולם בעידן הנוכחי – עידן ההרתעה השני – מוצאות עצמן מדינות מערביות רציונליות נאלצות להרתיע מדינות אסלאמיות פונדמנטליסטיות, שהחשיבה הרציונלית היא לעיתים מהן והלאה, ואשר ההרס ההדדי הוודאי, המתלווה לחילופי מהלומות גרעיניות, עלול שלא להפחיד אותן. לכאורה לא ניתן להרתיע אויב פנטי שאינו חושש ממוות המוני, אך למעשה יש הרבה מה לעשות. למשל, ללכות את המתיחות הקיימת בדרך כלל בין ההנהגה הרוחנית של מדינה כזאת לבין ההנהגה המדינית, שהיא לרוב יותר רציונלית ויותר פרגמטית

ד"ר שרי גולדשטיין-פרבר

המדינות האסלאמיות פונדמנטליסטיות ותומכיהן היא ריאליזם בימים שבהם מנהיג איראן, חאתמי, חותם על עסקה גרעינית חדשה עם רוסיה, ואילו רוסיה מצידה מעוניינת להשתמש בפורטנצ'יאל ובידע הגרעיניים שלה לצמצום גירעונה התקציבי ולפתרון בעיותיה הכלכליות. ארה"ב מודעת לסכנה הנשקפת לה ממדינות עולם שלישי המפתחות נשק גרעיני וטכנולוגיית טילים, ולכן היא החליטה להפשיר את פרויקט "מלחמת הכוכבים" להגנה בפני טילים בליסטיים.

אם אכן נכנסים אנחנו לעידן הרתעה מסוג חדש-ישן, הרי כלי הנשק החשוב ביותר במהלך העידן הזה צפוי להיות הלוחמה הפסיכולוגית. כלי הנשק הזה שוכלל מאוד מאז עידן ההרתעה הקודם,⁴ ויש לו פנים רבות. במאמר הזה יורחב הניתוח של

הלוחמה הפסיכולוגית שמנהלים מנהיגי מדינות – בעיקר באמצעות הצהרותיהם והצהרות מקורביהם. המאמר מניח שלוחמה פסיכולוגית בין מדינות מתנהלת בראש ובראשונה בתחום ההצהרות של המנהיגים. כמו כן יתוארו פעילויות ברמה הטקטית, שמטרתן המרכזית היא להרתיע ולסייע לניהולה של הלוחמה הפסיכולוגית. בכתבתי הלכתי לאור מחשבתו של קיסנינג'ר, שלפיה הרתעה מוצלחת נובעת קודם כול מלוחמה פסיכולוגית מוצלחת.⁵

אם אכן נכנסים אנחנו לעידן הרתעה מסוג חדש-ישן, הרי כלי הנשק החשוב ביותר במהלך העידן הזה צפוי להיות הלוחמה הפסיכולוגית

"...לתת זו לזו תמונה מלאה של היערכותנו הצבאית - מתחילתה ועד סופה. מקצה גבול אחד של ארצותינו לקצה הגבול האחר: לפרוש זו בפני זו את מערכינו הצבאיים ולספק תוכניות זו לזו. בשלב הבא נעמיד בתוך ארצותינו, זו לרשותה של זו, מתקנים לצילום אווירי ואמצעים נאותים לסיור אווירי. נאפשר לכם לצלם ככל שתחפצו, ואת התצלומים תוכלו לקחת לארצכם ללימוד. אתם מצידכם תספקו לנו תנאים דומים, ואנו נערוך את אותן הבדיקות. ובמהלך זה נוכל לשכנע את העולם כי אנו עושים ככל הניתן למנוע אפשרות של התקפת פתע גדולה, ובכך מצמצמים את ממדי הסכנה ומרפים את המתיחות. מה שאני מציע אינו אלא התחלה".

מתוך דבריו של נשיא ארצות הברית אייזנהאואר בוועידה לפירוק החימוש בזינווה באמצע קיץ 1965, בשיאה של המלחמה הקרה – דברים שנדחו מכול וכול על ידי הצד הסובייטי.

הקדמה

האפשרות של היווצרות מאזן אימה בין ארצות הברית ותומכיה לבין מעגל

מרצה לפסיכולוגיה באוניברסיטת תל אביב





הפונדמנטליזם האסלאמי על כוונותיו המגלומניות הכלולות באמונתו וברגשות המלווים אותה הוא יריב מתוחכם וזר לחשיבה המערבית

מוקד המאמר הזה הוא הלוחמה הפסיכולוגית, המתנהלת בערוצי הידברות גלויים בין מנהיגים, והצרותיהם הן החור-מר הגולמי שאליו אתייחס בניתוח, משום שראיתי חשיבות עליונה להפניית תשומת הלב אל התהליכים ברמה הזאת ואל

הכלים שבהם יכול מנהיג להשתמש במודע, כאשר הוא מתכוון להרתיע את יריבו מפני גלישה למלחמה. אולם אין המאמר הזה והקו האסטרטגי שהוא מציע שלמים ללא עיון בפסיכולוגיה של המנהיגים הספציפיים ובפסיכולוגיה של קבוצות ההנהגה. בכל מקרה של נקיטת לוחמה פסיכולוגית חשוב לדעת – כמו שנהוג לומר בעגה המקומית: "עם מי יש לנו עסק".

נקודת המוצא של המאמר היא שהפונדמנטליזם האסלאמי על כוונותיו המגלומניות הכלולות באמונתו וברגשות המלווים אותה הוא יריב מתוחכם וזר לחשיבה המערבית. לכן ניהולה של לוחמה פסיכולוגית נגד יריב כזה, כפי שתתואר כאן, דומה יותר לנטרול פצצה מתקתקת, דהיינו מדובר בפעולה הדורשת מיומנות רבה, זהירות וידע. עם זאת הנחת היסוד אינה שונה מזו שאיפיינה את עידן ההרתעה הראשון ואת המלחמה הקרה: זיהוי היריב כסיכון. אולם הנחת עבודה נוספת במאמר הזה מעדיפה את ערוץ ההידברות על כל הליך אחר וכוללת שיחות דו-צדדיות בתרחיש, להבדיל ממה שהתרחש במלחמה הקרה.

הפרק הראשון מפנה את הקורא לאופנים של ניתוח מידע על הנהגות ועל מנהיגים, ומידע זה אמור לשמש בסיס ללוחמה הפסיכולוגית. התסריטים שיוצגו לוקחים בחשבון יותר מכול את משתנה האמונה אצל היריב האסלאמי פונדמנטליסטי – ניתוח שלא פורסם קודם בהקשר של הרתעה ושל לוחמה פסיכולוגית. תרומתי זו אינה באה לבטל את שאר הגורמים הנלקחים בחשבון בניתוח קונוונציונלי של היריב. המאמר הזה מאפשר הבנה נוספת ופחות מערבית שנדרשת במאבק מול היריב האסלאמי, שידוע באדישותו לחיי אדם.

במלחמה מנסה כל צד בראש ובראשונה ליצור מציאות שנוחה לו ולמצוא פתרון למצב מדיני או מלחמתי שאינו נוח לו. לוחמה פסיכולוגית היא ניסיון ליצור מציאות נוחה באמצעות השפעה על עמדות מודעות ולא מודעות של היריב, על עמדות מוצהרות ולא מוצהרות של הנהגת היריב. מדינה,

המנהלת לוחמה פסיכולוגית חכמה, תוקפת את נפשו של היריב, את הרגשותיו, את תפישותיו, את כוונותיו, את הצהרותיו.

עידן ההרתעה הראשון שרר מאז סוף מלחמת העולם הראשונה ועד לרפורמות של הנשיא גורבצ'וב בברית-המועצות וזכה גם

לשמות "העידן של מאזן האימה" ו"תקופת המלחמה הקרה". באותה עת ניהלו ארצות-הברית וברית-המועצות מאבק על הבכורה בעולם. במהלך המאבק הזה היו שתי המעצמות האלה מעורבות במלחמות – אם במישרין (ארה"ב, למשל), לחמה בקוריאה ובוייטנאם, ואילו ברית-המועצות לחמה באפגניסטן) ואם בעקיפין באמצעות שליחים שונים – אולם הן מעולם לא לחמו ישירות זו נגד זו. הקפדתן של שתי המעצמות שלא לדרדר את יחסיהן עד כדי עימות ישיר נבע מחששן שעימות כזה עלול לצאת מכלל שליטה ולהפוך למלחמה גרעינית כוללת. במילים אחרות: שרר מאזן אימה שהרתיע את שני הצדדים מפני מלחמה ישירה.

האם יוכלו האמריקנים להגיע למאזן אימה – וליציבות המתלווה אליו – עם מדינות מוסלמיות דוגמת איראן ועיראק, במקרה שאלה יצטיידו בטילים בליסטיים נושאי טילים גרעיניים?^{6,7} הטענה המקובלת היא שניתן היה להגיע להרתעה הדדית מול הסובייטים, שניהלו מדיניות רציונלית ופרגמטית מאוד, אבל קיצוניים דתיים נוהגים לפעול מתוך להט משיחי, והם עלולים שלא להתרשם מההשלכות הקטסטרופליות של חילופי מהלומות גרעיניות. במילים אחרות: יש הטוענים שאי אפשר להרתיע פונדמנטליסטים. מאמר זה גורס שניתן להרתיע גם מדינות פונדמנטליסטיות

– בראש ובראשונה באמצעות לוחמה פסיכולוגית. לוחמה פסיכולוגית מתנהלת בדרך כלל בשתי רמות – רמת האזרח ורמת ההנהגה. ה"סי-איי-אי" הקדיש מחשבה רבה דווקא לפעילות ברמת האזרח וריכז את החומר התורתי שלו בתחום הזה בחוברת הנקראת CIA MANUAL.⁸ על-פי החוברת הזאת, על ארצות-הברית לפנות בעיקר אל האוכלוסייה המשכילה, בעלת התודעה ה"ירוקה", המתנגדת לא רק לשימוש בנשק גרעיני, אלא גם לייצור או לרכישתו. החוברת גם מזכירה אופציית פעולה נוספת: הענקת תמיכה חומרית לגורמי רפורמה המקובלים על ארצות-הברית.

הפונדמנטליסטים האסלאמיים מצידם כבר הוכיחו כי

1. הערכת העיתוי לתוקפנות היריב ולכוונותיו

בהערכה מסוג זה ראוי להתייחס לשני קווי התפתחות, שהם רצף אחד. קו התפתחות אחד הוא של רמת הכניעה של האויב לפעילויות ברמת הלוחמה הפסיכולוגית, דהיינו עד כמה הצליחה זו להכניע אותו ועד כמה היא הרחיקה אותו מהחלטות על פעילות תוקפנית. כניעה במובן הזה משמעותה כניעה למתקפה פסיכולוגית. כניעה כזאת של היריב פירושה הרתעה מוצלחת שנקט הצד שכנגד והיא באה לידי ביטוי בהתרחקות מהחלטות ומהצהרות תוקפניות.

קו ההתפתחות השני הוא של רמת נחישותו של היריב לפעול בצורה תוקפנית. מנהיג שכבול לקו מחשבה של נטילת סיכונים ושל תגובות אימפולסיביות, לקו של נימוקים ושל התנהלות פרטית משלו (אידיאליזציות) – קשה יותר להרתיע אותו, שכן הוא כבול בסבכי הקו האישי שלו. ולהפך, מנהיג שמקיים דיאלוגים ומתייעץ ניתן יותר להשפעה. לפיכך רמת הנחישות קשורה גם לרמת פתיחותו של המנהיג לסובבים אותו. רמת נחישות גבוהה תאט, כמובן, את התפתחות הקו הראשון – קו הכניעה לעמדותיו המרתיעות של הצד שכנגד.

עמדות תוקפניות מושפעות במידה רבה מרגשות, ולכן סביר להניח שיש בהן גם אלמנטים לא מודעים. אולם ההערכה תיעשה על-פי תפקודו של המנהיג היריב, התנהגותו הגלויה, ההחלטות שקיבל ובמיוחד הצהרותיו. צעד של כניעה ייחשב כל שינוי

בהצהרותיו של המנהיג היריב.

אין אפשרות להבין את חשיבות הניתוח ואת המשקל של הצהרות היריב בלי שבוחנים לפני כן את אמינותו. השאלות שניתן לשאול כדי לתת ציון לאמינות היריב נוגעות ליציבות קו ההצהרות שלו – בין שהוא נוקט קו של כניעה ובין שהוא נוקט קו תוקפני. גם ניתן לשאול אם היריב נוהג להצהיר על כוונותיו לפני שהוא מבצע אותן. אפשר לבדוק אם קיים פער בין הצהרותיו לבין מעשיו – פער שניתן לזהותו כהשבת מלחמה שעה, דהיינו כתגובה באמצעים של לוחמה פסיכולוגית. גם ניתן לבדוק את העיתוי של ההצהרות כדי לזהות את האופנים שבהם הוא מנהל את מלחמתו הפסיכולוגית. האם זהו יריב מתרברב דוגמת חסן נסראללה, שיוצר הרתעה באמצעות הודעה מוקדמת על כוונותיו התוקפניות מתוך זלזול ביכולתו של הצד האחר לעוצרו? האם זהו יריב זהיר שמתכוון ברצינות לכל כוונה תוקפנית מוצהרת ומקצר מאוד את הזמן שבין הודעתו לבין ביצוע התקיפה באופן שלא משאיר זמן תגובה ליריבו?

ניתוח אמינותו של היריב כולל גם הערכה של המידה שבה הוא מודע לסכנה של מלחמה בלתי מוגבלת – כולל שימוש בפוטנציאל הגרעיני. אם מאובחנת אצל היריב הבנה למידת ההרסנות שתמיט מלחמה כזאת על בני עמו, הרי זו

ביכולתם לנהל לוחמה פסיכולוגית ברמת האזרח בתוך החברה שבה הם פועלים. המוטיב המרכזי של הלוחמה הזאת הוא מתן שירותים לשכבות הסובלות ממצוקה כלכלית. מדובר בשירותים בתחום החינוך, הבריאות והעזרה הסוציאלית, שהמדינה אמורה הייתה לתת, אך היא נמנעת מלעשות זאת בשל מחסור במשאבים או בשל אדישות ואי-אכפתיות. התשתית החברתית הנרחבת שבונים הפונדמנטליסטים מקנה להם את אהדת האוכלוסייה ואת תמיכתה. הלוחמה הפסיכולוגית של גורמי האסלאם הקיצוני פונה גם לאינדיווידואלים מבובלים, שניתן לשכנעם להפוך ל"שהידים" (מי שמסרו את נפשם למען האסלאם) ובתמורה לזכות בחיי מנעמים בעולם הבא.

בעוד שקשה לאתר ולבלום פרטים שהחליטו להתאבד למען הדת, הרי קל יותר להילחם בתשתית הסוציאלית שבונים הפונדמנטליסטים על-ידי בניית תשתית מתחרה ומתן סיוע לשכבות הנזקקות.

תיאור קצר זה של הלוחמה הפסיכולוגית ברמת האזרח נועד להראות את הפעולות שיכולות מדינות שפויות לעשות

כדי להקטין את הגיבוי שהמנהיג הלא אחראי יכול לקבל מעמו וכדי להרתיעו באמצעות קבוצות אזרחיות בתוך עמו, שמערערות על כוונותיו התוקפניות. אולם פעילות ההרתעה והלוחמה הפסיכולוגית נעשית גם ברמת ההנהגה – באמצעות הצהרות שמשמיע מנהיגו

של כל צד בגלוי או בסמוי כלפי היריב ובאמצעות פעולות שהוא עושה, דוגמת מתן פרסום לניסוי שיגור של טיל חדיש. מאמר זה נועד לדון בדקויות הדינמיות של התקשורת בין מנהיגים יריבים במצב שבו קיים רצון להרתיע ובגורמים המשפיעים על המרחק מהלחיצה על הכפתור.

המאמר יתייחס לשלוש נקודות מבט. הראשונה היא של כוחותינו בבואם להעריך את כוונות היריב; השנייה היא גלובלית ובוחנת מן הצד מערכת הרתעה בין-מדינתית, שיש בה שני יריבים עיקריים, שאחד מהם הוא אסלאמי פונדמנטליסטי; השלישית היא של מדינה המנסה לעצור גורמים לוחמניים בתוך תחומיה וגם ליצור תנאים שיאפשרו להשתמש בנשק גרעיני לצורכי הרתעה.

נקודת המבט הראשונה נקראת הערכת העיתוי לתוקפנות היריב ולכוונותיו; הנקודה השנייה נקראת דיאלוג הרתעה עם מדינה אסלאמית פונדמנטליסטית; השלישית נקראת גורמים לריסון העצמי. שלוש נקודות המבט מתייחסות לשלושה רבדים שונים בסוגיית הלוחמה הפסיכולוגית בעידן ההרתעה השני: יצירת הערכות לגבי היריב, התנהלותה של מערכת הרתעה בין-מדינתית וריסון עצמי של הנהגה המטפלת באחריות בפוטנציאל הגרעיני שלה.

הנכונות להסתכן היא מאפיין של היריב, שהלוחם הפסיכולוגי מהצד שמולו מאוד מעוניין לדעת על קיומו, אך מתקשה לזהותו

מרכיב מה הוא מתכוון לעשות. משום כך אמפתיה לאויב היא מרכיב שבלעדיו לא תיתכן הרתעה. אין הכוונה לסימפתיה. אמפתיה היא היכולת להבין את היריב מנקודת מבטו בלי להסכים עימו; להגיע להבנה עמוקה ובלתי אמצעית שתשמש מנחה בפענוח כוונותיו של היריב.

למשל, אחד הדברים המעניינים והחשובים ביותר בפעילותו של מנהיג פונדמנטליסטי הוא האמונה. אולם אצל כל מנהיג כזה יש בצד מרכיבים של אמונה תמימה בכוח האל ובהיות האל גורם תומך ובעל עניין בפעילות התוקפנית להשלטת האסלאם גם מרכיבים רציונליים של שימוש באמונה לצרכים של צבירת כוח בתוך עמו, ליצירת קואליציות עם מדינות אסלאמיות אחרות ולשימור מעמדו כשליט יחיד.

הבנה של משחק הגומלין בתוך אישיותו של המנהיג

המאמין בין יראת האל לבין שימוש באל לצבירת כוח ולמעשים תוקפניים אמורה להיות בסיס להבנת הקשר בין הצהרותיו למעשיו. אין ביכולת העולם החופשי לבצע הערכה אמנה של יריב אסלאמי פונדמנטליסטי ללא הבנה של משקל האמונה בהתנהגותו ובתהליך קבלת ההחלטות שלו כמו גם בנכונותו להסתכן. ניסוח הפער בין אמונה

תמימה בתפקוד היריב – גם אם סוחפת ומסוכנת – לבין אלמנטים רציונליים והגיוניים של צבירת כוח יאפשר לדעת את רמת פגיעותו ללוחמה פסיכולוגית ומהם האמצעים הפסיכולוגיים או המעשיים הדרושים להרתעתו. כשיודעים מהם השיקולים הרציונליים של היריב, גם יודעים איך לכוון לוחמה פסיכולוגית בכלים רציונליים. כשמבינים את עולמו הרגשי של היריב, יודעים מהן נקודות הפגיעות שלו.

סיכום הפרק הראשון: בפרק זה נדונו האפשרויות להעריך את כוונותיו ואת נטיותיו של מנהיג במעגל המדינות האסלאמיות-פונדמנטליסטי. המרכיבים שהוזכרו הם אמינות היריב האסלאמי, נכונותו להסתכן והמידה שבה ניתן להשתמש בהבנת משקלה של האמונה בתפקוד היריב האסלאמי כדי למלא במידע תקף גם נקודות חסרות ונקודות "עיוורות" בהערכות לגביו.

2. דיאלוג הרתעה עם מדינה אסלאמית פונדמנטליסטית

בשלב הזה עלינו להניח שאנו צופים מן הצד בניסיונות הרתעה שמתנהלים בין שתי מדינות, שהאחת מהן היא

מציגה אותו כלוחם מרתיע, המשתמש בפוטנציאל הגרעיני לצרכים של לוחמה פסיכולוגית וכמדינאי זהיר יותר. את זהירותו של היריב, את השימוש שהוא עושה בלוחמה פסיכולוגית כבכל אמצעי לוחמה אחר כמו גם את אמינות הצהרותיו ניתן לבדוק בסקירה של מספר ההחלטות שהוא ביצע לאחר שהצהיר עליהן – גם ברמה של תוקפנות נמוכה – לעומת מספר ההחלטות שלא ביצע. גם אין לוותר על ההערכות בנוגע ליציבותו האישיותית של היריב ולמצב בריאותו כדי לא להיקלע למצב של קריאה חוזרת ונשנית "זאב זאב". האבחנה בקטיגוריה הזאת היא בין יריב "מרתיע" לבין יריב "מממש".

הנכונות להסתכן היא מאפיין של היריב, שהלוחם הפסיכולוגי מהצד שמולו מאוד מעוניין לדעת על קיומו, אך מתקשה לזהותו. על הרצף הרחב שבין יריב "פזיז" או "נועז",

ליריב "חששן",

"משתהה" או "זהיר" יש

אלפי אפשרויות ביניים.

אין בניתוח פעילותו של

היריב בעבר כדי לנבא

את נכונותו להסתכן

בהווה. גם קסינג'ר טוען

שבחשיבה על סכנות

הגלישה למלחמה בלתי

מוגבלת יש להפעיל

סגנון חשיבה חדשני,

שאינו מסתמך על

נוסחאות העבר.

קסינג'ר אינו מפרט מהו

הסגנון שאליה התכוון,

אולם נראה שבראש ובראשונה יש להיות פתוחים לשינויים בתגובת היריב.

גם אפשר לסמוך על כך שסגנונו האישיותי של מנהיג

נשאר קבוע לאורך הזמן בבחינת "היהפוך כושי עורו?" סגנון

אישיותי קבוע והתנהגות עקבית בגילאי הבגרות המאוחרת

– גילאיהם של המנהיגים – הם דבר ידוע בפסיכולוגיה. עם

זאת, לחצים חזקים עשויים להביא לשינוי אישיותי.^{10,9} לפיכך

בניסיון לנבא נכונות להסתכן אולי אין לסמוך רק על ניתוח

של העבר, אך ניתוח כזה בתוספת ניתוח של הצהרות מהווה

יספקו את התשובה. משל למה הדבר דומה? כאילו אמרנו

שיש קונספציה שנבדקת כל בוקר מחדש. לא אמרנו שיש

קונספציה החלטית ואין בלתי, וגם לא אמרנו שאיננו

קשורים לכל קונספציה שהיא, והכול יכול להיות.

כבר משתי הנקודות הראשונות שהוזכרו "אמינות היריב

ו"נכונות להסתכן" ניתן להבין שיכולות להיות הרבה נקודות

"עיוורות" בהערכה של היריב, ויכול להיווצר גם צורך רב

במידע שאינו בטווח השגה. כפי שכבר נאמר בהזדמנויות

קודמות, "צריך להיכנס לראש של היריב" כדי לדעת בקירוב



אסלאמית-פונדמנטליסטית והאחרת היא בעלת-ברית של ארצות-הברית. אנו עוקבים אחר התמודדותה של המדינה, הנחשבת במערב ל"שפויה", והמשתמשת בפוטנציאל הגרעיני שלה לצורכי הרתעה מתוך ראייה אסטרטגית קבועה וארוכת שנים של הסיכון ההדדי וההרס הטמון במלחמה בלתי מוגבלת. מדינה זו יצרה הערכה קבועה עם מרכיבים המשתנים מעת לעת על-פי המידע, המעשים וההצהרות של הצד שכנגד, כפי שהוגדר בפרק הקודם, ועליה לנהל כעת לוחמה פסיכולוגית. היעד שלה: להרתיע ולהרחיק את אצבעו של המנהיג הפונדמנטליסטי מהכפתור. האמצעים הראשונים העומדים לרשותה הם צעדים מתוחכמים ברמה הדיפלומטית.

ניתוח התהליך ייערך בצורה של סימולציה, כעין תסריט התרחשות בין שתי מדינות, שהאחת מהן היא פונדמנטליסטית-אסלאמית והאחרת היא מערבית בקשריה האסטרטגיים. צעדים מתוחכמים ברמה הדיפלומטית, המהווים את חזית הלוחמה הפסיכולוגית, אמורים לתקוף קודם כול את האמונה. נקודת המוצא בהשקפה הזאת היא שהאמונה הינה מקור עוצמתו של האויב, אך גם בטנו הרכה. היא זו שבזכותה הולכים רבבות מאמינים אחרי המנהיג היריב, אך היא גם זו שכל פגיעה בה תפגע באהדת המונים. לאמונה יש שני צדדים. היא מתפקדת כחרב פיפיות. מצד אחד היא נותנת עוצמה וסוחפת כל תהליך רגשי אחר, ומצד אחר יש בה עקב אכילס קטן: היא פגיעה ככל מעשה אהבה, שהרי האמונה היא מעשה אהבה עם האל. ככזו היא פגיעה ורגישה להשפעה. באותו חלק של האישיות, המאמין בכנות בכוח האלוהי, יש צורך עצום באהבת האל, בשמירה שלו ובהוקרתו. כל אירוע-שמד יפורש כדחייה מצד האל.

האמונה של רבים מהמנהיגים הפונדמנטליסטיים כוללת בתוכה גם הרבה פחד – אומנם לא מבני אנוש וגם לא מאובדן חיים או מקורבנות, אך מאובדן אהבת האל, מאובדן העוצמה שהוא מעניק, מנטישתו. מטרת המדינה המערבית היא איפוא ליצור באמצעות הלוחמה הפסיכולוגית את הקשר בין מלחמה בלתי מוגבלת לבין נטישת האל. את זאת יכולה המדינה המערבית לעשות באמצעות מסריה, הצהרותיה והדיאלוגים הסמויים והעקיפים שהיא מנהלת עם המדינה הפונדמנטליסטית. הנשק היעיל ביותר לתקיפת האמונה, המצוי בארסנל של הלוחמה הפסיכולוגית, הוא הפחד. העולם האסלאמי-פונדמנטליסטי בנוי ממעגל של אנשי רוח וממעגל של מנהיגים המקבלים את החלטות. המבנה

הזה מחייב קשרי אמון בין שני המעגלים, כדי שניתן יהיה להשיג יעדים שונים. הקשר בין שני המעגלים האלה מאופיין גם הוא באהבה וברגשות חזקים ומעל לכול – באמון ללא סייג. קשרי אמון כאלה בין שני המעגלים חשובים לפגיעה. כל התקפה על קשר כזה באופן שיש בה כדי לפגוע באמון בין שני המעגלים היא לוחמה פסיכולוגית, המקטינה את הסיכוי שמערכת רגשית לא רציונלית תגיע אל הכפתור. התקפות כאלה על הקשר בין שני המעגלים אינן כה מסובכות כפי שניתן היה לחשוב ממבט ראשון. די אם נזכור שבאישיותו של המנהיג הפונדמנטליסטי ישנו גם חלק שמשתמש באמונה באופן הגיוני לצרכים של צבירת עוצמה, ופעילותו ניתנת להסבר באמצעים פשוטים של התנהלות לעבר עמדות כוח. יש עיתות שבהן נתונים קרים והגיוניים לגבי פעילותו של המנהיג למען טובתו האישית בלבד יוכלו לעשות את שלהם.

אולם כל זאת אמור להיעשות בצד פגיעה בקוהרנטיות של דמויות ההזדהות הרוחניות, כולל הצגתן ככלים ריקים, המפעילים רגשות וסותרים את ההתנהלות ההגיונית לרכישת עוצמה. במילים אחרות, יש לנצל את האינטרסים הפרטיים אצל המנהיג היריב, לחזק את הקואליציה עם הגורמים המקבלים את החשיבה האמריקנית ההגיונית והאחראית – אולי גם בתמורה לטובות הנאה כלכליות – בצד ניצול המאבקים הפנימיים בין המעגל הרוחני למעגל הביצועי במדינה היריבה כדי להפר את הקוהרנטיות של דמויות ההזדהות הרוחניות ולפגום בקשרים שבין שני המעגלים. גם במאבק הפנים-אישיותי אצל המנהיג הפונדמנטליסטי – המאבק בין האהבה לאל והשימוש בו לצורכי סחף רגשי לבין השימוש הרציונלי בו לצבירת עמדות כוח – יש הרבה פגיעות וחוסר יציבות. כל צעד דיפלומטי, שיחזק את השימוש בחשיבה ההגיונית ויעמיד בספק את הקוהרנטיות של הדמויות הסוחפות, יתרום להגבלת הלוחמה.

כאן אנו נכנסים לשאלה מהו הדיאלוג הפנימי בתוך ההנהגה היריבה או במילים אחרות: איך ועם מי לדבר שם. הדיאלוג בתוך ההנהגה היריבה אמור להיות סמן לחץ בהערכות המדינה היריבה. סמן הלחץ הזה ייכלל בתהליך האבחון שקודם להחלטות הטקטיות בנושא הלוחמה הפסיכולוגית ובנושאים מבצעיים בכלל. תהליך האבחון המתמשך אמור לכלול גם נתונים על הפרות באיזון הכוחות בתוך ההנהגה ותגובות השרשרת בין האישים המעורבים בדבר.

חוסר הסכמה בולט בין החברים במעגל ההנהגה היריבה

**חוסר הסכמה בולט בין החברים
במעגל ההנהגה היריבה הוא זרז
לפעילות אקטיבית שנועדה
להרגיע באמצעות אירועי חוץ
והשגת ניצחונות בשם אללה את
חוסר האחדות במעגל מקבלי
ההחלטות וכדי להשתמש בשמו
של האל כ"דבק" מחודש בין חברי
ההנהגה**

הפנים בלי להופכן לדומיננטיות. זאת כדי להימנע מהיזון חוזר, שיבריח את המנהיג הפונדמנטליסטי חזרה אל נקודת המשיכה השנייה, החיצונית, ואל ההתנהגות השכיחה יותר – השימוש בכוח כלפי העם ויצירת קואליציות חיצוניות עם כוונות תוקפניות.

לפעילות דיפלומטית כזאת יש יעדים נוספים מעבר לתקיפה הפסיכולוגית של המנהיג היריב עצמו. החלק הסוחר באמונה והבסיס האתני המשותף יכולים ליצור בקלות קואליציות בין-מדינתיות, שירחיבו את האיום על המדינה המעוניינת בהרתעה ובשמירה על כללי המלחמה המוגבלת. את הקואליציות שמנסה היריב ליצור בעזרת האמונה כדאי לתקוף מזוויות אחרות. אצל שותפיו הפוטנציאליים כדאי להעיר את החשיבה ההגיונית ואת החלק הרציונלי השואף לעוצמה – בין השאר גם לעוצמה כלכלית התלויה בתקופות של שלום או לפחות בתקופות של אי-לוחמה. הפונדמנטליזם האסלאמי מעוניין בדרך כלל בעוני ובמצב כלכלי קשה, המאפשרים לו לפעול ולהשפיע על האנשים. אך כשהבטן ריקה אצל רבים כל כך והעם חלש, נוצרים קווים אדומים גם אצל המנהיג עצמו, שכן אין הוא רוצה להיות מנהיג של מדינה נחשלת, כשם ששום איכר אינו רוצה להיות הבעלים של חמור חולה.

אם היריב ממשיך להתבצר בעמדותיו הקיצוניות, פונה המדינה שניצבת מולו אל שותפיו הפוטנציאליים. היא מציגה אותו

כ"מפתה" או כ"סוחר", את מטרתו – כ"הבטחה שאינה יכולה להתממש" ומשתמשת גם בהגיון "החמור החולה". פנייה כזאת אל שותפיו הפוטנציאליים של היריב יכולה לשמש כצעדים פוגמי אמון בקשרי עימם. אלה עשויים לגרום אצל השותפים הפוטנציאליים לסדקים באמון כלפי היריב הראשי ואף להתפכחות. המדינה המנהלת מלחמה פסיכולוגית נגד יריב אסלאמי מתקיפה איפוא את קשרי האמון בין יריבים באופן שייפגעו יחסי האמון ביניהם. האמת הפשוטה ה"נרוקה" של סכנת ההרס ההדדי, הטמונה במלחמה בלתי מוגבלת, לא די בה בתנאים של סחף רגשי, ואין אפשרות לדון – לא כל שכן לתקוף – יריב פונדמנטליסטי בלי לקחת בחשבון את הסחף הרגשי הזה, הפועל בין מנהיגים אסלאמיים לבין עמיהם ובין מנהיגים אלה לבין עצמם. נחשב תמימים אם לא נבין זאת. אולם המאמץ הפוגם באמון הוא בוודאי גורם מפריע בתנאים של סחף, וככזה הוא תורם

הוא זרז לפעילות אקטיבית – ברוב המקרים פעילות אלימה של המנהיג הראשי – שנועדה להרגיע באמצעות אירועי חוץ והשגת ניצחונות בשם אללה את חוסר האחדות במגגל מקבלי החלטות וכדי להשתמש בשמו של האל כ"דבק" מחודש בין חברי ההנהגה. גם מעגל מקבלי החלטות האסלאמי מנהל מדיניות חוץ, שאמורה בראש ובראשונה לפתור בעיות פנים. לדוגמא, באחרונה, על רקע המאבק בהנהגה האיראנית בין הרפורמיסטים לשמרנים, יצא המנהיג חאתמי לרוסיה וחתם על עסקה לרכישת כור אטומי חדש. זוהי, למעשה, פנייה לגורמי חוץ וחזוק קואליציה חיצונית עם מגמות תוקפניות. קואליציה זו מעמידה את המאבק

מבית באור שולי בעיני ההנהגה האסלאמית המקומית, והפתרונות שיוצעו לה עשויים להיות חדים ופשוטים, אך גם קטלניים למדי. הסכמה לא אלימה מצד המנהיג הפונדמנטליסטי לסידור ענייני הפנים תחילה תפחית מכוחו ותיצור מעגל חדש של אפשרויות לחלוקת העוצמה היחסית בתוך ההנהגה היריבה. לרשות המדינה שממול, המנסה להרתיע ולהרחיק את האפשרות של שימוש באמצעי לוחמה לא קונוונציונליים, עומדות איפוא שתי דרכי פעולה:

1. לתרום לשינוי מערך העוצמה בין חברי ההנהגה היריבה, כך שיפעלו להשגת יעדים פנים מדינתיים ולא יעדים לוחמניים על חשבון המדינה היריבה.

2. לתרום ליצירת כאוס מסוים בתוך ההנהגה – כאוס שדורש מעקב צמוד, דקה אחר דקה, מפאת הסיכון שקו הפעולה ייצא מתנועתו הפנים-מדינית לעבר אירועי חוץ.

חשוב לזכור שליחסים עם אללה יש מאפיין חשוב: אפשר לקרוא לעזרתו בכל רגע נתון. הנאמנות הרגשית אליו עולה על כל החלטה או מחויבות רציונליות. לפיכך החלטות שכרוכות באובדן כוח – כמו החלטה לטפל בבעיות פנים, ובמיוחד אם הכוונה היא ליישב בעיות פנים ולא לקטול אותן בעודן באיבן – מעלות באותו רגע את הסיכוי שעם אובדן הכוח הכרוך במדיניות מסוג זה, ייקרא שוב אללה ללוות פעולת חוץ לוחמנית. המנהיג הפונדמנטליסטי הולך אם כן על דנדנה בעלת שני מוקדי משיכה, כאשר לשימוש בכוח ולנטייה להעדיף צבירת עוצמה דרך אקטים חוץ-מדינתיים יש במעגל הזה של המדינות משיכה רבה יותר. הלוחמה הפסיכולוגית מכוונת להוסיף לכוח המשיכה של בעיות



נח לך? לא לומץ יתר חדי?

עוצמה. במילים אחרות: פחות חשוב מה נאמר – אלה יכולים להיות גם הדברים ה"מעונבים" והמוכרים מהדיפלומטיה הקלסית – ויותר חשוב איך נאמרים הדברים, ואם הם מעוררים רגש, קשר וקרבה. בן-דוד קרוב של הרגשות האלה הוא רגש המחויבות. בדיאלוג שנוצרת בו קרבה נכללת גם התחייבות.

אנו עומדים איפוא לפני סיום השיחות, שנוצרה בהן התחייבות ברמה המינימלית. התקופה שאחרי השיחות יכולה להיות של צפייה ולמידה. היריב מתפנה ודאי לענייני פנים. המדינה הפחות מיליטנטית צופה באופן טיפולו בבעיות הפנים, ובמיוחד חד היא מתעניינת באותן בעיות שהוא נוטה לברוח מהן. החרפה בבעיות הפנים, שמעוררות במנהיג היריב דחייה, מגבירה את הסיכון שיבקש את עזרת אללה ויעדיף פעילות תוקפנית מחוץ למדינתו מאשר מאמץ לפתור את הבעיות האלה. ושוב, ניתן גם כאן לחזור לנוסחה שהוצגה בתחילת המאמר: רצף שבו מהצד

האחד נטייה לתוקפנות ומהצד האחר כניעה להרתעה. כאמור, עיסוק בבעיות פנים נוטה בדרך כלל להפחית מכוחה של ההרתעה. הדבר נכון במיוחד לגבי בעיות פנים, שאינן חביבות על המנהיג הפונדמנטליסטי. במצב כזה עלול המנהיג הפונדמנטליסטי לחוש ששום דבר אינו מרתיע אותו. אולם העובדה שהוא ניהל שיחות עם המדינה שניצבת מולו עשויה להגביר את נטייתו להיות מורתע ולא לנקוט צעדים תוקפניים. המדינה האחרת אמורה באותו שלב לבנות לעצמה קו שיתאר לאן מועדות פניו של המנהיג היריב. הקו יורכב מנקודות שייקבעו על-פי הצהרותיו של המנהיג היריב, והוא עשוי לתאר עליות וירידות ברמות תלילות שונות ואף העדר כל שינוי.

בתסריט שלנו מצביע הקו על כך שאין שינוי. הצדדים ניהלו שיחות שמהן נובע המשך ההרתעה ההדדית. הצד

להרתעה ולהאטת ההידרדרות בתנאים של מאזן אימה. בתסריט שלנו גברו בסופו של דבר המרכיבים הרציונליים והשיקולים של שימור העוצמה, דהיינו הלוחמה הפסיכולוגית עלתה יפה, ומתנהלות שיחות דו-צדדיות בין שתי המדינות. המשא-ומתן מתנהל, למעשה, על עצירת הכוונות לצאת למלחמה בלתי מוגבלת.

לדיאלוג עם נציגי המעגל האסלאמי-פונדמנטליסטי יש חשיבות רבה, שכן הוא עשוי להגביר את האמון בין המדינות, אך בעיקר הוא מעניק במה להפעלת חלק מהאמצעים העומדים לרשות מנהלי הלוחמה הפסיכולוגית. המדינה הבאה להרתיע את המדינה האסלאמית ולהניא אותה ממלחמה מציגה את החיים ואת ההימנעות מהשדה כערך עליון. אולם איך עושים את זה, כשבשמו של אללה ניתן להצדיק כל מהלך? הפנייה אל הרגשות – כפי שרבים יכולים לשער בשלב הזה של המאמר – היא הנשק הפסיכולוגי של הדיפלומטיה בשיחות כא-

לה. אם נאמר שיש לעורר את אהבת האדם בהנהגה היריבה, ניתפס ב"שמאלך" לא מעשי. אולם אין הכוונה לאהבה ממשית, אלא למגע – בזמן השיחות – ברובד הרגשי, הרגיש והניתן להשפעה אצל היריב. נואמים כריזמטיים במהלך ההיסטוריה הצטיינו בכך. הדיאלוג אינו יכול להיות רציונלי ומעונב יתר על המידה. הוא גם אינו יכול להיות דיאלוג כעוס. הוא אמור להיות דיאלוג רגשי.

הרגש החם והפיתוי שבפנייה אל רובד פגיע באישיותו של המנהיג או באישיותם של נציגיו עושים את ההתקשרות לאישיות יותר ואת המחויבות ההדדית לאפשרית יותר. ההבנה כי כל הצדדים מפסידים במלחמה בלתי מוגבלת היא הבסיס לקואליציה של הבנה ושל הסכמה מוגבלת על איזשהו מינימום של קווים אדומים – עם הפיתוי שכלול בנימוק, שאובדן חיים בהיקף שבו מדובר הוא למעשה גם אובדן

"תמות נפשי עם פלשתים" – חלק מציור מאת יוליוס שנור פון קארולספלד



המדינה הפחות מיליטנטית עשויה להשיג הישגים במלחמה המוגבלת, אולם מאחר שהאינטרס המרכזי שלה הוא סיום הלוחמה או לפחות ריסונה לרמה של עימות מוגבל, עליה לאותת שאין כוונתה לנצח את היריב בתנאי השפלה. למרות יכולתה היא תוותר בכמה נקודות כדי להביא לסיום הלוחמה ולמנוע מהיריב להגיע למצב נפשי שבו הוא מוכן "למות עם פלשתים", דהיינו לגלוש מתוך ייאוש למלחמה בלתי מוגבלת

שתי המדינות מצהירות כי "לא ינהלו משא ומתן" ומגדירות זו את זו כאויב. פורץ עימות אלים, ונשאלת השאלה כיצד להבטיח שהמלחמה תישאר מוגבלת.

ה"סיי-איי-אי" דוגל בהרתעה "מלמטה", דהיינו חינוך דעת הקהל של היריב בכיוון של התנגדות לשואה גרעינית. פעילות הגרילה החינוכית הזאת אמורה לאזן צבירת כוח ונטיות הרסניות של ההנהגה. בעיני ה"סיי-איי-אי" פעילות כזאת היא לא פחות חשובה – ואולי חשובה אף יותר – ממתן סיוע בנשק או בכספים לגורמי אופוזיציה.

אם אין די בכך, ניתן לנקוט צעד נוסף: הימנעות מריכוז כוחות במקום אחד הוא צעד הכרחי במקרה של חשש מפני מלחמה גרעינית. שני הצדדים יודעים זאת. המדינה המרתיעה יכולה להתחיל בפיזור כוחותיה כדי לאותת שהכוונות הלא קונוונציונליות נלקחות בחשבון.

המדינה הפחות מיליטנטית עשויה להשיג הישגים במלחמה המוגבלת, אולם מאחר שהאינטרס המרכזי שלה הוא סיום הלוחמה או לפחות ריסונה לרמה של עימות מוגבל, עליה לאותת שאין בכוונתה לנצח את היריב בתנאי השפלה. למרות יכולתה היא תוותר בכמה נקודות כדי להביא לסיום הלוחמה ולמנוע מהיריב להגיע למצב נפשי שבו הוא מוכן "למות עם פלישתים", דהיינו לגלוש מתוך ייאוש למלחמה בלתי מוגבלת. לכן חייבת המדינה המערבית המרתיעה להפגין נכונות לפשרות ולדעת להסתפק בניצחונות חלקיים. למוטט את היריב פירושו להביאו למצב שהעם שלו כבר אינו חשוב לו – מצב שבו אמצעי ההרתעה הקונוונציונליים מאבדים מהאפקטיביות שלהם. הלוחמה הפסיכולוגית במקרה הזה נעשית באמצעות הצהרות על נכונות להסתפק בהישגים ובניצחונות חלקיים.

סיכום הפרק השני: הפרק הזה דן בתסריט אפשרי של מאבק הרתעה בין שתי מדינות בעלות פוטנציאל גרעיני, שהאחת מהן היא מדינת אסלאם פונדמנטליסטית. המדינה הפונדמנטליסטית הזאת, שהוצגה כקיצונית וכמיליטנטית יותר, הותקפה בתסריט שתואר באמצעים של לוחמה פסיכולוגית לצורכי הרתעה. בין האמצעים שנמנו: טקטיקות של דיפלומטיה מתוחכמת, הלוקחת בחשבון את האפשרות לתקוף את האמונה ולהפחיד, אך גם לעורר את הרובד הרגשי אצל היריב כדי ליצור קרבה ומחויבות בשיחות דו-צדדיות. דובר גם על נקיטת צעדים פוגמי אמון, התוקפים את קשרי היריב הפונדמנטליסטי עם מדינות אחרות ואת הקשרים בין מעגל ההנהגה הרוחנית למעגל ההנהגה הביצועית. כמו כן דובר גם על נקיטת צעדים בוני אמון עם גורמים בהנהגה היריבה ובמדינות נוספות – שהגיון ההימנעות ממלחמה בלתי מוגבלת או לפחות ההיגיון של אובדן העוצמה מובנים להם. הוצגו שני החלקים באישיותו של המנהיג הפונדמנטליסטי – החלק הרציונלי, הנוטה להתנהגות של צבירת כוח, והחלק הרגשי, הנוטה לסחוף ולהיסחף באמצעות האמונה באללה. נידונה גם רמת הזהירות של הצדדים

הפונדמנטליסטי מרתיע באמצעות רגשותיו העזים ונאמנותו לכללים רגשיים, הכוללים את האמונה באללה, ביודעו שלמדינה המערבית שמולו אין יכולת להרתיעו באמצעים רציונליים. הצד האחר, המדינה שאותה אנחנו מייצגים בסימולציה הזאת, פועל על הרובד הרגשי והרציונלי כאחד ומרתיע באמצעים של לוחמה פסיכולוגית מתוחכמת, התוקפת את האמונה ואת מעגלי העוצמה בהנהגה היריבה. השיחות נחלו הצלחה בכך שלטווח הקצר שוב אין לצד המיליטנטי כוונות לחוץ על ההדק. אולם איך אפשר לסמוך על כך?

השאלה הזאת מביאה אותנו אל המרכיב הבא, שקיסינג'ר מכנה בשם "רמת הזהירות של הצדדים". זהירות היא תכונת אופי רבת פנים, שכוללת גם רמת אינטליגנציה, דפוסי ניהול, זמן תגובה ואלמנטים רבים נוספים. משתנים אלה ראוי שינותחו באופן מתימטי בשל ריבויים. זהו מרכיב שקיסינג'ר הפנה את תשומת הלב אליו כבר בעידן ההרתעה הקודם. החידוש כאן הוא בהפניית תשומת הלב לפער במידת הזהירות שנוקטים שני הצדדים. כשמאובחן פער כזה בזהירות, נכנסת הלוחמה הפסיכולוגית לפעולה. כשבאים להעריך את רמת הזהירות של הצדדים, הנתונים הם בעיקר הצהרות המנהיגים ומקבלי ההחלטות, נטייתם לפתח תהליך של אסקלציה מילולית, נטייתם להסתבך במלכודת עצמית של הצהרות תוקפניות. הפונדמנטליזם האסלאמי מאופיין ברגישות לנושא הכבוד, ולכן יש בהצהרות מתלהמות סכנה של היווצרות מצב ש"אצלי מילה היא מילה".

נניח בסימולציה שלנו שהשיחות הצליחו, אך לאחר זמן מה מתרשמת המדינה המרתיעה – זו הפחות מיליטנטית – שהיריב נוטה לסבך את עצמו בהצהרות שחורגות מעבר להבנות שהושגו בשיחות. המדינה שמנגד פונה איפוא לאפיק הטקטי. להערכתה, יריב רציני המוכן להסתכן צריך לחוש שמציבים גבול למעשיו, וכי מולו ניצבת יכולת אמיתית – ולא רק בדיבורים. המדינה הפחות מיליטנטית מעוניינת איפוא לשדר "אני חזקה", אך לא לפתוח במלחמה. כדי להרתיע מפני מלחמה בלתי מוגבלת עליה לבחור עיתוי, שבו ליריב שלה לא תהיה תשובה, ולהמחיש את עוצמתה באמצעים קונוונציונליים. בכך תושג הרתעה בשלוש דרכים: המדינה ממחישה את יכולתה הקונוונציונלית לעצור תוקפנות, היא ממחישה את נכונותה להסתכן והיא ממחישה את העדפתה להימנע במודע ממלחמה בלתי מוגבלת. יש בכך כדי להציב גבול אמיתי לתוקפנות פוטנציאלית ולהעביר מסר מרגיע ומאיים כאחד.

דוגמה מצוינת לכך היא הניסוי בטיל ה"חץ" בעיתוי שבו הושמעה הערכה ששלטי עיראק עשוי לנצל את חילופי השלטון בארה"ב לטובתו.

ניתן לתאר גם תסריט אחר: השיחות סייעו להגבלת הלוחמה כל עוד התקיימו. מרגע שהסתיימו, חזר מירוץ החימוש לקצב הקודם, והצהרות הלוחמניות שבו להישמע.

והחשיבות של סיוע המלחמה גם ללא השגת ניצחון מוחלט אלא לאחר השגתם של הישגים חלקיים בלבד.

3. גורמי הריסון העצמי

מנגנון הרתעה אמיתי אמור להיות מסוגל להיאבק גם בנטיות התוקפניות שמקורן בצד המרתיע עצמו. יצירת בלמים מובנים נועדה לרסן את הנטייה הטבעית של מנגנונים מבצעיים לקיים את "המודל הביורוקרטי" לפעולה, דהיינו ללחוץ לפעולה, רק משום שהמוצר קיים. ישנן טענות שאחדים מהשיקולים להטיל את הפצצה הגרעינית על הירושימה היו מהסוג הזה. במילים אחרות, הנהגה הפועלת כדי להרתיע יריב וכדי להגביל את המלחמה צריכה לנקוט אמצעים של לוחמה פסיכולוגית גם כדי לשכנע גורמים בתוכה, שניצחון במלחמה בלתי מוגבלת הוא למעשה הפסד. בשום אופן אין לראות בכך "גול עצמי", שכן מלחמה בלתי מוגבלת משמעותה קריסה בפועל של ההרתעה ושל הלוחמה הפסיכולוגית בכלל זה.

להלן יוצגו דרכים אחדות לשימור היכולת הגרעינית לצורכי הרתעה. הראשונה שבהן היא שמירה

על עקרון שיתוף הפעולה. לפי עיקרון זה מורחב מעגל ההתייעצויות והקואליציות עם מדינות ידידות ומורחב גם מעגל מקבלי החלטות בתוך המדינה עצמה. ההחלטה אם "ללחוץ על הכפתור" מן הדין שלא תהיה בידי איש אחד, ואף רצוי שלא בידי מדינה אחת, אלא בידי קואליציה של מדינות. הסיבה: ככל שמעגל המחליטים גדול יותר, וככל שהקואליציה רחבה יותר, כך מתקבלות החלטות הרתעה הגורל לאט יותר, ויש יותר מקום לשיקול דעת נוסף. כל החלטה על חריגה ממלחמה מוגבלת מן הראוי שתיתקל במרב הקשיים האפשריים.

במעגל הרחב של הנהגה השפויה צריכים להישמר משמעת ואמון בתהליך קבלת החלטות. השותפים לקבלת החלטות צריכים להיות מיודדים אלה עם אלה או לפחות לגלות אמון אד-הוק בזמן של הכרעות קשות. החשש במקרה זה אינו מהדלפות. להפך, ראוי שדעת הקהל תהיה מעורבת במידת האפשר בשמירה על תהליך "נקי" של קבלת החלטות בנושא כזה. החשש המובע כאן הוא בעיקר ממניפולציות פנימיות בתוך המעגל של מקבלי החלטות. מניפולציות פוגעות באמון ואינן מאפשרות כנות וכובד ראש הראויים בדיונים בנושא הגרעיני. המשמעת והאמון הדרושים אינם עומדים בסתירה להרחבת המעגל של מקבלי החלטות. אפשר לשומרם גם במעגל רחב, ואפשר לאבדם גם במעגל צר של מקבלי החלטות.

כדי להקשות עוד יותר על קבלת החלטה חיובית לגבי

פריצת המחסום של מלחמה מוגבלת יש לכלול בין מקבלי החלטות גם גורם ביקורתי, שישגיח על התהליך ויהיה "כלב השמירה של המלחמה המוגבלת". כל נושא של חשד לפגיעה באמון בין חברי המועצה צריך לעלות לדיון גלוי.

כפי שנרמז קודם לכן, גם לחינוך דעת הקהל יש משקל בריסונים שיכולה לשים על עצמה ההנהגה מתוך רצון להגביל את עצמה בנושא הגרעיני. במהלך השנים, שבהן נבנות העוצמה הלא קונוונציונלית ומערך ההרתעה, על ההנהגה גם לבנות דעת קהל המתנגדת לגלישה למלחמה בלתי מוגבלת. במדינה דמוקרטית הציבור הוא מקור הסמכות של המנהיגים והוא גם הקורבן המיועד של מלחמה בלתי מוגבלת. לפיכך מוטלת גם על הציבור המשימה לתת לגיטימציה למערכת ההרתעה ולמנוע את האפשרות של התרחשות אסון. לעיתים משמש הציבור משקל-נגד להנהגה הנוטה לצאת לאופנסיבה קיצונית – אם בשל חולשתה ואם בשל גישתה המיליטנטית.

הגבלה חוזית ומשפטית משמשת כלי עזר נוסף לריסון העצמי. היא נועדה להיות משקל-נגד ללחצי המגזר הביורוקרטי והיצרני להשתמש במוצר משום שהוא קיים. צעדים כאלה כאלה ננקטים במדינות מתועשות במזרח אסיה.¹¹ נדבך זה משלים את הלוחמה הפסיכולוגית הממסדית והציבורית נגד קיומו של "אני פזיז" באישיות המנהיגים.

גורם מוסרני נוסף שיש להזכירו הוא הגורם המוסרי. מנהיג מוסרי אינו אדיש לחיי אדם ומבין כי תקיפת היריב באמצעים לא קונוונציונליים היא בבחינת פריצת גבול, המשדרת לנתקף כי נלקחה בחשבון תגובה לא קונוונציונלית שלו. במילים אחרות, מנהיג שעושה שימוש בנשק לא קונוונציונלי משדר הסכמה לכך שגם אוכלוסייתו שלו תותקף באמצעים דומים. עקרון המוסר מהווה איפוא מחסום בפני פריצת הגבול של המלחמה המוגבלת.

כפי שכבר צוין, העיקרון של הגבלת המלחמה אינו נוגע רק למרחב העימות ולאמצעים המופעלים, אלא גם למטרותיו. הנהגה צריכה לדעת להסתפק בהישגי ביניים ובהישגים חלקיים כדי לא לדחוק את היריב למצב שבו הוא חש שהאופציה היחידה שנותרה לו היא של "תמות נפשי עם פלישתים". דוגמא טובה ליישום העיקרון הזה היא יחסה של ארה"ב לסדאם חוסיין. היום אנו יודעים, שאילו נכנסו האמריקנים לבגדאד בחורף 1991, היה סדאם חוסיין מפעיל נשק לא קונוונציונלי נגד כוחות הקואליציה המערבית ונגד סעודיה וישראל.¹² אבל האמריקנים נמנעו אז – והם נמנעים גם היום – מלהגשים את יעד-העל שלהם, דהיינו סילוקו של סדאם חוסיין, והסתפקו ביעדי ביניים צנועים יותר. נראה כי לא החשש מתגובה לא קונוונציונלית הניע את

במהלך השנים, שבהן נבנות העוצמה הלא קונוונציונלית ומערך ההרתעה, על ההנהגה גם לבנות דעת קהל המתנגדת לגלישה למלחמה בלתי מוגבלת

לנקוט מדיניות מערפלת בזמן אמת, חובת המנהיגים לנקוט זהירות באיומיהם והחשיבות שבסיום מלחמה ללא השפלת היריב.

סיכום

החוכמה של לחיצת היד לפני דו־קרב היא החוכמה של הלוחמה הפסיכולוגית. שני דברים בולטים בלחיצת היד הזאת: האפשרות לאיים על האויב והאפשרות להכירו מקרוב. החידושים במאמר הזה התרכזו בצורך להתנער מכל גאווה ומההיגיון של השקפת העולם המערבית ולבוא בפתחות מקסימלית לחיזוק ההיכרות עם נפשו של היריב האסלאמי המאמין. האיום הנדרש גובל בתחומים רגשיים, שנעים מפחד ועד קרבה שמביאה למחויבות. חינוך היריב להגבלת המלחמה הוא חינוך מניפולטיבי, אשר למרות היותו מבוסס במילים הוא חינוך "דרך הרגליים". הלוחמה הפסיכולוגית אינה מחליפה את האמצעים הטקטיים, אך מובילה אותם.

מקורות

1. Annonimus (1968), "Psychological Warfare", *Science* 8 (4), 12-15
2. Dyer, M. (1961), **The Weapon on the Wall: Rethinking Psychological Warfare**, Baltimore, John Hopkins Press.
3. Martin, BI. (1990), "Religion as an Instrument of Psychological Warfare", *Journal of Social Issues* 46 (3), 93-107
4. Jowett, GS. OßDonnell, V. (1992), **Propaganda and Persuasion**, CA, US, Sage Publications
5. קיסנינג'ה, הנרי, (1969), **נשק גרעיני ומדיניות חוץ**, תל-אביב, הוצאת סדן
6. ארנס, משה, "לעצור את הסיוע לעיראק ולאיראן", **הארץ**, 6 במארכ 2001
7. פדהצור, ראובן, "מירוץ חימוש בראשות ארצות-הברית", **הארץ**, 27 בפברואר 2001
8. **CIA Manual for Psychological War**, Combat Arms 2869
9. Mannners, J. Durkin, M. (2000), "Processes Involved in Adult Ego Development", **Conceptual Framework, Developmental Review**, 20 (4), 475-513
10. Herberst, J. McCare, RR. Costa PT et al. (2000), "Self Perception of Stability and Change in Personality in Midlife", **The UNC Alumni Heart Study, Assessment** 7 (4), 379-388
11. Liu Shih-Wei, "Disaster Law Brings Hope but no Help Yet", **Taipei Times**, July, 25th, 2000
12. אמציה ברעם, "אסטרטגיית הנשק הלא קונוונציונלי של צדאם חוסיין", **מערכות** 374-375, פברואר 2001, עמ' 19-10

האמריקנים, אלא רצונם שלא להפר את המאזן בין עיראק לאיראן, ובכל זאת, אין להתעלם מכל ההישגים שמעבר לכך שהנחילה המדיניות הזאת לאמריקנים:

יריבם, סדאם חוסיין, מצוי תחת שליטה, והמוטיבציות שלו להפעיל נשק השמדה נעשו יותר מורכבות ופחות אימפולסיביות, יחסית לתגובותיו במלחמה נגד איראן. הירידה באימפולסיביות של סדאם באה באחרונה לידי ביטוי, כאשר נמנע מלהוציא אל הפועל תוכניות שיוחסו לו לקראת חילופי השלטון בארה"ב, ובהן יציאה למתקפה מחודשת נגד כוויית. סדאם כבר אינו פועל רק על סמך שיקוליו העצמאיים, אלא למד לקחת בחשבון את תגובת המערב. מהבחינה הזאת הצליחה ארה"ב במשך השנים לא רק לרסן את היריב ולפגוע במטרותיו הטוטליות המקוריות, אלא גם לחנכו לפעול לפי עקרונות המלחמה המוגבלת. הריסון שנוקט כעת סדאם חוסיין הוא הישג מרשים ודוגמא טובה לניצחון המדיניות של הגבלת המלחמה ושל הסתפקות ביעדי ביניים.

עיקרון נוסף של הגבלה עצמית, שהנהגה שפויה בעלת פוטנציאל גרעיני לוקחת על עצמה בזמן אמת, הוא הנכונות לשמור על ערפול. במה דברים אמורים? במלחמה קונוונציונלית יש יתרון גדול למי שתוקף ראשון, אולם במלחמה בלתי מוגבלת, שבה נעשה שימוש בנשק לא קונוונציונלי, אין בכך שום יתרון, שכן הצד שהותקף ראשון תמיד יוכל להנחית "מכה שנייה", שתהיה קטלנית לא פחות מזו הראשונה. לכן כאשר מעריכים שהיריב עומד לעשות שימוש בנשק לא קונוונציונלי, החוכמה היא לא לירות ראשון – ובכך להבטיח שכולם ייצאו מופסדים – אלא לשמור על ערפול ולנצלו לניהול מלחמה פסיכולוגית, שמטרתה היא להניא את היריב מכוונתו.

הנהגה שמעוניינת להגביל את עצמה גם נוקטת זהירות בהשמעת הצהרות מאיימות. איום הוא מכשיר שנועד ליצור הרתעה, דהיינו הוא חלק מהלוחמה הפסיכולוגית. אולם איום תקיף מאוד עלול שלא לשרת את המטרה המרכזית – הגבלת המלחמה – ודווקא לדרדר את המצב לעבר מלחמה בלתי מוגבלת. בעת שמנהיג משמיע איום, עליו לזכור איפוא שמדובר בצעד שצריך להיות מחסום בפני הידרדרות ללוחמה בלתי מוגבלת. לכן על המנהיגים לוודא שהם משמיעים "איומים זהירים", דהיינו איומים שמבטלים את המטרה הסופית היא מניעת הידרדרות ולא גלישה לעבר מלחמה בלתי מוגבלת.

סיכום הפרק השלישי: בפרק זה נידונו האמצעים שמפעילה ההנהגה כאשר בידיה יכולת גרעינית ומוטיבציה להימנע ממלחמה בלתי מוגבלת. בין השאר נידונו עקרון שיתוף הפעולה, הצורך בגופים ממסדיים וציבוריים לפיקוח על תהליך קבלת ההחלטות וגיבושה של השקפת עולם מוסרית בדבר הצורך למנוע קורבנות אדם. נושאים נוספים נגעו לצורך לנהל התמודדות מרוסנת עם עליית הסיכון בזמן אמת. כמו כן נידונו מרכיבים חיוניים כגון נכונות ההנהגה



האם השכיל צה"ל להפיק את לקחי מלחמותיו וליישמם?

משהו בסיסי היה לקוי בדרך שבה טיפל צה"ל בכל שלביו של תהליך הפקת הלקחים מהמלחמות – החל מאיסוף המידע העובדתי ועד היישום בשטח. צה"ל חזר ועשה בתחום זה מאמץ גדול ו"רועש" אחרי כל מלחמה, אבל בכל פעם השתבש התהליך, לא הגיע למיצוי ולבסוף דעך בקול ענות חלושה בטרם נשא את הפירות הראויים. מאמר זה כולל שורה של המלצות לתיקון המצב הזה

אל"ם (מיל') יעקב צור

(1967), עברנו דרך מלחמת יום הכיפורים (1973) וסיימנו במלחמת של"ג (1982) ובתהליכים שבאו בעקבותיה. מה שגילינו תוך כדי העבודה, הפתיע אותנו ועורר בליבנו הרבה שאלות ותהיות. לא רק העובדות עצמן הדאיגו, אלא גם התבטאויות ביקורתיות מאוד מפי אנשי צבא בכירים לשעבר ביחס לתהליכי הפקת הלקחים שנהגו בצה"ל.

לפיכך חשתי שלא יהיה זה נכון להסתפק בתחום הצר של אותה עבודה ולהתעלם מכל שאר ההיבטים של הנושא. מצאתי שראוי לכתוב את המאמר הזה כמסמך שאינו מסווג – ולכן גם זמין לעיון – כדי להעלות את הנושא לדיון פתוח בצה"ל ומחוצה לו.

הערה לאופן הצגת הדברים: מאחר שהרביתי להסתמך על מקורות חשובים שמצאנו בכתובים, החלטתי להביא הרבה דברים בשם אומרם, כלומר לא להסתפק בהפניית הקורא אל המקור, עליידי "מראה מקום", אלא לצטט

קטעים מעניינים מתוך המקורות בצורה ישירה. בסיכומי של המאמר הבאתי כמה רעיונות כיצד ניתן לשפר את פני הדברים – רעיונות שהם זהים, פחות או יותר, להמלצות שניתנו בעבודה המקורית שביצענו לפי הזמנת מפא"ת.

כדי להפיק לקחים ממלחמה או ממבצע בצורה מיטבית חייב הצבא – כל צבא – לעשות זאת באופן מעמיק ומקצועי ביותר, לא למהר ולא "לעגל פינות", גם אם מדובר בתהליך קשה, מייגע ולרוב גם מעורר מחלוקת, מכאיב ופוגע

מבוא

באחרונה עסקתי – יחד עם עמיתי, אל"ם (מיל') אבי שדמי – בסוגיה של הפקת הלקחים בצה"ל ממלחמות העבר. הייתה זו משימה שהטילה עלינו מפא"ת, והיא הוגדרה לנו ב"גבולות גזרה" צרים למדי, לאמור: כיצד השפיעו לקחי המלחמות על הפיתוח ועל ההצטיידות באמל"ח בתחום לוחמת היבשה. עבודה זו סיימנו לא מכבר וסיכמנו אותה במסמך מפורט, שהופץ לגורמים הנוגעים בדבר בתוך מערכת הביטחון.

במאמר זה ברצוני לדון בשאלה של הפקת הלקחים בצה"ל ה"יבשתי" – ובעיקר בדרך יישומם – במבט יותר רחב.

לצורך בייצוע המשימה דלעיל חיטטנו בארכיונים, קראנו מסמכים רבים ושור

דחחנו עם מפקדים מן העבר כדי להבין מה היו תהליכי הפקת הלקחים בכלל, כיצד התנהלו ומה היו תוצאותיהם בפועל. התחלנו במלחמת ששת הימים

יועץ לטכנולוגיה,
למחקר ולפיתוח



המצב בצה"ל

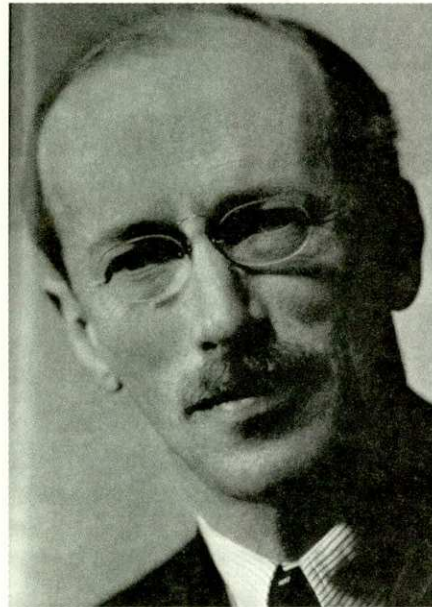
מעניין ומפתיע שכמעט עד סוף שנות ה-90 כלל לא נכלל במילון המונחים הצבאיים של צה"ל המושג לקח צבאי. המונח הזה הופיע בפעם הראשונה במילון החדש – המילון למונחי צה"ל – שיצא לאור על-ידי אג"ס-תוה"ד בשנת 1998. שם נאמר: **"לקח צבאי (Military Lesson Learned) – מסקנה שהופקה מניתוח אירוע צבאי, ושהחלט לממשה כדי לתקן ליקוי, למלא חסר או לחזק יתרון. הלקח מבוסס על אירועי העבר, ותכלית הפקתו ויישומו היא היערכות לעתיד... לתהליך הפקת הלקחים ארבעה שלבים עיקריים, ואלה הם: תחקור האירוע, ניתוח הממצאים והסקת המסקנות; זיהוי הלקחים, הגדרתם וסיווגם; יישום הלקחים והטמעתם; מעקב אחר יישום הלקחים... לא כל מסקנה מאירוע או מתופעה צבאיים היא לקח"**.

מסורת רבת שנים התפתחה בצה"ל, ולפיה ריכוז הפעילות של הפקת הלקחים אחרי מלחמות מוטל על מה"ד. כך היה אחרי מלחמת ששת הימים, אחרי מלחמת יום הכיפורים ואחרי מלחמת של"ג. ראש מה"ד ואנשיו (בעיקר במה"ד/תו"ל) עסקו בביצוע המשימה הקשה הזאת שוב ושוב, וזאת נוסף על משימותיהם השוטפות, שהיו רבות וכבדות כשלעצמן, במיוחד בתקופות שאחרי המלחמות. מתברר שהפקת הלקחים לא הייתה משימה רשמית של מה"ד. היא לא נכללה (לפחות עד סוף שנות ה-90) בפקודות המטכ"ל או בהוראות הפיקוד העליון (הפ"ע) במסגרת של תפקידי מה"ד ולא הופיעה כנושא הנתון לאחריות בפקודת הארגון של הגוף הזה.

רק בסוף 1987 הוחלט במה"ד ביוזמה "מקומית" (כנראה מתוך העיסוק המתמשך בלקחי מלחמת של"ג) להכין תיק יסוד לנושא "הפקת לקחים", אבל ההחלטה הזאת לא מומשה בפועל, לפחות לא עד תחילת 1990. המסקנה המצערת היא שבמרבית שנותיו של צה"ל – ובוודאי בכל המלחמות שעמד בהן – לא היה בו גוף מקצועי מוגדר, שהפקת לקחי מלחמה הייתה באחריותו הקבועה והמוצהרת, ושהיה ערוך מראש ומאורגן בהתאם. אחרי כל מבצע חשוב או מלחמה "גדולה" התארגנו מחדש – בחופזה ותחת לחץ – ובכל פעם "המציאו את הגלגל" אד-הוק.

בביקורת שערך מבקר המדינה ב-1990 בנושא "תהליך הפקת הלקחים מתרגילי מפקדות בכירות של כוחות היבשה"

סר בזיל לידל-הארט



"ההיגיון הפשוט אומר, שלא נוכל לצפות לבניית דוקטרינה אמיתית של המלחמה, אלא מלקחים אמיתיים, והלקחים לא יוכלו להיות אמיתיים, אלא אם החיפוש אחריהם ייעשה מתוך ניסיון נחוש ואובייקטיבי לחלוטין להגיע עד חקר האמת – גם אם זו תפגע בגאווותנו או תכאיב ליידינו..."

הוא כנראה לא שבע נחת מהממצאים. בדו"ח שלו חרג המבקר מהנושא הצר והרחיב את התייחסותו להפקת לקחים בצה"ל בכלל, כולל לקחי מלחמה.

בדו"ח הזה (דו"ח המבקר מס' 40, 1990) נאמר:

"לא מוסדו סטנדרטים מקצועיים להפקת לקחים ולאישורם".
"אין מתכונת אחידה לניסוח ולהצגת לקח, שתקל על מציע הלקח לבסס את מסקנתו, למאשר הלקח – לבחון את בסיס המסקנה, ולמבצע הלקח – להוציאו אל הפועל ככתבו, כלשונו וכרוחו".

המבקר המליץ, בין השאר, להטיל על מה"ד אחריות למסד ולכוון את הפקת הלקחים **"הן מתרגילים והן ממלחמות"**.

בעקבות המלצת המבקר הודיע לו עוזר ראש אג"ס כי הוטל על מה"ד לבצע עבודת מטה להגדרת המושג "לקח", וכי במה"ד עוסקים בשיטתיות בהפקת לקחים מתוך הבנה שהנושא דורש בחינה ומיסוד. באגה"ב (לשעבר מה"ד) הייתה לאחר מכן (בעיקר אחרי מלחמת המפרץ, כשהרמטכ"ל הטיל עליו שוב

אחריות להפקת לקחים) פעילות מסוימת של עבודת מטה, שהניבה אי אלה תוצרי ביניים, אולם גם כ-10 שנים לאחר מכן (ור-50 שנה אחרי מלחמת העצמאות) עדיין לא הייתה בצה"ל פקודה מאושרת, שלמה וכוללנית המחייבת את כולם בנושא חשוב זה.

כיצד יש להפיק לקחים

כדי להפיק לקחים ממלחמה או ממבצע בצורה מיטבית חייב הצבא – כל צבא – לעשות זאת באופן מעמיק ומקצועי ביותר, לא למהר ולא "לעגל פינות", גם אם מדובר בתהליך קשה, מייגע ולרוב גם מעורר מחלוקת, מכאיב ופוגע. רבים כבר התייחסו לשאלת החשיבות העצומה של לקחי מלחמה ולקשיים הגלומים בהפקתם וביישומם.

ההיסטוריון הצבאי סר לידל-הארט (מחשבות על המלחמה, עמ' 175) כתב ב-1932:

"ההיגיון הפשוט אומר, שלא נוכל לצפות לבניית דוקטרינה אמיתית של המלחמה, אלא מלקחים אמיתיים, והלקחים לא יוכלו להיות אמיתיים, אלא אם החיפוש אחריהם ייעשה מתוך ניסיון נחוש ואובייקטיבי לחלוטין להגיע עד חקר האמת – גם אם זו תפגע בגאווותנו או תכאיב ליידינו. אין ספק שבכך טמונה התשובה האמיתית לשאלה

מדוע לא הובנו ולא יושמו נכונה לקחיהן של מלחמה אחרי מלחמה".

אלוף משה בר־כוכבא, שבתפקידו האחרון עסק בתרגול מפקדות ובלקחיהם, כתב (מרכבות הפלדה, 1987, עמ' 562): "איתור הלקחים והפקתם מחייבים היערכות ארגונית של המערכת כולה, איסוף יסודי של הנתונים, מחקר מקצועי ומהימן, עיבוד מקיף, אובייקטיבי ומאוזן תוך הסתמכות על עובדות מדויקות על המלחמה ועל תמונת מצב נכונה של

כוחותינו ושל האויב... יישום הלקחים והטמעתם מצריכים מודעות לחשיבות הנושא. ובנוסף, הם דורשים פקודת ביצוע מהרמה הצבאית הבכירה ביותר, תוך קביעת מסגרת זמן והישגיות. העניין דורש אמצעים ומשאבים רבים, זמן ממושך וחומר תורתי כתוב. העקיבות של המערכת הבכירה בצבא להטמיע את הלקחים – למרות העומס בעבודה השוטפת – תסייע לתהליך...". אלוף בר־כוכבא מצר על הליקויים בהפקת הלקחים וביישומם בצה"ל ומדגיש את הצורך, שעליו עמד אחר כך גם מבקר המדינה (ראו לעיל) ב"פיתוח שיטה צבאית-מדעית כתובה, שתונחל לכל דרגי הפיקוד בצה"ל". זאת נוסף על השיפור הדרוש בתיעוד, בתחקור ובתהליך ההפקה עצמו. ולסיכום: "על צה"ל לפתח גישה ארגונית חדישה לטיפול בנושא הלקחים...". כך סבור גם תא"ל (מיל) ד"ר שמעון נווה במאמרו "האם הופקו לקחים בלוחמת היבשה?" (מערכות 332, 1993): "המתעלם מהפקת לקחים חוטא בבזבוז משאב יקר, שאמצעים רבים הוצאו להשיגו...".

הפקה מתמדת של לקחים מכל פעילות של הכוחות המזוינים הינה חלק בלתי נפרד של הפעילות הצבאית... בהעדר מסגרת תודעתית מקצועית קבועה, נעשה ניתוח המלחמות ללא שיטה ובכלים לא נכונים, והוא מתבדר".

תא"ל ד"ר יצחק בן־ישראל (כיום ראש מפא"ת בדרגת אלוף) כתב במאמרו "לקחים טכנולוגיים" (מערכות 332, 1993): "הפקת לקחים ממלחמות העבר היא עניין מסובך, מורכב וכרוך בכשלים לוגיים מרובים. אחרי הכול, מלחמות העבר מתייחסות למה שכבר היה, ואילו ה'לקחים' אמורים להתייחס למה שעשוי להיות בעתיד. עם זאת מדובר בתהליך בלתי נמנע... הדרך היחידה האפשרית להגדלת הידע היא

ללמוד מטעויות".

קבועי הזמן הכרוכים בהפקת לקחים ממלחמה וביישומם זוכים גם הם להתייחסות. אלוף בן־ישראל הוסיף וכתב: "כאשר עוסקים בהשפעת מלחמה על טכנולוגיה, צריך לזכור תמיד את קבוע הזמן, האופייני לפיתוח טכנולוגיה חדשה, ל"תרגומה" למערכת נשק ולהטמעתה בצבא. קבוע הזמן הזה הוא, בדרך כלל, כ־15-20 שנה... היכולת ליישם שינויים טכנולוגיים בין מלחמות מוגבלת איפוא ביותר".

גם אלוף בר־כוכבא מתייחס בספרו לערך הזמן בהפקת לקחים. לדעתו, איתור והפקה של לקחים ברמה המטכ"לית רצוי שיתחילו לאפשר הכנות מוקדמות מקצועיות וראויות. "הפקת הלקחים ברמה המטכ"לית עשויה להימשך כשנה-שנתיים" – כלומר מדובר בפעילות יסודית ומעמיקה. "בהמשך יהיה צורך בשתיים-ארבע שנים נוספות ליישום הלקחים והטמעתם. ממדי הזמן האלה רצויים ומאפשרים להתרחק מספיק בזמן מהאירועים על מנת לקבל פרספקטיבה היסטורית". אך יחד עם זאת, "פרקי זמן ארוכים יותר בטיפול בהפקת הלקחים אינם רצויים".

סר לידל־הארט מעדיף להזדרז יותר. לדעתו, "אנשים שהועמדו על השטויות שעשו מייד לאחר שקרה מה שקרה, עשויים ליישם את הלקחים. אבל הזמן החולף מאפשר לטעויות שנעשו בזמן הפוך להרגל נוקשה, ואת הקרום החדש הזה אפשר לשבור רק בכוחם של כדורים...".

מה עוד שהאנשים בעלי הסמכויות במערכת הצבאית מתחלפים בתדירות גבוהה, ובני "הדור החדש" לא תמיד מודעים ללקחי העבר ולא מכבדים אותם כראוי להם.

כיצד טופל בצה"ל נושא הלקחים

מהחומר שקשור למלחמות שאותן חקרנו קיבלנו את הרושם שבכל פעם מחדש "התנפלו" בצה"ל על נושא "הפקת הלקחים" במין הסתערות מחץ. עוד בטרם שכנו הדי המלחמה, כבר הופעל מכבש הזמן על כל דרגי הפיקוד למהר ולהפיק לקחים. הדבר לא עשוי להטריד, אילו מדובר היה רק בשלב של איסוף העדויות וגיבוש העובדות והנתונים. אולם

האלוף משה בר־כוכבא



"איתור הלקחים והפקתם דורשים פקודת ביצוע מהרמה הצבאית הגבוהה ביותר, תוך קביעת מסגרת זמן והישגיות"

אין דרך חזרה.

בכל אופן ראוי שיקשיבו בצה"ל לדבריו של מבקר המדינה, שנאמרו לפני כעשר שנים, ושבהם הוא מציע **"להשתית את הפקת הלקחים על סטנדרטים מקצועיים ולבסס את השיטה להפקת לקחים על עקרונות המלחמה... לגבש מתכונת אחידה לניסוח הלקחים ולהצגתם ולכנס אותם בקטלוג לפי בחינות מיון שונות. המתכונת אינה עניין צורני בלבד, אלא עניין שבמהות. היא אמורה לבטא ולהמחיש קיומו של תהליך מחשבתי סדור, התואם את הגדרת הלקח, והמוביל בצורה לוגית משלב איתור הבעיה עד שלב מציאת הפתרון"**.

חוששני שמסר זה טרם נקלט בצה"ל עד היום הזה. חשוב להעיר גם על הטיב או על הרמה המקצועית של הלקחים המופיעים במסמכים. הרושם של המעיין בחומר אינו חיובי. ראוי לצטט כאן קטעים מתוך "מכשולים בדרך הפקת הלקחים" – מסמך של מטכ"ל/אגה"ב, מחלקת תו"ל ומפקדות, שכתב החוקר שמואל אבנרי (שגם ערך את "מקבץ העדויות בנושא תו"ל" שהוזכר לעיל), ואשר פורסם בי"ד 1991. באותה עת (כפי שנאמר לעיל) קבע הרמטכ"ל שאגה"ב (לשעבר מה"ד) יהיה הגוף האחראי על הפקת לקחים בכלל צה"ל (כאמור, הדבר לא מוסד אז בצורה רשמית ומסודרת), ואנשי אגה"ב אכן ניגשו לטפל בלקחי מלחמת המפרץ. לצורך זה הם חזרו אחורה ובחנו מחדש את החומר הרב הקשור בלקחי מלחמת של"ג. אחדים מהממצאים היו קשים ומדאיגים. במבוא למסמך "מכשולים בדרך הפקת הלקחים" נאמר: **"ניסיון לערוך סדר בבלייל החומר הזה במטרה להיבנות ממנו מגלה שחלק ניכר מהמסקנות הכלולות בו אינן מתקשרות בהכרח לאירועי המלחמה, ושלקחים רבים אינם נבנים על יסוד ליבון מוקדם של מהלכי הקרבות והשתלשלותם המדוקדקת. יתרה מזו, בכל הנוגע למהלכים ולאירועים עומדת תמונת המלחמה עד עצם היום הזה, כשחלקים ממנה מעורפלים, מקוטעים ואף מסולפים. בהעדר בסיס עובדתי מוצק תלויים גם הלקחים על בלימה"**.

זאת ועוד, **"נושאים מרכזיים ביותר בתחום הלחימה בשל"ג לא הגיעו לכלל דיון וסיכום, בעוד נושאים רבים אחרים, שהועלו על הכתב, מתאפיינים במגמתיות ובחד-צדדיות, לוקים בהעדר מיקוד, אינם ערוכים באופן שיטתי, ואין הם מצטרפים למסגרת אחת, שתוכל לשמש בסיס איתן לדיון תורתי ולהפקת לקחים"**.

כל המעיין בחומר המקורי של לקחי אותה המלחמה אינו יכול אלא להסכים, לצערי, עם דבריו הנוקבים של שמואל אבנרי: **"בספרות הענפה של חקר מלחמת של"ג נמצא ערב**

תמוה הוא שגם מה שאמור להיות תהליך סדור, הכולל לימוד, מיון, דיון, ליבון, ניתוח ומחקר, שרק בעקבותיו מופקים ה"לקחים" המזוקקים – גם זה נעשה בלחץ גדול ובלוח זמנים קצר שאינו מתקבל על הדעת.

שנים רבות אחרי מלחמת של"ג פירסם מטכ"ל/אגה"ב "מקבץ עדויות בנושאי תו"ל", ואז, מתוך הסתכלות אחורה ובטווח זמן ארוך, כותב רמ"ח תו"ל: **"לקחים מוטעים ממלחמות מופקים לא אחת כתוצאה מזריזות יתר 'להדביק' למלחמה את לקחיה בטרם הובררו כל העובדות, ובטרם לובנו הבעיות המרכזיות שהתגלעו בלחימה"**.

חוששני שכאן טמונה מכשלה אמיתית: נחפזים מאוד לסיים את "הפקת לקחי צה"ל", מגיעים בתהליך הזה לשלב שבו כולם מותשים לחלוטין, ואז, פתאום, מופנה כל העניין של המפקדים וכל המרץ והתושייה שלהם לדברים אחרים, חשובים גם הם ללא ספק. הלקחים, לפחות חלקם, שאינם מגיעים לכלל בשלות וגיבוש אמיתי, מתמסמסים לאיטם, נשכחים מהלב ונותרים כמסמכים נעולים בכספות. אחר כך מכה בנו התופעה של חוסר ההמשכיות ושל חוסר ההקפדה על שמירת "הזיכרון הארגוני".

באחד מסיכומי מה"ד על לקחי של"ג (עוזר ראש מה"ד לתו"ל, 18.12.1983) נאמר במפורש: **"בשל חילופי המשמרות ברמות הפיקוד**

השונות נאלצנו לבטל מספר כינוסים, ולא הגענו למיצוי סופי של התוכנית הבסיסית שהצבנו לפנינו... יש חשיבות רבה לכך שהנושאים שלא נידונו עדיין לא יירדו מסדר היום ויזכו לדיון ממצה ומסכם... קיימים כמה אירועי קרב מרכזיים, שעדיין לא נבחנו במסגרת כינוסי צה"ל, ותהיה תועלת רבה בבחינתם במתכונת זו..." נדמה שדברים אלה נותרו ללא תגובה.

דור שלם של מפקדים מחליף אצלנו תפקידים, באופן טבעי, זמן מה אחרי המלחמה. הרמטכ"לים שהנהיגו את צה"ל במלחמותיו התחלפו זמן קצר מאוד אחרי כל אחת משלוש המלחמות שסקרנו, וכך גם רבים מקציני המטה הבכירים (שלא לדבר על שרי הביטחון). למפקדים החדשים ברמות השונות יש כנראה (וזו השערה) פחות מחויבות לתהליך כולו וגם ללקחים שכבר נוסחו. הם מחפשים "כיוונים ויעדים חדשים", "רוח רעננה" וסבורים שצריך "להסתכל קדימה ולא אחורה, אל המלחמה", וש"מספיק לחטט בפצעים" ועוד כיוצא באלה דברים. אין כאן התכחשות, אבל גם אין התלהבות לבצע מה שכבר סוכם, ואין דבקות במשימה של יישום הלקחים בפועל. יש מפקדים "חדשים", שפשוט אינם מודעים לסיבות ולרקע של ההחלטות, ויש כאלה שסתם פוסלים את דעת קודמיהם. גם זה תורם ל"קבירת" חלק מהנושאים בכספות ואחר כך בארכיונים, שמהם כבר

"נושאים מרכזיים ביותר בתחום הלחימה בשל"ג לא הגיעו לכלל דיון וסיכום, בעוד נושאים רבים אחרים, שהועלו על הכתב, מתאפיינים במגמתיות ובחד-צדדיות, לוקים בהעדר מיקוד, אינם ערוכים באופן שיטתי, ואין הם מצטרפים למסגרת אחת, שתוכל לשמש בסיס איתן לדיון תורתי ולהפקת לקחים"

רב של משפטים המוצגים כ'לקחים', בעוד שאין הם אלא ציוני עובדות, חזרות על כללים תורתיים וכיוצא באלה מובנים שאינם ראויים להיקרא 'לקחים'... ביניהם ובין לקחים של ממש עדיין מפרידה דרך ארוכה של ניתוח, של בחינת האירועים על-פי התר"ל ועקרונות המלחמה, של גיבוש הערכות ושל הוצאת מסקנות – כל אותם שלבים שמן הראוי שירכיבו את תהליך הפקת הלקחים".

לדעה זו אכן כיוון מבקר המדינה, אשר קבע (בדו"ח מס' 40, 1990): "שילובן הבלתי מבוקר של התבטאויות שאינן לקחים אל תוך אכסניות מובהקות של לקחים גורם להטעיה ועלול לשבש תהליכי עבודה".

במסמך אגה"ב שלעיל מובעת ביקורת גם על הטיב ועל הדיוק של העדויות ושל הנתונים שנאספו על הלחימה וגם על כך שתהליך הפקת הלקחים בוצע, ברובו, במסגרות המצומצמות של היחידות ושל החילות ("שריון לחוד, חי"ר וצנחנים לחוד, תותחנים לחוד"...) במקום בחתך של הקרבות ובמבט רחב על הקרב המשולב, הרב-חילי.

תהליך הפקת הלקחים ממלחמת של"ג – על תוצאותיו (שהן עגומות למדי, לדעתי) – דעך והתמסס במשך הזמן. בסופו של דבר לא פורסם ולא הופץ בצה"ל המסמך המסכם והמלא של לקחי המלחמה, שהוכן על-ידי מה"ד. הוא נגנז לפי החלטת הרמטכ"ל בסוף שנת 1983, והידע שרוכז בו אינו זמין למפקדי צה"ל עד היום הזה.

"הפקת לקחים כרוכה בידיעה

ודאית ובאימות הזיכרון ההיסטורי – כתב אלוף טל (בספרו תורת הביטחון במבחן הזמן, עמ' 120).

וכבר אמרנו למעלה שהתנאי להפקה נכונה של לקחים הוא ידיעה טובה, אמיתית ומפורטת של כל העובדות שנוגעות למהלך הקרבות. אולם אלוף ישראל טל – בדבריו לחניכי המכללה לביטחון לאומי על "לקחי מלחמות ברמה הלאומית" (יולי 1986) – הוסיף וציין כי לדעתו הופקו בצה"ל כראוי רק לקחי מלחמת העצמאות ולקחי מלחמת סיני (1956). אחת הסיבות לכך היא שבאותה תקופה "לא הסתירו אינפורמציה. הייתה גישה לאינפורמציה, וכולם יכלו לדעת מה היה במלחמה – גם את הדברים הנעימים וגם את הדברים הלא נעימים".

אלוף טל סבור שגם במלחמת ששת הימים "מבחינת התכנים הכול היה גלוי בכל הדרגים". אולם מאז מלחמת יום הכיפורים "המטה הכללי והנהלת משרד הביטחון חוסמים כל גישה לאינפורמציה על יום הכיפורים – עד כדי

כך שניתן להצביע בעליל על הנזקים שנגרמים ועל כך שגם ברמה של תפיסת הביטחון הלאומי וגם ברמה של תורת הלחימה הצבאית וההיגוי הצבאי בהחלט נגרמים נזקים ממדרגה ראשונה בלי להתחשב בלקחים ובלי לדעת את הלקחים". זאת אף שלדעתו לא הייתה מלחמה כל כך מתועדת כמו המלחמה הזאת, אבל המידע עצמו וגם המחקר שבוצע על אודותיו "נעול, ואין לו תפוצה בדרגי צה"ל השונים". מסקנתו היא ש"עוד לא הייתה לנו מלחמה שכל כך לא למדו את הלקחים שלה", ומסקנה זו נראית חמורה שבעתיים, מפני שהוא מאשים בגלוי את "המנהיגות המדינית והצבאית מאז יום כיפור ועד היום",

שאינה מאפשרת לדעת את העובדות ולהפיק את הלקחים. אלוף טל מטיל ספק גם בכל הנוגע להפקת הלקחים ממלחמת של"ג ("אולי מלחמת לבנון מתחרה ביום הכיפורים").

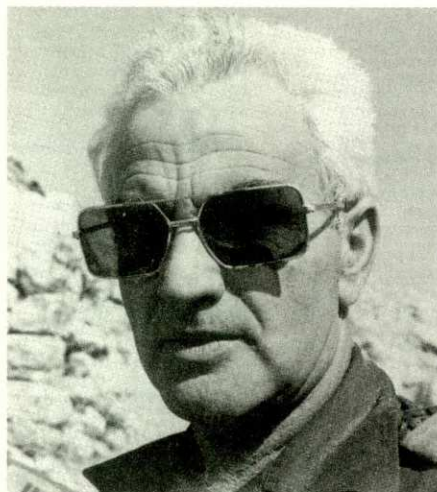
לדעתו של אלוף טל על לקחי יום הכיפורים מסכים גם תא"ל ד"ר נווה (מערכות 332): "אירועי המלחמה לא נבדקו, וצה"ל לא הפיק לקחים מכישלון המגננה ברמת-הגולן ובסיני ולא עשה כל שינויים תורתיים בתחום זה". וכך גם אלוף ברי-כוכבא (מרכבות הפלדה, עמוד 562): "ככל שהתרחקנו ממלחמת יום הכיפורים, כן הלכה וגברה ההזנחה בתחום החיוני הזה: לקחים חשובים לא עודכנו ונזנחו". בהרצאתו במב"ל נתן אלוף טל הסבר – פסימי מאוד – לשורש המצב הזה: "לימוד לקחי מלחמה הוא מעבר מערפל הקרב, הרווי אדי אבק שריפה, לערפל ההיסטוריה הצבאית,

הכבד ממנו, והרווי אדי רעל. אני מתכוון ליצרים ולתאוות ולמריבות. בשפה אחרת – למלחמות הגנרלים".

עד כמה שהדבר מצער, הרי כאשר צריך להפיק לקחים מאירועים שאינם בגדר הצלחה (ובמיוחד אז ראוי להפיק לקחים!) הרי רבים נוטים לא לדייק בנתונים. כמו שאומר אלוף טל (בספרו "תורת הביטחון במבחן הזמן", עמ' 120): "בתנאי מפלה וכישלון פועל יצר ההגנה העצמית, שאף הוא מטבע האדם, הגורם ליחיד לשקוד על טשטוש חלקו ועל העצמת חלקו של הזולת".

הערך של "קדושת האמת בתחקיר" – משמע חשיפה מלאה של העובדות גם כשאינן נוחות – לא היה כנראה ערך עליון בכלל יחידות צה"ל. הדבר בלט אחרי מלחמת יום הכיפורים, ובמיוחד כאשר אימתה של ועדת אגרנט נפלה על הצבא ושיבשה את חשיפת האמת לאמיתה. רב-אלוף מוטה גור, שהיה רמטכ"ל אחרי אותה מלחמה, ושלפי עדות פקודיו היה מודע מאוד להפקה וליישום של

תא"ל אורי בן-ארי



"לאחר מלחמת ששת הימים היו בתוכנו שחזו את שדה הקרב העתידי... אמרו זאת, אבל שיכרון ההצלחה פגם בכושר החשיבה. מפקדי השריון היו עיוורים"

ששת הימים, ימשיך להיות כזה, וגם האויבים מפיקים לקחים מהתבוסה שלהם ופועלים בהתאם. נראה שצה"ל התעלם מלקחים רבים שצריך היה להפיק גם בתחום הטכנו-טקטי וגם בתחומים האופרטיבי והאסטרטגי. האופוריה או "הלם הניצחון" נעוה ניתוח אובייקטיבי של תוצאות המלחמה, וכך לא תוקנו השגיאות, לא בוצעה ההתאמה לקראת "המלחמה הבאה", ונשתמרה וטופחה המתכונת של "מלחמת הניצחון", שכבר לא התאימה לתנאים החדשים של מלחמת יום הכיפורים בשנת 1973 – תנאים שאת חלקם לפחות ניתן היה לחזות מראש.

לפי עדותו של תא"ל אורי בן-ארי (מעריב, 10.10.1986):
"לאחר מלחמת ששת הימים היו בתוכנו שחזו את שדה הקרב העתידי... אמרו זאת, אבל שיכרון ההצלחה פגם בכושר החשיבה. מפקדי השריון היו עיוורים".

אל"ם יעקב חיסדאי סבור גם הוא ש"כושר החשיבה" של קציני צה"ל נחלש עם הזמן: **"הליקוי הראשון הבולט לעין בניתוח לקחי מלחמת יום הכיפורים הוא הירידה ברמת החשיבה הצבאית",** וזאת בעיקר בגלל **"תחושת העוצמה והביטחון העצמי אחרי מלחמת ששת הימים"** ובגלל **"העדר פתיחות לביקורת"** (מכתב לשר הביטחון, 1975). חבל שכך היו פני הדברים, וחבל שאלה שחשבו אחרת לא הרימו קול גדול, כפי שהיה ראוי. זכור מקרהו של אלוף בר-כוכבא, אשר ניסה לקדם את נושא הטיפול בהפקת הלקחים בצה"ל, ועשה זאת אולי בדרכו המחוספסת מדי, בעקשנות ואפילו במידה של חוצפה. סופו שננזף על-ידי הרמטכ"ל ופרש מצה"ל במחאה קולנית, על כך שמנהיגות הצבא מנסה, לדעתו, לנטרל את מערך הפקת הלקחים, שהוא עמד בראשו.

זה מפליא ומדאיג שגם אחרי שהובן – בדיעבד – הכישלון בהפקת הלקחים ממלחמת ששת הימים, לא התעשת צה"ל ולא התארגן כראוי אחרי מלחמת יום הכיפורים, אלא נהג כפי שנהג. יתרה מכך, בהזדמנות שלאחר מכן – מלחמת של"ג – התמונה של הפקת הלקחים אינה מעודדת יותר. למעשה עד היום אין סימנים ברורים לכך שצה"ל למד והפנים את הלקחים של הפקת הלקחים.

התכונות האישיות הדרושות למפיקי לקחים
 בראשית המאמר הבאתי את הגדרת "הלקח הצבאי" לפי מילון צה"ל החדש. קצינים בצה"ל התייחסו לא פעם לנושא וניסו לתת לו הגדרות והבהרות מעניינות משל עצמם כמו:
 ● **"הפקת לקחים היא תהליך אקומולטיבי של מסה ומעש, המצטבר רבדים רבדים, והלקח הנכון הוא, לא פעם,**

הלקחים, סיפר לחניכי המכללה לביטחון לאומי (הרצאה על מלחמת יום הכיפורים: לקחים ובניית הכוח, 1985): **"אחד האילוצים המרכזיים שלי כרמטכ"ל היה למתן את השפעת ועדת אגרנט ואת השפעת הציבור ולקבל החלטות ענייניות, דבר – שאני מודה – לא היה פשוט... אני הייתי צריך להבהיר בלשון מאוד ברורה וחד-משמעית, שאם אני אשמע באיזשהו דיון את המונח 'ועדת אגרנט', אז פשוט הקצין יודח מתפקידו... הייתה לזה השלכה חריפה מאוד, שצריך היה לנטרל אותה, כדי שאפשר יהיה מחדש לדבר במונחים פחות או יותר ריאליים".**

סר לידל הארט אמר פעם: **"צבא לומד רק מתבוסה".** מתברר שגם מתבוסה לא תמיד משכילים בצבא להפיק לקח אמיתי, אף שיש דוגמאות היסטוריות – מצבאות אחרים – שהמציאות של התבוסה ממש כפתה עליהם להפיק לקחים כראוי, וזה כולל את צבאות ערב אחרי תבוסתם ב-1967.

אם נחזור לדבריו של אלוף טל לעיל, שאחרי המלחמות ב-1956 וב-1967 הפיקו לקחים ראויים, הרי גם על כך נמצאו חולקים. המלחמות האלה הסתיימו בניצחון צבאי שאינו שנוי במחלוקת, וזו אולי הייתה הבעיה. מצאנו עדות של קצין צעיר (באותם הימים. מאוחר יותר הוא מילא תפקיד בכיר במודיעין) על כך שהתלונן ב-1958 בפני קצין בכיר על ש"לא הפקנו לקחים ממבצע קדש". התשובה שקיבל הייתה (באנגלית דווקא) **"You can't argue a victory"** כלומר, אי-אפשר להתווכח עם הניצחון, ואין טעם לנסות להפיק לקחים (לקחי מלחמה – האם יש, האם זה נחוץ, פרסום פנימי של אמ"ן, אוגוסט 1989).

לעומת זאת מצאנו גישה שונה ללקחי מלחמת סיני במאמרו של יוסף נבו על המערכה הזאת. (חישול צה"ל למשימותיו, "סקירה חודשית", יוני 1973). הוא מפרט את דבר הקמתו של צוות מטכ"לי בין-חילי, שעליו הוטלה המשימה למצות את לקחי המלחמה ולתכנן מחדש את סד"כ צה"ל. מתברר שחברי הצוות הזה השכילו להמליץ על הכנת צה"ל לקראת "המלחמה הבאה", שעתידה הייתה להיות – כך צפו – שונה לחלוטין במהותה. הצוות גיבש לשם כך מספר הנחות יסוד (המפורטות במאמר) ואשר ברבות הימים אכן הוכחו כנכונות במלחמת ששת הימים. ניתן לומר כי רבים סבורים שיישום נכון של לקחי 1956 אכן היה ביסוד ההצלחה ב-1967.

אולם צה"ל נכשל כישלון חרוץ בהפקת הלקחים מהמלחמה ב-1967, או יותר נכון, הוא נכשל בהבנתם העמוקה והרחבה, משמע: לא כל מה שהיה טוב למלחמת

האלוף ישראל טל



"המטה הכללי והנהלת משרד הביטחון חוסמים כל גישה על אינפורמציה ליום הכיפורים – עד כדי כך שניתן להצביע בעליל על הנזקים שנגרמים"

פועל יוצא של השגוי ולהיפך" (תא"ל דב תמרי, מערכות 315-316).

● "לקחים ניתן לאפיין כניסוח מכוון עתיד של פעילות מתקנת, שמטרתה הבטחת השגת הייעוד באיטרציה הבאה" [בפעם הבאה שאותה פעולה חוזרת על עצמה - י"צ] (אלם ד"ר ולד, צה"ל אחר).

לעניין הזה - של החשיבות הגדולה של המבט אל העתיד - מתייחס גם מאמרו של אל"ם יצחק בן-ישראל (היום אלוף) "הלוגיקה של הפקת לקחים צבאיים" (מערכות 305, 1986). הוא מציג (בין השאר) עמדה, הנתמכת בדרך כלל על-ידי הוגים בעלי רקע יותר אקדמאי ופחות צבאי, אשר גורסת כי "מלחמות העבר הן עניין להיסטוריונים ואינן רלוונטיות (או כמעט שאינן רלוונטיות) למלחמות שיתרחשו בעתיד... לא ניתן להפיק לקחים ישירים ממלחמות העבר, משום שכל מלחמה היא חד-פעמית". כלומר, יש להיזהר מאוד שלא "להתכונן למלחמות העבר".

בכל זאת, כיצד ניתן (וצריך) להפיק "לקחים נכונים"? הכותב מציע "מודל אחר": על מפיך הלקחים הצבאי להקדים ולהגות את התיאוריה ורק אחר כך לבחון אותה לאור המידע התצפיתי מהמלחמה. "מפיך הלקחים הצבאי, כמו המדען, צריך להתחיל את ה'מחקר' מניסוח הבעיה המציקה לו ולבחון את כלל הפתרונות האפשריים... תהליך ההתכנסות ללקחים 'נכונים' הוא

איפוא תהליך של אלימינציה - הפרכת הלקחים השגויים תוך שימוש בניסיון הקרבי". המשמעות היא "שלקח אינו מסקנה מקרבות העבר, אלא השערה לגבי העתיד... לקח צבאי (כמוהו כתיאוריות מדעיות) טומן בחובו לא רק מידע על העבר, אלא גם תחזיות על העתיד". אולם בכך יש דרישה לא פשוטה: "כיוון שלקח הינו השערה, המתייחסת לעתיד, יש לבחון אותו גם לאור נתוני העתיד - כלומר מול נתונים ותחזיות החורגים מנתוני הקרבות המקוריים".

צריך לזכור שהפקת לקחים היא תהליך מתמשך, דינמי ודו-צדדי, שמושפע לא רק מהשיקולים שלנו, אלא גם משיקוליו ומהתנהגותו של הצד שמנגד (האויב), שגם הוא מפיך את לקחיו במקביל. בסיכומו אומר בן-ישראל כי לשיטתו יש להטיל ספק בכל לקח ולראות בו השערה בלבד: "אין דרך להפקת לקחים נכונים; יש רק דרך לסלק לקחים שגויים".

זו גישה מקורית ומעניינת, אך נראה שכדי לממש אותה אנו זקוקים בצבא לאנשים בעלי יכולת אינטלקטואלית גבוהה, אנשים בעלי "רוח פילוסופית", והמחבר עצמו מצטט שם את סר לידל-הארט, שיועד מניסיונו כי "צבאות אינם מורכבים מפילוסופים - לא בצמרת ולא בתחתית הסולם". ייתכן שאך טבעי הדבר, ואולי אף נכון הוא, שצבא אינו מורכב כולו מ"פילוסופים", אבל נראה שצבא טוב חייב לקיים בתוכו

שכבה מסוימת של מפקדים "פילוסופים" בעלי השפעה, שיישאו במטלה של החשיבה המעמיקה קדימה, של ההתחדשות וכמובן של הפקת הלקחים מהמלחמות ומהמבצעים.

בחיבורם המעניין של החוקרים האמריקנים אליוט כהן וחבריו על המהפכה הביטחונית הישראלית הם מנתחים בעין אוהדת את מבנהו האנושי של צה"ל ואת גישותיו לחידושים. אולם יש שם פרק ביקורתי למדי, הנושא את השם הלא מחמיא "אנטי אינטלקטואליזם", שבו הם טוענים ש"שפעת הפיקחות הטקטית והמבצעית", המאפיינת את קציני צה"ל, "לא תורגמה לתעוזה אינטלקטואלית בדרך כלל. בצבא השרוי במלחמה מתמדת הקידום אינו מושג בזכות הישגים בהשכלה, רהיטות דיבור או מוניטין אינטלקטואליים, אלא בזכות הצלחות מוכחות כמפקד בשדה... הישגיו של האינטלקטואל הצבאי מדדים אישם מאחור" (סכינים, טנקים וטילים: המהפכה הביטחונית, הישראלית, מרכז ב"סא, אוניברסיטת בר-אילן, 1999, עמ' 57-58).

הבעיה היא שכדי להפיק ולהבין את "הלקחים הנכונים" מאירועי מלחמה לא ניתן, כנראה, להסתפק במפקדי שטח מנוסים, בעלי "תחושות בטן" מפותחות, אלא צריך גם מפקדים בעלי יכולת אינטלקטואלית מפותחת - רצוי נון-קונפורמיסטים שאינם הולכים בתלם - כאלה שמסוגלים להעמיק בחשיבה מופשטת וביקורתית ואמיצים דיים לפרסם את דברם ולעמוד על דעתם.

כבר ציטטתי לעיל את מכתבו של אל"ם חיסדאי לשר הביטחון על הירידה ברמת החשיבה בצה"ל באופן כללי, אבל - כפי שראינו לעיל - לתהליך מתוחכם של הפקת לקחים דרושה רמת חשיבה גבוהה במיוחד. חיסדאי אינו טוען שהפסיקו לחשוב בצבא, "אלא שהמאמץ המחשבתי הוסט לאפיקים ארגוניים וטכניים, והופסקו המאמצים בשלושה תחומים שהם ליבה ונשמתה של החשיבה: החשיבה המופשטת, החשיבה הביקורתית והחשיבה היוצרת". אין ספק שהפקת לקחים מותנית בסוגים האלה של החשיבה, ובמיוחד ביכולת לחשוב באופן ביקורתי ולא לקבל מוסכמות כמובנות מאליהן. לדעת חיסדאי, "העדר פתיחות לביקורת... מידה גדולה של הסכמיות והעדר ויכוח... הביאו לניוונו של המחשבה הביקורתית בצה"ל". ואם אכן כך הדבר, כיצד אפשר לצפות להפקת לקחים נועזת ומרחיקת ראות?

סיכום: מה ניתן לעשות?

לא באתי לטעון כאן באופן גורף, שצה"ל ה"יבשתי" כלל לא הפיק לקחים ממלחמות. ודאי שאפשר להביא דוגמאות אין-ספור ללקחים שהופקו ויושמו. הטענה היא שמשוהו בסיסי לקוי אצלנו בדרך שבה טופל הנושא בכל שלבי התהליך -

"שפעת הפיקחות הטקטית והמבצעית", המאפיינת את קציני צה"ל, "לא תורגמה לתעוזה אינטלקטואלית"

● הרמות הבכירות ביותר בצבא חייבות להקצות משאבי זמן ותשומת לב אישית למעקב ולפיקוח על התהליך. עליהם החובה לקבוע את סדר החשיבות והעדיפות ליישום.

● אחרי סיכומם ואישורם של הלקחים בדרג הבכיר יובטח קיומו של מנגנון אשר יעקוב ויפקח (וידווח) על יישומם בפועל ולאורך זמן. זה יהיה מנגנון מקצועי ועצמאי, שיוכל לבלום ולנטרל את השפעת התופעה של חילופי האישים ברמות הפיקוד השונות.

● לשם יישום הלקחים המועדפים, כפי שנקבע על-ידי הדרג הבכיר בצבא, יש לקבוע לכל אחד מהם "אבא". מדובר באדם או בגוף צבאי שזו תהיה משימתם העיקרית, ויעמדו לרשותם האמצעים, הסמכויות וצינורות התקשורת, הדרושים לקידום עקבי של הנושא עד לביצוע המשימה.

● יש לשאוף לכך שמרב הלקחים יובאו לידיעת ציבור המפקדים הרחב ויפורסמו עד הרמות הנמוכות במינימום של צנזורה ובמינימום של שימוש בסיווגים ביטחוניים מיותרים, שגורמים ל"קבירת" מסמכי הלקחים בכספות. יש לוודא שהחומר יקוטלג ויוכנס למחשב כדי שיישמר במסגרת "הזיכרון הארגוני". צריך ללמד ולשנן את הלקחים ביחידות ובקורסים ולרענן אותם תקופתית לאורך זמן.

בנושאים הקשורים לחינוך ולהכשרה של מפקדים יש להשקיע לטווח ארוך, כדי שיהיו לצה"ל דורות של מפקדים, אשר נוסף על הכישרים הנדרשים המקובלים היום – כמו

מנהיגות ויכולת קרבית – הם יהיו גם:

■ בעלי השכלה כללית רחבה, יכולת אינטלקטואלית גבוהה, כושר חשיבה עצמאית, מופשטת, ביקורתית ויצירתית וכן בעלי הרגלים חיוביים בתחום הקריאה והלימוד העצמי.

■ בעלי השכלה וידע בתחום המקצוע הצבאי, כולל ידיעה טובה בהיסטוריה הצבאית, הכללית והישראלית.

■ בעלי יכולת ביטוי טובה בעל פה ובכתב, המסוגלים לנסח ולפרסם את דעותיהם בביטאונים הצבאיים ולהשתתף בדיונים סגורים או פתוחים, העוסקים בשאלות הקשורות לענייני הצבא בכלל וללקחי המלחמות בפרט.

מנהיגות צה"ל חייבת:

▲ לטפח בצבא תרבות של תחקירי אמת ללא פשרות.

▲ לטפח בצבא תרבות של הפקת לקחים כנה, אמיתית ונקייה מאינטרסים אישיים או מאינטרסים של היחידה או של החיל, גם כאשר התהליך עלול להיות כואב ואף פוגע.

▲ לשים דגש על היושרה (אינטגריטי) בחינוכו ובקידומו של כל מפקד, בכל רמה.

החל מאיסוף המידע העובדתי ועד היישום בשטח. צה"ל חזר ועשה מאמץ גדול ו"רועש" אחרי כל מלחמה, אבל בכל פעם השתבש התהליך, לא הגיע למיצוי ולבסוף דעך בקול ענות חלושה בטרם נשא את הפירות הראויים. תקצר כאן היריעה מלהביא שלל של דוגמאות, קטנות וגדולות, התומכות בטענה הזאת.

ובכן, האם ניתן לעשות משהו כדי לשפר את פני הדברים בצה"ל בנושא של הפקת הלקחים? התשובה היא חיובית: יש מה לעשות.

זה מתחיל בתחום הארגוני – שם ניתן לפעול מהר ובקלות יחסית – וממשיך בתחום החינוך, ההשכלה הכללית והצבאית ו"התרבות המקצועית" של המפקדים – שם התהליך אינו כה קל ומהיר, אבל בטווח הארוך ניתן להגיע גם בו להישגים.

אני מודע לכך שלפחות אחדות מההמלצות שלהלן עשויות להיראות כלליות למדי ורלוונטיות בתחום רחב של נושאים שבטיפולו של צבא. הרלוונטיות הנרחבת הזאת נובעת מעבודת המטה של הצבא, שהיא כנראה לקויה, ומכך שאין לצבא די אורך נשימה כדי לסיים כהלכה תהליכים הדורשים מאמץ לאורך זמן. גם אם חלק מהדברים הוא בחזקת "תמיד נכון" ולא דווקא לעניין של לקחי מלחמה, ראוי לחזור ולשנן אותם, ובמקרה שלפנינו יש לתת דגש מיוחד למטרה של הפקת לקחי המלחמות ויישומם.

נקודות עיקריות שצריך ואפשר לבצע בתחום של הפקת הלקחים:

● להגדיר את האחריות להפקת לקחים בצה"ל באופן קבוע, ברור וחד-משמעי – החל בלקחי מלחמות, מבצעים ותקריות וכלה בלקחי תרגילים ואימונים.

● להקים ולקיים (בכל זרוע ובמטכ"ל) גוף שמאורגן, מאויש ומתורגל בהתאם למשימה. יש לציידו בסמכויות, בנהלים בדוקים ובמתכונת מוגדרת לעבודתו (תורת הפקת הלקחים). כאשר אין פעילות מבצעית, יעסוק גוף זה בלקחי בט"ש, תרגילים ואימונים.

● לוודא ששלב איסוף הנתונים ותחקור הקרבות יהיה מקצועי, אמין, יסודי וללא פשרות. יש לצמצם עד למינימום את האופציות של "ערפל", טשטוש עובדות וטיפוח אגדות ומיתוסים. האיסוף והתחקור יבוצעו על-ידי אנשים ללא פניות אישיות וללא "אינטרסים", שעלולים לעוות את האמת. יש להצטייד גם באמצעים טכנולוגיים זמינים, שמקילים על המלאכה ושוללים אופציות של פיתוח גרסאות שונות לאותו אירוע עצמו.

● לימוד, ניתוח ועיבוד העובדות וכן תהליך החשיבה עד ליצירת "הלקח המזוקק" יופקדו בידי אנשים בעלי ניסיון, השכלה וכושר חשיבה ומחקר הולמים. התהליך מחייב הקצאת זמן, ואין לעשותו תחת "מכבש" הלו"ז.

הטענה היא שמהו בסיסי לקוי אצלנו בדרך שבה טופל הנושא בכל שלבי התהליך – החל מאיסוף המידע העובדתי ועד היישום בשטח

מקורות חוסר הידע הצבאי

העדר הכשרה צבאית ראויה, ההסתמכות המופרזת על הניסיון האישי ואימוץ "מבחן התוצאה" הם שלוש הסיבות המרכזיות לחוסר המקצועיות בצבא – ובעיקר של המפקדים הבכירים

האלוף יעקב עמידרור

לדעתי שלושה ליקויים עיקריים השפיעו על מקצועיותו של צה"ל:

■ **קצינים רבים ללא הכשרה.** בעוד שמסלול הכשרה ארוך מצפה לכל מי שרוצה לרכוש מקצוע חופשי בעולם האזרחי או להיות מפקד ברבים מצבאות העולם, הרי מסלול ההכשרה למפקדים בצה"ל היה עד לאחרונה קצר, ומרכיב הידע התיאורטי שבו היה דל ולא מעמיק. בניגוד לצבאות אחרים אין בצה"ל תהליך הכשרה מסודר ומחייב לקצינים בכירים ברבים מהחילות. הצבא מצטיין באימונו ובהכשרתו של החייל הבודד, בהקניית ידע טכנו-טקטי ובהכשרת מפקדים

זוטרים, אך משעה שהחייל נהיה קצין – מקובל בחלק מהמקומות שהוא מוכשר מעצם ביצוע תפקידיו להתקדם במעלות הפיקוד. ביבשה, למשל, אין כיום שום הכשרה של ממש שהיא חובה או תנאי כדי להתקדם בתפקידים או בדרגות מעבר לקורס הקצינים המינימלי והבסיסי. גם באוויר או בים הכשרת החובה לקצינים בכירים היא קצרה

ומינימלית (בניגוד למבחני ההסמכה ברמות הזוטרות).² ליקוי זה נובע מכך שבכל הקשור לקידום, נתפסת ה"הכשרה" בצה"ל כפחות חשובה מאישיותו של הקצין ומכישוריו האינטלקטואליים. לכן ברבים מהמקרים יעדיפו מפקדים "בחור טוב" על פני "קצין מקצועי", אשר אישיותו וכישוריו הטבעיים פחות בולטים. ההעדפה הזאת גורמת לכך שהקצינים "מצביעים ברגליים": אין הם מתאמצים להגיע למוסדות ההכשרה (אלא אם מדובר בלימודים הבונים את הקצין לקריירה האזרחית, כמו לימודי מנהל עסקים), והם מעדיפים לבצע תפקיד נוסף שייכנס ל"כרטיס העבודה" שלהם במקום לקנות עוד ידע תיאורטי והשכלה צבאית.

בשני מאמריו הקודמים ניסיתי להצביע על כך שיש "מקצוע צבאי", ושבסיסו ידע תיאורטי מובחן וכללים מקצועיים די ברורים.¹ טענתי כי את הידע ואת הכללים ניתן ללמד באופן מסודר, וכי הם נוצרים ברבות השנים על בסיס הכללות ולימוד מאירועים בהיסטוריה, מהניסיון המצטבר בתרגילים ומהניסויים המתבצעים בימינו אלה. אין ההבחנה הזאת עומדת בניגוד להבנה שכל אירוע צבאי – מארב, קרב או מלחמה – הוא מקרה ייחודי, ושאלת יישומם של הכללים נוכח הבעיה בהקשרה המעשי היא הבעיה הקשה (למי שיודע מהם הכללים).

בלשונו של מפקד הצבא הגרמני שלאחר מלחמת העולם הראשונה, גנרל פון זקט, שאותו כבר הזכרתי במאמרי הקודם: "הפער בין הידע התיאורטי ליישום – בעייתי ביותר; הפער בין אי הידע ליישום בשטח הוא אינסופי". מטרת הלימוד היא איפוא "קטנה": להעביר את הבעיה מרמת ה"אינסופי" לרמת "הבעייתי ביותר".

אם כך הוא הדבר, אם יש לכאורה דרך ללמוד ולהתכונן למלחמה, כיצד בכל זאת עלו טענות חמורות על רמת הביצוע של מפקדים ושל מפקדות לאחר כמה ממלחמות ישראל? כיצד בחלק מהמקרים אנשים מצוינים, חכמים ונבונים תיפקדו באופן מעורר שאלות ונכשלו? ובקיצור, מדוע יש מדי פעם תחושה קשה באשר למקצועיות של הצבא – ובעיקר של מפקדים (ודווקא הבכירים שבהם)?

גנרל פון זקט: "הפער בין הידע התיאורטי ליישום – בעייתי ביותר; הפער בין אי-הידע ליישום בשטח הוא אינסופי"

מפקד המכללות



הביטוי "קצין מוכשר" פירושו לא פעם "בחור טוב", שלא עבר שום הכשרה, למעט קורס קצינים. כך יש היום במערכים השונים קצינים, ודווקא בעלי הפוטנציאל היותר גבוה, שהם חסרי כל הכשרה צבאית (מלבד מה שנרכש תוך כדי ביצוע התפקידים) או המסתפקים במועט, קרי בהשתלמויות קצרות (קורס מ"פים, למשל) כתחליף להכשרה בסיסית ומסודרת. מדובר, כאמור, בקצינים בעלי יכולת מעשית בולטת ביותר – כי אלה עוברים ברצף מתפקיד חשוב אחד לאחר; להם מוותרים על הליכים פורמליים של הכשרה; והם רואים בלימוד התיאוריה הצבאית בזבוז זמן. להכשרה הצבאית גם אין שום תגמול כלכלי בצבא, ולכן אין זה מפתיע שבחילות מסוימים בזרוע היבשה יכולים להיות ברמת המג"דים יותר

בוגרי הנדסה, משפטים, כלכלה ושאר מקצועות מכובדים מאשר בוגרי פו"ם. אלה הם מי שהשקיעו בלימודים אזרחיים ארבע שנים ובלימודים צבאיים – חצי שנה (קורס קצינים) ותו לא. צבא שמפקדיו בורים בהיבט הידע הצבאי, ולכן חסרי בסיס תיאורטי, יתפקד פחות טוב כאשר מפקדים אלה ייתקלו במצבים חדשים ויהיו זקוקים לידע זה כדי לחשוב על פתרונות ראויים – והרי זאת מהותה של המל-חמה. החוסר בהכשרה הצבאית יבלוט ככל שיעלו מפקדים אלה בסולם הדרגות והתפקידים, ויהיה עליהם להחליט החלטות מורכבות הדורשות כוח הפשטה והבנה רחבה – בעוד ניסיונם בשטח

תורם לכך מעט מאוד, אם בכלל. (בהמשך אעסוק בשאלת "הניסיון האישי" כמרכיב ביכולתו של הקצין).

■ **אימוץ "מבחן התוצאה" במקום לימוד הכללים ויישומם תוך ביקורת.** אחד הביטויים הרעים המונעים לימוד הוא: "העיקר הוא מבחן התוצאה". גם האומרים זאת אינם מאמינים בכך, שהרי הם מענישים גם על "כמעט תאונה". אף-על-פי שב"מבחן התוצאה" לא אירע מאומה, הם מענישים מי שנתפס כשברשותו כדורים חיים בתרגיל דו-צדדי – גם אם הוא לא השתמש בהם. נוח להחזיק בדעה הזאת, שפירושה הוא: "אני קובע שאין כללים, וכל עוד זה

עובד, סימן שאני בסדר".

בניתוח פחות שטחי ברור כי גוף מקצועי אינו יכול לבחון כל דבר רק על-פי "מבחן התוצאה". כדי ללמוד ולשפר חייבים לבדוק את "התהליך", להבין אותו, לגלות בו טעויות ולהשתדל לבצע טוב יותר בפעם שלאחר מכן. הנחת היסוד היא שיש קשר חזק בין התהליך לבין התוצאה, אם כי ב"חיים" יש השפעה גם למזל, למקרה וכו' דווקא בהקשר לתוצאה. הדוגמה הקלאסית היא מלחמת ששת הימים, שהיו בה הצלחות גדולות מאוד, אבל מי שהיה בודק את התהליכים, קרי את שנעשה בקרבות, היה אולי מפיך לקחים נכונים ומונע חלק מהטעויות שנעשו במלחמת יום הכיפורים (למשל ההסתמכות על חיל האוויר כעל ארטילריה מעופפת, המופיע

צה"ל נכנס לרמאללה במלחמת ששת הימים



במלחמת ששת הימים היו הצלחות גדולות מאוד, אבל מי שהיה בודק את התהליכים, קרי את שנעשה בקרבות, היה אולי מפיך לקחים נכונים ומונע חלק מהטעויות שנעשו במלחמת יום הכיפורים

כלקח מלחמה רשמי של צה"ל). אך כשאינן כללים, וכשידע תיאורטי אינו נחשב – גם אין אמות מידה מלבד התוצאה, ולכן אי-אפשר ללמוד דבר. כך קרה שצבא, שניצח במלחמה אף שהתהליכים בו לא היו מושלמים (בלשון המעטה), הגיע בלתי מוכן למלחמה שלאחר מכן, שנוהלה על-ידי אותם אויבים על בסיס תהליך חכם של הפקת לקחים. (זהו תהליך מעניין, שמן הראוי לחזור וללמוד אותו בעיקר בהיבט המצרי).

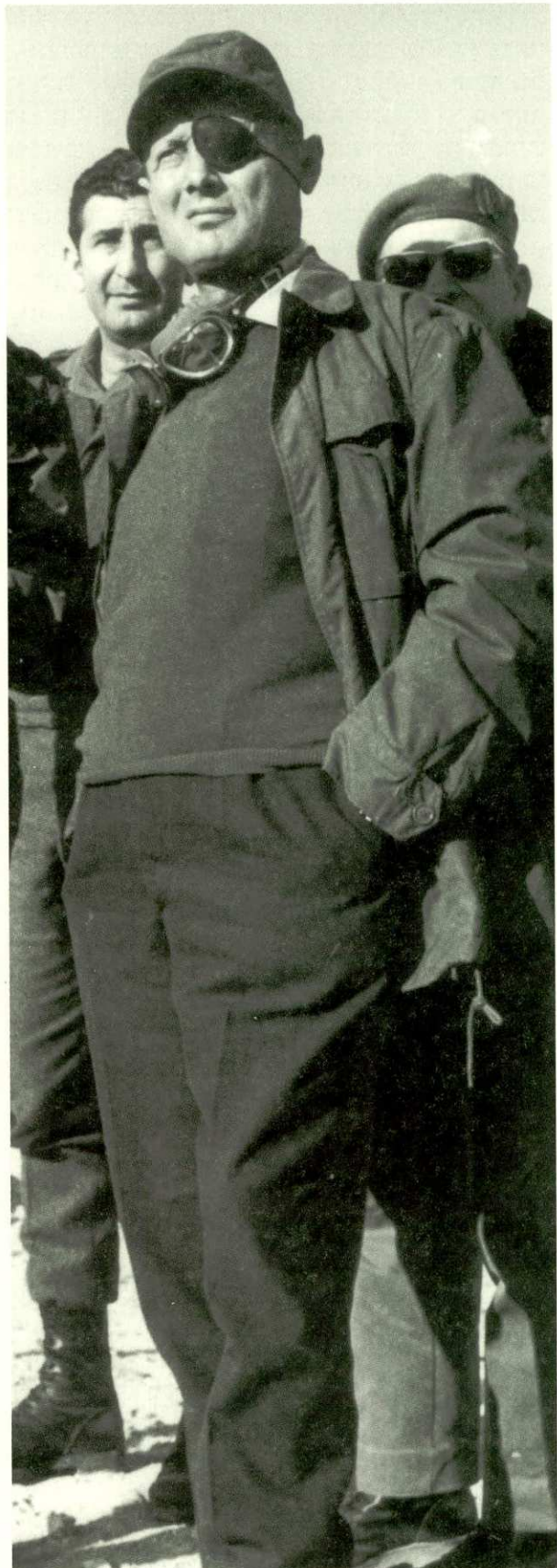
הצבא האמריקני התקדם מאוד לאחר מלחמת וייטנאם – בין השאר בזכות פיתוחו של מתקן האימון הטקטי הדו-

צדדי (NTC), שבו היה כוח "אדום" קבוע נלחם נגד היחידות השונות, וברבות הימים הוא צבר מיומנות כה גבוהה, עד כי קשה היה לנצח אותו. אחד המפקדים הבודדים שהצליח לנצח את הכוח האדום אמר שהוא מצטער על כך, כי "מניצחון קשה להפיק לקחים". אמירתו ממחישה את האבסורד שבאימוץ "מבחן התוצאה" במקום את ניתוח התהליך ואת הפקת הלקחים. אפשר לומר שדווקא בתחום הניתן למדידה מדויקת (מי מנצח באימון הדו-צדדי) נהג צבא ארה"ב תוך התעלמות מוחלטת ממבחן התוצאה.

את האבסורד שבאימוץ מבחן התוצאה כמבחן עיקרי ניתן להמחיש באמצעות "דוגמא מהחיים": נניח שהתגלה כי באיזור מסוים חדרו שני מחבלים, והמ"פ בגזרה נענש, משום שעשה שלוש טעויות קשות, שבגינן התאפשרה החדירה. בדיקה בגזרות אחרות העלתה שיש מ"פ נוסף, שעשה אותן טעויות בדיוק, וגם אחת נוספת, חמורה לא פחות, אלא שבגזרתו לא הייתה חדירה.³

האם נכון להעניש את המ"פ השני? לפי מבחן התוצאה – לא, כי שום דבר רציני לא אירע בגזרתו. אבל לפי המבחן שאני מציע, נכון להענישו, כי העובדה שלא אירע מאומה נובעת רק מכך שהמחבלים עוד לא ניסו לחדור דרך גזרתו. על-פי כל קנה מידה אובייקטיבי מגיע לשני המ"פים אותו עונש (אם בכלל), שהרי מה שעושים המחבלים אינו קשור לתפקודם של שני המ"פים, ורק במקרה הם חדרו בגזרה אחת ולא באחרת. המ"פים חייבים להיות אחראים למעשיהם, ושניהם פעלו בדיוק באותו האופן.⁴ מבחן התוצאה יביא לכך שהאחד ייענש, והאחר לא – וזה אבסורד מקצועי.

העובדה שהצבא הוא גוף משימתי אין פירושה שיהיה זה נכון שהכול ייבחן על-פי התוצאה, אם כי ברור שהתוצאה חשובה ביותר, ובהקשר של הערך "ביצוע המשימה" היא הממד היחיד. אולם כדי ללמוד ולהשתפר חשוב לא פחות – ואולי אף יותר – לבחון את התהליך. הצורך להפריד בין מדד הביצוע לבין הצורך להפיק לקחים, כדי שניתן יהיה לבצע את המשימות טוב יותר בפעם הבאה, הינו קריטי – בעיקר משום ששום אירוע צבאי אינו חוזר על עצמו, ולכן לתהליכים יש חשיבות עליונה. בסופו של דבר, התוצאה היא תמיד בחזקת נעלם, ובמילים אחרות: לעולם אי-אפשר לדעת מראש כיצד יסתיים קרב כלשהו. תוצאתו עשויה לנבוע ממזל, ממקרה, מטעות גדולה מאוד של האויב וכו'. כל אלה אינם בסיס לשום לקח ולשום התקדמות. לעומת זאת, ההבנה שייטכנו שגיאות, ושטעות היא בהכרח חלק בלתי נפרד מכל תהליך אנושי – ההבנה הזאת היא חלק מתהליך ההשתכללות המקצועית, שהינו מרכיב חשוב בכל תחום מקצועי רציני.⁵



יותר ויותר הופכת התרבות שלנו מכזאת שבה מחפש המפקד סוסים דוהרים כדי לעצור אותם – כדימויו של רא"ל משה דיין ז"ל – לתרבות שבליבה ההבנה "העיקר לא להיכשל", שפירושה לעשות את המינימום ההכרחי

ברור שהידע המקצועי שנזקקים לו כדי למדוד ולבחון תהליכים הוא רב ועמוק יותר מאשר זה שצריך כדי להשוות את המשימה לתוצאה, ואך טבעי הוא שמפקדים לא מעטים מעדיפים להתרכז בחלקים היותר קלים לעיון ולתחקור. ברור שכדי ללמוד מטעויות צריך רקע תיאורטי רחב, ושבלעדיו קשה לאבחן את הטעויות ולהפיק מהן לקחים נכונים. אין זה קל ללמוד את התהליכים ולהגדיר את התיקון הנדרש בצבא שבו אין תורה מוסכמת, או שהתורה המוסכמת אינה מוכרת (ראו למעלה על בעיית ההכשרה), קרי צבא שאין בו מדדים, וכל "אופרטור" (השם הבומבסטי למפקד) רשאי להחליט על-פי הבנתו. כאשר אין שום דבר אובייקטיבי, הניתן ללימוד ולביקורת, והכול סובייקטיבי ומותנה הקשר ובדעתו של המפקד באותה עת, ממילא הכול מותר, בבחינת איש הישר בעיניו יעשה, ואז גם אין שום דבר שניתן לנמקו או לבקרו – ורק תוצאות המלחמה או המבצע יוכיחו. זה"ל מתקדם כיום בצעדי ענק בכיוון המוטעה הזה. הביטוי הרווח "מבחן התוצאה קובע" מגלם זאת באופן ברור.

התהליך הזה מושפע מאוד מכך שחוסר הסובלנות והסבלנות לטעויות הפך לדומיננטי בצבא – בין השאר בהשראת התקשורת ובגלל משקל היתר שניתן לחקירות מצ"ח ולתהליכי ההעמדה לדין, המחפשים את האשם ואת ראשו ולא את הלקח ואת השיפור.⁶ אלה מביאים לכך שמפקדים אינם יוזמים ואינם לוקחים סיכונים – פעולות שהן הכרחיות מבחינה מקצועית (שהרי

סיכון מקצועי מחושב עומד בבסיס כל "יוזמה" ו"תחבולה"). יותר ויותר הופכת התרבות שלנו מכזאת שבה מחפש המפקד סוסים דוהרים כדי לעצור אותם – כדימויו של רא"ל משה דיין ז"ל – לתרבות שבליבה ההבנה "העיקר לא להיכשל", שפירושה לעשות את המינימום ההכרחי.⁷ הצירוף של קצינים חסרי הכשרה, וכתוצאה מכך חסרי ידע תיאורטי, עם ההבנה כי הצבא מעריך תוצאות מעשיות יותר מאשר תהליכים נכונים – הצירוף הזה מביא לכך שבצבא לא מתפתחת חשיבה צבאית על בסיס ידע תיאורטי רחב, והקצינים מחפשים פתרונות מידיים או "מעשיים" לבעיות מוגדרות, בעיקר על סמך ניסיונם האישי.

■ **מכאן הבעיה השלישית של הצבא – תחושת המפקדים שביכולתם לפתור בעיות כי "יש לי ניסיון".** באחרונה נוסף לכך מוטיב המקשה עוד יותר לקיים דיון פתוח תוך ביקורת הדדית: מפקדות שונות עברו תהליכים פנימיים, שבמהלכם יצרו שפה המוכרת רק למשתתפים בתהליך, בבחינת "זר לא יבין זאת". השפה הזאת היא מעין קוד שאי אפשר לפענחו,

הוא מיוחד למי שהשתתף בתהליך שאי אפשר לחקותו (כל חיילי אמור ליצור שפה חדשה). תהליך זה הוא מעין שיפור של "בגדי המלך החדשים", שהרי אי אפשר לחשוף את הטעויות שבתהליך, אלא למי שהשתתף בו והפך לחלק ממנו, וכך מוגן התהליך באופן מוחלט מפני כל ביקורת חיצונית הן באשר לתכניו והן באשר לתוצאותיו. התהליך, שהתבצע בחלק מהמפקדות, יוצר מעין ברית של יודעי דבר, שאינה חשופה לבקרה ולביקורת. השילוב של האמונה, המיסטית כמעט, שתהליך "החשיבה ביחד" יוצר (או "מעצב") מעין עולם חדש, יחד עם תפיסת העולם, שעיקרה "יש לי ניסיון, כי עשיתי זאת בעבר וזה הצליח", מייצר קצינים המתעלמים מהצורך ללמוד, ואם הם גם מוכשרים פוטנציאלית ובעלי אייִקו גבוה, יכולת דיבור טובה והופעה מרשימה – קשה להתמודד עימם, שהרי הטיעון המקצועי, המסתמך על ידע תיאורטי ועל ניסיון העבר, נשמע אפור ולא דרמטי. העובדה שהטיעון המקצועי מתבסס על תיאוריה, שעוצבה במשך שנים רבות, ואינו קשור ל"כאן ועכשיו", עומדת לגנותו, שהרי – כמוסבר – אנו מחפשים כיום פתרון קונקרטי ב"הקשר".

ההתבססות על "הניסיון האישי" מעוררת בעיה עמוקה נוספת, הנובעת מייחודיותו של המקצוע הצבאי.⁸ רוב המפקדים יעמדו למבחן עליון של לחימה בלא שהיה להם ניסיון דומה, ואם המלחמה תהיה קצרה ואינטנסיבית, לא תהיה להם הזדמנות להשתפר באופן משמעותי. מכאן עולה שהתבססות בעיקר על

לא נכון להדיח מפקדים שטעו – אלא אם מדובר בטעות ערכית (כמו שקר, גניבה או פחדנות). אי אפשר ללמוד בלא לטעות, ולכן יש להתייחס לטעות בהבנה. אין לראות בהדחה אלא אמצעי למניעת טעויות בעתיד. במילים אחרות: אם יש הערכה שהמפקד יטעה ככל הנראה גם בעתיד מעבר למקובל – נכון להדיחו

הניסיון מובילה כמעט בהכרח לכישלון, כי הניסיון האישי תמיד נוגע למשהו אחר, שדומה אך במעט למבחן המלחמה, שבפניו ניצב המפקד. לכן על הצבא לבנות מערכת הכשרה, לימוד, תרגול ואימון, שעיקר תכליתה להביא את המפקדים לאותו מבחן מלחמה, כשיש להם "ניסיון על אחרים" – קרי ידע תיאורטי המתבסס על ההיסטוריה;⁹ ניסיון במה שהוא הכי דומה למלחמה – קרי תרגילים קשים, מסובכים ורצוי דו־צדדיים; והרבה מחשבה קודמת על מצבים דומים – קרי משחקי מלחמה עם תרחישים ריאליים ודינמיים (המושפעים מהחלטות המפקדים). בחלק מהדברים האלה אין צה"ל משקיע די.

ולא ש"הניסיון" אינו חשוב. אין ספק שהוא מרכיב חשוב ביותר בכל הקשור לבניית איש מקצוע, כפי שהסברתי במאמר קודם.¹⁰ אבל בניסיון הזה יש טעם, ועל בסיסו אפשר להשתפר, אם קיים הידע התיאורטי המאפשר להפיק מהניסיון האישי מסקנות שאינן רק טכניות. אחרת, כמאמרו של פרידריך הגדול, לסוסים שעליהם רכב היה ניסיון רב יותר

מאשר לרוב הקצינים שבצבא.

לסיכום, על אף שצה"ל מצליח לגייס את הקצינים, שמבחינת הפוטנציאל הם מהעשירון המוביל במדינת ישראל, אין ביצועיהם של כל המפקדים הבכירים במלחמות בדור האחרון מעוררים השתאות, ובכמה מבחנים הייתה הביקורת על פעולותיהם מוצדקת. אין סיבה אחת לכך, ואין בעיה אחת, שאם תיפתר, תשנה את המצב מעיקרו. לדעתי, נכון להתרכז בטיפול בשלוש החולשות שאותן ניתחתי לעיל. ■ להרבה מפקדים אין הכשרה צבאית ראויה, ובתהליך דיאלקטי מעניין דווקא בין בעלי הרמה האישיית הגבוהה יותר

המקצועי "הרלוונטיים בצבא." ("הכול תלוי הקשר" מוביל בוודאות ל"הכול מותר", שתוצאתו שרירות לב על בסיס הכוח הנתון למפקדים).

כאמור, חולשות אלה ניתנות לטיפול בהשקעה לא גדולה יחסית, שעיקרה שינוי בגישת המפקדים להכשרת קצינים, עיסוק בתורות לחימה, הכרת התיאוריה והתחשבות בה בעת קבלת החלטות, לימוד מתמשך, שינוי באופי התרגילים והשאלה את מי אנו מקדמים. הדבר בידינו.

מקורות והערות

1. ראו מאמרי ב"מערכות": "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבא" (גיליון 369) ו"הידע המקצועי בצבא – מהו" (גיליון 372)
2. ליקוי זה מטופל באופן משמעותי מאז הקמתה של "המכללה לפיקוד טקטי" לפני כשנתיים. בוגרי המכללה, הלומדים שנתיים לימודים צבאיים אינטנסיביים ובאוניברסיטה העברית בירושלים, יהיו מרכיב נכבד בקרב המ"פים בשנים הבאות, ובאחרונה נוסחה פקודת מטכ"ל, המחייבת לעבור קורס פר"ם לפני קבלתה של דרגת סא"ל.
3. בהקשר הזה אני מבקש להדגיש כי לעניות דעתי לא נכון להדיח מפקדים שטעו – אלא אם מדובר בטעות ערכית (כמו שקר, גניבה או פחדנות). אי אפשר ללמוד בלא לטעות, ולכן יש להתייחס לטעות בהבנה. אין לראות בהדחה אלא אמצעי למניעת טעויות בעתיד במילים אחרות: אם יש הערכה שהמפקד יטעה ככל הנראה גם בעתיד מעבר למקובל – נכון להדיחו. אך ההדחה תיעשה לא משום שטעה בעבר, אלא רק אם יש הערכה שיטעה כך גם בעתיד. וראו על כך בהמשך מאמרי זה.
4. על אותו משקל: האם בתרגיל דרצדידי בין כוחותינו אפשר לא להעניש את היורים רק משום שלא היו לכוחותינו נפגעים, או שיש להחמיר בעונשם כי נוסף על הכול גם לא פגעו, קרי נכשלו בביצוע המשימה הבסיסית ביותר בעת ירי: לפגוע. פרופ' דרור הפנה את תשומת ליבי להוכחה מתימטית של האבסורד. נאמר שיש סיכוי של 0.7 לתוצאה חיובית בדרך א' וסיכוי של 0.3 לתוצאה חיובית בדרך ב'. מפקד מסוים בחר בדרך ב' והצליח (על-פי המוגדר: בכשליש מהמקרים אין להתפלא על כך). על-פי מבחן התוצאה נאמץ את דרכו ולא את דרך חברו שפעל בדרך א', אף-על-פי שהיא לאין ערוך טובה יותר. זוהי טעות ברורה העולה מאימוצו של מבחן התוצאה.
5. ראו את מאמרי "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי", מערכות 369.
6. ראו במאמרי על "אחריות מפקדים", שפורסם בגיליון היובל לפרקליטות הצבאית במסגרת המכון הישראלי לדמוקרטיה.
7. מאמר של "בוגר עמק הסיליקון", שנכתב לאחר חזרתו לארץ, מצביע על כך שאולי פעם הבינו טוב יותר, וכי כך עובדים בעמק הסיליקון. במקום להעתיק מנהגי ניהול מהגופים האזרחיים, עדיף שנהיה נאמנים לעצמנו – הדבר יתרום להצלחה (ראו את הנספח למאמר הזה).
8. ראו את מאמרי "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי", מערכות 369.
9. דברים שאמר ראש הממשלה, אלוף (מיל) אריאל שרון, בהרצאה לחניכי פר"ם "ברק" ביוני 2000.
10. ראו את מאמרי "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי", מערכות 369.
11. כדאי לבדוק עד כמה קשור המשבר הנוכחי בהי"טק להתעלמות מכללי הכלכלה ה"ישנים". אפשר שההתעלמות הייתה כה בוטה, עד כי האיכות הגבוהה של כוח האדם והתרבות הארגונית המעולה לא היו יכולים לחפות עליה. התברר שגם שם לא הכול "תלוי הקשר", והתיאוריה שנלמדה ופותחה על בסיס ניסיון רב שנים מוכיחה את עצמה שוב ושוב.

צה"ל נכנס ללבנון במלחמת שלום הגליל



על אף שצה"ל מצליח לגייס את הקצינים, שמבחינת הפוטנציאל הם מהעשירון המוביל במדינת ישראל, אין ביצועיהם של כל המפקדים הבכירים במלחמות בדור האחרון מעוררים השתאות, ובכמה מבחנים הייתה הביקורת על פעולותיהם מוצדקת

ההכשרה פחות נפוצה, ודווקא הם, כמובן, מתקדמים על בסיס יכולתם האישיית והפוטנציאל הגלום בהם.

■ הצבא בוחן "תוצאה" במקום לחקור תהליכים – בין השאר כי אין לו מדדים אובייקטיביים שמקורם בתורת לחימה מחייבת – ובלא לרדת לעומקם של תהליכים אי-אפשר להשתפר.

■ בצבא ובחיי הצבא נותנים משקל גדול מאוד להצטברות הניסיון האישי, הנובע מאירועים בודדים שהתרחשו בהקשר מסוים, במקום ללימוד התיאורטי ולהכשרה, אם כי ברור לכול שביום פקודה הניסיון האישי אינו רלוונטי בהרבה מקרים (ובמיוחד לבכירים).

התוצאה היא שאין מדדים כמעט לשום דבר, וחלק ניכר מהדברים מוכרע על-ידי המפקדים האחראים על-פי הבנתם ושלא על בסיס נימוקים המובנים והמוכרים לכל "בעלי

נספח: על צבא והייטק

(מאמר שכתב ניר ברקת*, ואשר התפרסם ב"מעריב" ב-18 בספטמבר 2000)

מה הייתה האווירה כאשר הייתי קצין צעיר בצנחנים בשנות ה-80? זאת הייתה תקופתם של מפקדים דוגמת דורון רובין, אריק מורן ואלעזר שטרן (זהו הרגע לפרגן להם ולמפקדים נוספים אשר קורצו מחומר דומה), אשר שיננו לנו בכל הזדמנות, תוך כדי ריצה על הגבעות והגרת זיעה, וניסו לעזור לנו להפנים אמירות כמו: תשאפו למצינות, השמיים הם הגבול, עבודה קשה היא הדרך להישגים, אל תתפשרו על בינוניות, תובילו אל הניצחון. כלומר, פיקוד ומנהיגות באים לידי ביטוי גם בזמנים נוחים ורגועים וגם ברגעים קשים של מצוקה ושל חרדה. בעיקר, תהיו בני-אדם ותשמרו על כללי אתיקה וצדק.

כל אלה הם מסרים חשובים, וצורך אליהם תמיד מסר נוסף: אלה הן הציפיות שלנו, אבל זה בסדר אם תטעה, כל עוד שלאחר מעשה תבחן את השגיאות שלך ביושר ובכנות ותדאג לעדכן את האנשים הנכונים היכולים ללמוד מהשגיאות ומהכישלונות שלך. אל תדאג, המפקד שלך ייתן לך גיבוי בתהליך.

השיפוט של המעשים שלנו בתקופה ההיא לא בהכרח התמקד בשורה התחתונה של התוצאה, אלא שילב בתוכו שיקולים הקשורים במוטיבציות ובכוונות שהובילו אל התוצאה. יש הבדל בין מפקד מצטיין, שבגלל נסיבות קשות במצב מסוים לא הצליח להשיג את התוצאה האופטימלית, ובין מפקד שביצע עבודה עלובה וקיבל תוצאות מצוינות הודות למזל. הערכה שאינה מתייחסת לאפשרות כזו היא הערכה הפועלת ורואה לטווח קצר בלבד, והיא מזיקה לטווח הארוך.

האווירה סביבך הייתה שאתה שייך לקבוצת עילית נבחרת, לטובים ביותר, ולכן מוענק לך האשראי לטעויות ולשגיאות. ממילא אחרים לא יוכלו לבצע את העבודה טוב יותר.

עשור מאוחר יותר, בתחילת שנות ה-90, כשהגעתי לעמק הסיליקון, הייתי בהלם. הרגשתי מייד בבית. לא מפקדים, לא צבא ולא כומתות אדומות – ובכל זאת אותה אווירה, אותה רוח צוות, סוג דומה מאוד של שיתוף פעולה וחינוך הדדי, סוג של פרגון שמושך אותך למעלה ומוציא ממך את הטוב ביותר האפשרי.

המשקיעים המובילים בעמק הסיליקון משתמשים בשיטות דומות מאוד לשיטות הפיקוד שהכרתי. בעבודה מול הזמנים – וזאת האווירה שבה מתנהלים הדברים בעמק גם היום – המשקיעים מאפשרים מרחב לטעויות ולנפילות. זאת מתוך הבנה שמי שאינו פוחד מכישלון, אינו פוחד מהצלחה. המשקיע מתמקד בדרך שבה הוא יכול לעזור ליזם ולקבוצה להצליח – המודל המנוגד לאופן שבו מתנהלים המשקיעים בארץ. אלה מתמקדים בכל שגיאה שמבצעת חברת הסטארט-אפ ומחפשים סיבות לשחיטה ולשנאה.

סביר להניח שזהו חלק מהאווירה הכללית המאפיינת אותנו לאחרונה בישראל, אשר התפשטה גם אל תחום ההייטק – אווירת לינץ', חיפוש מתמיד של אשמים, חוסר פרגון, תלונות וקיטורים אינסופיים.

כאשר נוחתים בארץ בחזרה מעמק הסיליקון, התחושה היא חזקה עוד יותר. אנשים עסוקים בלמנות מי גרם להם בעיות ואת מי לשנוא. פחות מדי רצון טוב, פחות מדי עבודת צוות.

כל זה, כמובן, יוצר אווירת "כיסוי תחת" ומעודד כיווץ ראשים, עד שהם הופכים קטנים מאוד. למרקחת הזאת אפשר להוסיף פיזוים קצרים וחוסר סובלנות, ולא צריך להיות גאון כדי להבין שזאת לא הדרך להישגים בשום תחום.

מי שחושב שמדובר כאן ב"פי נפש" ובעיסוק בשטויות – טועה בגדול. אנשים טובים מחפשים את הסביבה הנכונה ביותר להתפתחות.

משקיעים הרוצים להצליח בארץ, רצוי שייקחו את הדברים לתשומת ליבם. סביבת עבודה תומכת ומפרה היא צורך בסיסי. אווירה של התייחסות אתית ועבודה המתנהלת במרחב של כנות ודו-שיח אמיתי היא תנאי הכרחי. החברות הטובות ביותר בתחום בארץ יודעות זאת, וכך הן אכן מתנהלות. מי שרוצה להצטרף למעמד, כדאי שיבין מה הוא מחייב.¹¹

* הכותב היה בעת כתיבת המאמר מנכ"ל משותף בקרן הון סיכון המתמחה בתחום תשתיות האינטרנט.



מדוע לא יישם הצבא האדום את דוקטרינת "הקרב העמוק" ב-1941?

אף שהוגי דעות צבאיים של הצבא האדום יצרו כבר בשנות ה-20 של המאה הקודמת את דוקטרינת "הקרב העמוק", שנחשבת לרלוונטית גם עתה, בראשית המאה ה-21, הרי שבשלבם הראשונים למלחמת גרמניה-בריה"מ היו אלה דווקא הגרמנים שיישמו אותה. המאמר מונה כמה מהסיבות לכך שב-1941 לא היה הצבא האדום בשל ליישום "הקרב העמוק": החל ממחסור קריטי במשאיות ובנגמ"שים, דרך בעיות מכניות וכלה בעובדה שרוב המגויסים היו בלתי מיומנים בהפעלת כלי הנשק שעמדו לרשותם

ויקטור מנביץ'

משותפים לתיאוריית "הקרב העמוק" ולדוקטרינת FOIA של נאט"ו, אף ששיטת "Follow-On Forces Attack" פותחה כמעט 50 שנה מאוחר יותר (R. Simpkin, 1987, 43). גלנץ מציין כי חשיבותה של תיאוריית "הקרב העמוק" היא בהיותה מפתח להבנה ולניתוח של פעולות מבריקות שביצע הצבא האדום בשנים 1944-1945, כגון מבצע "באגראטיון" בקיץ 1944 בבלארוס או המבצע במנצ'וריה בשנת 1945. חשיבות נוספת של תיאוריית הקרב העמוק היא בהיותה מקור להתפתחות המחשבה הסובייטית בשנים שלאחר מלחמת העולם השנייה (D. Glantz, 1988, 37, 157).

תהיה זאת טעות לומר שלתיאוריית "הקרב העמוק" היה גורל מר, המשותף להרבה תיאוריות או המצאות מתקדמות, שהוזנחו בארצות מוצאן וקודמו במקומות אחרים. תיאוריית "הקרב העמוק" פותחה על-ידי אנשים שעמדו בראש ההנהגה הצבאית של בריה"מ, דוגמת טוחצ'בסקי, אוברביץ', יגורוב ורבים אחרים. התיאוריה שימשה כבסיס הרעיוני למסמך בעל חשיבות עליונה בצבא האדום – "תקנון שדה" משנת 1936. אפילו

תיאוריית "הקרב עמוק", שפותחה בשנות ה-20 וה-30, היא "היהלום שבכתר" המחשבה הצבאית הסובייטית ומהווה תרומה משמעותית מאוד בהתפתחות המחשבה הצבאית העולמית במאה ה-20

מבוא

תיאוריית "הקרב עמוק", שפותחה בשנות ה-20 וה-30, היא "היהלום שבכתר" המחשבה הצבאית הסובייטית ומהווה תרומה משמעותית מאוד בהתפתחות המחשבה הצבאית העולמית במאה ה-20. חוקרים שונים מציינים כי תיאוריית "הקרב העמוק" מהווה במידה מסוימת בסיס רעיוני לדוקטרינות שפותחו בצבאות שונים במשך 50 השנים האחרונות.

בין היתר אפשר לציין את ההשפעה הגדולה של התיאוריה הזאת על פיתוח שיטות ההפעלה של הכוחות המ-מוכנים בצבא הגרמני בסוף

שנות ה-30. היו אלה השיטות שאיפשרו את ההישגים העצומים של צבא גרמניה בתקופה הראשונה של מלחמת העולם השנייה (M. Zakharov, 2003, 23).

סימפקיין מצביע על קווים

מתמחה בגיאוגרפיה ובמדעי המדינה



איפשרו לממש את עקרונותיה של תיאוריית "הקרב העמוק" בשנים 1941-1942 והשגת ניצחון מהיר יותר במלחמה. לפי דעתי, הסיבות לכך קשורות בראש ובראשונה לעובדה, שב-1941 לא היה הצבא האדום כלי מתאים לניהול מלחמה על-פי עקרונות "הקרב העמוק". זאת למרות כל מאמציהם של שלטונות בריה"מ לבנות צבא מודרני ומצויד היטב. אפשר גם לומר שבריה"מ לא הייתה באותה עת מדינה שיכלה לנהל מלחמה לפי העקרונות האלה. עובדות שיכולות לחזק את הטענות האלה אציג בחלקה השני של העבודה הזאת.

תיאוריית "הקרב העמוק" ככיוון צפוי להתפתחות המחשבה הצבאית הסובייטית

דיון בכל נושא שקשור למחשבה הצבאית הסובייטית או לצבא הסובייטי באופן כללי אינו יכול להיות מנותק מהעובדה שמדור-בר בצבא שנוולד תוך כדי מלחמה, שבה הוטל עליו להגן על המהפכה הבול-שביקית ועל שלטון המפ-לגה הבולשביקית. אולם אף שהצבא הזה נולד תוך כדי מלחמת מגן, הרי משימתו הייתה - על-פי תפיסת המפלגה הבול-שביקית - "לשחרר" את העולם כולו ולשנות בו את הסדר החברתי. לפי התפיסה הזאת לכל מלחמה יש תוכן מעמדי, ולכן המפלגה היא שצריכה להיות אחראית באופן בלעדי על הכנת המדינה והצבא למלחמה. מאחר שעל-פי התפי-סה הזאת כפוף הצבא למפלגה ולאידאולוגיה שלה, צריך היה לבנות מחדש את כל המנגנון הצבאי, משום שהמנגנון "הישן" נתפס כבלתי מתאים לבניית צבא מהפכני. התוצאה הראשונה של יישום הגישה הזאת הייתה מחסור חמור במומחים ובמפקדים בדרג הבינוני והבכיר. התוצאה השנייה, הקשורה לראשונה, הייתה היווצרותו של מחסור בציווד בשל בעיות לוגיסטיקה (Zakharov, 1965, 4).

במהלך מלחמת האזרחים ברוסיה סבל הצבא האדום

חיסולה הפיזי של ההנהגה הצבאית של בריה"מ - לרבות המרשלים טוחצ'בסקי, בלוכר ויגורוב - בשנים 1937-1938, לא שינה הרבה בקשר לתפיסה של הקרב, של מבנה הכוחות ושל תפקודם.

"תקנון שדה 1939" לא שלל עקרונות שנכללו בתקנון 1936. ניתן לומר שבשנת 1941 היה הדרג הפיקודי הבכיר של הצבא האדום מורכב מאנשים שראו את עצמם מחויבים לשיטת "הקרב העמוק" ואפילו יישמו עקרונות אלו במלחמות המוגבלות שניהלה בריה"מ בשנים 1939-1940 נגד יפן במונגוליה ונגד פינלנד. גנרלים כמו ז'וקוב, רוקוסובסקי, מרצקוב ובגרמן, שעלו לצמרת הצבא כדי למלא חלל שנוצר לאחר ה"פוגרום" של השנים 1937-1938, היו בהחלט מודעים לעקרונות "הקרב העמוק", שנידונו בבית-הספר לפיקוד ולמטה על שם פרוזה משנות ה-20 המאוחרות. עקרונות

אלה קיבלו ביטוי מוחשי במסמך "הנ-חיות זמניות לניהול קרב עמוק", שיצא בפברואר 1933, וכמוכן ב"תקנון שדה 1936". כלומר, ב-1941 הייתה תיאוריית "הקרב הע-מוק" לא רק מוכרת בצבא האדום, אלא גם בסיס לניהול קרב ולארגון מבצעים בהי-קף של ארמייה ושל חזית.

למרות כל האמור לעיל ולמרות היתרון הכמותי והאיכותי הע-צום בכלי נשק ובמספר החיילים ספג הצבא האדום תבוסה קשה לאחר ההתקפה הגר-מנית בקיץ 1941.

אפילו בתנאים של מתקפת פתע על-ידי צבא גרמניה היה ברשותם של הגנרלים

הסובייטים - לפחות למראית עין - מערך כוחות גדול מאוד, שבאופן תיאורטי די היה בו כדי להביס כוחות גרמניים, במיוחד כאשר שני הצבאות היו "מצוידים" בתו"ל דומה.

כפי שציינתי קודם לכן, ניצחונותיו הגדולים של הצבא האדום בשנים 1944-1945 הם הוכחה בלתי מעורערת ליישום המוצלח של עקרונות "הקרב העמוק" על-ידי הצבא הסובייטי. מתבקשת איפוא השאלה מה היו הסיבות שלא

הצבא האדום בתרגיל



הסובייטים נשענו על מסת כוחות מסתערים, שנתמכו בארטילריה ובכוחות אוויר טקטיים

התקבלה ב־1929 התוכנית למיכון הצבא האדום. תוכנית החומש הראשונה הייתה הבסיס הכלכלי של המודרניזציה הצבאית.

ראוי לציין שבשנות ה־20 המאוחרות זכו לתשומת לב רבה תיאוריות קיצוניות למדי של פולר, של דואה ושל זקט, שהדגישו באופן מופרז את חשיבותם של כלי הנשק החדשים וסברו שהם עשויים לשנות לגמרי את אופן הלחימה בעתיד. מובן שהתיאוריות האלה השפיעו במידה לא מבוטלת גם על הגנרלים הסובייטים.

יש לזכור שהמחשבה הצבאית הסובייטית בשנות ה־30 הושפעה בצורה קיצונית גם מהנחיותיו של הדרג המדיני. ב"תקנון שדה" משנת 1936 נכתב שכל התקפה על בריה"מ תגרור תגובה מסיבית של הכוחות המזוינים הסובייטיים והעברת המלחמה לשטחי האויב. המטרה של המלחמה היא, כמובן, ניצחון מוחץ של בריה"מ.

תיאוריית "הקרב העמוק" בהחלט התאימה לתפיסת המלחמה שהייתה מקובלת על הדרג המדיני של בריה"מ. המחשבה הצבאית הסובייטית ראתה את המלחמה כמאבק בלתי מתפשר של צבאות המורכבים ממיליוני חיילים –

מאבק שמטרתו היא מיטוט כל המערך המלחמתי של האויב. לכן מאבק כזה אינו יכול להיות מלחמת בזק, אלא הוא חייב להיות מורכב משורה של מבצעים רציפים, המצטרפים יחד לכלל שלמות אסטרטגית.

צבאות מודרניים – כך גרסה החשיבה הצבאית הסובייטית – יוצרים חזית אסטרטגית רציפה, שנשענת באגפים על אזורים בלתי עבירים, כגון ים או גבול של מדינה נייטרלית. משמעות הדבר היא ששיטות הלחימה הישנות כבר אינן יעילות, ויש צורך לפתח שיטות חדשות של לחימה, המאפשרות להתגבר על כוח הגנה מודרני, הנהנה מכוח אש עצום. לפי התפיסה הזאת, המטרה העיקרית של הלחימה היא לא לאפשר לאויב ליצור חזית רציפה. את המטרה הזאת משיגים באמצעות ניהול לחימה מהירה, שבה נעשה שימוש יעיל בכל אמצעי הלחימה תוך הימנעות – בכל מחיר – ממלחמת עמדות. שיטת הלחימה שענתה לדרישות האלה היא הנחתת מהלומות בעלות עוצמה אדירה לכל עומק המערך של כוחות האויב. הנחתת מהלומות כאלה אפשרית רק על־ידי היערכות מאורגנת בכל הדרגים של כל הכוחות המשתתפים בפעולה.

"קרב עמוק" כולל שלושה שלבים:

1. פריצה של קו ההגנה הטקטית של האויב באמצעות

ממחסור חמור באמצעי לחימה מכל הסוגים, ממחסור במפקדים ובחיילים מאומנים. יתר על כן, הצבא האדום אף לא נהנה ממרחב אחיד, אלא נלחם במספר חזיתות שהיו מרוחקות אלה מאלה, ואשר לא היה ביניהן כל קשר. התנאים הללו עודדו שימוש נרחב בתמרונים עמוקים וגרמו להיעלמותם של קווי חזית סטטיים וברורים, שהיו המאפיין העיקרי של הלחימה במלחמת העולם הראשונה.

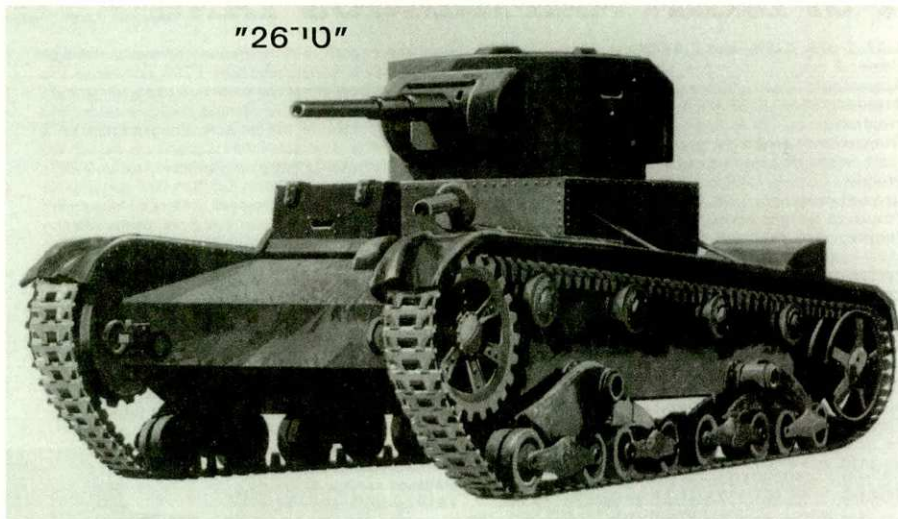
הניסיון שנצבר במהלך מלחמת האזרחים בא לידי ביטוי בעבודותיו ובפועלו של פרונזה, שהיה שר ההגנה הסובייטי במחצית הראשונה של שנות ה־20. פרונזה היה חסיד של תמרון ושל התקפה וראה בהם את שיטת קרב היחידה שעשויה להביא את הניצחון. סיבה נוספת לתמיכתו באופן

פעולה התקפי הייתה תפיסתו שיש בכך כדי לקזז את המחסור החמור בכלי נשק ובאמצעי הגנה אסטרטגיים. בעבודתו "על עקרונות האסטרטגיה של הצבא האדום", שאותה כתב ב־1922, הוא כותב כי הוא שולל נסיגה שאין לה קשר למבצע התקפי שיבוא בעקבותיה שתפיסת ההתקפה כשיטת הקרב העדיפה בכל מצב לא השתנתה למעשה בצבא רוסיה מאז ועד היום.

אחת העבודות החשובות ביותר שנכתבו בשנות ה־20 המוקדמות הייתה "מסע לעבר הוויסלה" של טוחצ'בסקי, שפורסמה ב־1923. בעבודה הזאת, שנכתבה בעקבות מלחמתה של בריה"מ נגד פולין ב־1920, נוסח לראשונה העיקרון, שבתנאים של מלחמה מודרנית אין אפשרות להביס את האויב במבצע אחד, ויש להשיג את התוצאה הזאת באמצעות שורה של מבצעים רציפים המתנהלים ללא הפסקות. התיאוריה הזאת נדונה מאוחר יותר בעבודותיהם של ורפולומייב וטריאנדפילוב. הם הגיעו למסקנה, שלמבצעים רציפים יש יתרון בהיותם שיטה המאפשרת לעבור ממטרה מוגבלת אחת לאחרת בלי לאבד את המטרה העיקרית. הם סברו שמבצע של ארמייה יכול להימשך שישנה שבעה ימים, ועומק המתקפה שלה יכול להיות להגיע עד 75-90 ק"מ, ואילו מבצע של חזית (שהיא אגד ארמיות) יכול להגיע עד לעומק של 200 ק"מ (Zakharov, 1965, 12).

סוגיית המבצעים הרציפים סללה למעשה את הדרך לתיאוריית "הקרב העמוק". בשנת 1929 יצא לאור הספר "אופיים של הצבאות המודרניים" של טריאנדפילוב, שהיה ראש אגף המבצעים במטה הכללי. ייחודו של הספר הזה הוא בכך שהכללות התיאורטיות נעשו בו על בסיס ניתוח מעשי של מצב כוחותיהן של בריה"מ ושל מדינות שכנות. במקביל

המחשבה הצבאית הסובייטית ראתה את המלחמה כמאבק בלתי מתפשר של צבאות המורכבים ממיליוני חיילים – מאבק שמטרתו היא מיטוט כל המערך המלחמתי של האויב. לכן מאבק כזה אינו יכול להיות מלחמת בזק, אלא הוא חייב להיות מורכב משורה של מבצעים רציפים, המצטרפים יחד לכלל שלמות אסטרטגית



12 אלף טנקים קלים מדגם "טי-26" יוצרו על-ידי בריה"מ בשנים 1931-1940. טנקים אלה היו חיקוי של ה"ויקרס 6" הבריטי

הסובייטים ידעו איזה סוג מלחמה מצפה להם והיו מודעים לשיטות הלחימה הנדרשות על מנת להשיג ניצחון (תיאוריית "הקרב העמוק").

למרות זאת, ב-15 באוקטובר, פחות מארבעה חודשים לאחר פרוץ המלחמה, עמדו הגרמנים בשערי מוסקווה.

הבעייתיות ביישומה של דוקטרינת "הקרב העמוק" בצבא האדום בשנות ה-30

הכנס ה-14 של המפלגה הקומוניסטית, שהתקיים ב-1930, הגדיר את מצבה הבינלאומי של בריה"מ כהתמודדות טוטלית עם העולם הקפיטליסטי, המכין מלחמה נגד בריה"מ (Zakharov, 1965, 18). הנחת העבודה הזאת דרשה פעילות נחרצת להכנת הצבא והמדינה למלחמה העתידית. לפיכך כל הצעדים שנקטה ההנהגה הסובייטית בשנות ה-30 אמורים היו לשפר את יכולת ההגנה של בריה"מ.

הצעד הראשון שנקט היה הגברת הריכוזיות בכלכלה – צעד שמנהיגי בריה"מ האמינו שיגביר את יעילותו של המשק ויאפשר להם להקצות יותר משאבים לצבא ולביטחון. אחת המטרות של התוכניות לפיתוח התעשייה הכבדה (ייצור פלדה, טרקטורים, מכונות וכו') בחומש הראשון והשני הייתה ליצור אי-תלות של בריה"מ בקניית נשק ממדינות זרות. כדי להשיג את המטרה הזאת קנתה בריה"מ במערב דגמים שונים של אמצעי לחימה מהמתקדמים ביותר והצליחה ליצור חיקויים סובייטיים שלהם. למשל, הטנק הסובייטי "טי-26" היה חיקוי של הטנק הבריטי "ויקרס 6", הטנק הסובייטי "טי-28" היה חיקוי של הטנק הבריטי "ויקרס 16", ה"טי-35" היה חיקוי של טנק ה"אינדיפנדנט" הבריטי, ואילו הטנקים הסובייטיים מסדרת "בי-טי" היו מבוססים על הדגם של הטנק הבריטי "קריסטי".

התקפה משולבת של חי"ר ושל טנקים בסיוע מסיבי של חיל האוויר ושל הארטילריה.

2. הפיכתה של ההצלחה הטקטית להצלחה אופרטיבית על-ידי הזרמת כוחות גדולים של טנקים ושל חי"ר ממוכן לתוך הפרצה שנוצרה בקו ההגנה של האויב. הכוחות שמוזרמים פנימה פועלים לפירורה של הגנת האויב.

3. השמדה סופית של כוחות אויב שהיו היעד של המבצע והתארגנות למבצע חדש.

השלב הראשון הוא כמובן הכרחי להצלחתו של כל מבצע. אבל מהותו של "הקרב העמוק"

היא בכך שחיל האוויר והארטילריה פועלים בו זמנית על מנת לפגוע בכל העומק של מערך האויב כדי לנתק את הקשר בין היחידות השונות. זהו, בעצם, החידוש הגדול של "הקרב העמוק", והוא מחליף את העיקרון ששלט במלחמת העולם הראשונה, ולפיו מנסה כל צד להדוף את קו ההגנה של יריבו פנימה.

מערך הכוחות המשתתפים במבצע צריך לכלול שני דרגים:

1. דרג הפריצה המורכב מחי"ר (גיסות חי"ר מתוגברים).
2. דרג "מנצל הצלחה", המורכב מיחידות שריון, חי"ר ממוכן, וצנחנים. (כאשר נהגתה דוקטרינת "הקרב העמוק" עדיין דובר גם על יחידות פרשים).

הכוחות האלה צריכים להיות מאורגנים ב"ארמיות פריצה". תנאי הכרחי להצלחתו של "הקרב העמוק" הוא השליטה באוויר, שנועדה לאפשר את ניתוק איזור הקרבות מהעורף של האויב – מה שאינו מאפשר לו לתגבר את כוחותיו.

"הקרב העמוק" זכה בשנות ה-30 לתשומת לב רבה בתוכניות הלימוד באקדמיות של המטה הכללי ובאקדמיה על שם מ' פרונוזה (Zakharov, 1965, 21). הנושא הזה הוזנח במידה מסוימת לאחר החיסולים בצמרת הצבא האדום ב-1937, אך ההתעניינות בו שבה והתעוררה ב-1940, אחרי הצלחות הצבא הגרמני בצרפת. דגש מיוחד שם הצבא האדום על פריצת קווי הגנה מבוצרים. הייתה זו תוצאה ישירה של ניסיון מר שצבר הצבא האדום במלחמה נגד פינלנד (Zakharov, 1965, 23).

את כל הנאמר לעיל אפשר לסכם בכך שבקיץ 1941 עמד לרשות מפקדי הצבא האדום כוח אדיר, שהיה מצויד היטב בכלי נשק מודרניים מכל הסוגים. יתר על כן, הגנרלים

ההישגים של התעשייה הסובייטית בתחום הייצור של כלי נשק היו אדירים: מ-1930 ועד 1939 גדל מספר הטנקים פי 43 והגיע ל-22 אלף; מספר המטוסים גדל פי 6.5; מספר התותחים נגד טנקים גדל פי 70, ומספר התותחים הכבדים גדל פי 7. שיעור המיכון של הצבא הגיע לרמה של 13 כ"ס לחייל (Zakharov, 1965, 21). אבל למרות המספרים המרשימים האלה לא היה הצבא האדום מסוגל, לפי דעתי, לנהל ב-1941 מלחמה לפי העקרונות של מפקדיו. אחת הסיבות לאי-יכולתו של הצבא האדום לנהל לחימה ממוכנת היה מחסור במספר סוגים של ציוד חיוני.

הגורם העיקרי למחסור הזה היה ריכוזיות היתר של הכלכלה בבריה"מ – ריכוזיות שבעיני ראשי המדינה דווקא נתפסה כיתרון גדול. ריכוז המאמץ בענף מסוים של התעשייה גרר באופן בלתי נמנע הזנחה בענפים אחרים. מצב כזה לא

ניתן היה לשפר באמצעות יוזמה של יצרנים עצמיים – כפי שהיה קורה במדינות המערב – שכן בבריה"מ לא היו בנמצא יצרנים עצמאיים.

אחת מנקודות התורפה של הצבא האדום הייתה מחסור חמור במשאיות. בחיבורו "שאלות חדשות על המלחמה" ("Novue voprosyi voyni"),

שנכתב ב-1932, כותב טוחצ'בסקי, כי דוקטרינת "הקרב העמוק" מחייבת להעמיק את המבצע בהתאם לרוחב החזית המיועדת לפריצה (Tukhachevskii, 1932, 127).

על המשמעות החמורה של המחסור במשאיות אפשר ללמוד מעבודתו של טריאנדפילוב "אופן הפעולה של צבאות מודרניים", שבחן את נושא הארגון והניהול של מבצעים צבאיים בהיקף של ארמייה ושל חזית. ספרו של טריאנדפילוב אומנם נכתב ב-1929, אך ההערכות הכלולות בו לא איבדו מתוקפן – ברובן הגדול – גם ב-1941.

אחת המסקנות החשובות ביותר שהסיק טריאנדפילוב הייתה כי צבא מודרני, השואף לבצע התקפות עמוקות במסגרת מבצעים רציפים, חייב לבסס את מערך ההספקה שלו אך ורק על תחבורה ממונעת, כלומר משאיות. המסקנה הזאת מתחזקת שבעתיים בתנאים של מזרח אירופה ושל בריה"מ, שלרשותן עמדה רשת דלילה בלבד של מסילות ברזל (Triandafilov, 1929, 326-328).

יתר על כן, טריאנדפילוב גם הדגיש כי כל מערך ההספקה ברמות הנמוכות יותר חייב להיות מבוסס על משאיות. בהנחה שאורך קווי ההספקה של ארמייה הוא כ-100 ק"מ, העריך טריאנדפילוב שיש צורך ב-4,000 משאיות (של 1929) כדי לתחזקה.

אבל טריאנדפילוב מציין שעומק פעולה של 150-250 ק"מ לא יספיק אפילו לתנאי מלחמה אפשריים נגד פולין. הוא

מדגיש שכדי לגרום לקריסת חזית אויב ברוחב 300-400 ק"מ יש לבצע התקפה בעומק של 350-400 ק"מ. מאחר שמצבן של מסילות הברזל אינו מאפשר עומק פעולה כזה, כותב טריאנדפילוב שיש צורך לפתור את בעיית ההספקה באמצעות משאיות (Triandafilov, 1929, 330). לפי חישוביו, על מנת להשיג כושר פעולה בעומק הדרוש (300-400 ק"מ) נזדקקת ארמייה אחת ל-15 אלף משאיות. זאת בהתאם לסטנדרטים של 1929. חשוב להדגיש, כי המשאיות של 1941 כבר עלו על אלה של 1929, אך גם הצרכים של ארמייה גדלו מאוד באותה תקופה.

ב-1941 היו בצבא האדום 14 ארמיות. כדי לארגן אספקה שוטפת לכולן הן נזקקו איפוא ל-200 אלף משאיות לכל הפחות. המספר הזה אינו כולל את המשאיות שנמצאו ביחידות החי"ר הממוכן או כאמצעי גרירה (ביחידות ארטילריה). לפי התקנים של 1941 היו בדיוויזיה ממוכנת סובייטית 11,650 חיילים, ואילו בדיוויזיית שריון היו 11,343 חיילים (Glantz, 1988, 94). לפי חישוב גס ביותר נדרשו כ-500 משאיות כדי לספק ניידות לכל אחת מהדיוויזיות האלה. בצבא האדום היו בקיץ 1941 9 גייסות ממוכנים ועוד 20 גייסות

את חוסר יכולתן של יחידות הצבא האדום לבצע משימות ברוחה של דוקטרינת "הקרב העמוק" אין לייחס רק למחסור בסוגים שונים של ציוד, אלא גם למבנה פגום של היחידות עצמן

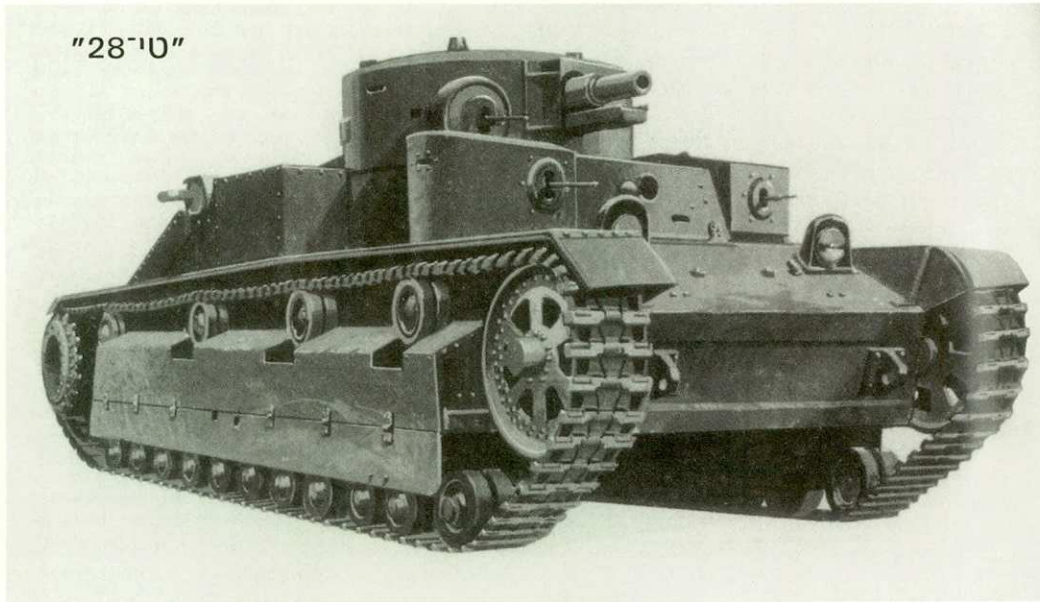
שלבלים שונים של הקמה. כל גיס היה מורכב משתי דיוויזיות שריון ומדיוויזיה ממוכנת אחת. הקמתן של היחידות האלה דרשה עוד 43-44 אלף משאיות. מדברים אלה עולה שהצבא האדום נזקק לכל הפחות ל-250 אלף משאיות. וגם המספר הזה נראה קטן מדי.

מולר-הילברנד מציין בעבודתו Das Heer 1933-1945, כי צבא גרמניה פתח במלחמה נגד בריה"מ ב-1941, כאשר ברשותו 500 אלף משאיות, וכמות זו התגלתה כלא מספקת (Muller-Hillebrand, 1976, Vol. 3, 19).

בשנים 1931-1940 ייצרה בריה"מ 1,007,250 משאיות. (The Big Soviet Encyclopedia vol. 1, 153). משך החיים של משאית ברוסיה עומד כיום על חמש-שש שנים בממוצע, ואין זה סביר להניח שבשנות ה-30 הוא היה ארוך יותר – הן בגלל האיכות הרודה של המשאיות והן בגלל איכותם הרודה של הכבישים. יתר על כן, לא כל המשאיות שיוצרו הופנו לצבא. חלק לא מבוטל מהן הועמד לרשות המשק האזרחי.

מהנתונים האלה עולה בבירור שב-22 ביוני 1941 לא היו לצבא האדום די משאיות על מנת לנהל מלחמה לפי עקרונותיו של "הקרב העמוק". אחד העקרונות הבסיסיים של התיאוריה הזאת קובע שמהירות התקדמותו של הצבא התוקף חייבת להיות גדולה יותר ממהירות תנועתו של הצד המתגונן. נכונותו של העיקרון הזה הוכחה בקרבות של קיץ 1941, כאשר במשך ארבעה חודשים הצליח הצבא הגרמני

כנגמ"ש או כרכב סיור. בארה"ב היו הזחל"מים "אם-2" ו"אם-3" מוכנים לייצור סדרתי. בגרמניה היו בשימוש זחל"מים מדגם Sd Kfz 251 – גם אם לא במספרים גדולים – בדיוויזיות חי"ר ממוכן כבר ב-1940 (Etterlin, 1969, 156). יש לציין שכל הכלים האלה ענו על הדרישה העיקרית שעמדה בפני המתכננים – לספק לחיל הרגלים כלי, המאפשר לנהל קרב בצמוד לטנקים ולהתקדם במהירות שלהם. ראוי להזכיר שהזחל"ם מדגם "אם-2" עדיין מצוי בשימושם של צבאות אחדים בעולם – ובהם צה"ל – והדגם Sd Kfz 251 היה בשירות הצבא הצ'כוסלובקי לפחות עד אמצע שנות ה-70.



ה"טו-28" היה הטנק הסובייטי הראשון שהוגדר כטנק בינוני. הוא נכנס לשירות בשנת 1933 והיה חיקוי של הטנק הבריטי "יוקרס 16"

ברור שבהעדר כלים כאלה קשה מאוד להתייחס ליחידות החי"ר של הדיוויזיות הממוכנות של הצבא האדום כאל יחידות חי"ר ממוכן לפי הדרישות של 1941. למעשה, לא היה החי"ר הממוכן הסובייטי כוח קרבי שווה ערך ליחידות חי"ר ממוכן של הצבא הגרמני. הבעיה הזאת נפתרה באופן חלקי באמצעות הסיוע האמריקני. במשך המלחמה קיבלה בריה"מ מארה"ב 13 אלף זחל"מים מדגמים שונים. אבל את חוסר יכולתן של יחידות הצבא האדום לבצע משימות ברוחה של דוקטרינת "הקרב העמוק" אין לייחס רק למחסור בסוגים שונים של ציוד, אלא גם למבנה פגום של היחידות עצמן.

בספרו Soviet Military Operational Art מציג גלנץ את המבנה של הסוגים העיקריים של יחידות הצבא האדום (Glantz, 1988, 94-97).

להשמיד את הצבא הסדיר של בריה"מ באמצעות שורה של מבצעים עמוקים.

המחסור במשאיות לא נפתר גם בשנים 1941-1942. התעשייה הסובייטית לא הצליחה לייצר די משאיות גם באותן שנים, וזו הייתה אחת הסיבות לבעיות הלוגיסטיקה החמורות שמהן סבל הצבא האדום באותה עת. במשך כל ארבע שנות המלחמה הייתה בריה"מ תלויה בסיוע הצבאי מארה"ב ומבריטניה, ומשאיות היו חלק משמעותי מאוד מהסיוע הזה. רק מארה"ב קיבלה בריה"מ בשנים 1941-1945 427,284 משאיות.

קושי נוסף ביישום עקרונותיו של "הקרב העמוק" קשור

גם הוא למש-איות, אבל בהק-שר הטקטי. בש-נות ה-30 שימשו המשאיות כאמ-צעי הניוד העיקרי של החי"ר הסוב-ייטי הממוכן. סביר להניח שב-תנאי השטח הק-שים של מזרח אירופה בכלל ושל רוסיה בפרט היה קשה מאוד – ולעיתים קרובות אף בלתי אפשרי – להשתמש במ-שאיות שלא על-כבישים. לכן נאל-צו יחידות החי"ר הממוכן של הצבא האדום להילחם

בעיקר כחי"ר רגיל. מכאן שיכולתן של היחידות האלה להשתתף בניצול הצלחה שהושגה על-ידי כוחות השריון ויכולתן להשתלב בקרב ולשמור על קצב התנועה של הטנקים לא ענו לדרישותיה של תיאוריית "הקרב העמוק".

הכלכלה הריכוזית מנעה כל אפשרות שגורם פרטי כלשהו יבצע על דעת עצמו עבודות מחקר ופיתוח בתחום של רכב חי"ר משוריין בעל עבירות משופרת. מאחר שהממסד לא גילה עניין בנושא הזה, לא הצליחה בריה"מ לייצר רכב חי"ר משוריין לא רק לפני מלחמת העולם השנייה, אלא גם במהלכה. יתר על כן, אפילו הדגמים של שנות ה-50 המוקדמות היו וריאציות שונות של נגמ"שים אמריקניים.

באנגליה, בארה"ב ובגרמניה עלה הנושא של רכב חי"ר משוריין לסדר היום כבר בסוף שנות ה-30. ב-1940 עמד לרשות הבריטים ה"ברן קריאר" ("נושא ברן"), שהופעל

המבנה של יחידות השריון הסובייטיות ב־1938 וב־1940

גיס טנקים ב־1938

2 חטיבות טנקים ("בי־טי"). כל חטיבה כללה:

4 גדודי טנקים

גדוד סיור

גדוד של חי"ר ממונע

חטיבת חי"ר

גדוד סיור

גדוד קשר

עוצמה כוללת: 12,710 אנשים, 560 טנקים, 118 תותחים

חטיבת טנקים קלים ב־1938

4 גדודי טנקים (בכל גדוד 54 טנקים מדגם "בי־טי" ו"טי־26" וכן 6 תותחים

מתנייעים בקוטר 76 מ"מ)

גדוד חי"ר ממונע

גדוד סיור

עוצמה כוללת: 216 טנקים, 24 תותחים מתנייעים

חטיבת טנקים כבדים ב־1938

4 גדודי טנקים (בכל גדוד 31 טנקי "טי־28" ו"טי־35" ו־6 תותחים מתנייעים

בקוטר 76 מ"מ)

גדוד חי"ר ממונע

גדוד סיור

עוצמה כוללת: 124 טנקים, 24 תותחים מתנייעים

דיוויזיה ממונעת ב־1940

2 גדודי חי"ר ממונע

גדוד טנקים

גדוד ארטילריה

גדוד נ"מ

גדוד נ"ט

גדוד קשר

גדוד קשר

גדוד הנדסה

יחידות הספקה

עוצמה כוללת:

11,650 אנשים

275 טנקים

98 תותחים ומרגמות

49 כלי רכב משוריינים

דיוויזיית חי"ר ממונע ב־1940

3 גדודי חי"ר ממונע

גדוד טנקים

גדוד ארטילריה

גדוד נ"מ

גדוד נ"ט

גדוד סיור

יחידות הספקה

עוצמה כוללת:

10,000 אנשים

37 טנקים

209 תותחים ומרגמות

חטיבת טנקים קלים ב־1940

4 גדודי טנקים

גדוד חי"ר ממונע

גדוד סיור

עוצמה כוללת:

258 טנקים (מדגמי "בי־טי" ו"טי־26")

חטיבת טנקים כבדים ב־1940

4 גדודי טנקים

גדוד חי"ר ממונע

גדוד סיור

עוצמה כוללת:

156 טנקים ("טי־28" ו"טי־35")

כוחות ממוכנים בשנים 1940-1941

גיס ממוכן ב־1940

2 דיוויזיות טנקים

דיוויזיה ממונעת

גדוד אופנועים

גדוד קשר

גדוד הנדסה ממונע

יחידת תיאום לחיל האוויר

עוצמה כוללת:

37,200 אנשים

1,108 טנקים

גיס ממוכן ב־1941

(אותו מבנה כמו ב־1940)

עוצמה כוללת:

36,080 אנשים

1,031 טנקים (420 טנקים מדגמי

"טי־34", 126 מדגם "קיי־וי")

דיוויזיית טנקים ב־1940

2 גדודי טנקים

גדוד חי"ר ממונע

גדוד ארטילריה

גדוד נ"מ

גדוד נ"ט

גדוד קשר

גדוד סיור

גדוד גישור

עוצמה כוללת:

11,343 אנשים

413 טנקים

דיוויזיית טנקים ב־1941

(אותו מבנה כמו ב־1940)

עוצמה כוללת:

10,940 אנשים

375 טנקים

(המקור: גלנץ, 1988, עמ' 96)

הוכללו באותה השנה בתקן של גיס שריון שתי פלוגות חימוש.

גיס טנקים - יולי 1942

3 חטיבות טנקים

חטיבת חי"ר ממונע

סוללת מרגמות

גדוד מרגמות של הגוורדייה (8 "ביאם-13")

גדוד אופנועים

גדוד משוריין

פלוגת תובלה

פלוגת הנדסה קרבית

2 פלוגות חימוש

כוח אדם: 7,800 איש

ציוד: 168 טנקים

98 תותחים/מרגמות

(Glantz, 1988, 106)

יש לשים לב לכך שמספר הטנקים בגיס שריון סובייטי ב-1942 קטן יותר לא רק בהשוואה למספר הטנקים בדיוויזיית שריון של 1941, אלא גם לעומת מספר הטנקים בדיוויזיה ממוכנת של 1941.

בספרו "אופיים של הצבאות המודרניים" דן טריאנדפילוב כבר ב-1929 בבעיה של שמירת הכושר הקרבי של היחידות השונות. טריאנדפילוב מציין שבהשוואה לשנים 1913-1914 התחזק מאוד כוח האש של החי"ר, ולכן השתפר כושר העמידות של ההגנה. מסקנתו הייתה שכל התקפה עתידית תעלה באבדות רבות יותר מאלה שהיו בשנים הראשונות של מלחמת העולם הראשונה. את שיעור האבדות ביחידות הדרג הראשון במקרה של מלחמה חדשה הוא העריך בסדר גודל של 12%-20%.

בהמשך כותב טריאנדפילוב, כי בעוד שב-1914 נחשבו אבדות בסדר גודל של 20%-30% מכלל כוחה של יחידת חי"ר ל"נסבלות" ולא גרמו לאובדן מלא של הכושר הקרבי שלה, הרי ביחידות חי"ר מודרניות יש מספר גדול יותר של כלי נשק מסוגים שונים, ולכן די באובדנם של אנשים לא רבים, יחסית, כדי לפגוע קשות בכוח האש שלה ובכך גם בכושרה הקרבי. דוגמא לטענה הזאת מביא טריאנדפילוב מהתקפות הצבא הגרמני בשלהי מלחמת העולם הראשונה - באביב 1918 - בחזית המערבית. דיוויזיות חי"ר גרמניות, שאיבדו 20% מכוח האדם שלהן, איבדו למעשה את כושר הלחימה. טריאנדפילוב כותב שבעתיד יהיה זה חיוני לכלול בכל דיוויזיית חי"ר גדוד עתודה, כדי שאפשר יהיה לשמור על כושרן הקרבי של הדיוויזיות האלה לכל אורכו של מבצע - גם בשלבי המאוחרים (Triandafilov, 1929, 319). הצבא האדום לא יישם את ההמלצה הזאת, וב-1941 לא היו גדודי עתודה בדיוויזיות חי"ר הסובייטיות.

ביחידות האלה, שפורטו לעיל, מופיעות פלוגות החימוש רק ברמת החטיבה והדיוויזיה. במצב כזה ברור שכל תיקון, שאינו יכול להיעשות על-ידי צוות הטנק, המשאית, השריונית וכד', חייב להיעשות ברמת החטיבה, הדיוויזיה, הארמייה, החזית או במפעלים עצמם. משמעות הדבר: כל פגיעה (או תקלה) בטנק (או במשאית או בנגמ"ש) הופכת לקטלנית ומוציאה את הכלי מכלל פעולה לזמן ארוך, יחסית. ב-1941 לא השתנה המבנה הלקוי הזה של היחידות הסובייטיות. בספרו Das Heer 1933-1945 סוקר מולר-הילברנד את המבנה יחידות השריון בצבא גרמניה. באשר ליחידות החימוש, הוא כותב שחולייית חימוש הייתה בכל פלוגה, מחלקת חימוש בכל גדוד ופלוגת חימוש בכל חטיבה. מבנה זה או דומה לו מקובל כיום ברוב צבאות העולם. ארגון כזה של יחידות חימוש מאפשר לתקן במקום - בתנאי שדה - את מרבית הפגיעות והתקלות. התוצאה: במשך כל שנות המלחמה נשלחו לתיקונים במפעלים בגרמניה רק 5% מהטנקים שנפגעו. כל הפגיעות והתקלות האחרות טופלו על-ידי היחידות עצמן. כדי להמחיש את דבריו מביא מולר-הילברנד את הנתון הבא: מאוקטובר 1943 ועד ינואר 1944 תוקנו ביחידות עצמן בתנאי שדה 10,259 טנקים, ורק 603 טנקים תוקנו בגרמניה (Muller-Hillebrand, 1976, 346). מאחר שבאותה תקופה היו בחזית המזרחית כ-4,000 טנקים גרמניים, הרי ברור שכל טנק "ביקר" ביחידת חימוש פעם בחודש בממוצע.

ב-4 בספטמבר 1941, לאחר חודשיים וחצי של לחימה אינטנסיבית, יצאו מכלל שימוש באופן שלא ניתן היה לתקנם כ-30% מהטנקים שבארבע ארמיות השריון הגרמניות. עוד כ-23% מהטנקים היו בתיקון. ברור שללא מערך זה של יחידות חימוש, היו רבים מהטנקים שבתיקון מצטרפים לרשימת הטנקים האבודים (Muller-Hillebrand, 1976, 269-270). לעומת זאת מצבן של היחידות הממוכנות של הצבא האדום היה קטסטרופלי כתוצאה מהמחסור ביחידות חימוש בדיוויזיות ומאיהיכולת לתקן במקום את רוב התקלות - בעיה שהחמירה בקרבות ההגנה והנסיגה. טנק פגוע, שלא תוקן במקום במהלך קרב נסיגה, כבר לא תוקן כלל והפך בתוך זמן קצר לשלל של הצבא הגרמני. ראוי לציין שהגרמנים הקימו דיוויזיית שריון שהייתה מבוססת על טנקי שלל סובייטיים מדגם "טי-34" ובנו עבורה מערך תחזוקה (Muller-Hillebrand, 1976, 164). גם צבאות רומניה ופינלנד השתמשו בטנקי שלל סובייטיים, אבל בעיקר בדגמים מסדרת "בייטי".

חשוב להדגיש שגם במקרה של התקפה סובייטית גרם המחסור במערך חימוש יעיל ביחידות הממוכנות לאובדן בלתי מוצדק של טנקים ובכך גם לאובדן כושר קרבי. מערך חימוש הוא הכרחי, אם רוצים להימנע ממצב שבו כלי המלחמה הם לשימוש חד-פעמי בלבד. שינוי בתחום הזה התרחש בצבא האדום רק ב-1942. על סמך הלקחים שהוסקו

לעומת זאת אימץ צבא גרמניה את הרעיון הזה, וב־1941 כללה כל דיוויזיית חי"ר גרמנית – על־פי התקן – גדוד עתודה (Muller-Hillebrand, 1976, 16). ראוי להדגיש שגדודים אלה אורגנו במיוחד לקראת הפלישה לבריה"מ, שכן המטה הכללי של גרמניה צפה מראש שהלחימה בחזית המזרחית תלווה באבדות קשות.

עד כה צוינו המחסור במשאיות ובנגמ"שים ובעיות מבניות כגורמים שהקשו מאוד על הצבא האדום להילחם ב־1941 בהתאם לעקרונותיה של תיאוריית "הקרב העמוק". הן על המחסור בציוד והן על הבעיות המבניות הצליחו הסובייטים להתגבר במידה זו או אחרת במהלך המלחמה. אבל היו גורמים נוספים שהקשו על הצבא האדום לנהל מלחמה מודרנית – גורמים שאינם קשורים דווקא לצבא, אלא לאופיה של החברה הסובייטית. בהקשר הזה יש להזכיר בראש ובראשונה את בעיית המשמעת.

בסוף שנות ה־30 היו 83% מהחיילים בצבא האדום כפריים, שהמוטיבציה שלהם לשרת הייתה ירודה ביותר. הסיבה לכך ברורה: מדיניות הקולקטיביזציה של השנים 1929-1931 והרעב הכבד שיזמו השלטונות הסובייטיים ב־1933 (Liddel Hart, 1956, 63).

יתר על כן, הטיהורים הגדולים בצבא האדום, שהחלו בשנים 1937-1938, פגעו קשות ביחסי האמון בין החיילים, המפקדים והקצינים בכל הרמות. ברור שבאווירה של הלשנה ושל פחד די קשה לשמור על רמת משמעת מינימלית, לנהל צבא כראוי ולשמור על רמת אימונים טובה.

ואם לא די בבעיית המשמעת של חיילי הצבא האדום, הרי שיעור האנאלפביתיות

בקרבתם היה גבוה מאוד. רבים מהמתגייסים אפילו לא שלטו בשפה הרוסית ברמה הנדרשת. ב־1987 לא שלטו בשפה הרוסית ברמה הנדרשת כ־40% מהמתגייסים. קשה להאמין שהמצב היה טוב יותר ב־1941.

ההשלכות של המצב הזה ברורות: בספרו Tank Warfare כותב סימפקיין שחייב להיות שיווי משקל מסוים בין מורכבות הנשק לבין רמת הידע הטכני של מפעיליו כדי להגיע למימוש אופטימלי של כל יכולות הנשק (Simpkin, 1979, 151). הפער בין מורכבות הנשק לבין רמתם של חיילי הצבא האדום היה גדול למדי.

בצבא האדום של שנות ה־30 מצאו פתרון לבעיית הטנקיסטים האנאלפביתים: קבעו שהנהג יהיה גם מפקד הטנק (Simpkin, 1988, 129). אחת הסיבות העיקריות לכך היא העובדה שלעיתים קרובות היה הנהג היחיד מכל אנשי הצוות שידע קרוא וכתוב. כל איש שריון בוודאי יסכים איתי,

שאי־אפשר לנהל את הקרב מתא הנהג. חלוקת התפקידים הזאת גם מצביעה על אי־הבנה חמורה של תפקיד הטנק בקרב. אבות התיאוריה של "הקרב העמוק" ראו בטנקים כלי לפריצה "פיזית" של הגנת האויב. למשל, בספרו "התפתחות כלי הנשק ושיטות הלחימה" כתב טוחצ'בסקי שצריך להגדיל את מספר הטנקים בשדה הקרב על מנת להעלות את הסיכויים לפרוץ את קו ההגנה של האויב. טוחצ'בסקי הדגיש ש"הטנק הוא חסר אונים נגד תותח נ"ט בטווח שמעל 300 מטרים, אבל בטווח קצר הופך הטנק להיות מסוכן אפילו לתותחים נ"ט" (Tukhachevskii, 1937, 115).

במקום אחר באותו ספר כתב טוחצ'בסקי שיש צורך להגדיל את קוטר התותחים של הטנקים עד 76 מ"מ על מנת לתת לטנקים פיצוי על אי־הדיוק של אש תותחיהם בקרב נגד תותחים נ"ט.

התמונה שמתקבלת איפוא היא, לפי דעתי, חמורה מאוד. הגישה בצבא האדום להכנת צוותי הטנקים למלחמה לא עמדה בדרישות הזמן. גנרלים סובייטים הניחו מראש שהטנקיסטים שלהם אינם יודעים לירות, לא יידעו לירות וגם אינם צריכים לדעת לירות. עם פרוץ המלחמה התברר שלא זו בלבד שאין הם יודעים לירות, גם לנהוג ולארגן שיתוף פעולה עם חי"ר אין הם יודעים.

חוסר המיומנות של חיילי השריון בצבא האדום היה אחת הסיבות העיקריות להצלחות

הגרמנים. בספרו How Russia Makes War מצטט גרטהוף את גנרל גלדר, שכתב ביומנו ב־12.7.1941, שנהגים רוסים (מפקדים) אינם מאומנים במידה מספקת,

הצוותים אינם מתפקדים תחת אש, וחוסר מיומנותם גורם לפריסות רבות של זחלים. גרטהוף מציין שבחילות אחרים של הצבא האדום המצב לא היה יותר טוב (Garthoff, 1954, 284).

מכלול הסיבות האלה גרם לכך שב־1941 לא היה הצבא האדום כשיר לנהל מלחמה מודרנית ופיגר מאוד אחרי צבאות גרמניה, אנגליה וארצות־הברית.

סיכום

הסיבות שהוזכרו לעיל – חלקן אובייקטיביות, הקשורות למצבה של בריה"מ וחלקן סובייקטיביות, שניתן היה להתגבר עליהן – מחזקות את טענתי, שב־1941 לא יכול היה הצבא האדום לנהל מלחמה על־פי עקרונות "הקרב העמוק". גודלו הפנטסטי של הצבא והנשק המצוין שעמד לרשותו הפכו להיות חסרי משמעות בתנאים של ליקויים מבניים ושל

כצבא האדום של שנות ה־30 מצאו פתרון לבעיית הטנקיסטים האנאלפביתים: קבעו שהנהג יהיה גם מפקד הטנק

חוסר מיומנות.

יש המייחסים את הצלחת הגרמנים לעובדה שהם תקפו ראשונים – ובהפתעה מוחלטת – וטוענים שפני המלחמה היו שונים לחלוטין, אילו היו הסובייטים תוקפים ראשונים. לדעתי, כושרו של הצבא האדום היה כה ירוד ב־1941, עד כי

גם אילו תקף ראשון את הגרמנים, התוצאות לא היו שונות בהרבה. אם מכונת המלחמה הסובייטית התפרקה כמו גדר רקובה בקרבות הגנה, אין זה סביר להניח שהיא הייתה מתפקדת טוב יותר בהתקפה.

מי שמפקפק בקביעה הזאת מוזמן לעיין בתולדותיה של מלחמת בריה"מ־פינלנד בחורף 1939-1940. במלחמה הזאת היו אלה הרוסים שתקפו ראשונים, ולמרות זאת הם נחלו תבוסות משפילות מידי צבא קטן בהרבה. המלחמה נגד פינלנד חשפה הרבה מחולשותיו של הצבא האדום, שהוזכרו במאמר הזה. לא מעט גנרלים סובייטים הבינו במהלך המלחמה נגד פינלנד, שהם מפקדים למעשה על צבא שאיבד את כושר הלחימה שלו. התירוף הקלוש, שתפקודו הירוד של הצבא האדום נבע מתנאי החורף הקשים, נולד בשלב מאוחר יותר. אפשר לחשוב שבציוד הפיני של קו החזית שרר קיץ חמים.

כאמור, מפקדים סובייטים רבים היו מודעים למצבו הירוד של הכוח שעליו פיקדו, כפי שניתן ללמוד מפקודה מספר 120 של הקומיסר העליון לענייני הגנה, מרשל טימושנקו, מה־16 במאי 1941:

1. אימונו של סגל הקצינים – ובמיוחד של הקצינים הזוטרים – לקוי ביותר.
2. הקצינים חסרי ידע באשר לאופן שבו עליהם להפעיל את כוחותיהם, והם בורים בכל הנוגע לפוטנציאל של כלי הנשק שעומדים לרשותם.

3. בכל הרמות של יחידות החי"ר והארטילריה – מפלוגה ועד חטיבה – שורר העדר תיאום שמקורו בבורות.

4. החי"ר אינו מאומן דיו בקרבות פנים אל פנים, ולעיתים קרובות הוא מפגין את אי־יכולתו לנצל את הסיוע הארטילרי במהלך פעולות התקפה.

5. כל היחידות מכל החילות אינן מאומנות במידה מספקת לפעולה בתנאים קשים – במיוחד לפריצת עמדות מבוצרות ודרך אזורים מיוערים בתנאים חורף.

6. שורת בורות בכל הנוגע לאופן השימוש היעיל במקלעים כבדים, במרגמות ובארטילריה גדודית בעת פעולות התקפיות.

7. אחד הכישלונות הגדולים ביותר הוא בתחום של

אם מכונת המלחמה הסובייטית התפרקה כמו גדר רקובה בקרבות הגנה, אין זה סביר להניח שהיא הייתה מתפקדת טוב יותר בהתקפה

שיתוף הפעולה בין טנקים וארטילריה לבין חי"ר.
8. יש ליקויים חמורים בפעולותיהן של מטות היחידות – במיוחד בכל הנוגע להעברת מידע במהלך מבצעים. זרימת המידע היא איטית במידה שלא תיאמן. (Seth, 1964, 94)
ברור שבנסיבות האלה הייתה תיאוריית "הקרב העמוק" בלתי רלוונטית עבור הצבא האדום עם פרוץ המלחמה בקיץ 1941. בחוכמה שלאחר מעשה ניתן לומר שאולי היה זה בלתי נמנע עבור הצבא האדום שלא לצבור ניסיון תוך כדי אובדן של מיליונים רבים מחייליו. הניסיון שנצבר בקרבות הקשים נשא פירות בסטלינגרד ובקורסק, הניב את קרבות התנופה המבריקים ב־1944 והביא בסופו של דבר להנפת דגלה של בריה"מ על הרייכסטאג בברלין במאי 1945.

ביבליוגרפיה ספרים

1. Garthoff R. L., **How Russia Makes War**, George Allen and UNWIN LTD., London, 1954
2. Glantz D. M., **Soviet Military Operational Art**, Frank Cass, Ft. Leavenworth, Kansas, 1988
3. Lidell-Hart B. H. (ed.), **The Red Army**, Harcourt, Brace and company, New York, 1956
4. Muller-Hillebrand B., **Das Heer 1933-1945**, Verlag E. S. Mittler and Sohn, Frankfurt am Main, 1960 *
5. Seth R., **Operation Barbarossa**, Antony Blond, London, 1964
6. Simpkin R., **Tank Warfare**, Brassey's Publishers LTD., London, 1979
7. Simpkin R., **Deep Battle**, Brassey's Publishers LTD., London, 1988
8. Triandofilov V. K., **Kharakter Opertsii Sovremennykh Armii** (The Character of Operations of Modern Armies), Voenizdat Moscow, 1936 (3rd ed.) **
9. Zakharov M. (ed.), **Voprosi Strategii I Operativnogo Iskusstva v Sovetskikh Voennykh Trudakh 1917-1940** (The Questions of Strategy and Operational Art in the Soviet Military Works 1917-1940), Voenizdat Moscow, 1965

מאמרים

1. **The Big Soviet Encyclopedia**, vol. 1, Moscow, 1970s. v. "Avtomobilnaia Promyshlennost"
2. Frunze M., "O Principakh Strategii I Taktiki Krasnoi Armii" ("About the Principals of Strategy and Tactics of the Red Army") in Zakharov M. (ed.), **Voprosi Strategii I Operativnogo Iskusstva v Sovetskikh Voennykh Trudakh**, Voenizdat Moscow, 1965, pp. 53-61 **
3. Tukhachevskii M. N., "Novye Voprosi Voiny" ("The New Questions of War") in Zakharov M. (ed.), **Voprosi Strategii I Operativnogo Iskusstva v Sovetskikh Voennykh Trudakh**, Voenizdat Moscow, 1965, pp. 53-61 **
4. Tukhachevskii M. N., "Razvitie Vooruzhenii I Form Boia" ("The Changes of the Arms and Forms of Battle") in Zakharov M. (ed.), **Voprosi Strategii I Operativnogo Iskusstva v Sovetskikh Voennykh Trudakh**, Voenizdat Moscow, 1965, pp. 53-61 **

* מספרי העמודים הם לפי התרגום הרוסי של הספר. התרגום יצא לאור במוסקבה ב־1976 על־ידי משרד ההגנה.

** מספרי העמודים הם לפי המספור בקובץ שערך מרשל מ' זכרוב. הקובץ יצא לאור במוסקבה ב־1965 על־ידי משרד ההגנה



המעורבות הצבאית הרוסית במזרח התיכון מאז 1990*

רוסיה שואפת לחזור ולתפוס את המעמד שהיה לברית-המועצות כספקית נשק מובילה למזרח התיכון. בינתיים לא עולה הדבר בידה בגלל שורה ארוכה של סיבות – החל משקיעת מעמדה כמעצמה עולמית ודרישתה לתשלום מידי עבור משלוחי הנשק הנוכחיים ועבור חובות מן העבר וכלה בתחרות החריפה מצד מדינות שהיו בעבר חלק מברית-המועצות, כגון בלרוסיה ואוקראינה

אוקסנה אנטוונקו

55" וציוד מתוחכם נוסף, נחלו שתי מדינות אלה תבוסה קשה ב-1967.

בשנים שלאחר מכן סיפקה ברית-המועצות לסוריה נשק בשווי של 20 מיליארד דולר, אך גם הוא לא הביא לה את העליונות המיוחלת על פני ישראל – דבר שנחשף במלחמת יום הכיפורים ב-1973 ועוד יותר מכך במלחמת לבנון ב-1982. השיפורים בביצועים וביכולת של הכוחות הסוריים מיוחסים ברובם לשיפור ביכולתם להשתמש באמל"ח הישן יותר מאשר לשימוש בנשק סובייטי מתקדם. למעשה, שום סיוע צבאי סובייטי לא יכול היה לקזז את העובדה שהכוחות הישראליים היו מאומנים ומצוידים טוב יותר מהכוחות הסוריים, ולכן גם מוכנים יותר ויעילים יותר מהם.

סיבה נוספת להשפעה המועטה של הסיוע הצבאי הסובייטי היא ההגבלה שהטילה מוסקבה על הפצת נשק מתקדם מסוגים שונים (כולל נשק להשמדה המונית) מחשש להסלמה ולהידרדרות ביחסים ארצות-הברית. כך, למשל, נמנעו הסובייטים מלספק למדינות ערב טילי קרקע-קרקע ארוכי טווח. ברית-המועצות סיפקה בעיקר שפע של נשק זול ורצתה לקבל בתמורה השפעה פוליטית.

אבל התמורה הזאת לא תמיד ניתנה לה, ולעיתים ניתנה באופן מוגבל בלבד. למשל לקראת מלחמת יום הכיפורים – ב-1972 – ניתקה מצרים במידה רבה את קשריה הצבאיים עם ברית-המועצות.

לאחר נפילת ברית-המועצות וסיום המלחמה הקרה לא נפסק שיתוף הפעולה הצבאי בין רוסיה למדינות אחרות –

החל משנות ה-50 ועד להתפרקותה כעבור ארבע העשורים מילאה ברית-המועצות תפקיד מרכזי בפיתוח היכולת הצבאית של מדינות ערב. בכל תקופת המלחמה הקרה סיפקה ברית-המועצות למדינות חסותה במזרח התיכון אמצעי לחימה מתקדמים וכן אימנה והכשירה את קציניהן. היא אף שלחה אליהן יועצי ביטחון, שישבו דרך קבע באותן מדינות חסות, ובהן מצרים (עד ל-1972), סוריה, לוב, תימן, אלג'יריה ועיראק.

הסיוע הזה היה חלק מהתחרות הבין-גושית בין ארצות-הברית לברית-המועצות על השפעה במזרח התיכון, ומהסיבה הזאת היה זה סיוע שניתן ללא תשלום או במסגרת הלוואות ארוכות טווח, שבפועל לא נועדו להיפרע אי פעם. הסיוע הסובייטי היה בעל חשיבות רבה למדינות ערביות רבות הן במישור הגיאוגרפוליטי והן במישור הצבאי. אף-על-פי-כן לא נתן הסיוע הסובייטי למדינות הערביות שקיבלו אותו שום יתרון מכריע.

היו מספר סיבות לאפקטיביות הנמוכה של הסיוע. הסיבה העיקרית היא שהסובייטים הגישו סיוע לא מלא ולא מקיף, שמנע הטמעה ושימוש יעיל בנשק הסובייטי המתקדם בצבאות ערב. אף שברית-המועצות סיפקה לסוריה ולמצרים את מטוסי הקרב המתקדמים ביותר שלה מדגם "מיג-21" ו"סוחוי-7" וכן טנקים מדגם "טי-

חוקרת בכירה
במכון IISS בלונדון



* המאמר בנוי על הרצאת הכתבת בכנס שנערך בנובמבר 2000 במרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים באוניברסיטת בר-אילן. נושא הכנס היה: Armed Forces in the Middle East: Politics and Strategy

"טי-55" ציני חוצה נהר כמהלך תרגיל של כוחות ברית ורשה בדרום בوهמיה (1966)



אף שברית-המועצות סיפקה לסוריה ולמצרים את מטוסי הקרב המתקדמים ביותר שלה וכן טנקים מדגם "טי-55" וציוד מתוחכם נוסף, נחלו שתי המדינות האלה תבוסה קשה ב־1967

אלף יועצים צבאיים למזרח התיכון ואימנה כ־55 אלף קצינים מהמזרח התיכון באק־דמיות ובבתי־הספר הצבאיים שלה. לפי מקורות רוסיים רשמיים, רק כ־360 יועצים צבאיים מטעם רוסיה נמצאים כעת במזרח התיכון, ורק כ־270 קצינים מהאיזור נמצאים במכללות הרוסיות.¹

ובכללן מדינות ערב – אך הוא שינה את אופיו:

■ לרוסיה אין רצון או יכולת להציע תרומות נשק בסכומי עתק בתמורה לחזון השווא של השפעה פוליטית על בעלות־הברית הישנות של ברית־המועצות. (עד לאחרונה גם לא היה ברור אם השגת המ־עמד הפוליטי הקודם שלה במזרח התיכון

נמצאת באמת בעדיפות העליונה של מדיניות החוץ והביטחון הרוסית, שכן רק לעיתים נדירות גובו הצהרות פוליטיות רוסיות במעשים).

■ רוסיה לא המשיכה להפגין איפוק ואחריות במכירות הנשק שלה באיזור, כל עוד הניבו אלה רווחים נאים לתעשיות הביטחוניות שלה, שבעשור האחרון הפכו לתלויות לחלוטין ביצוא תוצריהן. כל עסקות הנשק נתפסו כפרויקטים כלכליים גרידא.

דוגמא ברורה להתנהלות הזאת היא שיתוף הפעולה הרוסי עם איראן, שנמשך למרות לחץ וסנקציות של ארצות־הברית. חוסר עכבות דומה עולה בבידור מההצעות הרוסיות לסוריה וללוב ואף מההצהרות על כוונותיה לשחרר את שיתוף הפעולה הצבאי עם עיראק, אחרי שיוסרו הסנקציות הבינלאומיות שהוטלו עליה לאחר פלישתה לכוויית ב־1990. כתוצאה משני השינויים האלה במדיניות הרוסית בתחום של מכירות הנשק קטן היקף המעורבות הצבאית הרוסית במזרח התיכון, אך גדל פוטנציאל ההשפעה שלה על הביטחון באיזור.

ראוי לציין שלרוסיה יש כיום מתחרות רבות בתחום של מכירת נשק סובייטי משומש ומחודש, ובהן אוקראינה, בלרוסיה, מדינות מזרח אירופה, סין וצפון־קוריאה. מדינות אלה מוכרות את אמצעי הלחימה האלה במחירים זולים עוד יותר מאשר רוסיה, וכתוצאה מכך נאלצים הרוסים להציע אמצעי לחימה יותר ויותר מתקדמים, שאינם עומדים לרשות המדינות המתחרות בהם.

המאפיין המשמעותי ביותר של הסיוע הצבאי הרוסי למדינות זרות בעידן שלאחר המלחמה הקרה הוא היותו מנוהל במידה הולכת וגדלה על־ידי גורמים פרטיים, שאינם פועלים בחפיפה עם הממשל ולעיתים אף בניגוד לעמדתו המוצהרת. במסגרת הפרטת התחום הביטחוני ברוסיה ישנה גם התופעה של מומחי טילים איראנים שלומדים במכוני מחקר רוסיים. לחלופין יכולים מדענים רוסיים לעבוד בפיתוח צבאי באיראן ובעיראק תמורת משכורות שמנות.

מאז שנות ה־50 ועד היום שלחה ברית־המועצות כ־80

אסטרטגיות לשיתוף פעולה צבאי

האסטרטגיות הרוסיות לשיתוף פעולה צבאי עם מדינות במזרח התיכון כוללות את העקרונות הבאים:²

■ מכירת פלטפורמות ורכיבי נשק חדש נוסף על נשק משומש.

■ שיתוף פעולה טכנולוגי בכל תחומי האמל"ח: שדרוג, תיקון ואחזקה של נשק סובייטי, פיתוח תחמושת ואמצעי לחימה חדשים וייצורם.

■ הפעלת מומחים ויועצים רוסיים במדינות החסות לשעבר, הכשרת קצינים מצבאות המזרח התיכון במתקנים רוסיים והכשרת צוותים לתפעול אמצעי לחימה רוסיים מתקדמים.

■ ניהול פרויקטים משותפים לפיתוח אמצעי לחימה ומכירתם למדינות אחרות.

■ שיתוף פעולה פוליטי וצבאי הדוק, קידום ופרסום של אמצעי לחימה רוסיים על־ידי הצגתם בתצוגות נשק שונות במזרח התיכון.

גם ברית־המועצות נקטה את האסטרטגיות האלה – למעט הניהול המשותף של פרויקטים.

כפי שכבר צוין, הצטמצם מאוד בעשור האחרון היקפו של שיתוף הפעולה הצבאי הרוסי עם מדינות המזרח התיכון. גרמו לכך לא רק מגבלות תקציביות והתחרות העזה מצד מדינות הגוש הסובייטי לשעבר וסוחרי נשק פרטיים, אלא בראש ובראשונה היחלשותה הכללית של רוסיה בעולם בכלל ובמזרח התיכון בפרט. הנסיגה הפתאומית והמוצהרת של רוסיה מהאיזור הותירה את מדינות החסות לשעבר של ברית־המועצות בתחושות של מצוקה אסטרטגית גדולה, של פגיעות ושל אי־ודאות גדולה. בשעה שהשלטון במוסקבה שקד על קידום היחסים הדיפלומטיים עם אירופה ועם ארצות־הברית, חיפשו מדינות ערב קשרים אסטרטגיים וצבאיים חדשים.

כשהחליטה ממשלת רוסיה תחת הכוונתו של שר החוץ יבגני פרימקוב לחדש את השפעתה במזרח התיכון, התברר לה עד מהרה שרוסיה כבר אינה נתפסת כמעצמה אזורית

כפי שהייתה בעבר. נוסף על כך הבינו מדינות רבות שרוסיה מנסה נואשות לסגל לעצמה גינונים של מעצמת על, אף שאין ביכולתה להרשות אותם לעצמה.

לפיכך, ניסיונותיה של רוסיה להחזיר לעצמה את ההשפעה שהייתה לברית-המועצות במזרח התיכון נתקלו בספקנות בכל מדינות האיזור. מדינות רבות – כמו סוריה, תימן ולוב (לאחר שהוסרו ממנה הסנקציות) – רואות כעת את עסקות הנשק בעיקר כמנוף להפעלת לחצים על מדיניות ארצות-הברית ואירופה. אותן מדינות מודעות לכך שרק ארצות-הברית מסוגלת כיום לספק נשק והכשרה בחינם לבעלות בריתה באיזור (ישראל, מצרים וירדן), ואילו רוסיה נאלצת לגבות מחיר מלא עבור כל מוצר שהיא מוכרת.

לכן שתי המדינות היחידות שאיתן הצליחה רוסיה ליצור שיתוף פעולה צבאי הן עיראק ואיראן. עיראק נזקקה לעזרתה של רוסיה בהסרת הסנקציות שהוטלו עליה ואף מקווה להיעזר בה כדי לבנות מחדש את כוחה הצבאי. איראן זקוקה לרוסיה כדי לרכוש אמצעי לחימה שמדינות מערביות אינן מוכנות למכור לה. אולם תמיכתה של רוסיה באיראן ובעיראק לא שיפרה את מעמדה באיזור, מכיוון שהגבירה את החשש במזרח התיכון מפני התחזקותן של שתי מדינות

אלה, שנתפסות כמסכנות את היציבות האזורית. גורם נוסף שתרם לערעור מעמדה של רוסיה כשותף צבאי אמין הוא בעיות הפנים שלה. שנות ה-90 התאפיינו ביריבויות קשות בין משרד החוץ הרוסי לבין משרד ההגנה וגופים שונים העוסקים במדינה במסחר בנשק (גופים שפורקו ואורגנו מחדש תשע פעמים בין 1995 ל-2000), וכתוצאה מכך התערער מאוד היחס לאמצעי הלחימה הרוסיים וליעילותם. כל אחד מהגורמים ברוסיה דוגל בגישה שונה כלפי האיזור, כך שגם העובדה שבכירים רבים ממוסקבה הגיעו לביקורים באיזור לא הביאה לרכישה מואצת של אמצעי לחימה רוסיים ולסגירת עסקות חדשות. יתר על כן, גופים יריבים ברוסיה הדליפו לעיתונות מידע על עסקות נשק שנקמו כדי לפגוע במתחריהם והביאו לפגיעה בעסקות ואף לביטול אחדות מהן.

הגורם האחרון – וקרוב לוודאי הקריטי ביותר – הוא הירידה ברמתם של הנשק הרוסי ושל השירותים הנלווים שהעניקו הרוסים לרוכשי הנשק. מובן שהירידה הזאת לא נעלמה מעיניהם של הלקוחות הפוטנציאליים של רוסיה במזרח התיכון. אחת הסיבות להידרדרות הזאת היא הפרישה של מומחי נשק רבים מהצבא הרוסי למגזר האזרחי.

משלוחי הנשק של רוסיה למזרח התיכון בשנים 1993-2000

עומן	ירדן	תימן	סוריה	כוויית	מצרים	איחוד האמירויות	איראן	
6 טנקי מערכה						80 "בי-אם-פי-3"	צוללת מדגם "קיי" 10 "סוחוי-24" 8 "מיג-29"	1992
						95 "בי-אם-פי-3"	80 נגמ"שים צוללת מדגם "קיי"	1993
				30 טילי "אס-אי-18"		118 "בי-אם-פי-3"	יותר מ-200 "טי-72" 94 טילי אוויר-אוויר	1994
	126 "בי-אם-פי-3"	4 "סוחוי-22" מאוקראינה		9 מטולי רקטות "סמרט" 100 "בי-אם-פי-3"		122 "בי-אם-פי-3"		1995
				18 מטולי רקטות "סמרט"	שדרוג טילי "אס-אי-3-6"	125 "בי-אם-פי-3"	2 "טי-72" 2 "בי-אם-פי-1"	1996
			200 "טי-55" מאוקראינה		20 מסוקי "מי-17"	69 "בי-אם-פי-3"	צוללת מדגם "קיי" 2 "אנטונוב-74" מאוקראינה	1997
			1,000 טילי נ"ט "אי-טי-13" ו"אי-טי-14"			82 "בי-אם-פי-3" 4 "אליושין-76"	100 "טי-72" 200 "בי-אם-פי-2"	1998
	50 "בי-טי-אר-94" מאוקראינה	31 "טי-72"			שדרוג טילי "אס-אי-3"			1999-2000

מקורות: IISS Military Balance, UN Conventional Arms Register

נתוני המכירה האלה מצביעים על שלוש מגמות:

1. מכירת כמויות קטנות אך איכותיות של אמצעי לחימה.
2. פנייה לשווקים חדשים ולא מסורתיים.
3. חוסר יכולתה של רוסיה להתחרות עם מדינות מזרח אירופה ועם מדינות מערביות במערכות נשק רבות. למגמות האלה יש חשיבות מכרעת ביחסים הצבאיים של רוסיה עם כל אחת ממדינות המזרח התיכון.

מיומנותם של המומחים שנשארו בצבא הולכת ונפגמת בגלל מחסור בתקציבים לאימונים ולתרגילים צבאיים. המחסור בתקציבים גורם למחסור חמור בחלפים, שממנו סובל לא רק הצבא הרוסי, אלא גם רוכשי הנשק הרוסי בחו"ל.

אף שרוסיה מוכרת היום אמצעי לחימה ושירותים נלווים ברמה נמוכה יותר מאשר בעבר ובוודאי שברמה נמוכה יותר מאשר ארצות-הברית, הרי היא דורשת מחירים ברמה אמריקנית. לרוע מזלה של רוסיה מתחרות בה כיום מדינות כאוקראינה וכבלרוסיה, המציעות אמצעי לחימה רוסיים ושירותים נלווים במחירים הרבה יותר אטרקטיביים.

מעמדה של רוסיה במדינות חסותה לשעבר של ברית-המועצות במזרח התיכון נפגע גם מצמיחתו של דור חדש בצבאות ערב – דור שלא התחנך במוסדות סובייטיים, שאינו מדבר רוסית, ואשר המנטליות המערבית הרבה יותר קרובה לליבו.

למרות כל הקשיים שנמנו לעיל הצליחה רוסיה להגדיל את ההיקף של מכירות הנשק שלה למדינות המזרח התיכון. הטבלה שלהלן מציגה את מכירות הנשק של רוסיה למזרח התיכון מאז 1992.

איראן

במהלך העשור האחרון הפכה איראן ללקוח המזרח תיכוני החשוב ביותר של תעשיית הנשק הרוסית וללקוח השלישי בחשיבותו בעולם אחרי סין והודו. ב-1989 חתמה איראן על הסכם לשיתוף פעולה צבאי-טכנולוגי עם ברית-המועצות – הסכם שנשאר בתוקף גם לאחר התפרקותה של ברית-המועצות וכינונה של רוסיה – ומאז סיפקה רוסיה לאיראן ציוד ושירותים בשווי כולל של יותר מ-4 מיליארד דולר. על-פי מקורות שונים, משלמת איראן עבור שני שלישים מרכישותיה במזומן, ואילו עבור השליש הנותר היא משלמת בסחורות – מה שהופך אותה לאחד הלקוחות הרווחיים ביותר של רוסיה.⁷

מבין כל הקשרים של רוסיה עם מדינות במזרח התיכון – הקשר עם איראן הוא מרחיק הלכת ביותר מבחינת סוגי האמצעים שנמכרים ומבחינת היקפו של שיתוף הפעולה הטכני.

בשנים 1992-2000 מכרה רוסיה לאיראן שלוש צוללת מדגם "קיי", יותר מ-200 טנקי "טי-72", 10 מטוסי "סוחוי-24" ושמונה מטוסי "מיג-29". נוסף על כך רכשה איראן רשיון לייצר טנקים מסוג "טי-72 סי" ונגמ"שים מדגם "בי-אס-פי 2". רוסיה אף שלחה לאיראן מומחים צבאיים, שאימנו את צבאה – כולל את צוותי הצוללות – להפעיל את אמצעי הלחימה המתקדמים האלה ואף סייעו בהקמת קווי ייצור שונים. מספר קצינים איראנים לומדים באקדמיות צבאיות ברוסיה. כמו כן ישנם כ-500 אזרחים רוסיים המועסקים – לטענת מקורות שונים – באיראן ומייעצים לה בנושאים של טכנולוגיה צבאית.

שיתוף הפעולה הצבאי בין רוסיה לאיראן מגובה בהסכמים וביחסי קרבה, המבוססים על אינטרסים

אסטרטגיים משותפים – בעיקר הגבלת השפעתן של ארצות-הברית ושל טורקיה באיזור הים הכספי.⁸ רוסיה ואיראן משתפות פעולה גם בתחומים אזרחיים רבים, כגון אנרגיה גרעינית, חיפושי נפט וגז טבעי ומסחר אזרחי בהיקף של יותר מ-500 מיליון דולר בשנה. שיתוף הפעולה הזה תורם גם להידוק הקשרים הצבאיים.

שיתוף הפעולה בתחום האנרגיה הגרעינית (האזרחית) הפך למקור קבוע של מתח ושל דאגה בישראל ובארצות-הברית והעכיר את יחסיה עם רוסיה. הממשל האמריקני הפעיל לחץ משמעותי על רוסיה להפחית ואף לבטל חלק מן הפרויקטים האלה. ואכן ב-1995 הגיעו רוסיה וארצות-הברית להבנות במסגרת פסגת צ'רנומירדין-גור, ולפיהן לא תשתתף רוסיה בעסקות צבאיות נוספות עם איראן (אך תשלם את ההתחייבויות שכבר נחתמו) בתמורה להסרת ההגבלות על יצוא טכנולוגיה אמריקנית לרוסיה. ההסכם הזה היה שנוי במחלוקת בשתי המעצמות: בממשל הרוסי התלוננו שרק הרוסים התחייבו להגביל את עצמם בתחום האנרגיה הגרעינית וטכנולוגיית טילים, ואילו רפובליקנים בקונגרס האמריקני הטילו ספק בשיקולו של ממשל קלינטון באפשרו לרוסים להשלים את מכירת האמל"ח לאיראן (ובכלל זה טנקים, נגמ"שים וצוללות תקיפה מדגם "קיי"). הממשל בווישינגטון הגיב באומרו שהשלמת העסקות לא תעניק לאיראן יכולות צבאיות חדשות ולא תפר את מאזן הכוחות במפרץ הפרסי.⁹ אף-על-פי-כן הביעו מספר מדינות – ובהן ישראל – דאגה מאיכותם ומכמותם של אמצעי הלחימה שהעבירה רוסיה לאיראן.

ממשלתו של פוטין בחרה להפר את הבנות צ'רנומירדין-גור ולא הפסיקה את משלוחי הנשק לאיראן. בתחילת נובמבר 2000 נסוגה רוסיה מהבטחתה (שלגבי ערכה המשפטי הדעות היו חלוקות) והמשיכה לספק לאיראן נשק קונוונציונלי¹⁰ – קרוב לוודאי בשל הרווחים הכלכליים הגלומים בכך. מה שהסתמן הוא שרוסיה לא תספק פלטפורמות חדשות, אבל תמשיך לספק חלפים וחלקים לציוד שנרכש בעבר ותמשיך להתחרות בשוק השדרוג של מערכות נשק סובייטיות. ניכר שרוסיה חוששת להפסיד את השוק האיראני למדינות אחרות, ובהן סין, צפון-קוריאה וצרפת.

מומחים רוסיים המליצו ליצואניות הנשק הרוסיות להדק את שיתוף הפעולה הצבאי עם איראן על מנת שרוסיה תהפוך לספקית הנשק העיקרית של תוכנית 25 השנים למודרניציה של צבא איראן.¹¹ איראן הביעה התעניינות ברכישת מטוסי "סוחוי-25", מסוקי "מי-17 בי", טנקי "טי-72" משומשים, המערכת המתקדמת נגד מטוסים "אס-אי-10" וכן טילים נ"מ מסוג "אס-אי-14". כמו כן הביעה איראן עניין ברכישת רשיון לייצור עצמאי של המטוס האזרחי "טו-334". מומחים איראנים הציעו לייצא חלק מאמצעי הלחימה האלה לסוריה ומשם לאיראן, וכך לאפשר לרוסיה לעמוד בהתחייבותה שלא לחתום על עסקות נשק נוספות עם איראן. ברוסיה מעריכים שהיקפו של החוזה עם איראן יגיע ל-7-8 מיליארד דולר. ארצות-הברית, ישראל ומדינות נוספות העלו את החשש



טנקי "טי-72" מהווים פריט חשוב בארסנל הנשק הרוסי המיועד ליצוא

שסיוע רוסי מאפשר לאיראן לפתח טכנולוגיות גרעיניות ובליסטיות.¹² הרוסים מכישים כל סיוע ממשלתי לאיראן בתחומים האלה, אך ארצות-הברית טוענת כנגדם שמוסדות, חברות ומדענים רוסיים עושים זאת באופן

שאינן לה תוקף משפטי.

בפברואר 1998 פירסם משרד ההגנה של רוסיה הודעה, ולפיה אין רוסיה מעורבת בהעברה של טכנולוגיית טילים לאיראן או לכל מדינה אחרת במזרח התיכון. יתר על כן, רוסיה אף הצהירה כי

הפצתה של טכנולוגיית טילים במזרח התיכון מאיימת עליה ישירות. אף-על-פי-כן הטילה ארצות-הברית ב-1998 סנקציות על מספר מוסדות רוסיים, אשר הוכח כי הם הכשירו מדענים איראנים.

רוסיה זעמה על הסנקציות, אך הצהירה בעקבותיהן על שינוי במדיניות מכירות הנשק שלה ובמדיניות הפיקוח שלה על יצוא הנשק מתחומה. יתר על כן, רוסיה גם הפסיקה חלק מתוכניות ההכשרה שהיו שנויות במחלוקת.

ארצות-הברית ממשיכה להביע דאגה בשל דליפת ידע טכנולוגי רוסי לאיראן. במרס 1999 האשים שר המסחר והתעשייה דאז, נתן שרנסקי, את רוסיה שאינה מתאמצת למנוע דליפה של טכנולוגיית טילים לאיראן.¹⁴ בעקבות זאת ביטלה ישראל עסקה לרכישת גז טבעי מרוסיה. בממשל הרוסי טוענים בתגובה, שארצות-הברית וישראל לא הציגו שום הוכחה להאשמותיהן שמומחי צבא וגופי ביטחון רוסיים ממשיכים להדליף טכנולוגיה רגישה לאיראן.

ביולי 2000 הגיעה לאיראן משלחת צבאית רוסית בראשות גנרל איוושוב, ראש המדור לקשרי חוץ במשרד ההגנה הרוסי. במהלך הביקור הושגה הסכמה שמנגנוני הביטחון של שתי המדינות יקיימו הידברות והתייעצויות בנושאים פוליטיים וביטחוניים משותפים. על-פי פרסומים שונים, שלושת הנושאים המשותפים (או בעצם שלושת האיזמים המשותפים) הם: הגברת המעורבות של נאט"ו ושל ארצות-הברית בדרום הקווקז, מאזן הכוחות הנוכחי במזרח התיכון והתפתחויות בלתי צפויות באפגניסטן.¹⁵ הנשיא פוטין רואה בקשרים עם איראן גורם חשוב באסטרטגיה שלו להגביר את השפעתה של רוסיה במזרח התיכון.

סוריה

בעוד שהקשר בין רוסיה לאיראן נוצר רק ב-1989, הרי שהקשרים הצבאיים בין רוסיה לסוריה החלו כבר בשלהי שנות ה-50. הקשרים היו בכל התחומים: משלוחי נשק גדולים, הכשרת קצינים סורים ברוסיה ושיגור יועצים צבאיים מרוסיה לסוריה. מ-1980 ועד 1991 סיפקה רוסיה לסוריה אמצעי לחימה בשווי כולל של יותר מ-26 מיליארד

עצמאי, בלי שהשלטון הרוסי יטיל עליהם סנקציות כלשהן. ב-1999 הצהירה ממשלת ישראל כי ישנה שחיקה הולכת וגוברת במערכת הפיקוח על היצוא מרוסיה. אף שהנשיא פוטין ניסה לתגבר את יכולות הפיקוח הממשלתיות – במיוחד בתחומי צבא וטכנולוגיה רגישים – יידרשו צעדים משמעותיים נוספים על מנת להפיג את חששותיהן של ארצות-הברית ושל ישראל.

המתחים בין ארצות-הברית לרוסיה בנוגע לאיראן גברו מאוד בשל חששם של האמריקנים שהסיוע הרוסי לבנייתה של תחנת כוח גרעינית בבושהאר יקדם את התוכניות של איראן לייצר נשק גרעיני. רוסיה סיפקה לתחנת הכוח האיראנית ארבעה כורים אטומיים וטורבינות. לחץ אמריקני מנע את השתתפות אוקראינה בפרויקט, אך לא את השתתפותה של רוסיה. לטענת הרוסים, הסיבה העיקרית ללחץ האמריקני היא כלכלית ולא ביטחונית. לטענת רוסיה ישמש הכור בבושהאר רק למטרות אזרחיות, וכי איראן תהיה מוכנה לפתוח אותו בפני פקחים של הסוכנות הבינלאומית לאנרגיה אטומית.

עד כה לא נפתרו חילוקי הדעות, ועובדים רוסיים עדיין נמצאים בבושהאר. הועלו גם חשדות שרוסיה עוזרת לפרויקט הנשק הגרעיני של איראן בצורה ישירה, אך אין עדויות חד-משמעיות המצביעות על כך שהמדענים הרוסים העוסקים בכך אינם עצמאים אלא פועלים מטעם השלטון הרוסי.

החשד שאיראן נעזרת ברוסיה כדי לפתח טכנולוגיית טילים בליסטיים הוא גורם נוסף לחשש בארצות-הברית ובישראל. מקורות מודיעין אמריקניים דיווחו על העברה חשאית מרוסיה לאיראן של טכנולוגיה לייצור טילי קרקע-קרקע מסוג "אס-אס-4" זאת נוסף על הסיוע הגלוי שנותנת רוסיה לאיראן בבניית לוויין תקשורת. הלוויין הזה יצויד בטכנולוגיה שתאפשר לנצלו גם לשימושים צבאיים.¹³ על-פי המידע הקיים קשה לדעת אם רוסיה מפרה את האמנה לבקרת טכנולוגיית טילים (MTCR). האמנה אוסרת על המדינות שהצטרפו אליה למכור מערכות טילים שלמות, אך היא מתירה למכור חלקי טילים. בכל מקרה מדובר באמנה

דולר.

משלוחי הנשק כללו 65 משגרי טילים אסטרטגיים ותת-אסטרטגיים, 5,000 טנקים, 1,200 מטוסים, 4,200 מרגמות ותותחים ו-70 ספינות קרב.¹⁶ ברית-המועצות גם סייעה לסוריה בהקמתם של יותר מ-100 מתקנים צבאיים. בתקופה הזאת הוכשרו והתאמנו יותר מ-9,600 קצינים סורים בבתי-ספר צבאיים סובייטיים.¹⁷ יותר מ-90% מהציוד הצבאי הסורי הוא סובייטי במקורו, אך חלק גדול ממנו – יותר מ-500 מטוסים ו-400 טנקים – זקוק למודרניזציה.

בין 1990 ל-1991 צנח היקפם של משלוחי הנשק לסוריה מ-1.47 מיליארד דולר ל-1.05 מיליארד דולר.¹⁸ בעקבות דרישת הרוסים לקבל תמורה כספית מלאה. מ-1991 הופסקו לחלוטין משלוחי הנשק, חוץ מאשר ביצועו של חוזה להספקת טנקי "טי-72" בשווי של 270 מיליון דולר בשנים 1992-1993. ב-1977 סיפקה רוסיה לסוריה רק חלפים בשווי זניח של מיליון דולר.

רוסיה מעוניינת לייצא לסוריה נשק באותם היקפים כבעבר,¹⁹ אך הדבר אינו מתממש בשל מצבה הכלכלי הרעוע של סוריה, בגלל מחלוקות על חובות מהעבר ובגלל הצעות רכש אטרקטיביות יותר מצד אוקראינה ובלרוסיה.

ב-1996 ניסחו הרוסים והסורים טיוטת הסכם לשיתוף פעולה צבאי בהיקף נרחב. לפי ההסכם אמורה הייתה רוסיה לספק לסוריה מספר רב של רובים וכמות גדולה של תחמושת לרובים, טילים מונחים נגד טנקים מדגם "קונקורס", תחמושת למטולי "אר-פיג'י-7", מטולי רימונים ומערכות לראיית לילה. נוסף על כך אמורה הייתה רוסיה לשדרג את הטנקים הסוריים מדגמי "טי-55" ו-"טי-72". שוויו של החוזה הוערך בכ-2 מיליארד דולר.

אולם חילוקי דעות בנוגע לחובותיה של סוריה והתעקשות הסורים לקבל הנחה מיוחדת ותנאי תשלום מועדפים לרכישות בעתיד מנעו את החתימה על החוזה. החוב שרוסיה דורשת את פירעונו מסוריה עומד על 11 מיליארד דולר. סוריה אינה מתכחשת לחוב, אך דורשת לדחות את תשלומו לעתיד הרחוק.

לרוסיה היו ציפיות גבוהות שביקורו של הנשיא חאפז אל-אסד במוסקבה בקיץ 1999 יביא להשגתה של פריצת דרך בשיתוף הפעולה הצבאי-טכני בין שתי המדינות. על מנת להגיע לפריצת הדרך המיוחלת הודיעה רוסיה שהיא מפרידה בין עסקות הנשק החדשות לבין החובות הישנים של סוריה. למרות זאת לא הושג במהלך הביקור שום הסכם. אסד התעקש על פריסה רחבה של התשלומים עבור העסקה החדשה, שהיקפה נאמד בכ-2 מיליארד דולר. מוסקבה סירבה להעניק לסורים הלוואות נוספות.

בינתיים הוגשו לסורים הצעות הרבה יותר אטרקטיביות. מפעל לתיקון טנקים בקיב שבאוקראינה חתם על חוזה לשדרוג הטנקים הסוריים מדגם "טי-55". בקיב קיוו – עד כה לשווא – לזכות גם בחוזה לשדרוג 300 טנקים סוריים מדגם "טי-72". ב-1998 חתמו רוסיה וסוריה רק על עסקת נשק גדולה אחת, ולפיה התחייבה רוסיה לספק לסוריה טילים

נ"ט מסוג "מטיס-אם-1,000" (שם הקוד בנאט"ו: "אי-טי-13") ומסוג "קורנט-אי" ("אי-טי-14"). שווי העסקה: 138 מיליון דולר – 73 מיליון דולר ל"מטיס" ו-65 מיליון דולר ל"קורנט". העסקה הזאת גרמה לדאגה רבה בארצות-הברית ובישראל, וב-1999 הטילה ארצות-הברית סנקציות על שלושה מוסדות ויצרניות של נשק ברוסיה (המשרד לתכנון, לבנייה ולמיכון בטולה, התעשייה הטכנית בוולסק, והמוסד המרכזי למיכון), אשר בכוונתם היה לספק לסורים נשק נ"ט מתקדם. יתר על כן, ממשל קלינטון הבהיר לרוסים שהספקתם של אמצעי לחימה מתקדמים לסורים תביא לשינוי במדיניות הסיוע האמריקנית לרוסיה. הממשל הרוסי הגיב בזעם על האיום הזה ולא ביטל את משלוחי הטילים. אלה הגיעו ליעדם, כמתוכנן, במהלך 1999.

ישראל מודאגת במיוחד מהימצאותו של ה"קורנט" בידי הסורים. זהו טיל מונחה מהדור השלישי, שעל-פי פרסום בשבועון "ג'יינס" תוכנן בעיקר ליצוא. הוא בעל טווח של 5,000 מטר, והיותו מונחה לייזר מאפשר גם לצוותים פחות מיומנים להפעילו בהצלחה. איום ה"קורנט" חמור במיוחד בשדה הקרב הסטטי, כפי שעשוי להתפתח בדרום לבנון ובשטח המפורז ברמת-הגולן, שם הוא עלול להסב פגיעות קטלניות לעמדות ממוגנות ולכלי-רכב במיגון בינוני ומטה.²⁰ במכירתם של אמצעי הלחימה לסוריה מפרה רוסיה את הצהרתה שלפיה "רוסיה תמכור רק נשק הגנתי וחלקי חילוף לאמצעי לחימה שקנו הסורים בעסקות קודמות. רוסיה אינה מוכרת נשק התקפי לשום מדינה".²¹ יתר על כן, באוקטובר 1999 הצהיר השגריר הרוסי בדמשק ש"רוסיה תמכור לסוריה כל מערכת נשק מתקדמת שתתבקש, מכיוון שסוריה אינה מאיימת על שום מדינה אחרת, ואין עליה סנקציות בינלאומיות".²² ההצהרה הזאת מוכיחה בבירור את נחישותה של רוסיה להשתלט על שוק הנשק הסורי על אף התנגדותן של ארצות-הברית ושל ישראל.

הסורים אומנם שילמו תמורת משלוחי הנשק החדשים, אך באופן חלקי ביותר. היו דיווחים שסעודיה ואיראן התחייבו לסייע לסוריה לשדרג את כלי הנשק של צבאה, אך בפועל אין שום סימן לקיומו של סיוע כזה. מוסר התשלומים הירוד של הסורים לא מנע מהרוסים להציע להם הצעות רכש חדשות. בעת ביקורו בדמשק של שר ההגנה הרוסי, מרשל איגור סרגייב, הוא הציע לסורים מטוסי "סוחוי-27", טנקי "טי-80", מערכות נ"מ "אס-300" (המקבילה הרוסית של טיל ה"פטריוט" האמריקני), מטוסי "מיג-21" ו"מיג-23" משודרגים וטנקי "טי-72" משודרגים.²³ מקורות אחרים מסרו כי ההצעה דיברה על מכירת 20 מטוסי "סוחוי-27" או "מיג-29", משלוח גדול של טנקי "טי-90" ושדרוג של יותר מ-100 מטוסי "מיג-23" ו"מיג-21".²⁴ ישנם דיווחים שלפיהם התנהל משא-ומתן על רכישת מערכת טילי קרקע-אוויר מסוג "אס-אי-10", וכי בשיחות נידונה גם האפשרות למכור לסוריה מערכות נ"מ מסוג "אס-אי-12" ו"אס-אי-11".

על-פי דיווחים שונים מעוניינת סוריה להרחיב את שיתוף הפעולה בין הצבאות במסגרות המאופיינות בעלות נמוכה.

לוביים שלא שולמו ובגלל דרישתה של לוב לפיצויים על עסקות שנחתמו ושלא יצאו אל הפועל בגלל הטלת הסנקציות.

אף שלוב העסיקה מומחים רוסים כדי שיגישו הצעות לשדרוג מערכות הנשק הסובייטיות שברשותה (בעיקר מטוסי "סוחוי-17" ו"סוחוי-24"), היא נמנעה מלתת לרוסיה לבצע את העבודות בפועל. ייתכן שההסבר לכך נעוץ בתחרות האגרסיבית מצד אוקראינה, בלרוסיה ומדינות מזרח-אירופיות אחרות. אוקראינה מציעה תוכניות שדרוג זולות יותר (משכורת חודשית למומחה צבאי מאוקראינה היא 300-400 דולר בממוצע, בעוד שיועץ רוסי מקבל תמורת אותה העבודה 1,000 דולר בחודש). יתר על כן, שוק החלפים לאמצעי הלחימה הסובייטיים הוא גדול מאוד, ומתחרים עליו גורמים רבים מהגוש הסובייטי לשעבר, שברשותם עודפים וחלפים שצבאותיהם לא זקוקים להם יותר. מדובר לרוב בחלפים באיכות טובה ובמחירים אטרקטיביים. כתוצאה מכך, מתוך כ-40 חוזי שדרוג צפויים זכתה רוסיה בינתיים רק באחד – הספקת תחמושת וחלפים בשווי של 100 מיליון דולר, שיבוצע על-ידי חברת "פרומאקספורט". סביר להניח כי אוקראינה ובלרוסיה יזכו בשיעור גבוה יותר מבין עסקות השדרוג הבאות. באוגוסט 2000 הצהיר אילייה קלבאנוב, המשנה למנכ"ל התעשייה הצבאית הרוסית, כי הציפיות הרוסיות לשיתוף פעולה צבאי-טכנולוגי עם לוב לא יצאו לפועל, מכיוון ש"בטריפולי עדיין לא התקבלה ההחלטה הפוליטית אם לקיים שיתוף פעולה צבאי רחב היקף עם רוסיה".²⁶

בתחום של מערכות הנשק החדשות הציעה רוסיה ללוב מספר הצעות, אך תיאלץ להתחרות בסוחר נשק מהמערב. לפי דבריו של יורי רודין סובה, מנכ"ל חברת "אובורוניטלניה סיסטמי", שמשווקת את טילי הקרקע-אוויר "אס-300", הציעה רוסיה לשדרג את מערך ההגנה נ"מ של לוב בהתבסס על ה"אס-300" PMU1 ועל ה"אס-300" PMU2. תוכנית השדרוג הזאת אמורה להשתמש במערכות נ"מ ישנות, שלוב רכשה בעבר מברית-המועצות. אך המשא-ומתן על עסקות אלה רחוק מלהסתיים, וההערכה היא כי בסופו של דבר תבסס לוב את שדרוגו ואת חידושו של צבאה על רכש ממדינות המערב.

הדוגמא של שיתוף הפעולה הצבאי עם לוב מלמדת שרוסיה תתקשה בעתיד להשיג הסכמים גם עם מדינות שנחשבו בעבר ללקוחות מסורתיים של הסובייטים. מקור הקשיים כבר הוזכר בעבודה הזאת: שקיעת מעמדה של רוסיה כמעצמה עולמית, סכסוכים בנוגע לחוזים מהעבר וחוסר יכולתה של רוסיה להתחרות במחירים הנמוכים שבהם מסתפקות מדינות שהיו בעבר חלק מברית-המועצות וכן סין וצפון-קוריאה.

סוריה מתכננת להגדיל את מספר הקצינים של צבאה הלומדים במוסדות רוסיים, ובכללם האקדמיה של חיל האוויר הרוסי, ולהגדיל את מספר התרגילים המשותפים. סוריה כבר השתתפה בתרגיל שנערך בשטח הצבאי טרנסבייקל, ושוב נוסתה מערכת ההגנה נ"מ מדגם "אס-200" בי". נראה שבעתיד יהיו יותר תרגילים משותפים מהסוג הזה. דיווחים בלתי מאושרים גורסים כי הרוסים והסורים דנים בהקמת בסיס לכוחות הימיים של רוסיה באחד מחופי סוריה.²⁵ גם מספר היועצים הצבאיים הרוסים השוהים בסוריה צפוי לגדול.

הגורמים הרשמיים המעורבים ביצוא הנשק הרוסי לסוריה אומנם מדברים בלשון אופטימית על עתיד היחסים הצבאיים בין שתי המדינות, אך לא ברור מהו מקורה של האופטימיות הזאת. הרוסים אומנם ויתרו על דרישתם, שכל עסקת נשק חדשה תהיה מותנית בתשלום החובות הסוריים הישנים, אולם הם דורשים תשלום מהיר עבור כל עסקה חדשה, בעוד שהקופה הסורית ריקה. הסורים מקווים שרצונה של רוסיה להגביר את השפעתה במזרח התיכון ישכנע אותה להזיל עלויות ולדחות תשלומים, אך בכל מקרה היא תזדקק לסיוע כלכלי ממדינות הנפט כדי להוציא אל הפועל עסקות נשק גדולות. אם וכאשר זה יקרה, יוכל יצוא הנשק הרוסי לסוריה לגדול בהיקף רחב מאוד, אך בשלב הנוכחי ההתפתחות הזאת אינה מובנת מאליה.

לוב

רוסיה הצהירה פעמים רבות שלוב ועיראק הן מבחינתן שווקים לגיטימיים ליצוא נשק – ברגע שיוסרו מהן הסנקציות הבינלאומיות. אולם לאחר שהוסרו הסנקציות מלוב, לא התממשו תקוות הרוסים להשגת חוזים שמנים עימה. התברר כי בלוב – כמו בסוריה – נשארים היצואנים הרוסים מאחור בשל סכסוכים שלא נפתרו מהעידן הסובייטי ובשל תחרות עזה עם מדינות הגוש הסובייטי לשעבר, ובהן אוקראינה, בלרוסיה, קזחסטן, סין וצפון-קוריאה.

בין 1970 ל-1991 סיפקה רוסיה ללוב אמצעי לחימה בשווי של 19 מיליארד דולר. יותר מ-90% מהנשק שמצוי כיום בידי לוב יוצר בברית-המועצות או ברוסיה. מאז הוטלו הסנקציות על לוב, ב-1991, איבדה רוסיה שוק ששוויו מוערך בכ-7.5 מיליארד דולר לשנה. הסנקציות גרמו לביטולה של עסקה גדולה לשדרוג חיל האוויר הלובי, שכללה רכישת מטוסי "מיג-29", וששוויה מוערך במיליארדי דולרים. לאחר שהוסרו הסנקציות, חיפשה רוסיה הזדמנויות לחדש את עסקיה בלוב במכירת פלטפורמות, חלקי חילוף ובחידוש ההסכמים לשדרוג המערך הצבאי הקיים. אך תקוותיה של רוסיה לחוזים רציניים עם לוב נגוזו בגלל ויכוחים על חובות



מטוסי "מיג-29". רוסיה מכרה מטוסים מדגם זה גם לאיראן

בעיות דומות עלולות לטרפד את שדרוג הצבא העיראקי, לאחר שיוסרו ממנה ה־סנקציות. אם מדינות אירופה ימשיכו להגביל את עצמן במכירות נשק לעיראק (כפי שהן עושות ביחס לסין ולאיראן), סביר להניח שרוֹ-

ושמצוי עדיין בשל־בי מחקר ופיתוח. איחוד האמירויות שילם מקדמה בסך 30% ממחירה הכ־לל של העסקה כדי למחוק את עלויות המחקר והפיתוח. רוסיה תציע בעתיד לאיחוד האמירויות מערכות מתקדמות אחרות, כגון מטוסי "מיג-31", מסוקי

תקיפה "קיי-אי-50" ("קאמוב") וטנקי "טי-90".³⁰

מדינות ערביות אחרות ומדינות נוספות במזרח התיכון

כוויית. רוסיה כוננה שיתוף פעולה הדוק עם כוויית, וזו רכשה ממנה בשנים 1995-1996 27 מטולי רקטות ארוכות טווח מסוג "סמרש" (9A52). שווי של החוזה הוערך בכ־48 מיליון דולר.³¹ רוסיה גם סיפקה לכוויית 100 נגמ"שים מדגם "בי-אם-פי-3" והחלה לבנות מפעל שיוכל לתקן את הנגמ"שים האלה ולספק להם שירותים.

תימן הייתה לקוח נאמן של ברית־המועצות, אך לא יכלה להתמיד בכך בעידן החדש בשל התעקשותה של רוסיה לקבל תשלום במזומן תמורת כל עסקת נשק. ביולי 2000 העבירה רוסיה לתימן 31 טנקי "טי-72" – המשלוח הראשון של ציוד צבאי מרוסיה לתימן מאז 1990. בעקבות המשלוח ביקר שר ההגנה הרוסי, איגור סרגייב, בתימן כדי לקדם את המשכו של שיתוף הפעולה הצבאי בין שתי המדינות. אך למרות המאמצים של רוסיה לתקשה תימן – בשל מצבה הכלכלי הדחוק – לרכוש ממנה עוד נשק. תימן מחפשת כיום נשק זול יותר ממדינות שהיו בעבר חלק מברית־המועצות. למשל, ב־1995 רכשה תימן ארבעה מטוסי "סוחוי-22" מאוקראינה במחיר מציאה.

ירדן. בשנות ה־80 החליטה ירדן לגוון את מקורות הרכש שלה ולא להסתפק רק בציוד צבאי מערבי, אולם כמו מדינות עניות אחרות באיזור היא מעדיפה לרכוש את הציוד המזרחי ממתחרותיה של רוסיה, המוכרות אותו במחירים הרבה יותר זולים. שיתוף הפעולה הצבאי בין ירדן לברית־המועצות החל ב־1982, והיקף המכירות עד לנפילת הגוש הסובייטי הגיע למיליארד דולר.

אולם מאז הרכישה האחרונה של ירדן – ב־1995, של 126 נגמ"שים מדגם "בי-אם-פי-3" – הופסק, למעשה, שיתוף הפעולה הצבאי בין רוסיה לירדן. ירדן ערכה מספר רכישות של אמצעי לחימה מזרחיים – אך ממתחרותיה של רוסיה. בין היתר היא רכשה מאוקראינה ב־1994 50 נגמ"שים מדגם "בי-טי-אר-94". באוגוסט 2000 דיווח כתב העת הרוסי "Russian Independent Military Review" שהתעשייה

סיה תתקשה פחות להשתלט על שוק הנשק העיראקי. ישנם דיווחים כי רוסיה כבר פתחה במגעים עם עיראק בנוגע לשדרוג מערך ההגנה נ"מ שלה, אולם הדיווחים האלה הוכחשו על־ידי ממשלת רוסיה.

איחוד האמירויות הערביות

אף שאיחוד האמירויות הערביות אינו נמנה עם הלקוחות המסורתיים של רוסיה במזרח התיכון, הרי שיתוף הפעולה הצבאי ביניהם גדל במהירות במהלך שנות ה־90. ב־1998 היה איחוד האמירויות קניין הנשק הרביעי בגודלו של רוסיה אחרי סין, הודו ואיראן. העובדה שלרוסיה ולאיחוד האמירויות אין חילוקי דעות מתקופת ברית־המועצות והעובדה שלאיחוד האמירויות אין שום קושי לשלם מייד ובמזומן תמורת כל רכישה הופך את האיחוד ליעד רוסי נחשק לשיווק אמצעי לחימה. בין 1992 ל־2000 רכש איחוד האמירויות מרוסיה יותר מ־500 נגמ"שים מדגם "בי-אם-פי-3" (ראו טבלה) – כל אחד מהם תמורת 800 אלף דולר. במאי 2000 העבירה רוסיה לאיחוד האמירויות כמה מערכות למיגון דינמי של נגמ"שי ה"בי-אם-פי-3". (זוהי הפעם הראשונה שרוסיה ביצעה שדרוג של הנגמ"ש הזה).²⁷ ב־1998 גם החכירה רוסיה לאיחוד האמירויות ארבעה מטוסי תובלה מדגם "איליושיין-76". ב־24 במאי 2000 הכריזה רוסיה על השלמת עסקה בשווי של 500 מיליון דולר (על־פי מקורות שונים הייתה זו עסקה בשווי של 734 מיליון דולר) למכירת מערכת ההגנה נ"מ מדגם "אס-1" PANZIR לאיחוד האמירויות. זו אחת ממערכות ההגנה האוויריות המתקדמות ביותר שמייצרת רוסיה ומיועדת להגן על מתקנים אסטרטגיים בפני התקפות מטוסי תקיפה, מסוקי תקיפה, טילים מונחים ובליסטיים, טילי שיוט ופצצות מונחות מסוגים שונים. טווח הטילים של המערכת הוא בין 1 ל־20 קילומטר וטווח התותחים שלה – בין 200 ל־4,000 מטר.²⁸ על־פי הדיווחים נוהל המשא־ומתן על־ידי משרד התכנון בטולה, והחוזה שהושג נחשב לגדול ביותר שהצליח להשיג תאגיד כלשהו בתעשייה הצבאית הרוסית.²⁹ זוהי הפעם השנייה בהיסטוריה של עסקות הנשק הרוסיות שמדינה הייתה מוכנה לשלם עבור מוצר שעדיין לא הושלם ייצורו,

ישראל

בדצמבר 1995 חתמו ראש הממשלה דאז, שמעון פרס, ושר ההגנה הרוסי דאז, פאבל גראצ'ב, על הסכם לשיתוף פעולה צבאי (שתוקפו הוארך בשנת 2000). שיתוף הפעולה הזה התמקד בשדרוג מערכות נשק רוסיות כדי למכור אותן אחר כך למדינות אחרות. ישראל ורוסיה שיתפו פעולה בשדרוג מטוסים, שמאוחר יותר מכרה רוסיה לסין, להודו ולמדינות במרכז אירופה ובאפריקה. מדענים רבים מברית המועצות לשעבר, שעבדו בתעשיות הביטחוניות הרוסיות ועלו לישראל, סיפקו לתעשיות הביטחוניות הישראליות את הבסיס לידע הטכני הנחוץ.

שיתוף הפעולה עם ישראל חשוב לרוסיה, שכן ללא שימוש באלקטרוניקה מערבית לא יעלה בידה לממש את תוכניותיה לפרוץ לשוקי הנשק האירופיים והמזרח-אסייתיים. לקוחות פוטנציאליים רבים של רוסיה באזורים אלה דורשים שהמערכות המשודרגות – ובמיוחד מטוסים – יהיו מבוססות על רכיבים אלקטרוניים מערביים, שאותם יכולות לספק חברות ישראליות.

אף ששיתוף הפעולה עם ישראל חשוב לרוסיה, הרי מומחים רוסים רבים מעלים הסתייגויות ביחס לקשרים האלה. אחדים מהם טוענים שישראל מקבלת תמורה גבוהה מדי על חלקה

בשדרוג,³⁵ ואילו אחרים טוענים כי שיתוף הפעולה עם ישראל פוגע ביכולתה של רוסיה להוציא אל הפועל את כוונותיה לפיתוח קשרים עם מדינות ערביות. טענה נוספת שמעלים המומחים הרוסים היא שישראל אינה שותף אמין בגלל תלותה בארצות-הברית. החששות ביחס לאמינותה של ישראל כשותף התאמתו ב-10 ביולי 2000, כשראש הממשלה דאז, אהוד ברק, נאלץ להודיע על ביטולה של העסקה למכירת מטוס התרעה מתקדם מדגם "פלקון" לסין. על-פי העסקה אמורה הייתה חברת "אלתא" להתקין את מערכות ההתרעה מתוצרתה על מטוס "אי-50" מתוצרת רוסיה. שר ההגנה האמריקני, ויליאם כהן, דרש לבטל את העסקה בטענה שהיא עלולה לשנות את מאזן הכוחות במצרי טייוואן ולסכן שם את הכוחות האמריקניים.³⁶ גורמים ישראלים טענו, שהמניע האמיתי של האמריקנים היה מסחרי ולא ביטחוני, אך ראש הממשלה ברק רצה להוריד את הנושא מסדר היום ונכנע ללחץ האמריקני המסיבי.³⁷ כעת מסתמן שרוסיה תנצל את ההזדמנות שנקרתה לה כדי למכור לסין מטוס התרעה שמבוסס אך ורק על מערכות אלקטרוניות רוסיות.³⁸

כל עוד לא מידרדר המצב במזרח התיכון למלחמה – ועל אף טרפודה של עסקת ה"פלקון" – סביר להניח שיימשך, ואף יתפתח, שיתוף הפעולה הצבאי-טכנולוגי בין ישראל לרוסיה. שיתוף הפעולה הזה הוא רווחי לשני הצדדים וחשוב במיוחד לתעשיית הנשק הרוסית, שמתקשה לשפר את המוניטין של המערכות האלקטרוניות מתוצרתה וחייבת להישען על מערכות אלקטרוניות מערביות על מנת להגביר את האטרקטיביות שלה בעיני הלקוחות הפוטנציאליים.

האוורית הירדנית והגרוזינית מתכננות פרויקט משותף לשדרוג מטוסי "סוחוי-25" ומכירתם למדינות אחרות.³² יוצאניות הנשק ברוסיה רואות בירדן לקוח פוטנציאלי מצוין בשל רצונה רצונה של זו לגוון את מקורות האספקה שלה ובשל הצורך שלה לשדרג ציוד סובייטי ישן שברשותה. אך למרות זאת לא צפויות בעתיד הקרוב עסקות נשק גדולות בין רוסיה לירדן.

מצרים. שיתוף הפעולה הצבאי בין ברית המועצות למצרים החל ב-1955 והסתיים בפועל ב-1973. במשך 18 השנים האלה סיפקה רוסיה למצרים ציוד בשווי כולל של 8.5 מיליארד דולר. מאז נפילת ברית המועצות מנסה רוסיה להשיג חוזים לשדרוגם של אמצעי הלחימה הסובייטיים שנותרו בידי המצרים.

על-פי ההערכות הרוסיות חייבת מצרים לשדרג את רוב הציוד שרכשה בעבר מברית המועצות. מדובר ב-70% ממערכות ההגנה נ"מ, 40% מהמטוסים, 85% מהארטילריה ו-45% מהטנקים ומהרק"ם.³³ אולם ציפיותיה של רוסיה

לעסקות שדרוג גדולות עם מצרים התבדו, מכיוון שקהיר מסתמכת כעת בעיקר על ציוד אמריקני, הנמכר בתנאים טובים יותר מאלה שמציעה רוסיה. כל העסקות שנחתמו הן קטנות, יחסית. ב-1998 חתמו רוסיה

ומצרים על חוזה להספקת חלפים ורכיבים אלקטרוניים בהיקף של 2.7 מיליון דולר. נוסף על כך סיפקה רוסיה למצרים 20 מסוקי "מי-17" ושידרגה מערכים של טילים נ"מ בשווי של 125 מיליון דולר. מצרים מרוצה בדרך כלל מרמת השירות שהיא מקבלת מרוסיה, ולכן סביר להניח שבעתיד היא תמשיך לרכוש שירותים מחברות רוסיות בתחום השדרוג של נשק סובייטי ישן.

אלג'יריה. החל מ-1962 סיפקה רוסיה לאלג'יריה ציוד צבאי בהיקף של 11 מיליארד דולר. ב-1996 החליטה ממשלת אלג'יריה לחזק את שיתוף הפעולה האסטרטגי עם רוסיה בשדרוג מערכות הנשק שלה. מאז חתמו רוסיה ואלג'יריה על מספר הסכמים לפיתוח מערכות לוחמה אלקטרונית ולאיסוף מודיעין אלקטרוני. נוסף על כך הביעה אלג'יריה עניין בשדרוג מערך ההגנה שלה נגד מטוסים בהתבסס על מערכת ה-"אס-300-1 PMU" ועל שדרוג מערך ההגנה נ"מ הרוסי הקיים ברשותה. כמו כן בכוונתה של אלג'יריה לרכוש מטוסי "סוחוי-24-אם" ולשדרג את מטוסי ה"מיג-21" שברשותה.³⁴ מוסקבה אף מנהלת משא-ומתן לשדרוג ספינות השטח של הצי האלג'ירי ולהקמתו של משמר חופים. ברוסיה מעריכים את שווי העסקות הפוטנציאליות עם אלג'יריה בעתיד הנראה לעין בכ-4 מיליארד דולר. המכשולים העומדים בפני מימוש הפוטנציאל הזה הם חוב ישן של אלג'יריה לרוסיה בסך 4 מיליארד דולר והתחרות הקשה על שוק השדרוג של הנשק הסובייטי הישן מצד מדינות כאוקראינה ובלרוסיה. ההנהגה האלג'ירית מנצלת את התחרות להורדת מחירים עד לרמות שאינן אטרקטיביות ליצואני הנשק הרוסים.

- Military Balance.
6. Not reported in the Military Balance.
 7. Andrei Volpin, **Russian Arms Sales Policy towards the Middle East**, The Washington Institute for Near East Policy Report, October 1993, p.14
 8. The Deputy Chairman of the State Duma Defense Committee said that "Apart from commercial interests, Iran is a regional partner and our cooperation with Iran is long-term." **Janes Defense Weekly**, Volume 33, Issue 016, April 19, 2000, p. 17
 9. Statement by John Baker, Deputy Assistant Secretary of State, **Washington Post**, 26 October, 2000
 10. **RFE/RL Newsline**, Part I, 27 November 2000, p. 2, quoting Vremya Novostei & Nezavisimaya Gazeta.
 11. **Morozov**, 2000, p. 15
 12. Steve Rodan, "Secret Israeli data reveals Iran can make missile in year," **Defense News**, October 6-12, 1997, cited in Stephen Blank, **The Spirit of Eternal Negation: Russia's Hour in the Middle East**, Report published by the Conflict Studies Research Centre, November 1998, p. 22
 13. Sources cited in Blank, 1998, p. 22.
 14. **The James Town Monitor**, http://www.jamestown.org/pubs/view/mon/005/052_002.htm.
 15. Paul Goble "A Russian-Iranian Rapprochement" **RFE/RL**.
 16. Vadim Kozulin, "Russia and Syria: Military-Technical Bargaining," **Yadernyi Kontrol Digest**, Volume 5, No. 3 (15), Summer 2000, electronic version, www.piecenter.org
 17. **Morozov**, 2000, p. 14
 18. **Volin**, 1993, p. 13.
 19. **Morozov**, 2000, pp. 14-15
 20. **Janes Defense Weekly**, Volume 030, Issue 005, August 5, 1998, p. 8
 21. David Hurst, "Russia Agrees to sell arms to Syria," **The Guardian**, April 29, 1994
 22. **Independent Military Review**, 29 October, 1999. http://nvo.ng.ru/wars/1999-10-29/1_korotko.html
 23. Vadim Kozulin, "Russia and Syria: Military-Technical Bargaining," **Yadernyi Kontrol Digest**, Volume 5, No. 3 (15), Summer 2000, electronic version, www.pircenter.org
 24. **Morozov**, 2000, p. 15
 25. "Damascus reportedly offers use of naval base to Russian Fleet in the Mediterranean," **Al-Quds**, April 2, 1999 (cited in the BBC summary of world broadcasts, April 6, 1999).
 26. **Independent Military Review**, No. 28, August 4, 2000, electronic version at <http://news.mosinfo.ru/news/2000/NVO>
 27. Russia Modernises United Arab Emirates' Infantry Combat Vehicles," **SWB SU/3833 S1/1**, May 6, 2000
 28. **Independent Military Review**, No. 21, 16 June, 2000, electronic version at <http://news.mosinfo.ru/news/2000/NVO>
 29. **The Jamestown Foundation Monitor**, Volume 6, issue 105, http://www.jamestown.org/pubs/view/mon/006/105_001.htm
 30. **Morozov**, 2000, p. 17
 31. Derived from Janes World Armies' figures. Charles Heyman (ed.), **Jane's World Armies**, Issue 8, Jane's Information Group, Coulsdon, Surrey, 2000, p.409
 32. **Independent Military Review**, No. 30, 18 August, 2000, electronic version at <http://news.mosinfo.ru/news/2000/NVO>
 33. **Morozov**, 2000, p.16
 34. *ibid.*, p.15
 35. *ibid.*, p.17
 36. **Janes Defense Weekly**, Volume 033, Issue 016, 19 April, 2000, p.2
 37. "China's Foreign Conventional Arms Acquisitions: Background and Analysis," **CRS Report for Congress**, October 10, 2000, Congressional Research Service, p. CRS-20
 38. "Russia to sell Radar Planes to China," **ITAR-TASS**, 31 October 2000, SWB/3987



שיתוף הפעולה הזה עשוי להניב לישראל בעתיד רווחים משמעותיים, ככל שיגדל היקף היצוא של אמצעי לחימה משודרגים לשווקים ישנים וחדשים. בגלל הסיכוי לרווחים גדולים דבקה ישראל בשיתוף הפעולה הזה למרות חששה שטכנולוגיות שהיא פיתחה עלולות לזלוג למדינות ערב ולאיראן דרך רוסיה.

מסקנות

רוסיה הצליחה לשמור באורח חלקי בלבד על שוקי הנשק המזרח תיכוניים, שבהם שלטה בעבר ברית-המועצות, אך לעומת זאת עלה בידה להשיג שווקים חדשים, כגון כוויית, איחוד האמירויות הערביות וישראל. אף שרוב העסקות של רוסיה עם מדינות במזרח התיכון נועדו לשדרוגם ולשיפורם של אמצעי לחימה סובייטיים ישנים, הרי נחתמו גם מספר חוזים ששינו את מאזן הכוחות באזור. בין העסקות האלה ניתן למנות את מכירתן של צוללות התקיפה מסוג "קיי" לאיראן, מכירת טילים מתקדמים נגד טנקים לסוריה ומכירת מערכות הגנה נ"מ חדישות לאיחוד האמירויות הערביות. עסקות נוספות, שהשפעתן עלולה הייתה להיות גדולה אף יותר, נדחו בשל הבעיות הפיננסיות הקשות שמהן סובלים רבים מלקוחותיה של רוסיה באזור.

מספר עסקות, הנידונות כעת עם מדינות כמו סוריה, לוב, איראן ואלג'יריה, עלולות לערער עוד יותר את מאזן הכוחות האזורי, אך ספק אם ימצא לרבות מהן המימון הנחוץ. רוסיה לא תירתע מלספק מערכות מתקדמות גם למדינות הנתפסות כמסכנות את היציבות האזורית – כגון איראן – למרות הלחצים הכבדים שמפעילות ישראל וארצות-הברית. לא רק היבטים כלכליים דוחפים את רוסיה לעשות זאת, אלא גם התחושה שארצות-הברית מנסה להחליש את השפעתה ואת מעורבותה במזרח התיכון. ככל שהיחסים בין וושינגטון למוסקבה יילכו ויורעו, כך תתקשה ארצות-הברית יותר ויותר לאכוף את רצונה על רוסיה – אפילו אם תטיל עליה סנקציות. שיתוף הפעולה הצבאי בין ישראל לרוסיה מהווה אלטרנטיבה יעילה למדיניות הסנקציות. כל עוד רואה רוסיה יתרונות בשיתוף פעולה צבאי מהסוג הזה, גדל הסיכוי שהיא תנקוט עמדה מרוסנת יותר בעסקות הנשק שלה עם מדינות באזור.

הערות

1. Yuri Morozov, "Strategiya Rossii v oblasti voenno-technicheskogo sotrudnichestva so stranami blizhnego vostoka" (Russia's Strategies for Military-Technical Cooperation with the Middle East", **Arms Export Journal published by Russia's AST Centre**, N3, 2000, pp. 18
2. **Ibid**
3. 4 T-72, 3 BMP-2, two 140mm artillery pieces, and two unspecified missiles & missile launchers were also listed as imported by Iran in 1998, but not confirmed by the Military Balance.
4. UN CAR gives 91 BMP-3. IISS also shows delivery of unspecified number of BMP-2; Currently, Kuwait holds 46 BMP-2 and 55 BMP-3, **Military Balance 2000-2001**, p. 145
5. UN CAR shows a transfer of 27 ACV not confirmed by the

השתתפות מטוסי הקרב בקרב היבשתי הקרוב

הדרך היעילה ביותר לנצל את העוצמה האווירית היא להפעילה בעומק שטחו של האויב, במרחב האמנעה. כל ניסיון לשלב את המטוסים בסיוע קרוב לכוחות היבשה כרוך בקשיים כה רבים, עד כי הוא מפחית מאוד מיעילותם. שום צבא – ובמיוחד צבא עני כצה"ל – אינו יכול להרשות לעצמו את הבזבז הכרוך בהפעלה לא יעילה של אמצעי הלחימה היקרים ביותר העומדים לרשותו

תא"ל (מיל') שלמה שש



מיה מוחלטת לחיל האוויר. על סיפה של המאה השנייה להופעתם מופעלים מטוסי הקרב על-ידי חילות האוויר גם במשימות סיוע בקרב היבשה. השתתפותם של מטוסי הקרב במערכה היבשתית, בתווך המשותף לכוחות היבשה ולהם, מלווה בחיכוך רב עם כוחות יבשתיים ובהקטנת ההישג

שניתן להגיע אליו לעומת הפעלה עצמאית של מטוסי הקרב. המאמר מתמקד בתיאור המציאות השוררת בתווך שבו

דרים בכפיפה אחת כוחות האוויר והיבשה, מציג את הבעייתיות הנוכחית בעת הפעלת מטוסי הקרב במלחמה גבוהה עצימות וממליץ על דרך הפעלה אוטונומית של מטוסי הקרב – דרך שבה ימוצה יתרונם היחסי לטובת המערכה היבשתית. שילוב מטוסי הקרב במערכה מתפרס על שלושה ממדים: לוחמת אוויר אסטרטגית נגד מטרות,

השתתפותם של מטוסי הקרב במערכה היבשתית, בתווך המשותף לכוחות היבשה ולהם, מלווה בחיכוך רב עם כוחות יבשתיים ובהקטנת ההישג שניתן להגיע אליו לעומת הפעלה עצמאית של מטוסי הקרב

הופעת המטוסים בתחילת המאה הקודמת פתחה עידן חדש בדרך ניהולה של המערכה היבשתית. התובנה באשר לדרך הנכונה שבה יש להפעיל את הכוח האווירי התעצבה במהלך המאה הקודמת. הדיון על הדרך הנכונה להפיק מהכוח האווירי את יכולת ההכרעה במערכה גבוהה עצימות

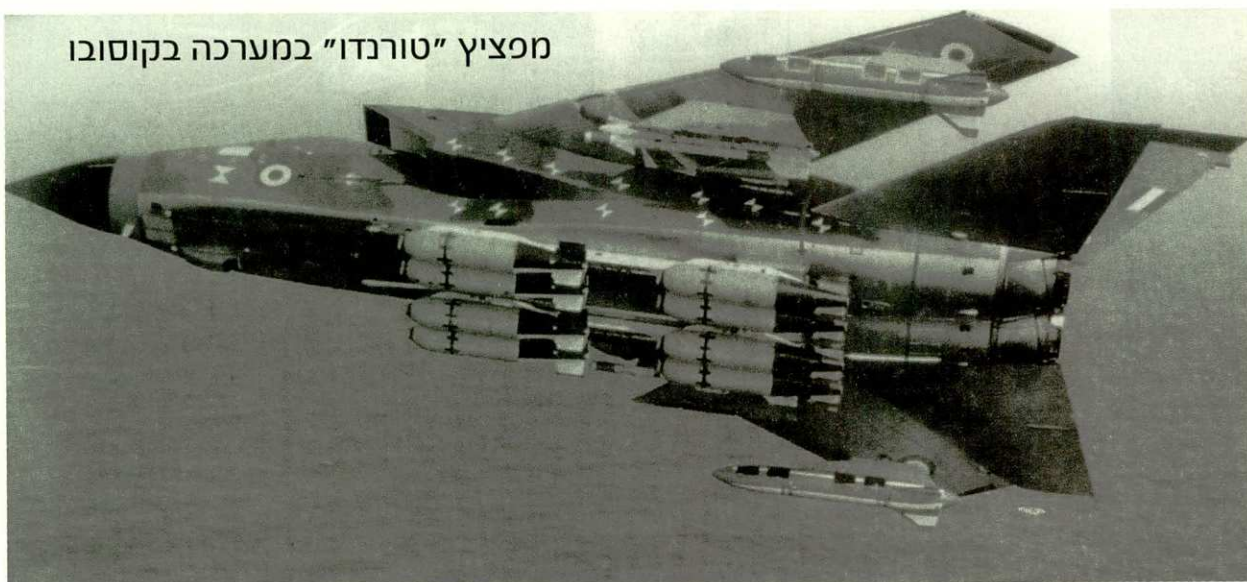
לווה בלא מעט חיכוך עם הממסד היבשתי הוותיק, שנטה לראות במטוסים ארטילריה מעופפת או טנקים מעופפים.

שיוך מטוסי הקרב ודרך הפעלתם עברו מהפכים תורתיים, שנעו מהכפפה מוחלטת של המטוסים לחיל היבשה ועד לתן אוטונו-

לשעבר ראש היחידה לשיתוף פעולה בחיל האוויר



מפציץ "טורנדו" במערכה בקוסובו



"הפרדת הרשויות" בין האוויר ליבשה במלחמת המפרץ ובקוסובו איפשרה להפעיל את מטוסי הקרב בצורה אוטונומית לטובת כוחות היבשה ואיפשרה את השגתן של מטרות המלחמה בצורה יעילה יותר

התיאום "חוקי משחק" נוקשים, הכוללים נוהלי התקשרות וזיהוי הדדיים מורכבים בין כוחות היבשה לבין כוחות האוויר. המרחב הפך להיות סבוך, "מרחב מרושת". הרשת הצפופה של חוקים ושל נהלים, הנדרשים לצורך תיאום התקיפה, סיבכה את "כנפי המטוסים" ופגעה בגמישות הפעלתו של הכוח האווירי וביעילותו.

משתנה נוסף, הרלוונטי לסמיכותו של "ערפל הקרב" במרחב התיאום, הוא סוג המטרות הנתקפות. במרחב התיאום יש שתי משפחות עיקריות של מטרות:

1. מטרות קבועות (מפקדות, מוצבים, גשרים, נקודות חסימה), שצורת תקיפתן מאפשרת הפעלה אוטונומית של מטוסי הקרב.
2. מטרות נידות (כוחות בתנועה ובפריסה), המחייבות

מעקב רציף עד לתקיפתן, ובכך הן תורמות ל"חיכוך" עם כוחות ידידותיים.

שילוב מטוסי הקרב במרחב התיאום במלחמות גבוהות עצימות במהלך המאה הקודמת הביא לירידה בהספקי התקיפה של המטוסים מחד גיסא ולעלייה בכמות המטוסים הנפגעים מאידך גיסא. לכך יש להוסיף את תופעת הפגיעה בכוחות ידידותיים. הביטוי "הטיל כופף את כנף המטוס", שהשתרש לאחר מלחמת יום הכיפורים, ותקיפת כוחותינו בשוגג (במלחמה הזאת ובמלחמת של"ג) ביטאו את המגמות

שהשמדתן נועדה לשבור את יכולת הלחימה ואת רצון הלחימה של האויב; לוחמת אוויר שנועדה להשיג עליונות באוויר באופן שיאפשר השתתפות בקרב היבשה והשגת הכרעה כוללת, לוחמה אווירית המשתתפת באופן פעיל בלוחמת היבשה האופרטיבית והטקטית.

גמישות ההפעלה של מטוסי הקרב ויכולתם להעתיק במהירות וללא כל קושי מאמצי לחימה מגזרה לגזרה לא נעלמו מעיניהם של מעצבי המערכה, שפעלו במרץ לשילוב המטוסים בקרב היבשה. שילובם של מטוסי הקרב ברמה הטקטית לבש אופי – לפחות בתחילת דרכם – של "ארטי-לריה מעופפת". מטוסי התקיפה נועדו לגשר על הפער ביכולת האש הארוכה והמדויקת של כוחות היבשה בתווך הלחימה

היבשתי המשותף (להלן מרחב התיאום) ולהקל בכך על התמרון שהתבקש מכוחות היבשה.

מרחב התיאום מאופיין ב"ערפל קרב", בקרבה, שהיא כמעט בלתי ניתנת להפרדה, בין כוחות אויב לבין כוחות ידידותיים, בקושי לייצר מטרות רלוונטיות לתקיפה ומכאן בקושי להגיע להפעלה משותפת יעילה של כוחות האוויר לצורכי המערכה היבשתית.

גלגל מורכבותו האמורה של התווך המשותף ובגלל הרצון להימנע מפגיעה בכוחות ידידותיים, הושתו על מרחב

**שילוב מטוסי הקרב במרחב התיאום
במלחמות גבוהות עצימות במהלך
המאה הקודמת הביא לירידה בהספקי
התקיפה של המטוסים מחד גיסא
ולעלייה בכמות המטוסים הנפגעים
מאידך גיסא**

להכרעה יעילה ומהירה יותר מאשר באמצעות "השקעת" המטוסים במרחב התיאום.

התפיסה של "הפרדת הרשויות" בין האוויר לבין היבשה באה לידי ביטוי במלחמות המפרץ וקוסובו. בשני המקרים האלה לא היה למעשה מרחב תיאום שבו פעלו שתי הזרועות בו זמנית. המציאות הזאת איפשרה להפעיל את מטוסי הקרב בצורה אוטונומית לטובת כוחות היבשה ואיפשרה את השגתן של מטרות המלחמה בצורה יעילה יותר וחסכונית יותר.

בתחום השני, הטכנולוגי, אובחנו שתי תת-מגמות, האחת אווירית – פיתוח מסוק הקרב כמענה אולטימטיבי לצורכי הקרב; והאחרת יבשתית, שבמסגרתה ניתן מענה לצורכי האש ארוכת הטווח והמדויקת במרחב הטקטי (באמצעות מטולי רקטות וחמ"ם ארוך טווח). יתר על כן, בניין הכוח הוביל למיכון תהליכי פיקוד ושליטה, לבניית תמונת המצב של האויב ולהרכשת

האלה. עם השנים הלכו והחריפו המגמות האלה, ככל שההגנה נ"מ הלכה והשתכללה, בעוד שלא הושגה פריצת הדרך שתקנה למטוסים את היכולת לראות את תמונת הקרב היבשתי.

מכאן שמרחב התמרון של מטוסי הקרב בתווך המשותף – מרחב התיאום – הלך והוצר. הפעלתם במרחב המורכב הזה לא הייתה נקייה מחסרונות, ובעיקר לא הביאה לידי ביטוי את יתרונם היחסי הפוטנציאלי של מטוסי הקרב האופייני להפעלתם בצורה עצמאית.

הפעלה יעילה וגמישה של כוח אווירי תיתכן רק ב"מרחבים חלקים", שבהם לא נדרש תיאום מורכב בין הכוח היבשתי לכוח האווירי

המציאות החדשה שבה פעלו מטוסי הקרב במרחב התיאום והצורך למצות את יתרונם האמיתי חייבו כיווני התפתחות חדשים באוויר וביבשה הן בתחום של תפיסת ההפעלה המערכתית והן בתחום ההתפתחות הטכנולוגית. בתחום של תפיסת ההפעלה המערכתית ניתן דגש על הפעלת מטוסי התקיפה בצורה אוטונומית במרחבי האמנעה



שילוב מטוסי הקרב במערכה מתפרס על שלושה ממדים: לוחמת אוויר אסטרטגית נגד מטרות

מטרות. התהליכים הנ"ל איפשרו לכוחות היבשה להכיל את כל מרחב התיאום תחת אחריותם הן בהיבטים של פיקוד ושליטה והן בהיבטים של רציפות ההשפעה באמצעות אש. הנה כי כן, ההכרה בדבר מגבלותיהם של מטוסי הקרב במרחב התיאום בתפקיד הארכאי של "ארטילריה מעופפת" ושל "טנק מעופף", הביאה לפתרונות תורתיים וטכנולוגיים,

הרחוקים מהתווך היבשתי הקרוב, המורכב. הפעלתם במרחבים האלה הבליטה את יתרונם היחסי – הפעלה גמישה ללא תיאום מורכב, שהביאה לידי ביטוי את הספקי התקיפה והיעילות הגבוהים יותר של מטוסי התקיפה. הפעלת מטוסי הקרב בצורה אוטונומית במרחבים האלה אמורה לשבש את רציונל המערכה של האויב ולתרום

נדרש לעשות? כיצד נכון להתייחס למחסור במטוסי הקרב ולצורך בהם למשימות אחרות מול הרצון לשלבם במרחב התיאום? האם לא הגענו למציאות שבה קיימת תפיסת הפעלה עדיפה, יבשתית ואווירית, ותחליפי אש בכמות מספקת לזו של מטוסי התקיפה במרחב התיאום?

התשובה לכל השאלות היא חד משמעית: הפעלה יעילה וגמישה של כוח אווירי תיתכן רק ב"מרחבים חלקים", שבהם לא נדרש תיאום מורכב בין הכוח היבשתי לכוח האווירי. כיווני ההתפתחות של האש ביבשה ובאוויר והשינוי בתפיסת הלחימה הכוללת, המעניק עדיפות לפגיעה ברצינול המערכה של האויב בעומק החזית, מאפשרים את הוצאת מטוסי הקרב ממרחב התיאום ה"מרושת".

המענה המבצעי בתחום האש למרחב התיאום מצוי ביכולות החמ"ם, שפותחו עבור עוצבות היבשה, ובתוספת העוצמה הגלומה במסוקי הקרב. את היתרון היחסי הגלום במטוסי הקרב במרחב התיאום – תקיפת מטרות קבועות בלבד – חשוב להמשיך לנצל.

מטוסי הקרב נועדו לעצב את פני המערכה. הפעלת

שיאפשרו לכוחות האוויר ולכוחות היבשה לפעול בצורה יעילה יותר, אחרי שתבצע "הפרדת הרשויות".

למרות העשייה התורתית והטכנולוגית המאומצת נותר עקב אכילס אחד, והוא חוסר היכולת להתגבר על החיכוך הנובע משילוב מטוסי התקיפה במרחב התיאום, כאשר הדבר נדרש. מכיוון שלא נמצאו לא הפתרון התורתי, שיקטין את החיכוך המובנה, ולא הפתרון הטכנולוגי, שיאפשר את העברתה של תמונת הקרב היבשתי באופן רציף למטוסי הקרב עד לרמת הכלי הבודד באיזור העניין הרלוונטי, נמנע שילובם העצמאי והאפקטיבי במרחב התיאום. כל ניסיון לשלבם בתווך המשותף בתקיפת מטרות ניידות פוגע בגמישות הכוח האווירי, מקטין את הספקי התקיפה ומפחית את יעילותו.

הרצון האימפולסיבי הישן לשלב את מטוסי הקרב במרחב התיאום עומד במתח חריף עם ההכרה שהפעלת הכוח האווירי בצורה עצמאית תשיג את מטרות המלחמה בצורה מהירה יותר וחסכונית יותר.

השאלות שיש לדון בהן אם כן הן: האם תם תפקידו של

סיוע אוויר לכיבוש תל אל-פול ביוני 1967



לוחמת אוויר והשתתפות בלוחמת היבשה האופרטיבית והטקטית.

מטוסי הקרב במרחבים עצמאיים דוגמת מרחבי האמנעה תאפשר את הפעלתם בצורה יעילה יותר, תממש את האפקט האסטרטגי הגלום בהם ותביא להשגת מטרות הלחימה בצורה מהירה יותר וחסכונית יותר.



מטוסי הקרב במרחב התיאום? ואם לא, האם ניתן "להחליק" בצורה כלשהי את "המרחב המרושת", מרחב התיאום, ולשמר בכך "נישה" להפעלת מטוסי הקרב במרחב הזה? האם קיימת דרך לשמר את יתרונם היחסי של מטוסי הקרב במרחב התיאום בדומה להפעלתם במרחב האמנעה? ואם ניתן לעשות זאת – אז כיצד? ואם לא ניתן לעשות זאת – מה

אידיאולוגיה וחינוך מחדש בצבא האמריקני במלחמת קוריאה

במהלך מלחמת קוריאה הפעיל הצבא האמריקני תוכנית לחינוך מחדש של שבויי מלחמה צפון-קוריאנים וסינים. מטרת התוכנית הייתה יומרנית מאוד: להפוך את השבויים – לאחר שישוחררו – לראשי חץ שיעמדו בראש מהפכה שתביא לאמריקניזציה של ארצותיהם הן בשיטות הממשל והן באורחות החיים. המגרעת המרכזית של התוכנית הייתה בכך שהיא לא התחשבה בהבדלים התרבותיים בין בני הלאומים השונים שלהם היא יועדה. מבחינת האמריקנים כל הקומוניסטים היו אותו הדבר – בין אם היו רוסים, סינים או קוריאנים

טל טובי

שתי תוכניות אינטנסיביות במיוחד לחינוך מחדש הפעילה ארצות-הברית לאחר מלחמת העולם השנייה. התוכנית הראשונה הופעלה ביפן הכבושה, ומטרתה המוצהרת הייתה להפוך את העם היפני המיליטנטי-פשיסטי לפציפיסטי-דמוקרטי¹. התוכנית השנייה יושמה על שבויי המלחמה הקוריאניים והסיניים במהלך מלחמת קוריאה (1950-1953), ומטרתה הייתה לעורר בהם התנגדות לאידיאולוגיה הקומוניסטית ולהפוך אותם לתומכים בערכים הדמוקרטיים והליברליים. יוזמי התוכנית קיוו שאותם שבויים יובילו בסופו של דבר מהפכות חברתיות אנטי קומוניסטיות לאחר שישבו למדינותיהם. סוכן החיברות של ארצות-הברית בנושא הזה הן ביפן והן בקוריאה היה הצבא האמריקני.

מטרת מאמר זה לסקור את תוכנית החינוך מחדש שהפעילה ארצות-הברית בקוריאה ולבחון כיצד השתלבו תכניה במכלול הערכים שבהם האמינו האמריקנים. במילים

מלחמת קוריאה הייתה
אירוע מרכזי במלחמה
הקרה והסכסוך המזוין
הראשון במלחמה הזאת

התפקיד שלי הוא ללמד את הילידים האלה את משמעות הדמוקרטיה, והם ילמדו מהי דמוקרטיה – גם אם אצטרך לירות בכל אחד ואחד מהם” – אומר קולונל פרדי לעוזר החדש שלו, קפטן פיסבי, במחזה “בית התה של ירח אוגוסט” (John Patrick, **The Teahouse of the August Moon**, 1952), כשהוא מתכוון לאוכלוסייה היפנית, שנמצאה תחת שלטון צבאי אמריקני. במהלך מלחמת העולם השנייה ולאחריה הפעילו האמריקנים מספר תוכניות לחינוך מחדש של שבויי מלחמה ושל אוכלוסיות שנמצאו תחת

כיבוש אמריקני (יפן וגרמניה). מטרת התוכניות האלה לחינוך מחדש הייתה להפוך אוכלוסיות פשיסטיות-טוטליטריות לדמוקרטייות-ליברליות לפי המודל האמריקני.

מבוא

דוקטורנט בחוג
להיסטוריה כללית
באוניברסיטת
חיפה



המלחמה משני הצדדים. העמדה הקומוניסטית הייתה שיש להחזיר את השבויים ללא כל התחשבות ברצונותיהם, כמתחייב מאמנת ז'נווה מיום 12 באוגוסט 1949. בסעיף 118 באמנה נכתב: "עם הפסקת פעולות האיבה והפעילות ישוחררו שבויי המלחמה וישבו למולדתם ללא דיחוי".

ארצות-הברית טענה כי יש לתת לשבויים הקוריאנים את האפשרות להחליט אם הם רוצים לחזור למולדתם או להישאר בדרום-קוריאה, ואילו לשבויים הסינים יש לאפשר להגיע לטייוואן, אם רצונם בכך. ארצות-הברית הדגישה שעמדתה נובעת מטעמים מוסריים. לנגד עיניהם של מעצבי המדיניות בארצות הברית, ובראשם הנשיא הארי טרומן ומזכיר המדינה דין אצ'סון עמד הזיכרון ההיסטורי של

אחרות: כיצד השתלבה תוכנית החינוך מחדש באתוס ובאידיאולוגיה האמריקניים של שנות ה-50. על מנת לבחון ולנתח את הסוגיה הזאת יש לבדוק את מקורותיה האידיאולוגיים של ארצות-הברית, כפי שנבנו עוד בתקופה הקולוניאלית, ובמיוחד במהלך המאה ה-19.

מלחמת קוריאה - רקע

ב-25 ביוני 1950 פלש צבא צפון-קוריאה לשטחה של דרום-קוריאה, וכך נפתחה מלחמה עקובה מדם, שהסתיימה שלוש שנים מאוחר יותר, ללא שצד כלשהו השיג הישגים טריטוריאליים כלשהם. עד היום ערוכים שני הצדדים משני צידיה של קו הרוחב 38, שנקבע כקו הגבול עוד לפני המלחמה.



תותחנים של המרינס במלחמת קוריאה

מלחמת העולם השנייה. בתום המלחמה החזירה ארצות הברית את המוני השבויים ועובדי הכפייה הרוסים ששיחררה עם התקדמותה בגרמניה, ואלה נעלמו בלי להותיר כל עקבות בערבות סיביר.³ החשש היה שלשבויים שהוחזקו בידי כוחות האו"ם צפוי גורל דומה.⁴ כפי שנראה בהמשך, יש להתייחס בספקנות מה להסבר הרשמי, המוסרי.

מלחמת קוריאה הייתה אירוע מרכזי במלחמה הקרה והסכסוך המזוין הראשון במלחמה הזאת.⁵ המלחמה הקרה הייתה מאבק בין שתי שיטות פוליטיות-אידיאולוגיות וכלכליות שונות. אלן דאלס, ראש ה"סי-איי-אי" בשנים 1953-1961, לא הסתיר את מטרתה האמיתית של ארצות-

כמה ימים לאחר פרוץ הקרבות התערבה ארצות-הברית בלחימה. באורח פורמלי היה זה האו"ם ששלח לעזרת דרום-קוריאה צבא שכלל יחידות מלאומים שונים, אבל עיקר הנטל – הצבאי והכלכלי – של המלחמה נפל על כתפיה של ארצות-הברית.

בנובמבר 1950 הצטרפה למערכה גם סין העממית, ששנה קודם לכן כונן בה משטר קומוניסטי.² באוגוסט 1951 נפתחו שיחות להשגתה של הפסקת אש בקוריאה. המשא-ומתן נמשך שנתיים והיה מלווה במשברים רבים ובהפסקת השיחות מספר פעמים. הסוגיה המרכזית שעמדה למכשול בשיחות שביתת הנשק הייתה סוגיית החזרתם של שבויי



חיילים צפון-קוריאנים שנפלו בשבי האמריקנים (פברואר 1951)

השתפתחה נדבך אחר נדבך, בלעדיות בעיצובה של מדיניות החוץ האמריקנית. האידיאולוגיה האמריקנית נבחנת במאמר הזה לפי שלוש תיזות שמציג מייקל האנט (Hunt) בספרו *Ideology and U.S. Foreign Policy*, (Yale, 1987). לדעת האנט, שורשיה של מדיניות החוץ האמריקנית נמצאים בתרבותה, ולכן אין כל אפשרות להפריד בין הציווי התרבותי לבין עיצובה של מדיניות החוץ.¹¹ במאמר אחר טוען האנט כי האידיאולוגיה נותנת למעצבי מדיניות החוץ את המבנה ואת המשמעות לפועלם ולציבור הרחב – את האפשרות להגדיר את

מקומה ואת תפקידה של ארצות-הברית בעולם. האידיאולוגיה היא נקודת המוצא הבסיסית ביותר העוזרת להבין את התהליך שבו מקבלים מעצבי המדיניות את החלטותיהם.¹²

במחקרו מזהה האנט שלושה מישורים שהשפיעו (ומשפיעים) על מדיניות החוץ האמריקנית. המישור הראשון הוא הרצון להגדיל ולפאר את שמה של ארצות-הברית ברחבי העולם. זהו "הייעוד הגלוי" (Manifest Destiny), שהצדיק את מגמות ההתפשטות של ארצות-הברית ברחבי היבשת, ומסוף המאה

ה-19 – גם מחוצה לה. כוונתה של ארצות-הברית במגמות ההתפשטות שלה הייתה להפיץ את הרוח ואת התרבות האמריקניות ברחבי העולם ולהפוך, ברבות הימים, למעצמה עולמית.

המישור השני, קובע האנט, הוא התייחסותה של ארצות-הברית בחשדנות ואף בעוינות לכל מגמה מהפכנית, אשר אינה עולה בקנה אחד עם המודל האמריקני.¹³ חוסר הסובלנות האמריקנית לתפיסה פוליטית השונה מהשיטה הפוליטית האמריקנית או שקיצונית יותר בהשוואה אליה מקורו במקום החשוב שתופסת הדמוקרטיה במחשבה ובאורח החיים האמריקניים.

המישור השלישי הוא הראייה האמריקנית שארצם והאימפריה הבריטית הן מדינות שלהן עמדה מרכזית בענייני

הברית בסוגיית שבויי המלחמה. לדעתו, הישארותם של שבויי מלחמה סינים וקוריאנים בידי ארצות-הברית לאחר החתימה על הסכם שביתת הנשק הייתה אחד הניצחונות הפסיכולוגיים הגדולים ביותר עד אז של העולם החופשי על הקומוניזם.⁶ מטרתה של ושינגטון הייתה להביך את העולם הקומוניסטי – ובראשו מוסקווה – בידועה כי מספר רב של שבויים אכן יסרבו לחזור למורתם.⁷

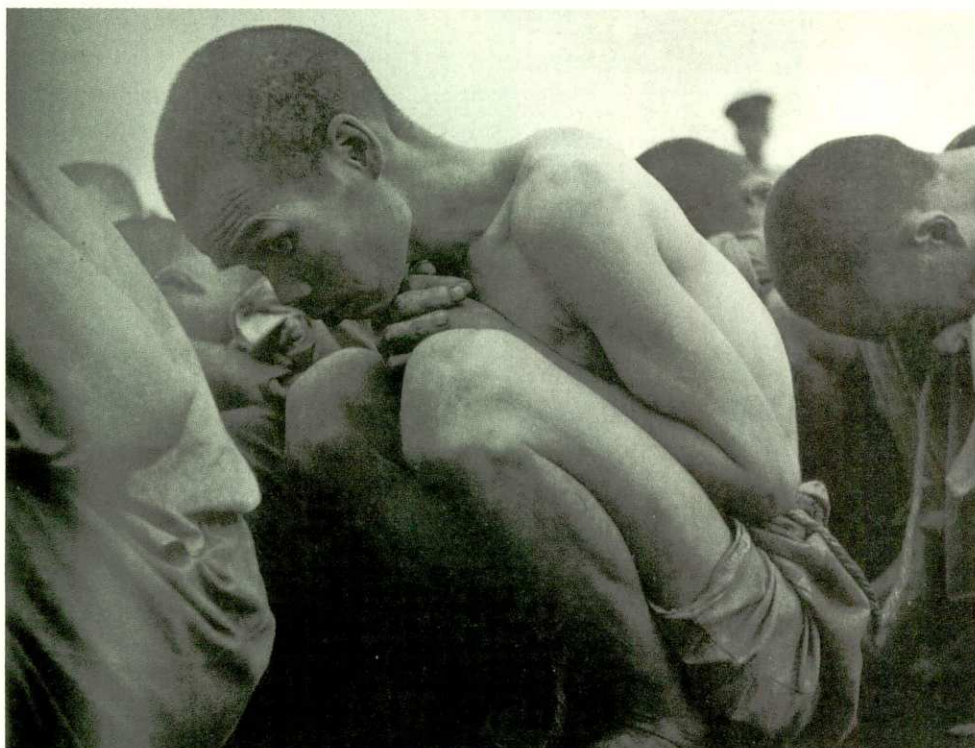
במסגרת המאבק האידיאולוגי במלחמת קוריאה הפעילו שני הצדדים תוכניות לחינוך

מחדש של שבויי מלחמה במטרה לנסות לנגח את השיטה המנוגדת, שיטתו של האויב. מחקרים רבים נכתבו על קורות השבויים האמריקנים במלחמת קוריאה,⁸ אך רק מעט תשומת לב הופנתה במחקר לשבויי המלחמה הקוריאנים והסינים במלחמה הזאת. תוכנית החינוך מחדש בקוריאה הינה סוגיה נשכחת במחקר ההיסטורי על אודות מלחמת קוריאה.⁹ ככלל ניתן לומר שהכתיבה ההיסטורית על מלחמת קוריאה מצומצמת ביחס למלחמות אחרות בהיסטוריה האמריקנית. כמלחמה הממוקמת – מההיבט הכרונולוגי – בין מלחמת העולם השנייה למלחמת וייטנאם לא זכתה מלחמת קוריאה למחקרים מקיפים בסדר גודל כפי שנעשו על המלחמה שלפניה ועל המלחמה שאחריה.¹⁰

מלחמת קוריאה הצטיירה אצל מעצבי המדיניות האמריקנית כמאבק קיומי לשמירת עצמאותן וזהותן הפוליטית, הכלכלית והתרבותית של העולם החופשי

מקורותיה האידיאולוגיים של מדיניות החוץ האמריקנית

על מנת להבין את הרקע לתוכנית החינוך מחדש שהפעילה ארצות-הברית במהלך מלחמת העולם השנייה ולאחריה עלינו להבין את הרקע הפילוסופי-תיאורטי שלה, כלומר לבחון את שאלת ההשפעות האידיאולוגיות על עיצובה של תוכנית החינוך מחדש. יחד עם זאת ברור שאירועים בני הזמן השפיעו על מקבלי החלטות בארצות-הברית ועל מעצביה של תוכנית החינוך, ואין ליחס לאידיאולוגיה האמריקנית,



פעילים קומוניסטים צפון-קוריאנים בשבי האמריקני

העולם. עוצמתה הימית של בריטניה הגדולה ושליטתה על רבע מאוכלוסיית העולם פורשו בארצות הברית כאמיתות לעליונות האנגלו-סכסים וחיזקו את האמונה שארצות הברית תהפוך גם היא, ברבות הימים, למעצמה עולמית.¹⁴

תחושת העליונות האמריקנית תופסת מקום נכבד במחקרו של האנט.¹⁵

לאחר מלחמת העיר לם השנייה ובעידן מדיניות הבלימה התחדו שלושת המישורים, שעליהם מדבר האנט, תחת ההגדרה של גיאופוליטיקה. בעיני האנט, דוקטרינת טרומן

ומדיניות הבלימה שנגזרה ממנה איננה תגובה הגנתית להתפשטות הסובייטית ברחבי העולם, אלא תגובה למגמה מהפכנית, שאינה עולה בקנה אחד עם המודל הפוליטי, הכלכלי, החברתי וכמובן האידיאולוגי של ארצות הברית. מעבר לאירועים המיידיים שהביאו לנאומו של טרומן בקונגרס, נעוצים שורשיה של הדוקטרינה הזאת עמוק בראיית האמריקנים את עצמם כעדיפים על עמים אחרים ואת התרבות

וייטנאם וכן את מלחמת המפרץ ואת המעורבות ביוגוסלביה. לדעתי, דוקטרינת טרומן נותנת – עד היום – ביטוי מפורש לתפקידה של ארצות הברית בהגנת החירויות הבסיסיות של האדם מול איומי הדיכוי והטוטליטריזם:

”אני (טרומן) מאמין, שצריכה זאת להיות מדיניותה של ארצות הברית לתמוך בעמים חופשיים, המתנגדים לשעבודם על-ידי מיעוטים חמושים או על-ידי לחצים חיצוניים. אני מאמין שעלינו לסייע לעמים חופשיים

לעצב את גורלם בדרכם שלהם.”¹⁸

מטרת התוכנית לחינוך מחדש הייתה להביא לשינוי בדפוסי המחשבה והאוריינטציה של השבויים, כך שעם חזרתם למדינותיהם יובילו אופוזיציה עממית נגד המשטרים הקיימים

הפוליטית שלהם כעדיפה על גישות פוליטיות אחרות.¹⁶ ניתן לומר כי בדוקטרינת טרומן תורגם אידיאל הליברליזם למדיניות חוץ. מעצבי מדיניות החוץ האמריקנית השתמשו באידיאל הזה על מנת לשכנע את דעת הקהל האמריקנית בנחיצותה של התערבות זו או אחרת ברחבי העולם במטרה לשמור או להגן על זכויותיהם של עמים המדוכאים על ידי גורמים קיצוניים ומהפכניים – פנימיים או חיצוניים. האידיאולוגיה הליברלית הייתה מסווה מוסרי למניעים כלכליים, פוליטיים ואסטרטגיים.¹⁷ במאה ה-20 ישנן דוגמאות רבות לכך. נוסף על שתי מלחמות העולם, שאליהן יצאה ארצות הברית על מנת להגן על הדמוקרטיה בעולם, ניתן למנות שוב את מלחמת קוריאה ואת מלחמת

תוכנית החינוך מחדש בקוריאה – אמצעים ושיטות

מדוע הייתה נחוצה תוכנית לחינוך מחדש של שבויי המלחמה הסינים והקוריאנים? אחת התיזות של האנט גורסת כי בבסיס האידיאולוגיה האמריקנית עמדו חוסר סובלנות ואף עוינות כלפי כל מגמה מהפכנית, אשר נוגדת את העקרונות הליברליים של ארצות הברית.

ניתן, כמובן, לטעון כי תוכנית החינוך מחדש הייתה חלק מהמלחמה הקרה, וכי כל צד הפעיל תוכנית חינוך לשבויים שנפלו בידיו, שבמסגרתה הוא העלה על נס את שיטתו שלו

וניגח את השיטה היריבה. עם זאת אין להתעלם משורשיה האידיאולוגיים של התוכנית לחינוך מחדש שהפעילו האמריקנים במהלך המלחמה הקרה.¹⁹ מלחמת קוריאה הצטיירה אצל מעצבי המדיניות האמריקנית כמאבק קיומי לשמירת עצמאותו וזהותו הפוליטית, הכלכלית והתרבותית של העולם החופשי מפני קנוניה חובקת עולם של הקומוניזם, החותר לאכוף את משטרו על העולם כולו בדרכי מלחמה, סיפוח, מהפכה, הסתננות וחתרנות.²⁰ בדומה לתוכניות לחינוך מחדש של שבויי המלחמה הגרמנים והיפנים – גם במלחמת קוריאה התכוונה ארצות הברית ללמד את שבויי המלחמה פרק במהות הדמוקרטיה.

בהסתמך על מסמכים של הצבא האמריקני ניתן לטעון כי מטרת התוכנית לחינוך מחדש הייתה להביא לשינוי בדפוסי המחשבה והאוריינטציה של השבויים, כך שעם חזרתם למדינותיהם יובילו אופוזיציה עממית נגד המשטר הקיים.²¹ כך הוגדרה מטרת התוכנית בדו"ח של הצבא האמריקני:

"מטרת התוכנית היא להגדיל את הידע ואת ההבנה של האידיאלים הדמוקרטיים... לפתח גישות אוהדות לארצות-הברית ולא"ם ולפתח גישות שיהפכו את שבויי המלחמה לאזרחים דמוקרטיים של האומות שלהם ושל העולם".²²

התוכנית לחינוך מחדש של שבויי המלחמה החלה ב־27 בספטמבר 1950, עם הפעלתה של תוכנית ניסיונית, שבה השתתפו 500 שבויים. התוכנית תוכננה והוצאה לפועל על-ידי אותו הגוף שהפעיל את התוכנית לחינוך מחדש ביפן לאחר כניעתה באוגוסט 1945 (Civil Information & Education (CI&E). מטרת התוכנית הייתה להקנות לשבויים אוריינטציה אידיאולוגית מסודרת, שתשכנע אותם לאהוב את השלום ולדגול בקדמה וביצירתה של חברה דמוקרטית. כמו כן נועדה התוכנית לשכנעם כי להם ולבני עמם יהיו חיים חברתיים, פוליטיים וכלכליים טובים יותר תחת שלטון דמוקרטי מאשר תחת שלטון טוטליטרי.

התוכנית הניסיונית הופעלה עד ה־8 בדצמבר 1950 והופסקה עקב המצב החדש שנוצר בחזית עם כניסתה של סין למלחמה והנסיגה הכללית של כוחות האו"ם.

באביב 1951, לאחר שעלה בידי האמריקנים לייצב את קו החזית, שוב הופעלה התוכנית לחינוך מחדש – הפעם לכל שבויי המלחמה. מאחר שבאותו השלב נכנסה גם סין למלחמה, היו בידי האמריקנים לא רק שבויי מלחמה קוריאניים, אלא גם שבויי מלחמה סינים. יתר על כן, מפקד היחידה האמריקנית למלחמה פסיכולוגית, בריגדיר־גנרל מקאלור, קבע שהתוכנית החדשה לחינוך מחדש תיושם

בעיקר על שבויי המלחמה הסינים.²³

הבסיס לתוכנית הכללית, שאמורה הייתה להקיף את כל שבויי המלחמה שהיו בידי ארצות-הברית, הייתה התוכנית הניסיונית שהופעלה בסתיו 1950.²⁴ המטרות והיעדים שהציבו לעצמם האמריקנים מנוסחים במזכר שנשלח למפקד ה־CI&E – בקוריאה:²⁵

1. לפתח את המודעות של שבויי המלחמה לפעולות האו"ם.
2. להעניק לשבויי המלחמה הבנה במהות הדמוקרטיה באמצעות פעולות שונות בזמן שהותם במחנות השבויים.
3. לתת לשבויים כישורים וידע במשטר הדמוקרטי, שאותם ייקחו איתם חזרה לארצותיהם – שם ינסו להעביר ידע זה לאזרחים.
4. לפתח כישורים כנ"ל אצל שבויי המלחמה הצפון-קוריאנים על מנת שיתמכו באומה קוריאנית מאוחדת, עצמאית ודמוקרטית.
5. להביא לכך ששבויי המלחמה הצפון-קוריאנים יעבירו

את הידע ואת הערכים שרכשו לאוכלוסייה של צפון-קוריאה ולהביא לתמיכתה באו"ם.

בתוכנית הגדולה, שיצאה לדרך באביב 1951, השתתפו פקידי ממשלת דרום-קוריאה, מתורגמנים ובלשנים סינים מטיוואן וכן מתורגמנים מקרב אוכלוסיית הפליטים שנסה דרומה

לאורך חצי האי.²⁶ נושאי הלימוד העיקריים היו אורח חייהם של אזרחי המדינות החופשיות, מהות הדמוקרטיה ועליונותה על הטוטליטריזם. על מנת להראות את הצלחתה של השיטה הדמוקרטית הוכנסו תכנים אשר לימדו על יפן לפני מלחמת העולם השנייה ולאחריה – תוך שימת דגש על ההתקדמות הגדולה שהשיגה בעקבות הרפורמות שהנהיג חיל הכיבוש האמריקני במערכת הפוליטית והתרבותית שלה. כמו כן הושם דגש על אירועים היסטוריים במטרה לתת לשבויי המלחמה בסיס להבנת התהליכים שיצרו את יחסי הכוחות ואת המציאות הפוליטיקה הבינלאומית באותה עת. בין היתר הוצגו אפשרויות השיקום של קוריאה, לאחר שנסקרו בעיותיה הכלכליות, החברתיות, החקלאיות והחינוכיות.²⁷ כמו כן למדו השבויים על האו"ם, על מדינות אירופה, אמריקה הלטינית ואסיה.²⁸

התוכנית כללה, למעשה, שני מערכים שונים – האחד לשבויים הסינים והאחר לשבויים הקוריאנים. הבסיס של שני המערכים היה דומה ועסק במהות הטוטליטריזם והדמוקרטיה והקניית מידע על ארצות-הברית ועל המדינות האחרות בעולם. מעבר לכך כלל מערך תכנים שהיו רלוונטיים לאוכלוסיות השבויים השונות: לימוד ההיסטוריה של סין והקומוניזם בסין – לשבויים הסינים, ולימוד

מעצבי התוכנית שאפו להנחיל לשבויים תכנים דמוקרטיים לפי המתכונת האמריקנית תוך ביקורת נוקבת וסתירת הקומוניזם הטוטליטרי

ההיסטוריה של קוריאה והקומוניזם בצפון קוריאה - לשבויים הקוריאנים.

תוכנית החינוך מחדש - ניתוח אידיאולוגי

בחלק התיאורטי על מקורותיה האידיאולוגיים של מדיניות החוץ האמריקנית נבחנו מספר עקרונות, שעל-פיהם עוצבה במשך השנים מדיניות החוץ של ארצות-הברית. העקרונות היו: "הייעוד הגלוי", ערכי הדמוקרטיה ועקרונות הליברליזם. באופן כללי יש לחפש את המקורות האידיאולוגיים בראייה האמריקנית, שלפיה ייעודם הוא להגן על החירות ועל הדמוקרטיה ולהביא את הקדמה ואת התרבות לעמים ולתרבויות נחותים יותר. אך כיצד באו הערכים האלה לידי ביטוי בתוכנית לחינוך מחדש?

מקריאת המסמך שמפרט את מטרות התוכנית ניתן להסיק כי אחת ממטרותיה המרכזיות הייתה

להעביר לשבויים את אורח החיים האמריקני.²⁹ מעצבי התוכנית שאפו להנחיל לשבויים תכנים דמוקרטיים לפי המתכונת האמריקנית תוך ביקורת נוקבת וסתירת הקומוניזם הסטליטרי.³⁰ שני הנושאים האלה מצביעים על

הניסיון להאדיר את שמה של ארצות-הברית בקרב שבויי המלחמה בעזרת לימוד ערכים ליברליים לפי המתכונת האמריקנית ולא המערב-אירופית. כמו כן השתדלו האמריקנים להוכיח לשבויים כי כל מגמה מהפכנית, דוגמת הקומוניזם, היא שלילית ומסכנת את השלום ואת היציבות בעולם (לפי הראייה

האמריקנית). גם במסמך שהגדיר את מטרות התוכנית לכלל השבויים ניתן למצוא את הגישות האלה.³¹

המסמך מציג את חיי היום-יום תחת משטר דמוקרטי, ולעומת זאת את חיי היום-יום תחת משטר סטליטרי. כמו כן הוא כולל השוואה בין הקומוניזם לפשיזם.

ממסמכים שמפרטים את החומר המודפס הנחוץ להעברת התוכנית לחינוך מחדש ניתן ללמוד כי הוכנו חוברות מיוחדות ללימוד הדמוקרטיה וההיסטוריה שלה וכן חוברות להכרת ארצות-הברית והמשטר שלה. כותרתה של אחת



החוברות הייתה: "דמוקרטיה ושלום - קומוניזם ומלחמה" - כותרת המלמדת על תוכנה האידיאולוגי של החוברת ואשר משתמע ממנה שהמדינות הקומוניסטיות הן שפתחו במלחמת קוריאה, ואילו המדינות הדמוקרטיות הגיעו כדי להגן על אומה שוחרת שלום. כמו כן ישנן שתי חוברות המתארות את האימפריאליזם הסובייטי, ואשר מטילות על ברית-המועצות את עיקר האחריות לפריצתה של מלחמת קוריאה. חוברות אחרות עסקו בשיקום הכלכלה, התעשייה והחקלאות בקוריאה - לפי הדגם האמריקני.³²

ארצות-הברית התערבה בקוריאה במסגרת הכללית של המלחמה הקרה ומתוך תפיסת עולם מוצקה כי הקומוניזם הוא מונוליטי, "אדום" ללא גוונים

סיכום

מטרת המאמר היא להצביע על מקורותיה של התוכנית לחינוך מחדש בקוריאה, במסגרת הניסיון להבין את האידיאולוגיה ואת מערכת הערכים של ארצות-הברית. ניתוח השורשים האידיאולוגיים נעשה בהסתמך על התיזה שהציג האנט בספרו על הקשרים שבין האידיאולוגיה למדיניות החוץ בארצות-הברית. במיוחד התייחסתי לשתי תיזות מרכזיות שמציג האנט: הרצון של ארצות-הברית להאדיר את שמה בעולם והתייחסותה העוינת והחשדנית

לכל מגמה פוליטית ואידיאולוגית ששונה מהאידיאל האמריקני.

לאחר ניתוח תיאורטי של מהות האידיאולוגיה האמריקנית ובעקבות ניתוח המסמכים של צבא ארצות הברית, הנוגעים לתוכנית החינוך מחדש, ניתן לקבוע שמטרתה המרכזית של התוכנית הייתה להנחיל לשבויים את ערכי הדמוקרטיה – אך רק לפי הדגם האמריקני. התוכנית מלמדת את השבויים שמשטר ריכוזי הוא רע, ושהתערבות השלטון בחיי הפרט – אפילו במדינה דמוקרטית – היא פסולה. הפרט הדואג לעצמו ללא מעורבות של השלטון בחייו הוא האידיאל של תוכנית החינוך הזאת. אף שבמהלך התוכנית למדו השבויים גם על משטרים דמוקרטיים אחרים, כולל המשטר הדמוקרטי בבריטניה, הרי רוב הזמן הוקדש ללימוד הערכים הדמוקרטיים והליברליים לפי המודל האמריקני, שהוצג כמודל הטוב ביותר.

הוגי התוכנית לחינוך מחדש קיוו שהשבויים – לאחר שחרורם – יובילו לאמריקניזציה של ארצותיהם הן בממשל והן באורחות החיים של התושבים. התוכנית לחינוך מחדש משקפת את האמונה המיוחדת של ארצות הברית בדבר "הייעוד הגלוי" שלה: הבאת התרבות הפוליטית, החברתית והכלכלית, לפי הדגם האמריקני, לחברות נחשלות ופרימיטיביות, הנמצאות במצב של בערות או של דיכוי. הקניית ערכי הדמוקרטיה והליברליזם היא – לפי הגישה הזאת – חובתה המוסרית של ארצות הברית כלפי חברות, אשר לא שפר עליהן גורלן.

ארצות הברית התערבה בקוריאה במסגרת הכללית של המלחמה הקרה ומתוך תפיסת עולם מוצקה כי הקומוניזם הוא מונוליתי, "אדום" ללא גוונים. מקורות הקומוניזם, לפי התפיסה האמריקנית, היו בברית המועצות. הייתה התעלמות כמעט מוחלטת מהעובדה שמנהיגים קומוניסטים רבים – ובהם מאו צה טונג בסין, קים איל סונג בצפון-קוריאה, הו צ' מינ בצפון-וייטנאם וטיטו ביוגוסלביה – היו פטריוטים דלא פחות משהיו קומוניסטים ולא ראו את עצמם כעושי דברה הצייתנים של ברית המועצות. מבחינתה של ארצות הברית עמד מולה אויב נורא במשנתו התברתית, הכלכלית והפוליטית – משנה שאותה צריך היה למגר בכל האמצעים.

הטוטליטריזם הפשיסטי – אמרו לעצמם האמריקנים בשנות ה-50 – מוגר רק לאחר שארצות הברית כבשה את איטליה, את גרמניה ואת יפן, חיסלה בהן את השלטון הישן וכפתה עליהן שלטון חדש, שהיה דמוקרטי, ליברלי ופדר-קפיטליסטי. קודם לכן השתתפו שבויי המלחמה של המדינות האלה בתוכניות לחינוך מחדש, שמטרתן הייתה להטמיע בהם את הערכים שבהם מאמינים האמריקנים. את הטוטליטריזם הקומוניסטי, שנתפס כיוורשו של הטוטליטריזם הפשיסטי, חשבו האמריקנים כי ניתן יהיה למגר באותו האופן. לכן, הם מיהרו לנצל את ההזדמנות

שנקרתה להם לחנך מחדש שבויים של מדינות קומוניסטיות. האמריקנים כלל לא שאלו את עצמם אם השבויים הבינו – ולו באופן חלקי – את מהות הפילוסופיה הקומוניסטית. בקוריאה התעלמו האמריקנים לחלוטין מהיבטים תרבותיים וסוציו-כלכליים שייחדו את אוכלוסיית השבויים שהייתה בידיהם. מבחינת האמריקנים כל שבוי היה קומוניסט, והמטרה הייתה להופכו לליברל.

ראייה דומה איפיינה את האמריקנים במלחמת וייטנאם. מבחינתם כל שבוי משורות הווייט-קונג היה קומוניסט, וצריך היה לעקור ממנו את התפיסה השגויה הזאת. האויב – בראייה האמריקנית – לא היה החייל, אלא האינדוקטרינציה שנשא עימו, כביכול, גם אם הוא כלל לא הבין את האינדוקטרינציה הזאת. כאמור, מבחינת האמריקנים ניצב מולם גוש קומוניסטי מונוליתי, שמטרתו הייתה לכבוש את העולם, ואשר לרשותו עמדו חיילים בני לאומים שונים: רוסים, מזרח-אירופים, סינים, קוריאנים ווייטנאמים. בשנות ה-80 הצטרפו לצבא הקומוניסטי – בראייה האמריקנית – גם חיילים באמריקה הלטינית, וארצות הברית חברה לכוחות ימניים קיצוניים על מנת לדכא את הכוחות הקומוניסטיים האלה.

במילים אחרות: האמריקנים התעלמו לחלוטין מדמות האויב. מבחינתם לא הייתה שום חשיבות לשאלה אם האויב הוא רוסי, בולגרי, צ'כי, סיני, קוריאני או וייטנאמי. הצבא ומכוני המחקר שערכו מחקרים סוציולוגיים, אנתרופולוגיים ופסיכולוגיים עיצבו דרכים למלחמה בקומוניזם ללא כל התייחסות ל"פונדקאי". לפי הגישה האמריקנית הקומוניזם (או הפשיזם במהלך מלחמת העולם השנייה) הוא טפיל שיש לחסלו, והתוכניות לחינוך מחדש הן התרופה לכך. לאחר שיסולק הטפיל – האמינו האמריקנים – יבריא הפונדקאי, כלומר יהיה בעל אוריינטציה דמוקרטית-ליברלית.

מעצבי התוכניות לחינוך מחדש האמינו בכל מאודם בנכונותה של "הדרך האמריקנית" וניסו באמת ובתמים להפוך את השבויים לאמריקנים או לפחות להטמיע בהם את הערכים האמריקניים. מבחינת האמריקנים כמעט כל האמצעים היו כשרים לכך, כפי שמעיד הציטוט מהמחזה "בית התה של ירח אוגוסט", שמובא בפתחת המאמר הזה.

מקורות

1. על התוכנית לחינוך מחדש ביפן ראו, למשל: Makato Iokibe, "Japan Meets the United States for the Second Time", in: *Deadalus* 119 (3) 1990; Edwin M. Martin, *The Allied Occupation of Japan*, Westport, 1972; Gordon Daniels, "The Re-Education of Imperial Japan", in: Nicholas Proney and Keith Wilson (eds.), *The Political Re-Education of Germany and Her Allies after World War II*, Sydney, 1985
2. לסקירה של מהלכי מלחמת קוריאה ראו: Roy K. Flint, Peter W. Kozumplie and Thomas J. Waraksa, *The Arab-Israeli War, The Chinese Civil War and The Korean*

- Foreign Policy – Pattern and Process**, New-York, 1996, 258-260
- President Harry S. Truman's Address before a joint Session of Congress, 12/3/47, gopher://gopher.law.cornell.edu/00/foreign/historical.truman.txt .18
- יש לציין כי ארצות-הברית נלחמה בקומוניזם עוד לפני 1945. בתחילתה של מלחמת האזרחים ברוסיה, לאחר המהפכה הבולשביקית (נובמבר 1917), שלחה ארצות-הברית – יחד עם בריטניה ויפן – כוחות צבא לרוסיה, שמטרתם הייתה לסייע לרוסים "הלבנים" לחסל את המשטר הקומוניסטי. .19
- ראו, למשל: טרומן, **שנות מסה ותוחלת**, עמ' 340 .20
- Callum A. MacDonald, "'Heroes Behind Barbed Wire' - The United States, Britain and the POW Issue in the Korean War", in: James Cotton & Ian Neary (eds.), **The Korean War in History**, Manchester, 1989, 137 .21
- Chief CIE Section to Chief Psychological Warfare and Chief of Staff, **Third Interim Report on Progress of Educational Program for Prisoners of War**, 27/5/52, p. 12, RG 319 Box No. 30. (להלן: דו"ח תקופתי מס' 3). ראו גם את נאומו של מפקד CI&E/FOD ב-1951, המצוטט אצל: .22
- Samuel M. Meyers and William C. Bradbury, "The Political Behavior of Korean and Chinese Prisoners of War in the Korean Conflict: A Historical Analysis", in: Samuel M. Meyers and Albert D. Biderman (eds.), **Mass Behavior in Battle and Captivity – The Communist Soldier in the Korean War**, Chicago, 1968, 219 .23
- Brigadier General McOlure to Chief of Psychological Warfare, **Reorientation for Prisoners of War**, 19/3/51, RG 319, Box No. 19 .24
- שם, סעיף 1 .25
- Brigadier General Bush to Chief, CI&E Section UNC, **Instruction Relative to Orientation and Education of North Korean and Chinese Communist POWs**, 23/4/51 .26
- ראו את סיפורו האישי של פליט קוריאני שהגיע לאי קוג'י, שבו הוקם מחנה השבויים העיקרי של כוחות האו"ם: <http://www.kinsoft.com/korea/eyewit7b.htm> .27
- שם, עמ' 172 .28
- Foot, **A Substitute for Victory**, p. 115; Benben, "Education of POW on Koje Island", 162 .29
- Brigadier General McOlure, **Reorientation Program for North Korean Prisoners of War**, 28/2/51, RG 319 Box 19 .30
- שם, עמ' 5 .31
- Brigadier General Bush to Chief, CI&E Section UNC, **Instruction Relative to Orientation and Education of North Korean and Chinese Communist POWs**, 23/4/51. .32
- Chief FOD, Evaluation Branch to Chief CIE, Report of the Materials Production Division, List of Printed Materials Produced by Materials Production Division during FY 1952, 20/1/52, RG 333 CIE fol. Box No. 1
- War**, Wayne, 1987, 96-120; Billy C. Mossman, "The Korean War", in: John E. Jessup (ed.), *Encyclopedia of the American Military* (vol. 2), New-York, 1994, 1019-1044 .3
- הארי ס' טרומן, **שנות מסה ותוחלת** (חלק 2), ת"א, 1956, 467-468 .3
- Dean Acheosn, **Present at the Creation**, London, 1969, 652-653 .4
- Doris M. Condit, **The Test of War – History of the Office of the Secretary of Defense** (vol. 2), Washington D.C., 1988, 140 .5
- Thomas S. Arms, **Encyclopedia of the Cold War**, New-York, 1994, 341 .6
- Rosemary Foot, **A Substitute For Victory**, Ithaca, 1990, 190 .7
- Callum A. MacDonald, "'Heroes Behind Barbed Wire' — The US Britain and the POW Issue in the Korean War", in: James Cotton and Ian Neary (eds.), **The Korean War in History**, Manchester, 1989, 135 .8
- ראו: Stanley Sandler (ed.), **The Korean War – An Encyclopedia**, New-York, 1995. בעמודים 389-394 מובאת ביבליוגרפיה מקיפה על גורלם של שבויי המלחמה האמריקנים במלחמת קוריאה. .9
- השבויים הסינים והקוריאנים מוזכרים במחקר על מלחמת קוריאה בהקשר למרידה הגדולה שפרצה במחנה השבויים המרכזי של צבא ארצות-הברית באי קוג'י בראשית מאי 1952. במהלך המרידה הצליחו השבויים לחטוף את מפקד מחנה השבויים. .10
- לסקירת הכתיבה ההיסטורית על מלחמת קוריאה ראו: Rosemary Foot: "Making Know the Unknown War: Policy Analysis of the Korean Conflict Since the Early 1980s", in: Michael Hogan (ed.), **America in the World – A Historiography of American Foreign Relations Since 1941**, Cambridge, 1995 .11
- מאמרה של פוט סוקר את הכתיבה ההיסטוריוגרפית החל משנות ה-60 ומתמקד בשנות ה-80, שבהם החלה כתיבה אינטנסיבית יותר על המלחמה. .12
- Ronald Steek, "Birth of an Empire", in: **Review in American History**, 1988 16 (1), 156 .13
- Michael H. Hunt, "Traditions of American Diplomacy: From Colony to Great Power", in: Gordon Martel (ed.), **American Foreign Relations Reconsidered, 1890-1993**, New-York, 1994, 10 .14
- ראו בעניין זה את מסקנתו של ניקוביץ', המתאר את המלחמה הקרה כמאבק בין שתי אידיאולוגיות – האחת טוטליטרית וקומוניסטית (ברית-המועצות) והאחרת ליברלית וקפיטליסטית (ארצות-הברית). לדעתו מאופיין המאבק בראש ובראשונה מהבחינה האידיאולוגית, אשר מדגישה את ההבדלים בין שתי השיטות הפוליטיות והכלכליות. .15
- Frank Ninkovich, **The Diplomacy of Ideas – U.S. Foreign Policy and Cultural Relations, 1938-1950**, Cambridge, 1981, 169-171 .16
- Michael H. Hunt, **Ideology and U.S. Foreign Policy**, Yale, 1987, 77-78 .17
- שם, 46-91 .18
- שם, 153-160 .19
- Charles W. Kegley and Eugene R. Wittkopf, **American** .20

ניהול תהליך אסטרטגי בסביבה משתנה

המאמר סוקר את האופן שבו מנוהל תהליך אסטרטגי לשיפור ולהתייעלות במרכז צל"ם וחלפים (מצל"ח). התהליך הזה מאפשר למצל"ח להתמודד עם האתגר העומד בפניו: שיפור המענה ללקוחות המרכז בחירום וברגיעה תוך צמצום הולך וגובר של המשאבים העומדים לרשותו

אל"ם יעקב נקאש וסא"ל איתן הון

וכמותיים בכל הרמות – מראש אט"ל, דרך מפקד המרכז ועד המחסן או המדור שאחראי לניהול משק מסוים. בכל תחום עיסוק מוגדרים יעדים הן לגבי התפוקות והן לגבי התהליך, ומתקיים תהליך מובנה של בקרה על עמידה ביעדים האלה.

בשלב מאוחר יותר הוטמעה באט"ל גישת ה-TQM תוך התאמתה למאפייני הארגון הצבאי. ראוי להדגיש כי באט"ל עוסקים כל הזמן בתהליכי שיפור ובהעלאת המודעות ללקוחות הארגון

ולאיכות התהליכים. לצד יישום גישות אלה, בתחילת שנות ה-90, יושמה במצל"ח מערכת מידע מתקדמת (אומ"ץ – "ארגון ומיכון מצל"ח"), אשר כללה שינוי עמוק בתהליכי העבודה והניהול במרכז, יצרה מנגנוני קשר אלקטרוני ללקוחות המרכז ושיפרה את תהליכי החיזוי וקבלת ההחלטות.

החל מאמצע שנות ה-90 החל במצל"ח תהליך של יישום תקני האיכות ISO 9000, וזאת במקביל להשתתפות בתהליך התכנון האסטרטגי ברמת אט"ל, שהחל באותה עת. תהליכים אלה, שהתקיימו באט"ל ובמצל"ח לאורך השנים, צימצמו באופן משמעותי את מספר המקרים שבהם חסר פריט לציוד תקול וקיצרו את זמני השירות בשיעור של עשרות אחוזים. הישגים אלה הושגו תוך כדי צמצום מתמשך

מצל"ח (מרכז צל"ם וחלפים) הינו אחד מגופי הביצוע באגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה בצה"ל. מצל"ח הוא הגוף הצבאי האחראי על קביעת הצרכים ועל רכש החלפים וציוד הלחימה בצה"ל בתחום החימוש והקשר, על אחסונם ועל ניפוקם ליחידות הצבא השונות. בימים אלה נמצאת היחידה בשלב היישום של תהליך אסטרטגי, שמטרתו לקבוע את הכיוון העתידי של המרכז בשנים הבאות ולהניע את הארגון לכיוון הזה. במאמר הזה תוצג סקירה

קצרה על התהליך האסטרטגי במצל"ח – התכנון, התיאוריות, היישום והלקחים – ועל מיקומו של התהליך הזה כחלק מרשת האיכות הפנים-ארגונית ורשת האיכות הכלל אט"לית.

בבסיס התהליך האסטרטגי הרב-שנתי במצל"ח עמדה התיאוריה "השומפטריית" להשגת יתרון תחרותי. התיאוריה הזאת גורסת שתהליך השגת היתרון הוא דינמי ומתמשך. אין יתרון שנמשך לנצח

רקע

תהליכי האיכות באט"ל בכ"ל ובמצל"ח בפרט מוטמעים זה כעשור ברמות השונות, החל מיישום מנגנוני מדידה ובקרה מובנים

סא"ל איתן הון
רע"ן תוא"ר

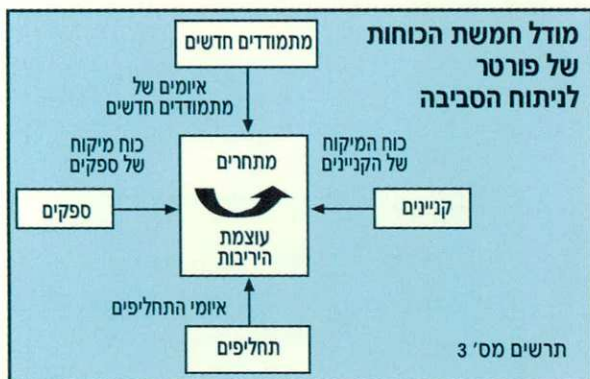


אל"ם יעקב נקאש
מפקד מצל"ח



מדי בוקר מתעוררת בג'ונגל האפריקני האיילה, בידועה שהיום היא תצטרך לרוץ מהר יותר מהנמר המהיר ביותר, אחרת היא תיטרף. המסקנה: אין זה משנה אם אתה נמר או איילה, כאשר מפציע השחר, כדאי שתתחיל לרוץ (שכן אם אינך מודע לכך, אתה נמצא בג'ונגל).

התהליך האסטרטגי במצל"ח חשוב במיוחד בתקופה הנוכחית, המתאפיינת בשינויים מהירים, בתהליכים מדיניים, בשינויים מבניים במשק בכלל ובצה"ל בפרט, באיומים משתנים, בהתפתחויות טכנולוגיות מרחיקות לכת ובתפיסות עבודה חדשות. יתר על כן, כל השינויים האלה מתרחשים תוך כדי צמצום המשאבים (תקציבים וכוח אדם). במסגרת התהליך התבצע במרכז מהלך ארוך ומורכב של ניתוח הסביבה תוך שימוש במודלים דוגמת מודל "כוחות השוק" של פורטר והמודל לניתוח הסביבה לפי דיסציפלינות. כמו כן נבדקו במסגרת התהליך המגמות הקיימות בעולם והמשפיעות על צה"ל ועל היחידה, נערכו מפגשים עם לקוחות היחידה, עם גורמים העובדים מולה באופן שוטף, עם מומחים בתחום ועם חברות וגופים גדולים בארץ ובחור"ל. כל זאת על מנת לגבש תמונה כיצד תיראה היחידה בשנים הקרובות מבחינת יחסיה עם הלקוחות, עם הספקים ועם העמיתים, כיצד תתבצע העבודה מול הסביבה החיצונית



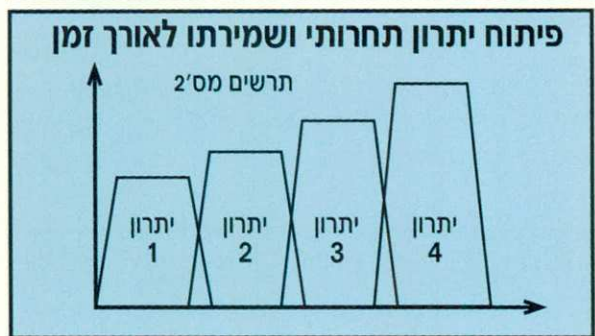
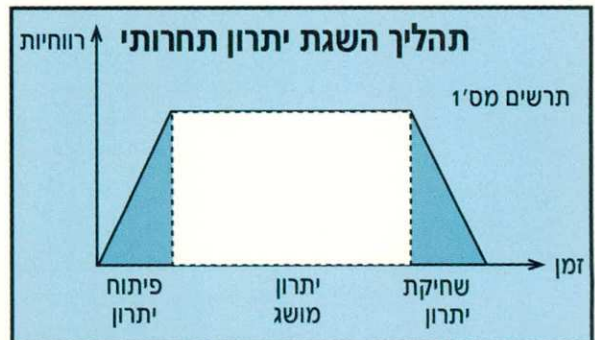
וכיצד תיעשה ההשתלבות במגמות הטכנולוגיות והניהוליות הקיימות כיום בעולם. בסיום שלב התכנון גובשו ביחידה ייעוד, חזון וערכים, שברוחם תתבצע כל פעילות היחידה בעתיד, וסוכמו כיווני פעולה אסטרטגיים למימוש החזון.

התהליך האסטרטגי

השלב הראשון: תחקור התהליך האסטרטגי

הקודם לשלב הראשוני הזה יש חשיבות רבה בתהליך. מטרתו להפיק לקחים מההצלחות ומהבעיות שהתגלו בעבר בתהליך, ללמוד מההחלטות הקודמות, לבחון את מידת היישום שלהן ומעל לכול לשמר את רציפות התהליך ואת המשכיותו. זאת מתוך ראיית הצורך המתמיד במציאת "יתרונות תחרותיים"

הן בתקציבים והן בכוח האדם המשרת במרכז. אחד ההדגשים שהוטמעו באט"ל בשנים האחרונות הוא הצורך בתהליך אסטרטגי רב-שנתי "מתגלגל", דהיינו תהליך המחולל התחדשות מתמדת בארגון. התהליך מנוהל בשני צירים מקבילים: מלמעלה כלפי מטה ומלמטה כלפי מעלה. הנהלת הארגון יוזמת שינויים מבניים ותהליכים ברמה הכוללת, אולם היא נשענת על רעיונות ועל יוזמות העולים



מדריגי העבודה. במקביל, כל מסגרת עוסקת ב"חצר" שלה בתהליך דומה של התחדשות. כפי שנראה בהמשך, לעיסוק ה"המוני" בהתחדשות יש מספר יתרונות: כמות הרעיונות המוצלחים גדלה, נוצרת מחויבות של כלל אנשי הארגון לתהליך, אך מעל לכול – נוצרת אווירה המעודדת פתיחות לשינויים ולחידושים.

בבסיס התהליך האסטרטגי הרב-שנתי במצל"ח עמדה התיאוריה "השומפטריית" להשגת יתרון תחרותי. התיאוריה הזאת גורסת שתהליך השגת היתרון הוא דינמי ומתמשך. אין יתרון שנמשך לנצח, והעובדה הזאת מצריכה דינמיות גדולה מצד הארגון על מנת שיעליח לשרוד.

במצל"ח הובילה אותנו התובנה שאין לנו ברירה אלא "לרוץ מהר", אחרת לא נצליח לשרוד ולממש את ייעודנו – תובנה שהוטמעה בקרב המפקדים הבכירים וברמות הביניים וכן בקרב העובדים בכל הרמות ובקרב לקוחות המרכז. כלי עזר מצוינים להטמעת מסרים מהסוג הזה הם משלים ומטאפורות. בכל מפגש שעסק בתהליך השיפור ליווה אותנו משל "הג'ונגל האפריקני".

מה קורה בבוקר בג'ונגל האפריקני

בג'ונגל האפריקני מתעורר מדי בוקר הנמר, בידועו שהיום הוא יצטרך לרוץ מהר יותר מהאיילה האיטית ביותר, אחרת יגווע ברעב.

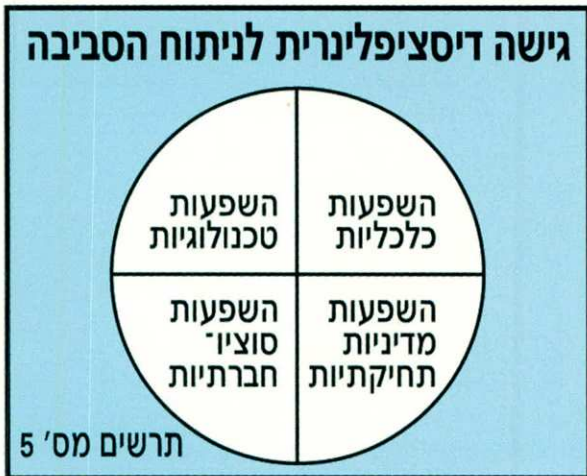
בפורום של המפקדים הבכירים בארגון. ראוי להדגיש שניתוח זה לא הביא בדרך כלל לגילויים חדשים, אולם יתרונו היה ביצירת בסיס משותף בין המעורבים בתהליך תוך הבלטת מגמות משמעותיות, שלא הייתה מודעות לעוצמתן.

השלב השלישי : ניתוח swot

לאור ניתוח המגמות, שבוצע בשלב הקודם, מופו העוצמות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים העומדים בפני המרכז. התהליך נשען על עבודה משותפת עם כ-100 נציגים של לקוחות המרכז, ספקים, רמות ממונות, מפקדים ועובדים במרכז. העבודה המשותפת הזאת בוצעה במתכונת של "שולחן עגול", דהיינו עבודה בקבוצות הטרוגניות. בסיום השלב הזה כוננו ו"סומנו" הנקודות המרכזיות הרלוונטיות להמשך התהליך. השלב הזה, שבו התקבל משוב ישיר מגורמים חיצוניים לארגון, וכן הדיון בנושא הביאו ל"ירידת אסימונים" אצל רבים מפורום המפקדים. התוצרים העיקריים של הניתוח הזה היו:

איומים

1. קיצוץ משאבים. תהליך קיצוץ המשאבים הפוגע בכל הצבא ובכל המשק לא פסח על מצל"ח, ועל היחידה להתמודד עם מציאות של משאבים הולכים ומצטמצמים לצד דרישות



של לקוחות ודרישות ביטחוניות שאינן פוחות ולצד קיצוצים כפויים בכוח האדם.

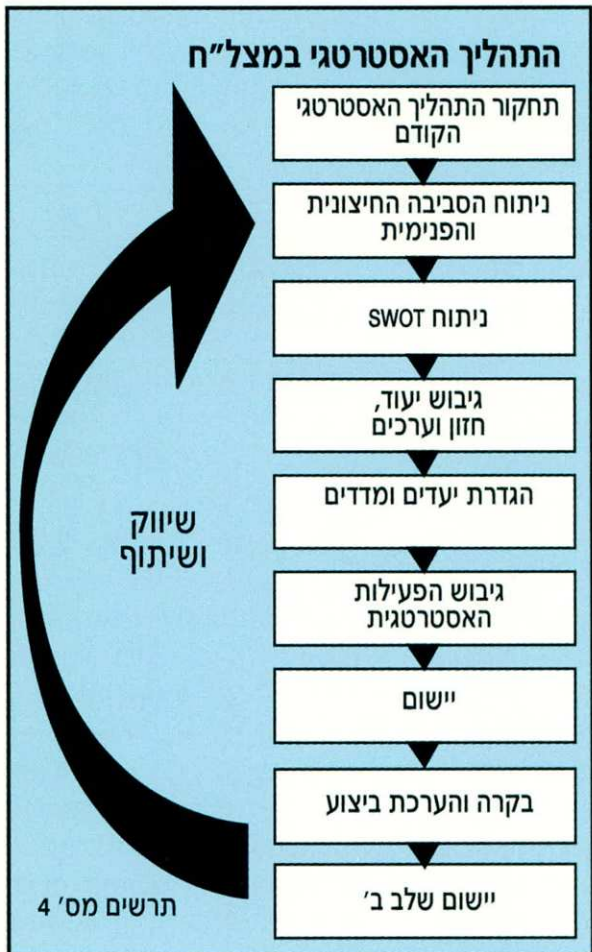
2. מצל"ח אינו מונופול. מצל"ח הוא לכאורה מונופול בתחום עיסוקו בצה"ל, אולם תוך ניתוח המגמות אצל הלקוחות, שמפתחים יכולות עצמאיות בתחום העיסוק של מצל"ח, הבנו שמצל"ח אינו מונופול, ושאלו מוכרחים להגיע למצב שלקוחותינו יבחרו לקבל את השירות מאיתנו, אחרת תלך ותיעלם ההצדקה לקיום היחידה.

3. "בריחת" כוח אדם איכותי. כוח האדם במרכז מתבסס במידה רבה על אקדמאים ועל מהנדסים. יציאה של כוח אדם איכותי מהצבא היא תופעה שמתרחשת גם במצל"ח. בעוד

חדשים – דבר שהינו חיוני בארגון צבאי, שבו קצב תחלופה גבוה מאוד של הנהלת הארגון. התחקור בוצע באמצעות ראיונות אישיים של בעלי התפקידים המרכזיים, שהיו שותפים בתהליך הקודם, ובאמצעות הערכה של התהליך, שבה השתתף כל סגל הפיקוד הבכיר במרכז.

השלב השני: ניתוח הסביבה החיצונית והפנימית

ניתוח מגמות בסביבה שבה פועל הארגון הינו הבסיס לתכנון פעילותו של המרכז. הניתוח מתבסס על כלים מוכרים, כגון מודל כוחות השוק של פורטר במסגרת הגישה הדיסציפלינרית. הניתוח כלל שישה תחומים: הסביבה הרחוקה (כלל צה"ל ומה שמעבר לו), לקוחות המרכז, הספקים, עמיתים (כנקודת ייחוס), הטכנולוגיה הרלוונטית לארגון ומגמות ארגוניות בעולם. ניתוח המגמות בוצע על-



ידי צוותים, שאותם הובילו המפקדים הבכירים בארגון, ושבהם שולבו קצינים, נגדים ועובדים ברמות השונות, העוסקים בתחום הנחקר. הניתוח כלל איסוף ולימוד חומר ממקורות שונים, מפגשים, בחינה של ארגונים דומים בצה"ל, בצבאות זרים ובמגזר האזרחי בארץ ובעולם. לאחר שהסתיים התהליך של ניתוח המגמות, אושרו המסקנות

חולשות

1. **רמת שירות אינה מספקת.** למרות השיפור המשמעותי בתחום הזה הרי לאור הדרישות הגדלות של לקוחות המרכז עדיין קיים פער משמעותי בין הרצוי למצוי. הבעיה מתמקדת בתחום השירות לגמ"שים (הגורמים המשלמים) ובמענה לצרכים שוטפים וייחודיים.

2. תרבות ארגונית המחייבת שיפור.

3. **איכות כוח האדם ומקצועיותו.** חולשתו העיקרית של כוח האדם האזרחי והמקצועי במצל"ח היא גילו המתקדם. אזרחים רבים, המחזיקים בידיהם ידע רב, נמצאים על סף פרישה. במקביל יש ביחידה כוח אדם צעיר, שעדיין לא צבר ידע במידה כזאת, שיוכל להחליף בצורה חלקה את הפורשים ואת המשתחררים.

4. סמכויות וגמישות מוגבלת.

השלב הרביעי: גיבוש ייעוד, חזון וערכים

בתחילת הדרך ציינו שהיה ברור לכולנו שאנחנו חייבים לרוץ, אולם השאלה היא לאן? גם בשאלה הזאת מלווה אותנו המשל מסיפורה של עליסה בארץ הפלאות:

– "האם תאמר לי, ברוב טובך, באיזו דרך עלי ללכת כדי לצאת מכאן?" שאלה עליסה.

– "הכול תלוי במקום שאליו את רוצה להגיע", ענה

החתול.

– "לא חשוב לי לאן", אמרה עליסה.

– "אז לא משנה באיזו דרך תלכי",

ענה.

– "כל עוד אגיע למקום כלשהו",

הוסיפה עליסה.

– "אם כך, את ודאי תגיעי למקום

כלשהו, אם רק תלכי די זמן". ("עליסה

בארץ הפלאות" מאת לואיס קרול).

המסר החד-משמעי בכל תהליך – ובוודאי בתהליך כה מורכב – הוא שחייבים להבהיר ולהסכים על מטרה ברורה וללכת בדרך אליה תוך ביטול פעילויות מיותרות וגופים מיותרים שעלולים לגרום לסטייה מהדרך אל היעד. יש להסתכל על כל בעיה בראייה מערכתית ולהעדיף את טובתו של ארגון-העל על פני טובתו של מצל"ח. הייעוד והחזון הם ביטוי פשוט לאן אנחנו רוצים להגיע.

הייעוד

מנייתו המגמות לעיל גובש ייעודו של מצל"ח והוא אושר, עקרונית, על-ידי ראש אט"ל. ההגדרה שלהלן היא שונה ורחבה יותר מההגדרה המופיעה בפקודות הצבא: שיפור הכשירות הלוגיסטית של המערך הלוחם ושל יחידות הצבא באמצעות מתן מענה מ2יטבי בחירום ובשגרה

כוח אדם איכותי רב עוזב, הולכת וגדלה הדרישה לכוח אדם כזה בשל הרצון לקדם נושאים חדשים רבים. התוצאה: פערי איוש שהולכים וגדלים. לתופעה הזאת יש השפעה רבה גם על תהליך אסטרטגי כמו זה המתבצע במצל"ח ועל היכולת ליישמו בפועל.

הזדמנויות

1. **שיפור תהליכי עבודה.** בהקמת מז"י (מפקדת זרוע היבשה) והיחידה הטכנולוגית של אט"ל טמון פוטנציאל לשיפור תהליכי העבודה עם החילות ועם מטה אט"ל לצד קליטת סמכויות טכניות ומנהליות בתחומים שאינם בליבת הפעילות של היחידה.

2. **טכנולוגיות מתקדמות.** בשנים האחרונות חלו התפתחויות מרחיקות לכת מבחינה טכנולוגית בכל התחומים, דוגמת האינטרנט, מערכות תפעוליות ERP, מערכות לניהול קשרי לקוחות (CRM) ועוד. שימוש במערכות אלה יכול להוביל לקפיצת מדרגה בכל דרך פעולתו של הארגון. בתהליכי קבלת ההחלטות, בקשרים עם הלקוחות ובצמצום העלויות התפעוליות.

3. **גישה כלכלית בניהול יחידות השדה.** בהנחיית המטכ"ל מורחבת באחרונה הטמעת הגישה הכלכלית בניהול יחידות הצבא ("סל תקציבי", "משק סגור" וכד'). המגמה הזאת מתמרצת את היחידות להתייעל: לצמצם את הצריכה ולתכנן טוב יותר.

עוצמות

1. מצל"ח הינו ארגון מקצועי בעל

ידע ייחודי. הידע הקיים ביחידה מבוסס על שנים של ניסיון, שנשמר בקרב עובדיה הוותיקים של היחידה (בעיקר

אזרחים ונגדים) ונוגע לתחומי הלוגיסטיקה וההרכשה. ידע זה לא ניתן לרכוש בצורה אקדמית.

2. **מנגנוני בקרה פנימיים מפותחים.** ביחידה מוטמעים תהליכים של בקרה מתמשכת על-ידי שחזורים תקופתיים ועל-ידי מגוון של מדדי בקרה, שלפיהם נמדדים נותני השירות ביחידה. התהליכים האלה מקושרים באופן ישיר לתיגמול העובדים דרך מנגנון של שכר עידוד, המבוסס על מדדי הבקרה.

3. **קשר ישיר עם יחידות השדה (לקוחות היחידה).** למצל"ח מסורת ארוכה של טיפוח הקשר הישיר עם יחידות השדה בכל הרמות. בשנים האחרונות חל שיפור נוסף בתחום הזה ומוסד במנגנונים מובנים.

4. **גודל המאפשר גמישות בהפעלה.** מצל"ח הינו ארגון גדול ובעל משאבים המאפשרים לו לשנות תהליכים ולהפעיל יוזמות מתוך המרכז בצורה מהירה יחסית.

● **אחריות מערכתית כוללת.** אנשי מצל"ח יפגינו בכל עת אחריות אישית ואחריות משימתית כוללת תוך ראייה מערכתית.

● **מצוינות.** אנשי מצל"ח יחתרו למצוינות, הכוללת מקצועיות, יוזמה, יצירתיות, פתיחות, למידה והתחדשות.

● **יושרה.** אנשי מצל"ח יפגינו יושרה הן ביחסים בין אדם לחברו והן ברמת הארגון.

במסגרת הצוותים האסטרטגיים מתבצעת פעילות להטמעת ערכי הליבה של הארגון בתהליכים, בהתנהגויות ובעשייה היומיומית של אנשי מצל"ח.

נוסח הייעוד והחזון ובחירת ערכי הארגון נראים כדבר כוללני ולא מחייב, אולם הבנו שלכל מילה פה יש משמעות גדולה. לדוגמא, בהגדרת ייעודו החדש של מצל"ח נכתב: "שיפור הכשירות הלוגיסטית של המערך הלוחם... באמצעות מתן מענה מיטבי... בחלפים". הרישא של המשפט היא, לכאורה, תוספת טריוויאלית, אולם למעשה היא משנה באופן עמוק את תפיסת תפקידו של המרכז:

משמעותו של הייעוד החדש היא לא רק הספקת חלפים, אלא גם שותפות במשימות המערך הלוגיסטי – שימור ושיפור הכשירות. ההבנה הזאת של הייעוד גוררת שינוי בתפיסת תפקידו של המרכז: העמדת הלקוח במרכז העשייה (מתן שירות איכותי ומיטבי) ופעילות לאיתור כל דרך לשיפור

הכשירות (בתחום החלפים) – גם אם הדבר פוגע, לכאורה, בביקוש לשירות מהמרכז (לדוגמא, ביצוע פעילות לצמצום הצרכים בתחום החלפים).

הבדל בסיסי בין מצל"ח כמרכז משביר צה"ל לבין גוף אזרחי דומה הוא שמטרתנו היא מינימום "מכירות". לכאורה, אם נמנע את הצורך בחלפים בשדה (אם הציד

לא יתקלקל), הרי מימשנו את ייעודנו בצורה המיטבית. (מובן שיש כאן פרדוקס, שכן מימוש הייעוד בצורה כזאת יביא לביטול הצורך במצל"ח). לנושא הזה יש השלכות רבות על הפעילויות האסטרטגיות שנבחרו להתמקדות – לדוגמא, פעילות ממוקדת להורדת עלות ההוצאות בתחום החלפים. גיבוש הייעוד, החזון והערכים בוצע על-ידי סגל המפקדים הבכירים על בסיס המידע שנאסף מ-100 הנציגים. המידע הזה עובד, נוסח באופן ראשוני, הוצג לסגל הפיקוד הזוטר במרכז, עודכן בהתאם להערות ואושר על-ידי ההנהלה הבכירה של הארגון, כולל ראש אט"ל.

השלב החמישי: הגדרת יעדים ומדדים

לאחר ש"סימנו" את המטרה, ראינו כי חשוב להגדיר יעדים ומדדים, שיהיו כלי בקרה שיאמרו לנו, שאכן אנחנו בדרך

בתחום החלפים וצידוד החימוש והקשר – בזמינות ובאיכות הנדרשים.

מספר דגשים

● ייעודו של מצל"ח – כחלק מאיגום תומכי הלחימה – הינו שיפור הכשירות של המערך הלוחם.

● המענה יהיה המיטבי – בהתאם לאילוצי המשאבים שיועמדו לרשות המרכז.

● המענה יהיה "בזמינות ובאיכות הנדרשים" – אין הכוונה שתמיד יועבר הפריט הטוב ביותר, היקר ביותר וללא זמן המתנה כלשהו, אלא שהוא יועבר בהתאם לצורכי היחידות.

החזון

● מצל"ח הוא הארגון המוביל במערך תומך הלחימה במתן מענה אמין, איכותי ופשוט, המותאם לצורכי הלקוחות בכל מקום ובכל זמן.

● מצל"ח הוא ארגון לומד, המיישם טכנולוגיות מתקדמות ופועל ביצירתיות תוך התחדשות מתמדת וניהול מערכת, יעיל ותכליתי יותר מכל דומיו.

● אנשי המרכז הם צוות מקצועי ויוזם, בעלי גאוות יחידה, מוטיבציה ומחויבות לייעוד ולחזון, הפועלים בארגון המעודד מנהיגות וצמיחה אישית.

מספר דגשים

החזון מתייחס לשלושה נדבכים: לקוחות המרכז (המערך הלוחם ויחידות צה"ל), הארגון עצמו ואנשי המרכז (החיליים, האזרחיים והמפקדים).

● **הלקוחות.** מצל"ח יוביל בתחום השירות ללקוח, ייתן מענה גמיש בהתאם לצרכים הייחודיים ("פתרון לוגיסטי תפור ומותאם") בכל מקום ובכל זמן על-פי צורכי היחידה.

● **הארגון.** במצל"ח יוטמעו תרבות ותהליכי עבודה שיתמכו בלמידה ובהפקת לקחים לצד התחדשות מתמדת. ייושמו בו פתרונות טכנולוגיים עדכניים, שיהיו מנוף להתייעלות ולשיפור השירות.

● **העובדים** יפעלו כצוות להגשמת ייעודו של מצל"ח.

ערכי הליבה

הערכים המוצגים להלן הם ערכי הליבה, אשר ינחו את התנהגותו של כל אדם במצל"ח וכן את מצל"ח כולו כארגון:

● **הלקוח במרכז העשייה.** מצל"ח נועד לתת מענה לצורכי לקוחותיו.

● **מוכוונות לאדם.** מצל"ח יקפיד על פיתוח האדם וטיפוחו.

בהתאם לראייה המערכתית הכוללת ולהוריד את עלות התחזוקה בצה"ל.

5. תרבות ארגונית.

הטמעת נורמות ודפוסי התנהגות של ארגון איכותי, לומד, בעל תהליכי ניהול מבוקרים (מדדים לבחינת הפעילות השונות במרכז, הסמכה ל-ISO 9001), המכוונים לכשירות המערך הלוחם, לאדם ולל-קוח מתוך אחריות משימתית כוללת.

6. מידע וידע. יישום

מהיר ורציף של טכנולוגיות מידע מתקדמות לניהול הידע והתהליכים בזמינות הנדרשת למצ"ח וללקוחותיו בכל הרמות, כגון השימוש באינטרנט.

אחדות מהפעילויות האלה חייבו בדיקה מפורטת של המוכנות ושל הכדאיות - בדיקה שהוגבלה לפרק זמן קצר, כשלושה חודשים בלבד.

במאמר הזה בחרנו להציג פעילויות לדוגמא במסגרת האסטרטגיות המרכזיות - פעילויות הממחישות את המהפכה הארגונית והתפיסית שעובר הארגון.

הלקוח במרכז העשייה. במסגרת ראיית הלקוח במרכז

העשייה נמצא מצל"ח בתהליך של מעבר ל"ניפוק לבית הלקוח", דהיינו הספקת החלפים ישירות ליחידה הדורשת. במקום שהיחידות ישלחו משאיות למצל"ח כדי לאסוף את החלפים שלהן, מוציא מצל"ח בכל בוקר משאיות עם החלפים הנדרשים ליחידות השונות. במשאיות האלה גם משתמש מצל"ח כדי לאסוף מהיחידות בחזרה את מלאי הצידוד התקול או הבלוי שלהן. המהלך הזה מיושם כיום בפיקוד הדרום ובפיקוד הצפון, ועד סוף השנה הנוכחית הוא ייושם בכלל הצבא. מעבר לשיפור השירות ללקוחות יש במהלך הזה חיסכון כספי גדול עבור הצבא בכמות ההובלות (נדרשות פחות משאיות) ובכוח אדם.

מוכוונות לאדם. במצל"ח רואים את העובד כמשאב

החשוב ביותר של היחידה, ולכן מושקע מאמץ רב בקידום



הנכונה ומתקרבים למטרה. כפי שצוין קודם, במצל"ח מופעל מערך יעדים ומדדים ממוחשב נרחב זה כעשר שנים - מערך שהוא חלק אינטגרלי מהפעילות המתבצעת במרכז. למעשה כמעט כל פעולה וכל תפוקה נמדדות באופן שוטף מול מערך יעדים ברור ומתעדכן. העמידה ביעדים המתעדכנים היא לה ובמספר יעדים חדשים, שנוסחו על סמך מרכיבי החזון, היא המבחן להצלחה.

השלב השישי: גיבוש הפעולות האסטרטגיות

לאחר שהתברר לנו שאנחנו צריכים לרוץ, הבנו לאן, והיה לנו מנגנון לוודא שאנחנו בכיוון הנכון, צריך היה לבחור בדרך.

כבסיס לשלב הזה עמד לרשות סגל המפקדים הבכיר במרכז

"בנק" רעיונות שנאסף, בין היתר, במפגשים עם הנוציגים השונים ועם סגל הפיקוד הזוטרי במרכז. ה"בנק" הזה כלל מאות רעיונות, והדילמה הייתה הצורך לבחור בפעולות האפקטיביות ביותר והישימות ביותר בלוח זמנים סביר.

גם פה בוצע תהליך הסינון על-ידי פורום המפקדים, אשר קיבץ את הרעיונות השונים לקבוצות שונות. בסופו של התהליך צומצמה הרשימה לשש אסטרטגיות מרכזיות:

1. **הלקוח במרכז העשייה.** ההנהלה והעובדים מחויבים להתמקד בצורכי הלקוח במטרה לתת מענה אמין, איכותי ומותאם ברגיעה ובחירום.
2. **מוכוונות לאדם.** להבטיח קיום כוח אדם מצוין ומקצועי המותאם לתפקידו באמצעות מנהיגות מפתחת, מטפחת ומכשירה בארגון אטרקטיבי.
3. **התייעלות** בכל הפעילויות במרכז באמצעות קיצור, פישוט והוזלה של תהליכים, צמצום תקורות ויצירת ארגון יעיל וגמיש תוך כדי פיתוח מתמיד של מדדים לבחינת התייעלות בכל אחד מהתחומים.
4. **הורדת עלות התחזוקה.** השתלבות והובלה בתהליכים גלובליים בצבא על מנת להשפיע על קבלת ההחלטות

שיתאימו במיוחד לתעשיית הפיצות. כתוצאה מהפעילויות האלה של מצל"ח נחסכו ב-1999 כ-30 מיליון שקל.

מידע וידע. בבסיס כל הפעילויות והאסטרטגיות במרכז נמצאות מערכות המידע, המשמשות ככלי בקרה, ככלים תומכי החלטה, ככלי ניהול וככלי עזר לביצוע הפעילויות השונות. דוגמא אחת לפיתוחים הרבים בתחום הזה היא הקמת אתר חדשני בצה"לנט, המאפשר ליחידות השונות בצבא לרכוש מחשבים וחומרים שונים ישירות דרך האתר ולבדוק בכל עת את סטטוס ההזמנה שלהן.

עם סיום גיבושן של הפעילויות האסטרטגיות יידענו את לקוחות המרכז ואת העמיתים בתוצרי התהליך שהושגו בשיתופם - החל מהיעוד, מהחזון ומהערכים וכלה בפעילויות האסטרטגיות - והודינו להם על תרומתם לגיבושם. בכך "סגרנו מעגל" ויצרנו שותפות. מעבר לפעילויות חוצות הארגון נדרש כל מפקד של מסגרת משנה לקיים תהליך אסטרטגי פנימי, שחייב להביא לידי ביטוי את הכיוונים שהוכתבו בתהליך הכולל. זאת מתוך מטרה להשיג יעדים כמותיים בשעת חירום, כפי שהוכתבו למפקד המסגרת.

לגבי השלב הזה ראוי לציין שאחדים מהשותפים בתהליך

- בתוך הארגון ומחוצה לו - טענו שכמות הנושאים שטופלו במקביל הייתה גדולה מדי. להערכתנו, התמקדנו במינימום ההכרחי, ובסך הכול הצלחנו לממש את מרבית התוכניות. מעבר לכך, היקף הפעילות יצר רוח של התחדשות בכל הארגון ואווירה שכל נושא ראוי לבחינה, דהיינו שאין "פרות קדושות".

השלב השביעי: היישום

מובן שזהו השלב הקריטי בתהליך. הצלחתו תלויה בתכנון הנכון (דהיינו בתוצרי השלבים הקודמים), במחויבות ובשותפות לתהליך של האנשים בארגון ומחוצה לו בכל הרמות ובנחרצות של המפקדים.

לכל פעילות אסטרטגית יחיד צוות, שעליו הוטל לתכנן את דרך היישום ולהוציאה לפועל. בראש הצוותים עמדו המפקדים הבכירים בארגון, ואילו בצוותים עצמם שותפו הלקוחות - כל אימת שהדבר היה רלוונטי - תוך קיום מנגנוני מעקב ובקרה שיפורטו בהמשך. לכל צוות יצא כתב מינוי

העובדים בכל הרמות ובהגברת המוטיבציה שלהם. לשם כך הוקם מרכז למידה מתקדם, הכולל אולמות הרצאות, אשר עורך הדרכות וקורסים לעובדי היחידה בכל תחומי העשייה של הארגון ובנושאים כלליים. לכל עובד מוקצות 110 שעות לימוד בשנה בהתאם לתוכנית ה"תפורה" לפי צרכיו והמשתנה משנה לשנה בהתאם להשתנות הצרכים. נוסף על כך מושקעים ביחידה משאבים רבים לטיפוח סביבת העבודה החיצונית והפנימית (משרדי העובדים).

התייעלות. בימים אלה ישנה חשיבות רבה להתייעלות,

דהיינו ל"הורדת השומנים" שהצטברו ביחידה. בחינה של כל הפעילויות המבוצעות במרכז וכן של התפיסות התפעוליות הניבה תהליך מסיבי של התייעלות, דוגמת איחוד מחסנים והשבתת בתי מלאכה שונים. במקביל הוקם מחסן (Fast Moving) FMI (Items) המכיל בתוכו את הפריטים, שהביקוש להם הוא הגדול ביותר. השפעתן של פעולות החיסכון האלה ושל פעולות חיסכון רבות אחרות היא למשך שנים רבות.

הורדת עלות האחזקה.

כבר צוין הפרדוקס הטמון לכאורה באסטרטגיה הזאת. אנו חותרים להביא לצמצום צריכת החלפים בצבא - פעולה שאם תצלית עשויה

לבטל את זכות הקיום של מצל"ח. הגישה הזאת נובעת מהעדפת הראייה המערכתית על פני הראייה הארגונית. משתמע מכך שאנו רואים את עצמנו אחראים על חלק החילוף לא רק עד ליציאתו משערי מצל"ח או עד להגעתו ליחידה, אלא גם לאחר מכן. לכן אנו דואגים שייעשה בחלק החילוף שימוש נכון, ושלא תהיה פסילה מיותרת של חלפים. אנו עושים זאת, בין היתר, באמצעות חוליית ההדרכה שלנו, העוברת בין היחידות השונות בצבא ומסבירה כיצד להשתמש בחלפים בצורה נכונה ומהי המדיניות הנכונה לפסילת חלפים. כמו כן אנו מעורבים בקורסי החימוש הניתנים בבסיס ההדרכה של החיל ופועלים מול הגורמים הטכניים (מקחש"ר, מקשר"ר) כדי לבדוק - ולשנות בהתאם לצורך - קריטריוני פסילה שונים, ליזום שו"שים (שינויים ושיפורים) שונים וכו'. הדבר משול לחברת פיצות, שלא רק מכינה את הפיצות ועושה משלוחים, אלא גם ממליצה ללקוח כמה פיצות כדאי לו לאכול ויחד עם אילו מאכלים, ואף מסבירה למגדל הפטריות איך כדאי לו לגדל אותן, כדי



מי הזמין פיצה מחלקתית?

אישי, שבו הוגדרו יעדים ברורים במנחי תפוקות, לוחות זמנים ודגשים מרכזים לתהליכים הנדרשים. יחד עם זאת הושאר מרחב גדול ליזומה של חברי הצוות השונים. תכנון היישום הסתיים זה מכבר, וכיום אנו בעיצומו של היישום בפועל. העובדה שבתהליך הראשוני שותפו מפקדי הארגון לצד מאות מאנשיו יצרה מחויבות להצלחתו ותחושה עזה של שותפות, שהן המנוף להצלחת התהליך. במטרה לשמר ולהרחיב את השותפים אנו עוסקים בשיווק התהליך ותוצריו באופן שיטתי ללקוחות, לספקי הארגון, לעמיתים ולהנהלה הבכירה באט"ל. מובן שתהליך היישום לא היה פשוט כלל וכלל:

- האנשים היו צריכים לבצע את עבודתם במסגרת הצוותים לצד עבודתם השוטפת. הדבר היה משמעותי במיוחד לגבי דמויות מפתח בארגון, בעיקר בענפי המטה, שהיו שותפים ברבים מהצוותים.
- היה צריך להתמודד עם התנגדויות רבות הן מצד אנשי הארגון והן מצד גופים שמחוץ לארגון – בעיקר הוותיקים שבהם – שלא בהכרח ראו את חשיבותו של התהליך האסטרטגי ואת הצורך בשינוי וניסו לשמור כמה שיותר על המציאות המוכרת להם בבחינת "If it ain't broken don't fix it". ואין זה משנה כמה ספרי "מי הזיז את הגבינה שלי" הם קראו.
- כל תוכנית אסטרטגית כוללת, בין השאר, שינוי סדרי עדיפויות וצורך במשאבי כוח אדם ובמשאבים כספיים. במציאות של מחסור חמור במשאבים קשה מאוד להתניע שינויים, והיה צורך במציאת פתרונות יצירתיים ליישום התהליכים והרעיונות החדשים. קל לקבוע שצריך לשפר את סביבת העבודה של העובדים, אולם מישהו צריך לשלם עבור זה.
- קושי מרכזי הוא לשמר את המומנטום תוך כדי תחלופה מסיבית של מפקדים בארגון – דבר שלהערכתנו נעשה בהצלחה. שימור המומנטום מבוצע באמצעות קיום סקירות תקופתיות בהשתתפות סגל הפיקוד הזוטר ונציגי הלקוחות.

התכנון והבקרה של התהליך האסטרטגי

התהליך מסוג זה חייב להיות מובל על-ידי המפקדים. הודות להבנה הבסיסית הזאת הופנה קשב רב לתהליך – דבר שבא לידי ביטוי בעשרות ואולי מאות מפגשים בנושא. לצד מפקד המרכז עמדו שלושה יועצים, שסייעו בגיבוש התהליך וליוו אותו לכל אורכו. השלושה הם יועצת ארגונית פנימית (הפועלת באופן קבוע במרכז), יועץ ארגוני חיצוני בעל ניסיון בתהליכים כאלה ורע"ן שיטות של המרכז, ששילב אוריינטציה הנדסית בתהליך.

בצמוד לפורום הזה פעל המטה המצומצם של מפקד המרכז, שהיה מעורב בכל קבלת ההחלטות הן לגבי התהליך והן לגבי תוצריו. הצוות הזה, שפעל בשותפות ובסינרגיה מלאים, היה מנוף לקידום התהליך.

את התהליך בכללו הובילו כל המפקדים הבכירים וקציני המטה. לכל נושא הוגדרו באופן ברור האחראי ולוח הזמנים, והתקיים מנגנון של מעקב ושל בקרה שוטפים, תוך עדכון רוחבי לגבי התקדמות התהליך.

אחת הבעיות שעלתה תוך כדי התהליך הייתה הקושי לשתף את כל סגל המפקדים הבכירים בכל התוצרים של צוותי המשנה (מדובר בעשרות צוותים).

במצל"ח רואים את העובד כמשאב החשוב ביותר של היחידה, ולכן מושקע מאמץ רב בקידום העובדים בכל הרמות ובהגברת המוטיבציה שלהם

ההשתלבות ברשת האיכות הפנימית והחיצונית

התהליך האסטרטגי הינו המטווייה של רשת האיכות במצל"ח. הוא מייצר את תהליכי הניהול, ההתחדשות והתרבות הארגונית ומוביל לפיתוח של רשת כלים ושיטות חדשניות לצד פיתוח של רשת המידע והידע בארגון. רשתות אלה משמשות לאחר מכן בסיס להמשך תהליכי ההתחדשות. לדוגמא, אחד התוצרים של התהליך הנוכחי הוא שמצל"ח עומד להיכנס לפרויקט מחשוב רחב היקף (ERP) לצד השלמתו של תהליך המחשוב של ניהול המידע לרכש (לרבות המידע ההנדסי, סחר אלקטרוני וכד').

התהליך הפנימי במרכז נשען על התהליך הכלל-אט"לי ובמקביל גם מזין אותו.

סיכום

התהליך האסטרטגי הכרחי בכל ארגון. הצלחתו מותנה בראש ובראשונה בנחישות ובמחויבות של המפקדים. לשמחתנו, שדרת המפקדים במצל"ח והעובדים בכל הרמות הבינו את חשיבות המהלך ונרתמו לו בכל מרצם – מה שמאפשר להפוך את החזון למציאות.

הצבנו לעצמנו אתגרים רבים ומורכבים, אשר הקושי במימושם מקבל משנה תוקף עקב האילוצים שבהם נדרש לפעול המרכז – קושי המחדד את הצורך בהמשך ההשתפרות וההתחדשות המהירות כדרך היחידה לקיים את ייעודנו.

התהליך האסטרטגי הזה, שבגיבושו, בתכנונו וביישומו שולבו מאות אנשים – הלקוחות, הספקים ואנשי המרכז ברמות השונות – יאפשר למצל"ח להתמודד עם האתגרים העומדים בפניו: שיפור המענה ללקוחות המרכז בחירום ובריגוע, וזאת תוך צמצום הולך וגובר של המשאבים העומדים לרשותו.



ניסויים משולבים בארה"ב

המבנה הזרועי של הצבא האמריקני גורם מטבע מבנהו להנצחת עצמו, ולכן הוא מתקשה ליצור חדשנות בהיבט של השילוב הבינ-זרועי. לשם כך החלו בניסויים המשולבים, שהם תהליך של תגלית ביחס ליכולות ולרעיונות חדשניים בתחום המבצעים המשולבים. מדובר בתהליך מתמשך לחקירת צירופים חדשניים של מבנים ארגוניים, של אמל"ח ושל תו"ל כדי להעריך את ישימותם, לבחון את יעילותם ולזהות את מגבלותיהם

סא"ל אריאל גרניט

רקע

במהלך השנים האחרונות הולך וגובר העיסוק בשינוי פניו של צבא ארה"ב ובעיצובו מחדש. עיסוק זה מתקיים על רקע המהפכה בעניינים הצבאיים (RMA),¹ שבעקבותיה נכתב ב-1996 חזון השילוב 2010 (JV-2010)² על-ידי ראש המטות המשולבים. עד לפני כשנתיים וחצי עסקו בנושא הזה רק בזרועות השונות. למשל בצבא היבשה נעשה הדבר באמצעות Army After Next ו-Force 21, ובחיל האוויר באמצעות Air-Force 2025. עם זאת זיהו ראשי משרד ההגנה וראשי המטות המשולבים כי החלק "המשולב" בפיתוח החזון אינו מתקדם בקצב הנדרש, ולכן הם החליטו לבנות תהליך ממוקד לנושא השילוב, הנקרא "ניסויים משולבים".³ לביצוע התהליך הוקמו ב-1998 שני ארגונים. הראשון שבהם היה אגף J9 בפיקוד האטלנטי (ACOM),⁴ האמור לכוון את התהליך ולקיים את הניסויים בתחומו, והשני היה מחלקה ב-IDA,⁵ הקרויה JAWP (Joint Advanced Warfighting Program), ושאמורה לתת את המעטה המחקרי והתיאורטי לביסוס התהליך.

1999 הייתה שנת התארגנות מצד אחד ושנת מבחן מצד אחר. מצד אחד היה צורך להבין ולהגדיר בדיוק את תחומי העיסוק, ליצור את כלי העבודה ולבנות צוותי עבודה מתאימים, ומצד אחר היה צורך להציג למקבלי ההחלטות בתוך זמן קצר הישגים, שיצדיקו את ההשקעה הרבה ויוכיחו באופן ראשוני את ייתכנות הרעיון. לפיכך הוקדש הניסוי הראשון לנושא "מבצעי תקיפה נגד מטרות עם זמן

קפטן (קצין פרויקט) עיצוב חיל האוויר 2020



חיים קצר (AOATCT)⁶ ב-2015, ושבו רוכז רוב המאמץ ב-1999.

הניסוי הוכתר בהצלחה רבה, ובשנה שעברה כבר התקיימו ניסויים רבים בתחומים נוספים, וכן נמשכו והורחבו הניסויים בתחום של מבצעי תקיפה. נוסף על שני הגופים העיקריים שהוזכרו לעיל משתתפים בניסויים עשרות ארגונים, כולל פיקודים אזוריים נוספים, סוכנויות המודיעין, מכוני מחקר, מעבדות לאומיות, תעשיות ועוד.

המהפכה בעניינים הצבאיים (RMA) וחזון השילוב (JV-2010) מציגים תפיסה שלפיה ייבנו ויפעלו הכוחות האמריקניים במרב השילוב האפשרי. התפיסה הזאת מגובה גם במבנה של מטות הפיקודים המאוחדים (Unified Commands) ושל המטות המשולבים. אולם תפיסה זו נאלצת להתמודד עם העובדה שרוב התקציבים לבניין הכוח, האימונים והאיוש נקבעים על-ידי הזרועות, ולפיכך נבנים בהתאם לזווית הראייה של כל זרוע באשר לצרכיה בלחימה המשולבת. בהתאם לכך מפתחות הזרועות בנפרד מפקדות, אמצעי קשר, שליטה ומודיעין כמו גם אמל"ח ל"לחימה המשולבת".

פיתוח "הלחימה המשולבת" בכל אחת מהזרועות בנפרד זכה לדחיפה חזקה במהלך שנות ה-90 וקיבל ביטויים שונים תוך התייחסות להתאמת הזרוע בטווח הזמן המידי (שנת 2000), כ-10 שנים קדימה (שנת 2010) וכ-25 שנים קדימה (שנת 2025). מחקרים וניסויים בהיבטים שונים נערכו בגופי התו"ל (כמו TRADOC) ובמכללות הצבאיות (כגון Army War College, Air War College). אולם הגוף המרכזי, שאמור היה להוביל את השילוב בין הכוחות - המטות המשולבים - חסר היה במבנהו הארגוני יכולות פיתוח עצמאיות. יכולותיו

שביניהם ולאחריהם ניתן יהיה לזהות נושאים, טכנולוגיות וגורמי אנוש, שהם בעלי פוטנציאל לשינוי "מהפכני" תוך כדי עיצוב תכונותיהם החשובות. בד בבד תתפתח הבנה טובה של כיווני ההתפתחות העתידיים האפשריים כמענה לאיומים, וכן יובנו טוב יותר ההיבטים שמקשים על פיתוח האמצעים המוצעים ושמחייבים התייחסות מיוחדת.

המושג שילוב בא לידי ביטוי גם בהיבטים נוספים חשובים ביותר. לשם עריכת הניסויים מתקיים שיתוף פעולה נרחב ביותר בין כל מי שיש לו זיקה לנושאים הנבחנו: התעשיות השונות, הפיקודים האזוריים, זרועות הצבא והמודיעין וגופי מחקר. הרצון לבחון אפשרויות ורעיונות רבים ככל האפשר והפוטנציאל שיש לפלטפורמה זו לקידום רעיונות חדשניים מושך לנושא הזה את מיטב האנשים והארגונים, וכבר בכך מביא לשילוב. גם במבנה JAWP ניתן לראות את השילוב: מתוך כ-30 החוקרים במחלקה 12 הם קצינים בדרגות סא"ל ואל"ם (שלושה מכל זרוע), והשאר הם אזרחים, שחלקם קצינים בכירים בדימוס. תחומי ההתמחות שמהם הם באים מגוונים מאוד: שליטה ובקרה, פיזיקה, מדעי המדינה, רפואה, חקר ביצועים וסימולציה. כמו כן יש להם רקע פיקודי מגוון: בעבר הם מילאו תפקידים כגון טייסים, מח"טים בצבא היבשה ובמרינס ועוד.

ייחודם של הניסויים המשולבים ביחס לתהליכים דומים אחרים

הניסויים המשולבים הם תהליך של תגלית ביחס ליכולות ולרעיונות חדשים בתחום המבצעי. זהו תהליך מתמשך לחקירת צירופים חדשניים של מבנים ארגוניים, של אמל"ח ושל תו"ל כדי להעריך את ישימותם, לבחון את יעילותם ולזהות את מגבלותיהם.

הניסויים המשולבים שונים מפעילויות צבאיות אחרות, דוגמת תרגילים, ניסויי מערכות וניסויי הדגמה:

- תרגילים מיועדים להבטיח כשירות ויעילות בביצוע תו"ל קיים, תוך שימוש במבנים ארגוניים ובציוד קיימים. לכל היותר הם מחפשים אילו שינויים קלים במצב הקיים יוכלו לתרום לשיפור מה יעילות.
- ניסויי מערכות מיועדים לבדוק האם המערכת עובדת. הדגש בניסויים משולבים הוא לגלות מה יעבוד בעתיד ומה לא. לדוגמא: בכמה מידע יכול אדם לטפל, ולאיזה מבנה ארגוני תומך הוא זקוק כדי לעשות זאת?
- ניסויי הדגמה חשובים במידת מה כדי לשכנע ספקנים וליצור הסכמה סביב רעיון. אולם כאשר ניסוי משולב "מתחזה" לניסוי הדגמה, נוצרות ציפיות, שיכולות להפוך הצלחה בניסוי לתחושת כישלון. בניסוי משולב מתקבלות בברכה גם תוצאות, שבניסוי הדגמה היו מתקבלות ככישלון. לדוגמא: בחיפוש אחר מבנה אופטימלי של תא שליטה עתידי נססה ניסוי הדגמה להראות שמבנה מוגדר המוצע לארגון

הסתכמו בביצוע מחקרים – ובעיקר Net Assessment ומשחקי מלחמה ב-NDU.⁷ לפיכך מרב השפעתו יכולה הייתה להיות באמצעות עבודת המטה והתיאום, אך בלי שתהיה לו יכולת להוביל את השילוב.

בעיות הכפילות ואי-ההתאמות בין הזרועות⁸ זוהו כבר לפני מספר שנים, אך רק לפני כשלוש שנים הוכר הצורך בשינוי ארגוני. השינוי כלל את הקמתו של אגף J9 בפיקוד האטלנטי (ACOM), שתפקידו לבצע ניסויים משולבים, ואת הקמתו של אגף JAWP ב-IDA, שתפקידו לתמוך בניסויים האלה בתשתית התיאורטית והמחקרית. ע"פ הנחיית שר ההגנה דאז:

...USCINACOM will design and conduct joint warfighting experimentation to explore, demonstrate and evaluate joint warfighting concepts and capabilities within the CJCS⁹ program to implement Joint Vision 2010 (JV-2010) and future warfighting visions...

William Cohen, Secretary of Defense

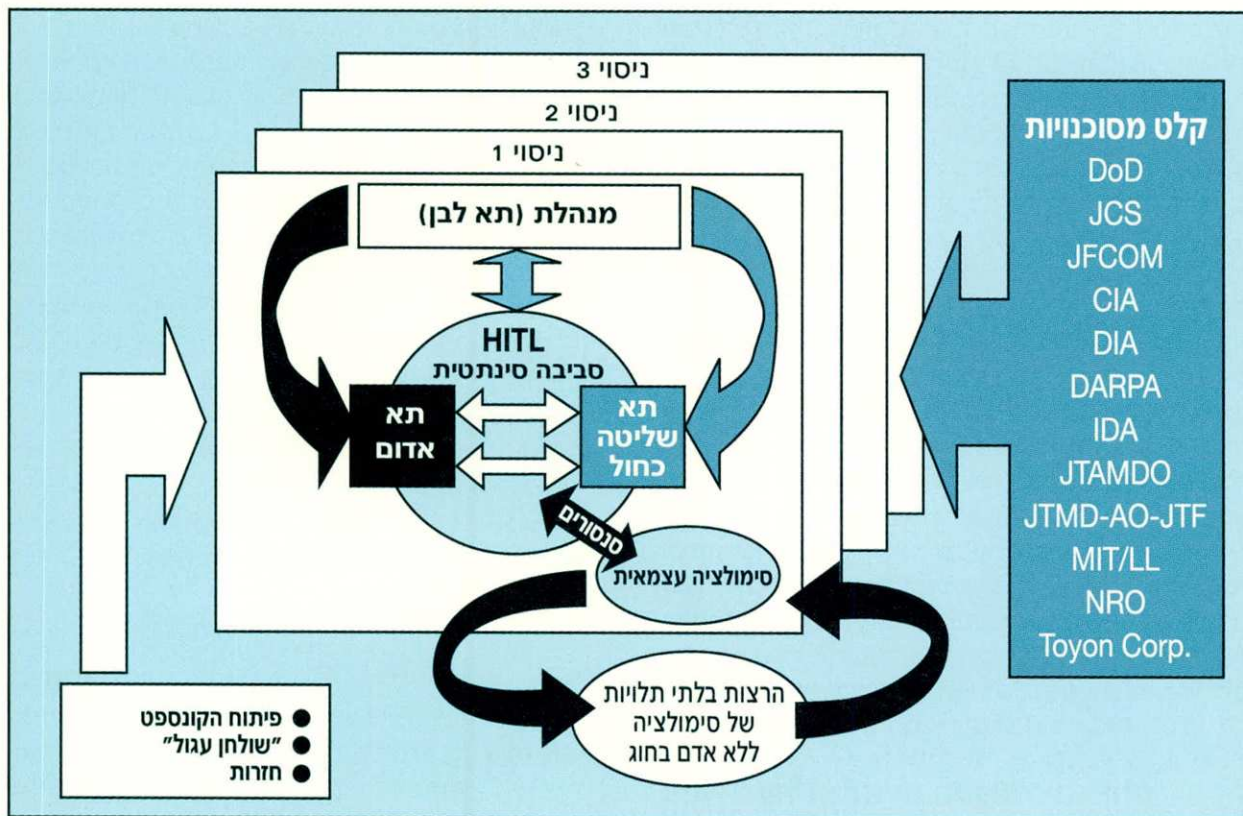
הרעיון

בבסיס הרעיון של הקמת J9 ו-JAWP התקיימו שני רצונות. האחד הוא לפתח את הכוחות המשולבים מתוך ראייה שהיא מלכתחילה משולבת ולא רק באמצעות קישוריות (Interoperability) ו/או מניעת עימותים (De-Conflicting). מדובר בראיית הצורך המבצעי והאפקט המבצעי הנדרשים כמובילים את החשיבה ואת הפיתוח, ולא סוג הפלטפורמה הנושאת או הזרוע המממשת. הרצון השני הוא לקדם באופן אקטיבי את המהפכה בעניינים הצבאיים מתוך רצון לזהות ולממש מוקדם רעיונות שיאפשרו את הנחלת המהפכה בצבא.

הבנה נוספת הייתה, שמעבר לטכנולוגיות בכלל, ולטכנולוגיות המידע בפרט, שהן חיוניות למימוש החזון, מה שבאמת מביא להישגים –

מרמת המפגש הבודד ועד לרמת המערכה – הוא הביצועים האנושיים. זאת אף שכמעט כל מה שעשו האמריקנים בעבר בתחום העיצוב, הפיתוח והערכת היכולות הצבאיות נבחן מנקודת המבט של ביצועי הפלטפורמות. ערכה של מיומנות האדם הוכר בתחום האימונים, אך לא בתחום הפיתוח של מערכות ושל כוחות. כמעט שלא היו בנמצא שום מודל או סימולציה זמינים שמעריכים את המגבלות או את המשמעות של ביצועי אנוש.

ההערכה הייתה כי ניתן להקים שדה קרב וירטואלי עתידי (בסימולציה), שעל גביו ייבחנו עימותים מול איומים עתידיים מסוגים שונים, תוך שימוש במבני שליטה ובקרה (שו"ב) חדשניים, בטכנולוגיות מודיעין ותקיפה אוטומטיות עתידיות ותוך השארת האדם במערכת קבלת ההחלטות. על גבי שדה הקרב הזה – כך הוערך – יבוצעו ניסויים רבים,



ציור 1: תהליך פיתוח וביצוע ניסויים

גם בתוך כל אחת מהזרועות קשה לבצע ניסויים לפיתוח ולזיקוק רעיונות לניהול לחימה מתקדמת. יש לקחת בחשבון מצבים מורכבים, אויב מוכשר וערמומי וביצועי אנוש במצבי לחץ קיצוניים. קל וחומר שניסויים לפיתוח רעיונות ללחימה משולבת מתקדמת הם קשים ומאתגרים.

שינוי שמו וייעודו של הפיקוד האטלנטי (ACOM) לפיקוד הכוחות המשולבים (JFCOM) בסוף 1999 וקביעתו כאחראי על ביצוע הניסויים המשולבים היו צעדים בדרך להתגברות על הקשיים הנ"ל. הם נותנים בידי משרד ההגנה והצבא האמריקניים יכולת לפתח רעיונות עתידיים וכן לנסות צירופי כוחות בטווח הזמן הקצר ללחימה המשולבת. אולם הארגונים התומכים עדיין אינם בשלים לצורת החשיבה הזאת, ופיתוח התהליכים ושיטות העבודה ללחימה המשולבת נמצא בתחילת דרכו.

שיטת ביצוע הניסויים

הניסויים מיועדים לכוון את בניין הכוח הצבאי האמריקני בכל היבטיו. לפיכך זוכה הצוות הכחול, המייצג את הכוח האמריקני, למרב תשומת הלב. על אף שפרטי הניסויים תלויים בטיבו של הנושא הנבחן, יש כמה מאפיינים המשותפים לכולם ב"שדה הניסויים הווירטואלי", ושעליהם מושם דגש:

1. צוות אדום עצמאי.
2. סימולציה עם אדם בחוג.¹¹

הוא טוב, בעוד שניסוי משולב ינסה לחפש אילו מרכיבים בהצעה יוכלו לקדם את החיפוש, ואילו מרכיבים בולמים את ההתפתחות.

קיימות דוגמאות בהיסטוריה לחדשנות ולניסויים מהסוג המתואר בכל אחת מזרועות הצבא האמריקני.¹⁰ לדוגמה, הניסויים שקדמו לפיתוח התפיסה של נושאות המטוסים בין שתי מלחמות העולם או הבנת הפוטנציאל של המסוקים לתובלה טקטית ופיתוח הקונספט של ניידות אווירית. אולם המבנה הזרועי הקיים גורם מטבע מבוהר להנצחת עצמו, ולכן קשה לצפות מהמסגרות הקיימות לחדשנות בין-זרועית בהיקף הנדרש. לשם כך בדיוק החלו בניסויים המשולבים.

הקשיים

קשה להכניס שינויים בארגונים גדולים – אפילו אם מדובר בשינויים קטנים. על אחת כמה וכמה שקשה להנהיג שינויים גדולים. ניסויים, שמטרתם לחולל שינוי גדול, מאיימים על הסטטוס קוו, וכל אחד מתת-הארגונים מנסה להתגונן מפני הבלתי ידוע.

ביצוע ניסויים שיטתיים קשה בכל נסיבות שהן. הוא מחייב משאבים הנמצאים תמיד במחסור ונדרשים לצרכים אחרים. הוא מחייב תערובת לא שכיחה של יצירתיות, של משמעת ושל פתיחות מחשבתית. הוא מחייב תמיכה מלמעלה, אך יכול גם "להיחנק" מעודף הכוונה או להיקרע ממשיכה לכיוונים שונים ומנוגדים.



תרגילים מיועדים להבטיח כשירות ויעילות בביצוע תו"ל קיים, תוך שימוש במכנים ארגוניים ובציוד קיימים

3. מנהלת הניסוי (צוות לבן).

4. איסוף נתונים רחב מאוד וצוות תחקור.

צוות אדום עצמאי. תפקיד הצוות האדום הוא ליצור את "המציאות המדומה" העתידית של האויב. הוא מורכב מאנשי מודיעין, טכנולוגיה ומבצעים, המנסים לחזות את כיווני ההתפתחות של אויב פוטנציאלי עתידי בהיבטים של טכנולוגיה ושל תורת לחימה, ולבנות עבור הניסוי מגוון איומים קוהרנטיים אפשריים במועד הייחוס. נציגי הצוות הזה הם אשר "מייצגים" ומפעילים את האויב בזמן הניסויים, לומדים את פעולות הכוח הכחול כלפיהם ומשנים את הטקטיקה בהתאם.

סימולציה. יכולות הסימולציה הן בסיס חיוני לרעיון הניסויים המשולבים. הכוונה היא ליצור סביבה סינתטית, המדמה את "העולם העתידי" מכל הבחינות: קרקע, תכסית, מזג אוויר ופעילות אנושית רגילה. על גבי התשתית הזאת "בונים" הכחול והאדום את אמצעיהם בכל רמת רזולוציה הרצויה להם ומנסים את רעיונותיהם בניסויים. העובדה שהסביבה סינתטית מאפשרת, כמובן, להפעיל כל אמצעי ולבחון כל רעיון, בלי שיהיה צורך לבנות אבות טיפוס יקרים, לנהל ניסויי שדה וכד'. יתר על כן, הסימולציה נבנית בצורה גמישה, המאפשרת שינויי פרמטרים טכניים ושינויי טקטיקה בין ניסוי לניסוי בהשקעת משאבים נמוכה, יחסית, ובכך מאפשרת ניסוי לימודי ולא רק בחינת רעיון.

כך, למשל, בניסוי הראשון שבוצע (ראו בהמשך) נעשה שימוש בסימולצית "זירת לחימה סינתטית" (STOW)¹² קיימת, שנבנתה כפרויקט מועדף (ACTD)¹³ במשך כשנתיים על-ידי הסוכנות למחקר ולפיתוח אמל"ח של ארה"ב (DARPA).¹⁴ התאמת הסימולציה לניסוי נמשכה פחות מחצי שנה, ובמהלך שלושת חודשי הניסוי עצמו ליווה צוות הסימולציה (2010 איש) את הניסוי והתאים פרמטרים שונים של האמל"ח, של השור"ב, של התקשורת ושל התו"ל בהתאם לצורכי המשתתפים ולקחיהם בין הניסויים ובמהלכם. עלות התאמת הסימולציה בניסוי כולו הייתה כ-10 מיליון דולר.

תחקור. השימוש בסימולציה ממוחשבת מאפשר לאסוף כל נתון הנרשם במהלך ניסוי ולבצע לאחריו עיבוד נתונים ממוכן. מערכת לאיסוף ולעיבוד הנתונים הכמותיים היא חלק

מהסימולציה ונבנית ומותאמת לפי צורכי החוקרים. לשם כך מוגדרים עוד לפני הניסוי מדדי ביצוע ומדדי יעילות, שיקנו לתוצאות ממד כמותי ויאפשרו השוואה בין הניסויים לבין עצמם ובינם לבין העולם החיצון - (ניסיון מבצעי, תרגילים וציפיות מוקדמות).

עם זאת, העובדה שהניסויים משלבים אדם בחוג מחייבת איסוף נתונים גם על פעולות הצוותים: שיקוליהם, רישומיהם הידיניים, שיטות פעולתם, הטקטיקה שבחרו, עבודת הצוות וכד'. לצורך תחקור נושאי האדם בחוג מתקיים תהליך של איסוף נתונים בידי אדם ועיבוד נוסף, בשיטות הלקוחות יותר ממדעי החיים.

המנהלת אינה שונה בהרבה מהמנהלת המקובלת בתרגילים צבאיים. ייחודה העיקרי הוא בצורך לבנות תהליך שיהיה דומה למציאות ככל האפשר, על אף שחלק נכבד מהנושאים הנבחנים אינו קיים במציאות, וכל סביבת הניסוי היא מציאות מדומה. היא נדרשת לוודא שהצוותים לא "ינצחו את הסימולציה" (על-ידי מציאת פרצות הנובעות מדימוי לא מושלם), אלא את הצד שכנגד, ולבנות לשם כך כלי בקרה וחוקים מתאימים. כמו כן היא נדרשת להחליט אילו מהרעיונות שרוצים הצדדים לממש בניסויים אכן ימומשו (בסימולציה או באמצעות מגבלות וחוקים), ואילו מהרעיונות לא ימומשו ויבחנו בצורה אחרת.

צוות כחול. הצוות הכחול הוא כאמור הצוות העיקרי בניסויים. הצוות מורכב ממספר רב של מומחים מכל התחומים הרלוונטיים (תורות לחימה, טכנולוגיות חישה, מודיעין, שור"ב ותקיפה) ומסתייע במרב הארגונים האמריקניים הרלוונטיים לניסוי, הכוללים את זרועות הצבא, סוכנויות משרד ההגנה, המעבדות הלאומיות, התעשייה ועוד. תפקיד הצוות הוא להכין את התשובה האמריקנית העתידית ולבחון אותה בניסויים אל מול האיום והאתגר שמציב הצוות האדום. לצורך כך אחראי הצוות הכחול על אפיון המודלים שלו לקראת הניסויים, על איוש תא השליטה ועל הפעלת אמצעיו במהלך הניסויים.

איוש התפקידים במהלך הניסויים עצמם מתבצע ככל האפשר על-ידי מומחים רלוונטיים: הפעלת האמל"ח נעשית על-ידי אנשי צבא, אמצעי השור"ב מופעלים על-ידי מומחים לשור"ב, עבודת האיסוף והמודיעין נעשית על-ידי אנשי

שנראות ייחודיות וחשובות ולפסול כאלה שנראות תמיד נחותות. נוסף על כך מורצת סימולציית "מונטה קרלו"¹⁶ – אם היא קיימת – (ללא אדם בחוג) במטרה להרחיב את בסיס הנתונים ולהגדיל את מדגם התוצאות בנקודות שבהן נראה היה מהניסויים כי הן "מבטיחות", אך לא ניתן היה לבחון אותן במידה מספקת בניסוי עקב אילוצים ומגבלות שונות.

ניסוי מבצעי תקיפה

ראשוניותם וחדשנותם של הניסויים המשולבים חייבו ניסוי ובחינה מהירים של נושא ראשון כלשהו על מנת להצדיק את הגישה החדשנית. הנושא הראשון שנבחר – מתוך מגוון הנושאים שהועלו היה "מבצעי תקיפה של מטרות בעלות זמן חיים קצר". מטרת הניסוי הוגדרה "לגלות איך ניתן יהיה להשתמש בטכנולוגיות וברעיונות מבצעיים מתפתחים כדי לפתור את בעיית התקיפה של משגרי טק"ק בשנת 2015". הנושא נבחר ממספר סיבות:

1. המבצעים בתחום זה נחלו כישלון חרוץ ממלחמת

העולם השנייה ועד מלחמת המפרץ, ועד היום לא נמצאו לו פתרונות באמצעים שגרתיים. לכן בהחלט יש מקום לחפש פתרונות חדשניים ולא שגרתיים.

2. מדובר בבעיה שחשיבותה המבצעית הולכת וגדלה עקב הגידול בתפוצת הטק"ק והאפשרות שהטילים יכילו גם ראשי נפץ לא קונוונציונליים. כאן המקום להזכיר כי תקיפת טק"ק

היא אחד הנושאים החשובים ביותר שהוגדרו ב-JV2010 במסגרת הדרישה להגן על כוחות משלוח אמריקניים ועל אזרחי המדינות שאליהן הם נשלחים.

3. מדובר בנושא שהעיסוק בו הוא מסיבי בכל הרמות והזרועות, ולפיכך יש לו תשתית זמינה של סימולציות ושל רעיונות (מבצעיים וטכנולוגיים), המאפשרת תקופת הכנות קצרה יותר.

4. מציאת פתרונות טובים בניסוי תשפיע כמעט באופן מיידי על הכוונת תקציבים ארוכי טווח לבניין הכוח. תקופת הייחוס שנבחרה הייתה 2015 מתוך רצון לאפשר מצד אחד "התפרעות מחשבתית" רעיונית ואי-היצמדות לפרויקטים קיימים, אך מצד אחר לא להתרחק מדי מרלוונטיות עכשווית.

הניסוי התמקד בנושאים הבאים:

1. טכנולוגיות חישה בתנאי אל-ראות, כולל מכ"מ SAR ו-MTI על גבי לוויינים ומל"טים מגביהי טוס ובעלי כושר לשהייה ארוכה, מכ"מים חודרי עלווה (Foliage Penetration) וחיישנים קרקעיים/אקוסטיים/סייסמיים. לחלק מהחיישנים יוחסו גם רמות גבוהות של יכולות זיהוי אוטומטיות.

2. מבנה תא שליטה אחוד, הכולל בתוכו את מרכיב האיסוף, המחקר המודיעיני והשליטה בכוחות התקיפה והאיסוף ובמערכת המידע המשותפת לכולם.

מודיעין וכיו"ב. ברור כי בחלק מהמקרים חלוקה זו היא מלאכותית, מכיוון שמדובר באמל"ח או בתו"ל חדשניים שאין בנמצא מומחים להפעלתם, וחלק ממטרות הניסויים הוא להבין איך כדאי יהיה להפעיל אמצעים אלה. המקרים האלה נמצאים, כמובן, במוקד תשומת הלב של הצוות הכחול, והכשרת הצוותים היא ממושכת ומהווה חלק נכבד מהכנות הצוות ומפעילותו במהלך הניסויים.

ראוי לציין שנושאי השו"ב, התקשורת והמודיעין הם הנושאים המובילים בשלב הראשון בפיתוח הקונספטים ובניסויים, ובהם מתמקד הצוות הכחול. זאת מכיוון שבחלוקה הארגונית הקיימת בין הזרועות, האמל"ח ותרגולות הפעלתו נמצאים בידי הזרועות, ולפיכך בהכנסת שו"ב משולב ניתן יהיה להביא לשיפור משמעותי בניצולו. עם זאת כבר היום מחפשים מבנים ארגוניים חדשים, שישנו בעתיד גם את החלוקות הבינ-זרועיות. נראה כי תהליך זה יהיה הרבה יותר קשה להטמעה.

שיטות המחקר

על אף ששם הפרויקט הוא "ניסויים משולבים", הרי בפיתוחו משתמשים במגוון של טכניקות ושל שיטות מחקר, והניסויים הם רק גולת הכותרת שלו. כל אחד מהצוותים מקיים ימי עיון וסיעור מוחות, שבהם משתתפים מיטב המומחים מהתעשיות, מגופי מחקר ופיתוח ומזרועות הצבא. בדרך זו מנסה כל אחד מהצוותים לבנות את תשתית

הידע בתחומו, ובכלל זה לעמוד על הזדמנויות טכנולוגיות רלוונטיות, על תורות לחימה ועל אילוצים אפשריים. בתום שלב זה יש בידי הצוות "עץ" אפשרויות של כיווני ההתפתחות האפשריים.

לאחר השלב הזה נעשה שימוש במשחקי מלחמה "שקופים" (Transparent War Games): כל הצוותים מתכנסים סביב שולחן אחד ודנים ביעילותם הצפויה של כיווני ההתפתחות השונים לאור יכולותיו של הצד האחר. בכך הם משפרים את האפשרויות שפיתחו, מחד גיסא, ומסננים החוצה אפשרויות שהתגלו כנחותות, מאידך גיסא. במקביל לשני השלבים הנ"ל מותאמת הסימולציה למודלים שפיתחו הצוותים לייצוג כוחותיהם.

לאחר שכל צוות קובע את מבנה כוחו ואת יכולותיו, ניגשים לניסויים עצמם. אלה מתבצעים כסדרה של ניסויים קצרים, שלכל אחד מהם נקבעת נקודת עבודה שונה. בין הניסויים יש לכל צוות אפשרות לשנות את שיטות הפעולה (TTP)¹⁵ ואף חלק מהמודלים שלו (אם לדעת המנהלת עומד שינוי זה במגבלות שנקבעו לניסוי).

מכיוון שמטרת הניסויים היא גילוי וחקירה, אין כוונה או אפשרות להגיע במסגרתם לקביעה מדוקדקת של תכונות האמל"ח או של התפיסה הנבחנים. המטרה היא למצוא ולהגדיר קשרי גומלין בין תופעות ובין תכונות, לזהות כאלה

4. עם התקדמות התהליך הוסב כל הפיקוד לקראת סוף 1999 לעיסוק בכוחות משולבים, ובהתאם שונה שמו ל-Joint Forces Command - JFCOM. ראו: www.jfcom.mil
5. Institute for Defense Analyses - IDA. זהו מכון מחקר אמריקני, המבצע מחקרים עבור משרד ההגנה של ארה"ב, ובמימונו, במגוון תחומים כמו בניין הכוח, תכנון ובקרת ניסויים, ניתוחי עלות-תועלת ועוד. ראו: www.ida.org
6. Attack Operations Against Time Critical Targets - AOATCT
7. National Defense University - NDU
8. בעיות הכפילות וחוסר התאימות חודדו גם בהקשר למצוקה הקיימת באמצעי ההובלה. מאז סיום המלחמה הקרה ומלחמת המפרץ הובן כי הצבא האמריקני צפוי לפעול בדרך כלל במרחק רב מארה"ב או ממיקום פריסתו הקבוע – מה שיחייב את כל הזרועות להצטייד באמצעים לתובלה אווירית וימית. הכפילות הזאת היא בזבוזית ולא קבילה בראייה ארוכת טווח.
9. Chairman of the Joint Chiefs of Staff - CJCS
10. להרחבה ראו: S. P. Rosen: **Winning the Next War: Innovation and the Modern Military**, Cornell University Press, 1991
- W. Murray & A. R. Millett: **Military Innovation in the Interwar Period**, Cambridge University Press, 1996
11. סימולציה עם אדם בחוג היא סימולציה שבה חלק מהתלכיים מדומים באמצעות התוכנה, אך החלטות מסוימות נקבעות על-ידי אדם בהתאם לנתונים שמציגה בפניו הסימולציה.
12. Synthetic Theatre of War - STOW
13. Advanced Concept Technology Demonstrator - ACTD. תואר שמעניק עוזר שר ההגנה האמריקני מדי שנה ל-20 פרויקטים נבחרים, המנצלים יכולת טכנולוגית חדשה, אך זמינה, למימוש צורך מבצעי מוכר עד לרמת אב טיפוס עובד בתוך מספר שנים מועט (2-5 שנים). אחת הדוגמאות המפורסמות היא פרויקט Global Hawk, שנמסר לחיל האוויר האמריקני לפני כשנה. לפרטים נוספים ראו: www.acq.osd.mil
14. Defense Advanced Research Projects Agency - DARPA. ראו: www.darpa.mil
15. Tactics, Techniques & Procedures - TTP
16. סימולציות "מונטה קרלו" היא סימולציה המנסה להעריך את השפעתם המצטברת של פרמטרים סטטיסטיים על תוצאותיו של תהליך מורכב בדרך של הרצות חוזרות. בכל הרצה מוגרלים הפרמטרים הסטטיסטיים, והתוצאות המצטברות של ההרצות נותנות הערכה סטטיסטית על תוצאותיו האפשריות של התהליך.
17. Rapid Decisive Operations - RDO

מקורות

1. Report of the Defense Science Board Task Force on DoD Warfighting Transformation, September 1999, Office of the Under Secretary of Defense For Acquisition and Technology
2. Joint Warfighting Experimentation: Ingredients for Success, September 2000, Institute for Defense Analyses - Joint Advanced Warfighting Program

3. אמל"ח התקפי עתידי מגוון, כולל מל"טי תקיפה (UCAV), טילי שיוט, טק"ק, טילים היפרסוניים וטילונים בעלי כושר סריקה עם מגוון של ראשי נפץ (מצרריים ואחודים) ושל ראשי ביות והנחיה (GPS, ATR) בתחום האקוסטי (ולייזר).

4. הניסויים נערכו בשטח חצי וירטואלי, בעל תבלית ותכסית מגוונים, שכללו ערים, הרים, מדבריות ויערות וכן תשתיות קרקעיות כמו דרכים, מחסנים ואתרים ממוגנים. על גבי השטח יוצגה גם פעילות רבה של מערכי רקע צבאיים ואזרחיים.

לצורך הניסוי הותאמה, כאמור, סימולציית STOW, והוקם צוות אדום, שכלל את מיטב המומחים בתחום המודיעיני, הטכנולוגי והמבצעי. הצוות בנה מגוון של טכנולוגיות ושל טקטיקות לחימה בתחום הטק"ק, שבהם עשוי אויב עתידי לעשות שימוש בשנת 2015 מול כוחות אמריקניים הנפרסים באותו מרחב.

שלב א' של הניסוי התקיים ב-1999 בצורה מצומצמת והוגדר כהצלחה הן בתוצאותיו בתחום המשימתי והן בתשתיות שהוקמו ובשיטות המחקר שנבחנו. בשנת 2000 נמשך הניסוי מתוך כוונה להשלים פרטים שב-1999 לא היה די זמן ותקציב להתמודד עימם. גם ב-2001 מתוכנן ניסוי המשך בנושא.

סיכום

חזון השילוב 2010 של יו"ר המטות המשולבים האמריקניים תורגם לפיקוד חדש – "פיקוד הכוחות המשולבים" – ומקודם במסגרת פיקוד זה באמצעות גישה חדשה: "הניסויים המשולבים". באמצעות ניסויים אלה מתכננים האמריקנים לבצע שינוי משמעותי בעיצוב כוחותיהם לקראת המציאות השונה שאותה הם חוזים ל-20 השנים הבאות.

הניסויים המשולבים עוסקים בבעיות המהותיות שהציב בפניהם חזון השילוב. הם החלו בנושא מתחום ההגנה על כוחות נפרסים – תקיפת משגרי טק"ק – וממשיכים בחזית רחבה של נושאים, ובהם מבצעי הכרעה מהירה (RDO),¹⁷ לוגיסטיקה ממוקדת, לוחמת מידע ועוד. כל זאת תוך שאיפה להפעלת כוחות ללא תלות בשיכום הזרועי בהתאם לצורכי המשימות, באמצעות מערכות שו"ב ותקשורת משולבות.

הערות

1. Revolution in Military Affairs - RMA
2. Joint Vision 2010 - JV2010 – מסמך שנכתב על-ידי יו"ר המטות המשולבים בשנת 1996. המסמך קורא לצבא האמריקני לפתח עד שנת 2010 יכולות צבאיות, שייאפשרו לארה"ב לשלוט בכל מצב, בכל עצימות של עימות ובכל סוג של פעילות צבאית. באמצעות שימוש בחדשנות טכנולוגית ובעליונות במידע כאמצעי מפתח מגדיר החזון את שאיפה להשגת "עליונות בכל הספקטרום", שמשמעותה בניית כוח, שיוכל להשתלט על כל המגוון האפשרי של איומים פוטנציאליים מייד עם התחלתו של אירוע. בשנה שעברה עודכן המסמך ל-JV2020. להרחבה ראו: www.dtic.mil/
- doctrine

3. Joint Experimentation - JE





המעורבות העיראקית במלחמת ששת הימים

בעוד הרטוריקה העיראקית ערב מלחמת ששת הימים הצטיינה בקיצוניות רבה, הרי כאשר היא התבקשה עליידי מדינות העימות לתרגם את הדיבורים למעשים, היא עשתה מעט ככל האפשר. דווקא אחרי שהסתיימה המלחמה הגבירה עיראק את קצב שיוגור הכוחות לירדן - בניגוד לרצון של קהיר ושל רבת-עמון. המניע לכך לא היה רצון להילחם בישראל, אלא להשיג דריסת רגל רשמית בירדן, שהייתה באופן מסורתי יעד של עיראק

אל"ם (מיל") ד"ר שאול שי

רקע

1966, השנה שקדמה למלחמת ששת הימים, הייתה אחת הסוערות ביותר שידעה עיראק מבחינה פוליטית.

בתחילת אותה שנה היה נשיא עיראק, עבד א-סלאם עארף (שעלה

לשלטון באמצ-

עות הפיכה צב-

אית ב-1963)

עסוק בניסיונות

להביא לאיחוד

ארצו עם מצרים.

במסגרת ההכנות

לאיחוד נקט עא-

רף - בהשפעת

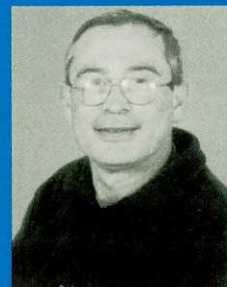
נאצר - סדרת

צעדים כלכליים, ובהם הלאמתם של התעשייה הכבדה, של מערכת הבנקאות ושל סחר החוץ. האיחוד בין עיראק

במהלך המשבר הישראלי-ערבי במאי 1967 לא רצתה עיראק לוותר על מעמדה בעולם הערבי, ולפיכך לא יכלה להרשות לעצמה להתנתק מהמאמץ הערבי הכולל שהנהיג נאצר נגד ישראל

למצרים לא יצא בסופו של דבר אל הפועל, אך צעדי ההכנה לקראת האיחוד

רמ"ח היסטוריה



פגעו קשות במשק ובפיתוח הכלכלי. במקביל למאמצים להגשים את האיחוד היה השלטון בעיראק טרוד בניסיונות חוזרים ונשנים לדכא את המרד הכורדי בצפון המדינה.

באפריל 1966 נהרג הנשיא עארף בתאונת מסוק, ואת מקומו תפס אחיו, גנרל עבד א-רחמאן עארף.

עבד א-רחמאן עארף התגלה כשליט חלש, שלא הצליח להתמודד עם הבעיות שניצבו בפניו. ראש ממשלת עיראק, בזאז, ניסה לפתור את בעיית המרד הכורדי באמצעות תוכנית לממשל עצמי, אך הנשיא לא היה מסוגל לשכנע את ראשי הצבא להסכים לכך. התוכנית נכשלה, בזאז אולץ להתפטר,

ההסכם בין מצרים לעיראק, שנחתם ב־31 במאי, נועד כנראה גם להרגיע את החוגים האלה בתוך עיראק.

בתחום הצבאי בוצעו בעיראק הכנות להפעלת שדה התעופה H-3 ולריכוז כוחות משלוח במערב המדינה ובוצעו תיאומים מול המפקדה הערבית המאוחדת (מפע"ם) שהחלה לפעול בירדן.

מצרים הייתה, כאמור, הכוח המניע המרכזי בגיוס עיראק למערכה נגד ישראל ועודדה אותה לפתוח במגעים עם סוריה ועם ירדן לשיגור כוחות משלוח יבשתיים ומטו־סיים לחזית המתגבשת. משקעי העוינות והחש־דנות בין עיראק לסוריה הקשו על המגעים בין שתי המדינות, ולכן החליטה עיראק בסופו של דבר להשתלב בציר המצרי־ירדני, והדבר בא לידי ביטוי בהסכם ההגנה המצרי־עיראקי, שנחתם בקהיר ב־31 במאי 1967.

המגעים לשיתוף פעולה צבאי בין עיראק לסוריה

המגעים הראשונים בין עיראק לסוריה החלו כבר ב־15 במאי 1967. עיראק הציעה לסוריה סיוע בכוחות יבשה ואוויר, אולם סוריה שללה תחילה שיגור כוחות יבשה והסתפקה בסיוע אווירי

של מטוסים שיופעלו משדות תעופה בעיראק. ב־24 במאי 1967 השתנתה עמדתה של סוריה והיא הסכימה לקבל כוח משלוח יבשתי בגודל של חטיבה ממוכנת המתוגברת בגדוד טנקים ובגדוד קומנדו.

לשם תיאום העברתו של הכוח הגיעה לסוריה ב־25 במאי 1967

ולטענת הרמטכ"ל העיראקי אמורה הייתה בתום עונת הקציר להתחדש המתקפה בחבל הכורדי במלוא עוצמתה.

בסוף מאי פתחו שלטונות עיראק במסע תעמולה שנועד להכין את דעת הקהל לשיגור כוחות עיראקיים לחזית עם ישראל. המופתי של עיראק קרא



במקביל להכנתו של כוח המשלוח היבשתי לסוריה סוכם גם על סיוע אווירי עיראקי באמצעות שתי טייסות "האנטר"

למלחמת קודש ולגיוס מתנדבים למערכה, והפרשנויות ברדיו בגדאד הוקדשו ברובן הגדול לחשיבותה של המלחמה באויב הציוני.

ב־29 וב־30 במאי נערכו בבגדאד הפגנות המונים ביוזמת גורמים פרו־נאצריים, שקראו להתגייסות עיראק לצד מצרים במערכה הקרבה ובאה.

והמלחמה נגד הכורדים נמשכה, בלי שעיראק יכולה הייתה להכריע אותה.

במהלך המשבר הישראלי־ערבי במאי 1967 ניצבה עיראק בפני דילמה: מחד, המצב הכלכלי הקשה, התמשכות הלחימה נגד הכורדים וחוסר היציבות של השלטון חייבו את מיקוד תשומת הלב והמשאבים של המשטר העיראקי

בזירה הפנימית. מאידך, לא רצתה עיראק לוותר על מעמדה בעולם הערבי, ולפיכך לא יכלה להרשות לעצמה להת־נתק מהמאמץ הערבי הכולל שהנהיג נאצר נגד ישראל.

לפיכך גיבשה עיראק מדיניות חוץ תקיפה, שהדגישה את מחויבותה למאמץ־ה־כלל ערבי מול ישראל, אולם בפועל, בניגוד לרטוריקה המתלהמת, ניסתה עיראק לצמצם ככל הניתן את המש־אבים ואת הכוחות שהתחייבה לרתום לטובת המחנה הערבי.

על מנת לחפות על אירצונם לשגר כוחות אל מחוץ לגבולות המדינה עשו שלטונות עיראק מאמצים להוכיח למצרים כי לעיראק חזית משלה בצפון המדינה – חזית הקשור־רה למערכה הכללית בשל התמיכה והסיוע שנותנת ישראל לכור־דים.

נראה כי במהלך מאי 1967 אכן גברה המתחיות במרחב הכורדי, ואף נמסר על התנגשויות בין הכוחות המורדים, בראשות ברזאני, לבין אנשי טלבאני, שנתמכו על־ידי שלטונות בגדאד. במקביל ביצעו כוחות כורדיים פשיטות על מתקני הממשלה בצפון המדינה,

משלחת צבאית עיראקית בראשות מפקד דיוויזיה 3, ולאחר מספר ימי דיונים נחתם ב־28 במאי 1967 הסכם שבו נקבע כי הכוח העיראקי יוצב בגזרת שיח' מסכי־דרעא, על גבול סוריה־ירדן.

קידומה של חטיבה ממוכנת 8 ממחנותיה שבאיזור מוצול למערב עיראק החל כבר ב־19 מאי 1967, עוד בטרם הושג ההסכם עם סוריה. על־פי ההסכם בין סוריה לעיראק אמורה הייתה העברת הכוח לאיזור H-3 (במערב עיראק) להסתיים ב־27 במאי, וקידומו לתוך סוריה נועד להתבצע – בהתאם לדרישתה של סוריה – במשך שלושה־ארבעה ימים. בפועל הגיע אל H-3 במועד המתוכנן רק גדוד טנקים 6, ואילו חטיבה ממוכנת 8 נשארה מרוכזת בחבאניה.

במקביל להכנתו של כוח המשלוח היבשתי לסוריה סוכם גם על סיוע אווירי עיראקי באמצעות שתי טייסות "הנטר", שאמורות היו לפעול משדה התעופה H-3. כמו וכן הוחלט על הקמת ערוצי תיאום בין שדות התעופה העיראקיים למפקדת חיל האוויר הסורי. התייחסותה המסויגת של סוריה לשיתוף הפעולה עם עיראק מחד וגיבושה של החזית המצרית־ירדנית־עיראקית מאידך הביאו בסופו של דבר להעתקת כוח המשלוח העיראקי מהחזית הסורית לחזית הירדנית.

שיתוף הפעולה הצבאי בין עיראק למצרים

ב־20 במאי 1967 הגיעה לקהיר משלחת עיראקית רמת דרג כדי להשתתף בישיבה של ההנהגה המדינית המשותפת לעיראק ולמצרים. בראש המשלחת עמד סגן ראש ממשלת עיראק, טאהר יחיה. מטרת המשלחת הייתה לעמוד על ההתפתחויות האחרונות במשבר עם ישראל ובכלל זה על כוונותיה של מצרים. בהודעה משותפת, שפורסמה בתום דיוני ההנהגה המאוחדת לעיראק ולמצרים, הובעה תמיכה בצעדים שנקטה מצרים,

ונאמר כי הוחלט לאחד את המאמצים בכל התחומים כדי לקדם את פני הסכנות.

עיראק הציעה למצרים לשגר לעזרתה כוחות חי"ר, שריון ואוויר, וההצעה הזאת התקבלה בברכה על־ידי מצרים ואף פורסמה ברדיו קהיר ב־22 במאי 1967.

הפגישות במצרים זכו להבלטה רבה בכלי התקשורת העיראקיים מתוך מגמה להבליט את מעורבותה של עיראק בחזית הערבית ההולכת ומתגבשת. אולם כאשר נדרשה עיראק לממש את התחייבויותיה הצבאיות,

**נאצר רגז על הסיוע
העיראקי הדל והודיע כי
מצרים מוותרת עליו, שכן
הוא נועד אך ורק כדי
לאפשר לעיראק לצאת ידי
חובה לשותפות הערבית
בלי לשלם את מלוא המחיר
שהתחייבה עליו**

התברר כי בפועל התכוונה להטיס למצרים רק גדוד חי"ר ללא כלי רכב ונשק כבד ולהעביר למצרים מספר מצומצם של מטוסים.

נאצר רגז על הסיוע העיראקי הדל והודיע כי מצרים מוותרת עליו, שכן הוא נועד אך ורק כדי לאפשר לעיראק לצאת ידי חובה לשותפות הערבית בלי לשלם את מלוא המחיר שהתחייבה עליו.

ב־31 במאי 1967 שיגרו העיראקים למצרים מטוסים, ובהם גדוד החי"ר, וכמחווה הצטרף לכוח בנו של הנשיא עארף. בכך הועמדה מצרים בפני עובדה מוגמרת, והגדוד העיראקי השלים את הטסתו למצרים ב־3 ביוני 1967. למחרת נעשו הכנות להעברתו לאיזור היערכותו באל־עריש.

העיראקים הציעו למצרים גם סיוע אווירי והיו מוכנים להקצות לשם כך טייסת מטוסי "מיג-21" וכן שלושה

מפציצים מדגם "טו-16", אולם מצרים דחתה את ההצעה הזאת בנימוק שמדובר בכוח קטן, יחסית, שלא ישפיע מהותית על הזירה המצרית. לפיכך הציעו המצרים שהמטוסים האלה יופעלו במסגרת המפע"ם בחזית המזרחית.

ב־4 ביוני 1967 הגיעה למצרים – בשנית – משלחת עיראקית בראשות סגן ראש הממשלה, טאהר יחיה, וזו חתמה על הסכם הגנה בין מצרים לעיראק. עבור עיראק הייתה לכך בעיקר משמעות תעמולתית ותרומה לייצוב המערכת הפנימית מול גורמים פרו־נאצריים במדינה, ואילו עבור מצרים הושלם בכך מעגל ההסכמים עם מדינות ערב, ונוצר בפועל ציר מצרי־עיראקי־ירדני.

המגעים וההכנות לשיגור של כוח המשלוח העיראקי לירדן

ב־1 ביוני 1967 הגיע לירדן עבד אל־מונעים ריאד והקים ברבת־עמון מוצב פיקוד קדמי של המפע"ם. זאת לאחר שיום קודם לכן תיאם בבגדאד יחד עם מפקדו של הצבא הירדני את שיגורו של כוח המשלוח העיראקי לירדן.

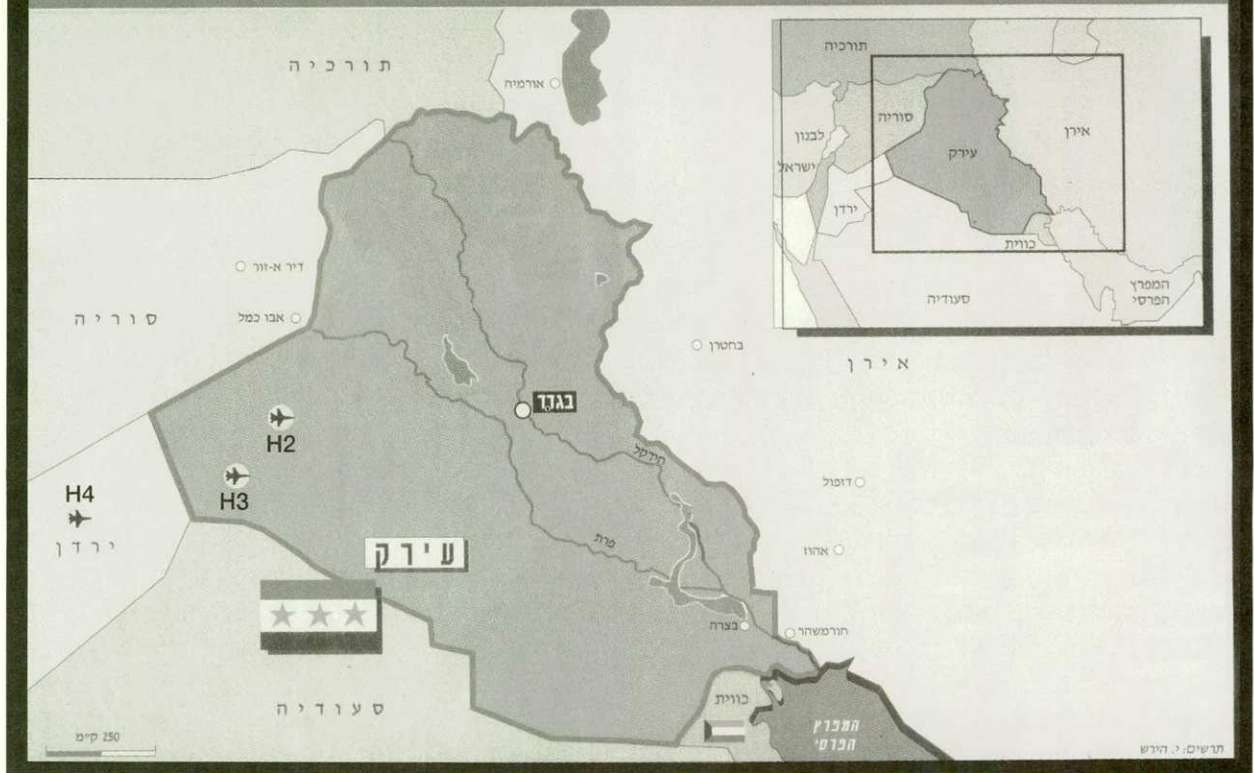
במוצב הפיקוד של המפע"ם הוצבו קצינים בכירים של המטכ"ל הירדני, ואליהם צורפו קצינים בכירים של צבאות מצרים ועיראק ונציגים של כוח המשלוח העיראקי (ממפקדת דיוויזיה 3 העיראקית).

ב־2 ביוני 1967 הורה המפע"ם להכניס לירדן כוח משלוח עיראקי בסדר גודל של דיוויזיה מוגברת (2 חטיבות חי"ר, חטיבה ממוכנת, חטיבת שריון וגדוד קומנדו 421 של צבא השחרור הפלסטיני). הכוח העיראקי הזה הוכפף למפע"ם ולא לצבא ירדן.

ב־2 ביוני נמצאו העוצבות העיראקיות הבאות בכוננות לתזוזה לירדן על־פי פקודה ממפע"ם:

- חטיבת חי"ר 1 (פחות הגדוד שהועבר למצרים).
- חטיבה ממוכנת 8 (שכבר החלה

עיראק: חלק מהמאמץ הערבי הכולל שגייס נאצר נגד ישראל



המעורבות העיראקית במלחמת ששת הימים

379-378 מערכות

הירדן.

ב-5 ביוני בשעה 20:45 הגיעה המפקדה הקדמית של החטיבה - בדרך ג'רש-סלט-כראמה - לצומת אל-מצרי ובשעה 23:10 חברה אליה מפקדת החטיבה ועימה שני גדודים.

במהלך תנועתה ממפרק לצומת אל-מצרי הותקפה חטיבה 8 על-ידי מטוסי חיל האוויר הישראלי, אולם למרות האבדות שנגרמו לה היא המשיכה בתנועתה. נוסף על הנזקים שנגרמו לה בתקיפת חיל האוויר סבלה החטיבה בתנועתה גם מבעיות לוגיסטיות וממחסור בדלק, ואחדים מכלי הרכב נתקעו עד אשר תודלקו על-ידי הירדנים. בשחר ה-6 ביוני הורה מפקד

המפע"ם ריאד לחטיבה להתפרס באיזור יריחו כהכנה להנעת שני גדודים מוגברים לאיזור רמאללה. אולם בשעה 06:25 שונתה הפקודה הזאת והחטיבה הצטוותה לשלוח גדוד ממוכן אחד בלבד ועימו הגדוד הפלסטיני 421 לדרך יריחו-

הגיעה לרבת-עמון בלילה שבין ה-4 ל-5 ביוני משלחת צבאית עיראקית בראשות עוזר הרמטכ"ל לענייני מנהלה כדי לתאם את הסוגיות הלוגיסטיות של חיל המשלוח העיראקי בירדן.

באשר לסיוע האווירי - כבר ב-1 ביוני נערכה טייסת עיראקית של מטוסי "האנטר" בשדה התעופה H-3 ככוח התערבות לזירה.

מפציצי ה"טו-16" ארוכי הטווח נועדו לתקוף מטרות בשטח מדינת ישראל מבסיסהם בעומק עיראק. כמו כן עלתה האפשרות לפרוס טייסת של מטוסי "מיג-21" בשדה התעופה מפרק, אולם המהלך הזה לא יצא אל הפועל.

כוח המשלוח העיראקי בחזית הירדנית במהלך הלחימה - 5'9 ביוני 1967

בהתאם לפקודות שקיבלה מהמפע"ם נעה חטיבה 8 עם פתיחת המערכה ממפרק לעבר צומת אל-מצרי שבבקעת

להתרכז באותה עת ב-H-3).

■ חטיבת חי"ר 27 (שקיבלה ב-30 במאי פקודה לנוע לעבר H-3).
■ חטיבת שריון 6 (גדוד אחד שלה החל כבר להתרכז ב-H-3 יחד עם חטיבה 8).

בקבוצת פקודות שקיים רמ"ט המפע"ם ברבת-עמון בבוקר ה-2 ביוני סוכם כי כוח המשלוח העיראקי יחל בתנועה לירדן בבוקר ה-4 ביוני.

ראוי לציין שכוח המשלוח אורגן בחיפזון והיה בלתי אחיד בהרכבו. מפקדה קדמית של דיוויזיה 3, שקודמה לרבת-עמון, שימשה בפועל כמפקדת כוח המשלוח.

ב-4 ביוני בשעה 08:00 יצא החלוץ של כוח המשלוח לדרכו לעבר H-4 בירדן. הכוח הזה כלל את חטיבה ממוכנת 8, גדוד טנקים מחטיבה 6 וגדוד קומנדו פלשטיני 421. בלילה שבין ה-4 ל-5 ביוני הגיע הכוח למפרק.

במקביל לתנועתה של חטיבה 8

טיבה ולתגבר את חטיבת חי"ר 2 הירדנית שבאיזור המאללה. ב-11:50 הורה ריאד לחטיבה 8 לנוע מצומת אל-מצרי ולתפוס עמדות הגנה בצומת מח'רוק כדי לאבטח את נסיגת הכוחות הירדניים מגזרת ג'נין. בערב של ה-6 ביוני הייתה החטיבה ערוכה כלהלן: גדוד ממוכן ועוד גדוד 421 של צבא השחרור הפלסטיני באיזור יריחו (יחד עם גדוד חי"ר 24 הירדני) ושאר החטיבה בצומת מח'רוק. בלילה שבין ה-6 ל-7 ביוני הוצאה לכוחות הירדניים הוראת נסיגה כללית מהגדה המערבית, אולם היא בוטלה בעקבות צפי להחלטת מועצת הביטחון על הפסקת אש. בעקבות ביטולה של הוראת הנסיגה התכוון ריאד לחסום את המעברים אל בקעת הירדן ולשם כך הורה לכוחות העיראקיים והירדניים ביריחו לתפוס את איזור נבי מוסא. מטרת המהלך הזה הייתה למנוע פריצה בציר ירושלים-יריחו, והכוח העיראקי הוכפף לחטיבת השריון 60 הירדנית. בהתאם לפקודה הזאת תפס הכוח העיראקי את מקומו באיזור נבי מוסא ב-7 ביוני בשעה 01:50, ואילו שאר הכוחות של חטיבה 8 נשארו בצומת מח'רוק.

פקודת הנסיגה לגדה המזרחית של הירדן ניתנה שנית בבוקר ה-7 ביוני. חטיבה 8 העיראקית וחטיבת חי"ר 36 הירדנית אמורות היו לסגת אחרונות עם אור אחרון ב-7 ביוני. בצהרי ה-7 ביוני, בשעה 12:45, הודיעה לפתע החטיבה העיראקית כי היא נסוגה דרומה והתמקמה באיזור כראמה-ואדי אביד. לחטיבה ניתנה הוראה לחזור צפונה, אולם היא לא מילאה אחריה בתואנות שונות.

בנסיבות האלה ניתנה לחטיבה הוראה לסגת דרך ואדי שעייב לסלט, וההגנה על צומת מח'רוק ועל צומת אל-מצרי נמסרו לחטיבה ירדנית. בשעות אחרי הצהריים של ה-7 ביוני התרכזו חטיבה 8 בסלט ומשם המשיכה לנאעור, לשם הועברו גם

הגדוד הממוכן והגדוד הפלסטיני 421, שתיגברו את איזור יריחו. ב-8 ביוני הועברה החטיבה כולה לזקא ככוח עתודה.

ב-6 ביוני ביקש מפקד המפע"ם, ריאד, ממפקד חיל המשלוח העיראקי לשגר לירדן חטיבת חי"ר עיראקית נוספת ולהעבירה לבקעת הירדן. החטיבה הזאת אכן הגיעה ב-6 ביוני בשעה 17:00 ל-H-4, אולם החמיצה את המלחמה ולבסוף נערכה ב-8 ביוני עם עוד גדוד טנקים באיזור מפרק. החל מה-9 ביוני בשעה 05:20 הועברה החטיבה ממפרק וקיבלה משימות הגנה על ציר נאעור-גשר עבדאללה.

אף שהמלחמה הסתיימה, המשיכו העיראקים להזרים כוחות נוספים

בהמשך הלחימה פנו מצרים וסוריה מספר פעמים לעיראק בבקשות דחופות לסיוע אווירי, אולם עיראק הסתפקה בהגנה על שמי מערב עיראק ונמנעה מלהקצות מטוסים לסיוע למדינות האחרות

לירדן, והסד"כ העיראקי הגיע לכדי עוצמה דיוויזיונית. (מפקדת דיוויזיה 3, חטיבת שריון 6 וחטיבת חי"ר 27 הוצבו במפרק. אלמנטים של שריון מחטיבת שריון 6 סייעו לחטיבת חי"ר 12 הירדנית בצפון גזרת הבקעה).

כוחות האוויר העיראקיים במלחמה

העיראקים הקצו למאמץ נגד ישראל טייסת "האנטרים", טייסת "מיג-21" ומפציצי "טו-16".

ב-4 ביוני 1967 החל כוח המשלוח העיראקי לנוע לתוך ירדן. החשש בישראל ממטרייה אווירית אשר תגונן

על כוחות המשלוח העיראקיים וכן מידע מודיעיני בדבר כוננות חיל האוויר העיראקי לתקוף שדות תעופה בישראל הביאו להחלטה לתקוף את שדה התעופה H-3 בעיראק.

משימת התקיפה הוטלה על טייסת 110 ("ווטורים") ברמת-דוד, וליווי התוקפים הוטל על טייסת 117 ("מיראזים"). חיל האוויר תקף את שדה התעופה H-3 שלוש פעמים – ב-5 ב-7 וב-7 ביוני 1967. בסך הכול בוצעו 11 גיחות תקיפה של "ווטורים" ושמונה גיחות של "מיראזים". בתקיפות האלה הושמדו על הקרקע שמונה מטוסי "מיג-21", כ-10 "האנטרים" ומטוס תובלה. בקרבות אוויר הופלו "מיג-21" וארבעה מטוסי "האנטר". מסלולי הבסיס נפגעו חלקית. בפעילות נגד H-3 איבד חיל האוויר שלושה מטוסים – מטוס "מיראז" ושני מטוסי "ווטור".

חיל האוויר העיראקי תקף מספר פעמים מטרות בשטח מדינת ישראל:

- ב-5 ביוני בשעה 14:30 תקף מבנה של מטוסי "האנטר" את נהלל – כנראה לאחר שלא הצליח לזהות את רמת-דוד.
- ב-6 ביוני בין 05:00 ל-05:30 תקף מבנה של מטוסי "האנטר" כוחות מחטיבה 9 ליד ברק וגרם לפציעת חמישה חיילים.

- ב-6 ביוני הפציץ מטוס "טו-16" את נתניה. לאחר מכן הגיע המטוס לאזור רמת-דוד, נפגע מאש נ"מ והתרסק על מחנה עמוס צפונית למגידו. בהתפוצצותו גרם למותם של 16 חיילים ולפציעתם של שמונה נוספים.
- במהלך ה-6 ביוני ניסו מטוסים עיראקיים מספר פעמים לתקוף את כוחותינו באיזור ג'נין.

בהמשך הלחימה פנו מצרים וסוריה מספר פעמים לעיראק בבקשות דחופות לסיוע אווירי, אולם עיראק הסתפקה בהגנה על שמי מערב עיראק ונמנעה מלהקצות מטוסים לסיוע למדינות האחרות.

אחרית דבר

מצבה של עיראק היה נוח – יחסית ליתר

הנחרצת של בגדאד לעומת חולשתן של מדינות ערביות אחרות, ובכך להצטייר כמנהיגת העולם הערבי ולצמצם את הביקורת הפנימית בעיראק על המשטר, שהיה בפועל שותף לתבוסה הערבית הכוללת.

בתום מלחמת ששת הימים נשאר כוחות המשלוח העיראקיים בירדן ונערכו לצד הכוחות הירדניים הנסוגים להגנת המדינה. הכוחות האלה השתתפו במלחמת ההתשה בשנים 1968-1970 ופוננו מירדן רק לאחר אירועי "ספטמבר השחור" ב-1970.

ראוי לציין כי כמו בתחום הצבאי – גם בתחום הנפט דאגה עיראק

(בליל 6-7 ביוני) להפסיק את תנועת הכוחות העיראקיים לירדן כדי להימנע מפגיעה אפשרית בהפסקת האש, ועל אף הבהרתו של המלך חוסיין שהוא מוותר על הסיוע העיראקי, הרי שדווקא עם התמוטטות המערך הירדני הוגבר קצב כניסת הכוחות העיראקיים לירדן. נראה כי בגדאד התכוונה – במסווה של סיוע צבאי לירדן – לנצל את ההזדמנות ולקנות לעצמה דריסת רגל רשמית במדינה, שהייתה באופן מסורתי יעד של עיראק.

ב-8 ביוני הועברה פנייה של נאצר לנשיא עיראק, ובה ביקש שעיראק תסכים להפסקת האש בירדן, אך גם

המדינות שנטלו חלק במלחמת ששת הימים – שכן לא היה לה גבול משותף עם ישראל. בשל ריחוקה מישראל גם היו שדות התעופה שלה פגיעים פחות. עם זאת, כשנענתה לפנייה המצרית ושיגרה מטוסים לתקוף מטרות בישראל, ספגה התקפות של חיל האוויר הישראלי על שדה התעופה H-3, ונגרמו לה אבדות במטוסים. בשל כך הצטננה במידה רבה נכונות העיראקים להעניק סיוע אווירי, והם הודיעו למצרים ולסורים שאין ביכולתם לסייע להם במטוסים.

בתחום כוחות היבשה נמשכה הזרמת הכוחות לירדן תוך כדי הלחימה,



לאינטרסים שלה יותר מאשר לאינטרסים הכלל-ערביים. לאחר שמדינות ערב החליטו להפסיק את שאיבת הנפט כדי להפעיל לחץ על המערב, יזמה עיראק ב-8 ביוני כינוס של שרי החוץ הערבים לשם דיון בחרם הנפט. הרטוריקה הקיצונית של עיראק בתחום הזה הסתירה את שאיפתה למנוע פגיעה במשק הנפט העיראקי על-ידי גיבושה של מדיניות שתמנע הפסקה ממושכת בהזרמת הנפט.



הפנייה הזאת נתקלה בסירוב עיראקי. עיראק סירבה להיענות גם לפנייה נוספת של נאצר ואף לפניית מאוחרות יותר (ב-10 ביוני) מצד חוסיין וריאד תוך הפגנת קו עצמאי ומיליטנטי והבעת רוגזה על מצרים, אשר גררה אותה למלחמה ובעצמה נענתה, לאחר התבוסה, להפסקת אש בהתאם להחלטת מועצת הביטחון. נראה כי שלטונות עיראק התעלמו במכוון מהחלטות מועצת הביטחון ומפניות מצרים, ירדן וסוריה להסכים להפסקת אש מתוך רצון להדגיש את עמדתה

אך קצב הזרימה הואט בגלל העליונות האווירית של ישראל, שאילצה את הכוחות לנוע רק בשעות החשכה. ניתן להעריך כי הכניסה האיטית של כוחות המשלוח תאמה גם את האינטרס של עיראק ואיפשרה לה להימנע מהטלת כוחותיה לשדה הקרב. עיראק ניסתה לחפות על פעילותה האווירית המוגבלת ועל סירובה לספק מטוסים למצרים ולסוריה באמצעות רטוריקה תקיפה על החובה להיאבק ללא פשרות בישראל ובמערב. יתר על כן, על אף הפנייה המצרית

אסטרטגיה לביטחון לאומי

השלום הוא מרכיב מרכזי באסטרטגיית הביטחון של ישראל, והוא כולל שלושה שלבים: שלב ההסכמים הדו-צדדיים, שלב ההסכמים הרב-צדדיים ושלב הבריתות האזוריות. אנו מצויים בראשיתו של השלב הראשון – בעקבות השלום שהושג עם מצרים ועם ירדן – אך כל התקדמות נוספת תלויה בפתרון הבעיה הפלסטינית

האלוף (מיל') אברהם טמיר

נטול סיכונים, ודרושים עבורו שסתומי ביטחון. שסתום אחד הינו פיתוח צבא ותשתית לביטחון לאומי על בסיס מתארי המלחמה החמורים ביותר למדינת ישראל, שהם מתקפת פתע של כל צבאות ערב נגד מדינת ישראל והפעלת חימוש להשמדה המונית (כימי, ביולוגי וגרעיני) נגד מרכזי הקיום שלה. פיתוח זה איפשר עד היום לצה"ל להבטיח עליונות איכותית על פני כל צבאות ערב ואמינות הרתעה להגנת הקיום.

שסתומי ביטחון נוספים נקבעו כחלק מהתהליכים לשלום בדמות הסדרים (מדיניים, צבאיים וכלכליים), האמורים להקנות ביטחון ברי-קיימא. מהבחינה הזאת אנו עדים מאז 1974 להצטברות מכנה משותף ערבי-ישראלי של העדפת סיכויי שלום על פני סיכויי מלחמה – באמצעות פשרה אידיאולוגית וטרטוריאליית בין שורשי סכסוכים עתיקי יומין לבין תבונה מדינית להשגת שלום.

"הפרדות" היסטוריות הושגו עד כה על בסיס החלטת מועצת הביטחון 242, שקבעה קו התחלה לפשרה

בר בדרך להגשמת יעדים לאומיים – כדי למנוע מחדלים שמקורם בקונספציות פוליטיות או צבאיות, כפי שבאו לידי ביטוי במלחמת יום הכיפורים ב-1973, במלחמת לבנון מ-1983 ועד 2000 ובביצוע הסכמי אוסלו.

דרושה בחינה של לקחי ההיסטוריה כדי להעריך את משקלה של מדיניות הביטחון הלאומי בפיתוח צה"ל להגנת קיום ישראל; בהקמת תשתית לביטחון לאומי ובפתיחת דלת לשלום גם תוך מלחמה. בחינת לקחי המדיניות יכולה להוכיח כי מצד אחד נעו החלטות גורליות במסלולי קונספציות פוליטיות הרות מחדלים, אולם מצד אחר הוכנה תשתית כוחות, שהודות לה הובסו צבאות ערב במלחמות שכפו על ישראל. אם נוסיף לכך את משקלה של יכולת ההרתעה של ישראל מפני סיכון קיומה, נוכל להבין מדוע נגזו תקוותיהם של המשטרים הערביים לחסל את קיומה של ישראל או להצר את גבולותיה באמצעות מלחמה וטרור, והם העדיפו בלידת ברירה פתרון מדיני לסכסוך עם ישראל על פני הפתרון המלחמתי.

אולם גם פתרון מדיני אינו מצב

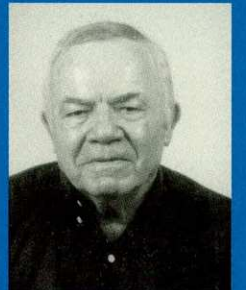
מאז הקמתה של ישראל, תוך כדי מלחמת קיום, מתאפיינת מדיניות הביטחון הלאומי של ממשלותיה באסטרטגיה רב-תחומית (הנוקטת אמצעים מדיניים, צבאיים וכלכליים) לשם הגנה על קיומה של ישראל כמדינת הלאום היהודי.

אסטרטגיה למדיניות ביטחון לאומי צריכה להתבסס על תחזיות רב-שנתיות בתחומי הסיכונים לקיום ולביטחון (הצבאיים, הכלכליים, הדמוגרפיים) ועל סיכויי השלום.

למדנו די והותר על ההשפעה שיש לתקופות של חוסר ודאות ושל תמונת מצב עמומה על דרך קבלתן של החלטות גורליות, כגון יציאה למלחמה או פתיחת מהלכים לשלום.

לכן דרושים "שסתומי ביטחון" – שמקורם בחשיבה בין-תחומית ובקביעת קשרי גומלין בין תקופות מע-

בעבר ראש אג"ת הראשון וראש היחידה לביטחון לאומי במשרד הביטחון



ובפלסטין (משמע, אין יותר פתרון של זכות שיבה לשטחי ישראל).

מסלול הסדרי הביניים יועד להכשרת הקרקע עבור מעבר מגבול ביניים להפרדה לאומית לעבר גבול קבע בין-לאומי.

תבונה אסטרטגית (מדינית, צבאית וכלכלית) תידרש לפשרה אידיאולוגית וטריטוריאלית עבור מיקום "גבול ההפרדה הלאומית" וקביעת היקף השטח שיהיה בשלטונו של כל צד להסכם, עד שייקבע הגבול הבין-לאומי הקבוע.

ההתפשרות צריכה לקחת בחשבון את הפער הבלתי ניתן לגישור – עדיין – בין עמדות הצדדים ביחס להיקף השטח שצריך להיות בשלטונו על בסיס גבול ההפרדה הבין-לאומית. עמדת ישראל נעה עתה בין תוכניות ראשי הממשלה שרון ורביץ לשלטון ישראלי ב-50% משטחי יו"ש נוסף על שלטון בגושי קטיף וארז; דרך עקרונות תוכנית אלון (שגם הוא התייחס אליה כתוכנית לתקופת מעבר ארוכת טווח), המדברת על שלטון ב-30% מיו"ש; וכלה ברעיונות לשלטון ישראלי על 20% מיו"ש.

כל העמדות הישראליות מדברות על ירושלים מאוחדת כבירת ישראל.

ערפאת דורש לא פחות מ-90% מיו"ש, כולל מזרח ירושלים, וכל חבל עזה, דהיינו פינוי גושי קטיף וארז.

אפשר להניח שפשרה תעוגן בשלושה שלבי יסוד: שניים לגבולות הפרדה, שמיקום כל אחד מהם ייקבע לפני ביצוע השלב. שלב היסוד השלישי יכלול היערכות בגבול קבע, שמיקומו ייקבע בתקופת השלב השלישי.

לכל שלב יסוד תיקבע תקופת זמן להפקת ביטחון ממנו, עד כדי יכולת לעבור לשלב היסוד הבא.

מסגרת לביטחון ולשיתוף פעולה, שבה ישתלבו ישראל, ירדן ומדינה פלסטינית, יכולה להקנות עומק דמוגרפי לשיקום פליטי 1948 בירדן ובפלסטין וכן ניהול בין-לאומי של מקומות קדושים משותפים בירושלים ובחברון, של מקורות מים משותפים ושל אתרי ביטחון משותפים בעידן של שלום.

"גולת כותרת" בהתפתחויות האלה הייתה ההתניה שהתנה ערפאת: שלום רק תמורת זכות השיבה לישראל של פליטי 1948. במקביל הוא ליבה מלחמת התשה נגד ישראל. כל זאת בעוד ראש הממשלה ברק מציג נכונות לפשרה טריטוריאלית מרחיקת לכת, והנשיא קלינטון יוצא בהצהרה (לאחר כישלונה של ועידת קמפ-דייוויד) שכוללת

בחינת לקחי המדיניות יכולה להוכיח כי מצד אחד נעו החלטות גורליות במסלולי קונספציות פוליטיות הרות מחדלים, אולם מצד אחר הוכנה תשתית כוחות, שהודות לה הובסו צבאות ערב במלחמות שכפו על ישראל

עקרונות לחלוקת יו"ש – כולל מרחב ירושלים.

ממשלת האחדות הלאומית הרחבה של שרון, שעלתה בגלל העדפת רוב העם את החזרת הביטחון לאור התערערות הציפיות לשלום, נאבקה עתה להפסקת פעולות איבה כתנאי לחידוש המשא-ומתן לשלום.

אולם בשנתיים שונתרו עד לבחירות הכלליות לכנסת דרושה גם יוזמה חדשה, שלא תחזור לדרכי שלום שכבר קרסו בגלל חוסר קרקע פורייה להסדרי קבע. דרך השלום חייבת להיות דרך חדשה, שתכלול קשרי גומלין בין מסלול הסדרי קבע לבין מסלול הסדרי הביניים, עד שתוכשר הקרקע להשלמת הסדרי הקבע.

המרכיבים המרכזיים של הסדרי הקבע צריכים להיות:

- הסכם שלום בר-קיימא בין ישראל לבין מדינה פלסטינית.
- כפיפות הסכם השלום להסדרי ביטחון בני-קיימא מפני סיכונים שמקורם במדינה הפלסטינית ובקשרי החוץ שלה.
- פתרון בעיית הפליטים הפלסטינים באמצעות פרויקט עולמי לשיקוםם במדינות ערב – במיוחד בירדן

טריטוריאלית על בסיס הגבולות שהיו לפני מלחמת ששת הימים. עתה כבר באו לידי ביטוי, כפי שהתברר ממהלך המשא-ומתן עד כה – אובדן תקוות במדינות ערב להצרת גבולות ישראל עד לתוכנית החלוקה של האו"ם משנת 1947 ואובדן תקוות בישראל לשינוי גבולות שביתת הנשק מ-1949 בצורה מהותית בכל הגזרות (בסיני – עד קו אל-עריש-ראס-מוחמד, כל שטחי יו"ש ועזה וכל הגולן).

מתהליך השלום עד כה גם למדנו שעבור השגת שלום, שיקנה ביטחון בר-קיימא, דרושות שלוש תקופות מעבר:

תקופת המעבר הראשונה – עבור השגת הסכמי שלום דו-צדדיים וביצועם כלשונם וכרוחם, תוך הסתייעות בכוחות בין-לאומיים מוסכמים לפיקוח ולבקרה. אנו מצויים בעיצומה של התקופה הזאת ביחסינו עם מצרים ועם ירדן. הסכמי השלום בין ישראל לבין שתי המדינות הערביות האלה מעוגנים בגבולות הבין-לאומיים מתקופת המנדט הבריטי.

תקופת המעבר השנייה – לצבירת ביטחון בר-קיימא באמצעות הסדרים רב-צדדיים לשיתוף פעולה ולביטחון. לתקופה הזאת טרם נכנסו הצדדים לשלום.

תקופת המעבר השלישית – לצבירת ביטחון עולמי עבור הסרת סיכונים לקיום מדינות באמצעות קשרי גומלין בין מערכות עולמיות ואזוריות לשיתוף פעולה ולביטחון. אלה תקוות עתידיות שטרם הוגשמו, ולכן דרושה לישראל יכולת הגנה עצמית בעולם שבו תשרור אי-ודאות לגורלו.

באשר לתהליך שלום עם סוריה, עוד קיימים פערי עמדות באשר למרחק הגבול ממזמי הכינרת והירדן הגלילי ובאשר לקשר בין ביטחון השלום עם סוריה לבין הסיכונים מהשתלבותה בחזית מזרחית (עם עיראק ועם איראן) טעונת נשק להשמדה המונית המשוגר בטילים לעבר מרכזי הקיום של ישראל. תהליך רב-שנים של משא-ומתן להשגת סטטוס מדיני קבוע באזורי יו"ש ועזה לא השיג עדיין הסדרי קבע או הסדרי ביניים עם אש"ף שיקדמו ביטחון ואפילו לא הפסקת לוחמת התשה פלסטינית (הסתה גזענית, טרור ואש), שנועדה לכפות תנאים על ישראל.





על מלחמת ברירה ועל הוגנות ואתיקה בכתיבה

במאמר "האם מלחמת ברירה היא הלקח" ("מערכות" 377) תוקף שמואל מאיר בחריפות רבה דברים שכתב אלוף יעקב עמידרור במאמר "מלחמת המפרץ – הלקחים עבור ישראל" ("מערכות" 374-375). הבעיה היא שמאיר תוקף דברים שהוא שם כפי עמידרור ולא דברים שעמידרור אכן כתב

אל"ם דורון מיינרט

ניתן לקבל את ההערה הזאת, אך יחד עם זאת ראוי לציין שפרופסור יחזקאל דרור משתמש בדיוק באותו מושג ("מלחמת ברירה") באותו גיליון של "מערכות", שבו מופיע מאמרו של האלוף עמידרור, כך שה"עבירה" אינה חמורה כל כך.

הכשל השני שמציין הכותב קשור לשאלת "מלחמת הברירה". מאיר כותב מפי עמידרור ש"עלינו להחזיר לעצמנו את חופש הפעולה האסטרטגי המוחלט. דבקות ללא עוררין בעיקרון הזה תאפשר לישראל לממש דרכי פעולה מיטביות להגנה על האינטרסים החיוניים לביטחונה". ובסוף המאמר כותב מאיר כי "יישומה של תפיסת 'מלחמת ברירה' בתרחיש כזה [של סכנת השמדה] – לשיטתו, באופן כמעט אוטומטי ובהתאם לשיקולים צבאיים טהורים – נשמע דמיוני, אך מן הראוי לברר נקודה זאת עד תום". במקור אומר עמידרור: "אנחנו

אורה, על דברי עמידרור, כלל לא נאמרו במקור, או שהוצאו מהקשרם. כדי שלא לייגע את הקוראים, לא אראה את כל העיוותים והסילופים, אלא רק את העיקריים שבהם. המתעניינים יכולים

הכותב מציב מראה מעוותת מול מאמרו של האלוף ותוקף את הבכואה המסולפת במקום להתייחס למקור

לפתוח את שני המאמרים ולשפוט בעצמם.

הכותב מציין שלושה כשלים במאמרו של עמידרור: את הראשון הוא מגדיר ככשל מושגי. הכותב קובע שהמושג המקובל בעולם המדעי הוא "מתקפת מנע" ולא "מלחמת ברירה".

עלי לציין בתחילה שהאלוף יעקב עמידרור הוא מפקדי בבסיס המכללות. לאחר שקראתי בגיליון האחרון של "מערכות" (377) את מאמר התגובה של שמואל מאיר למאמרו של האלוף עמידרור ("מערכות" 374-375), חזרתי וקראתי את מאמרו של עמידרור, והתברר לי שזיכרוני אינו מטעה אותי. הקשר בין מאמרו של עמידרור לבין התגובה עליו קלוש. דבריו של האלוף מסולפים, ואף נאמרים בשמו דברים שכלל לא כתב. הכותב מציב מראה מעוותת מול מאמרו של האלוף ותוקף את הברור אה המסולפת במקום להתייחס למקור.

להלן אראה שה"כשלים" שמציין הכותב, המבוססים, לכ-

מדריך במכללות



לבסס את תוכנית המגננה על פלישה לטריטוריה של מדינה שכנה – החלטה שמשמעותה היא הכרזת מלחמה כתנאי ליישום המגננה.

עמידרוור אינו מטיף בשום מקום במאמר לשחרר את הצבא ממרות המדינאים או להכפיף את השיקול המדיני לשיקול הצבאי. להפך, הוא אומר ש"תמיד יהיו ממדים פוליטיים בהחלטות צבאיות".

הביטוי "חולשת הדרג המדיני" ששם מאיר בפי עמידרוור יחד עם הדוגמא של תוכנית שליפן, שהפכה את הניטרליות הבלגית ובכך הכניסה את בריטניה למלחמת העולם הראשונה, מרמזים על כך שעמידרוור מטיף, כביכול, לשינוי ההיררכיה בין הדרג המדיני והצבאי או בין השיקול המדיני לשיקול הצבאי במתכונת המטכ"ל הגרמני במלחמת העולם הראשונה. בסיכום התגובה אומר זאת

הכותב במפורש. זוהי האשמה חמורה, שאין לה כל סימוכין בטקסט. הקונספט של "מלחמת ברירה" או של "מתקפת מנע" אכן ראוי לדיון מעמיק. טוב היה עושה שמואל מאיר אילו היה אומר ומנמק את דעתו בנידון ולא נוקט את השיטה הפסולה שנקט. ולבסוף הערה למערכת "מערכות". לדעתי, מערכת של כתב עת אמורה להיות רגישה לאתיקה וליושר המקצועי של הכלול בכתב העת. מחובתה, לכל הפחות, להעיר לכותב על סוג כתיבה כזה, אם לא לפסול אותו מכל וכל.



מבחן. גם אם תחליט ארצות-הברית לממש התחייבות כזאת, הרי מלחמת המפרץ מלמדת שהזמן שייקח לה לעשות את הדבר יכול להפוך זאת לבלתי רלוונטי עבור מדינה בסדר הגודל של ישראל.

הכשל השלישי, לטענת מאיר, הוא שעמידרוור מבקש "לנתק את ההחלטה על יציאה למלחמה מהשיקולים

צריכים להחזיר לעצמנו את חופש הפעולה האסטרטגי ולהגדיר לעצמנו שמלחמת ברירה אינה טמאה מראש ובכל מצב. לא צריך לשאוף אליה, אבל צריך שיתאפשר למדינת ישראל לצאת למלחמת ברירה – כאשר הפגיעה באינטרסים שלנו היא ברמה המחייבת יציאה למלחמה... האם? מתי? היכן? וכיצד? הן שאלות לגיטימיות, הקשורות

בשיקולים מאוד כבדים. לא צריך לשוש ללחוץ על ההדק, אסור למהר ולשלוח חיילים אלי קרב, אבל טעות היא להרזיד מהארסנל האסטרטגי שלנו את היכולת לצאת למלחמת ברירה".

המילים המודגשות בקו מדגימות את הסילוף שנוקט מאיר בדברי עמידרוור. בעוד עמידרוור מדבר על כלי אחד מתוך כלים רבים, שצריך לשקול אם להפעילו בהקשר נתון, אך אסור להרזיא מראש מכלל

נגמ"שים אמפיביים של המרינס ב"סופת מדבר"



גם אם תתחייב ארה"ב לסייע לישראל עלידי שיגור כוחות, הרי מלחמת המפרץ מלמדת שהזמן שייקח לה לעשות זאת יכול להפוך את המבצע לבלתי רלוונטי עבור מדינה בסדר הגודל שלנו

המדיניים תוך הסתמכות מוחלטת על חוות-הדעת הצבאיות", וזאת משום "חולשתו" של הדרג המדיני. גם לדברים האלה אין בסיס במקור. הטענה במקור היא שבהסכמים עם מדינות ערב יש להניח גם את האפשרות של הפרתם, ולכן יש לסכם הסכמים ולתכנן תוכניות כאלה, שיאפשרו למדינאים (ולא לצבא) חופש פעולה רחב לפני קבלת החלטות המחייבות שיקולים מרחיקי לכת. כדוגמא נותן עמידרוור את ההחלטה הפשוטה, יחסית, להכניס את הצבא הסדיר לכוננות ולפרוס אותו לאורך הגבול לעומת ההחלטה הכבדה יותר לגייס מילואים – החלטה שגם אם היא נעשית למטרות הגנתיות, עלולה להביא להסלמה. על אחת כמה וכמה ההחלטה

חשבון, הופך מאיר את דבריו ומביאם לידי עיקרון עליון, שכל האסטרטגיה הישראלית צריכה להיות מושתתת עליו.

בהמשך טוען מאיר, בין השאר, שעמידרוור ממליץ לצמצם את ההתחשבות בדעתה של ארצות-הברית בהקשר של יציאה למלחמה. האמת היא שעמידרוור כלל אינו עוסק בכך במאמר הזה. ההתייחסות לשאלת הקשר עם ארצות-הברית כלל אינה קשורה לצורך בתיאום האסטרטגי בינינו לביןם לפני יציאה למלחמה, אלא לאפשרות של הסתמכות על התחייבות לסיוע של כוחות אמריקניים (להבדיל מסיוע דיפלומטי, כלכלי, לוגיסטי וכד') בעת משבר ולבעייתיות המימוש שלו בשעת



ישראל והביטחון הלאומי

מאמרו של פרופ' יחזקאל דרור ("אסטרטגיה רבתי לעידן של 'בין שלום למלחמה'", "מערכות" 377, יוני 2001) נשען, לדעת סא"ל (מיל') אלכסנדר סלע, על תיאוריות אקדמיות, שמעולם לא הועמדו במבחן המציאות, ואשר בדיקתן מחייבת זמן רב. להלן הוא מציג ראייה אסטרטגית אלטרנטיבית לביטחון ישראל, שהיא, לדעתו, רלוונטית יותר

סא"ל (מיל') אלכסנדר סלע

איבדה ישראל את מעמדה כ"מגינת העולם החופשי", אך לעומת זאת היא נהנתה מהעובדה שכל לקוחותיה לשעבר של ברית-המועצות בעולם הערבי ניצבו בפני דילמה לא פשוטה: להסתופף תחת המטרייה האמריקנית ולהתמתן, או לדבוק בעמדות הישנות ולהישאר ללא פטרון.

סוריה, למשל, העדיפה שלא לעשות את דרכה של מצרים לעבר המטרייה האמריקנית ונותרה דבקה בדרכה הקיצונית. דרך זה פגעה מאוד בעוצמתה של סוריה, שכן רוסיה, יורשתה של ברית-המועצות, הפסיקה לשלוח לה שפע של נשק מתקדם בחינם. היום צריכה סוריה לשלם תמורת כל נשק שהיא קונה, וקופתה, כידוע, ריקה.

לקוח חשוב אחר של ברית-המועצות – עיראק – שסיכן מאוד את ביטחונה של ישראל, סירב אף הוא להיות חלק מהמערך האמריקני במזרח התיכון, ולאחר שהוא גם סיכן את האינטרסים של ארצות-הברית, רוסקה עוצמתו הצבאית במלחמת המפרץ.

מצרים, לעומת זאת, שהפכה לאחת מבעלות בריתה החשובות ביותר של ארצות-הברית באיזור, אומנם ממשיכה לנקוט לשון עוינת כלפי ישראל, אך בפרקטיקה היום-יומית היא מטילה את כל כובד משקלה להחזרת היציבות האזורית. במילים אחרות, התפרקותה

פרופ' דרור ראשיתה של מזימה לסילוקם למדינה הפלסטינית. ברצוני להציג כאן בקצרה ראייה אסטרטגית אלטרנטיבית לביטחון ישראל.

תיאוריית שלושת המעגלים

הביטחון הלאומי של ישראל מושפע משלושה מעגלים, הנושקים זה לזה ומקרינים זה על זה: המעגל הבינלאומי, המעגל האזורי והמעגל הפנימי של יחסי צבא, כלכלה וחברה בתוך מדינת ישראל.

האירוע הדרמטי ביותר של השנים האחרונות, שהשפיע באופן הבולט ביותר על ביטחונה של ישראל, הוא הפיכתה של ארצות-הברית למעצמת העל היחידה בעולם

המעגל הבינלאומי

האירוע הדרמטי ביותר של השנים האחרונות, שהשפיע באופן הבולט ביותר על ביטחונה של ישראל, הוא התמוטטותה של ברית-המועצות והפיכתה של ארצות-הברית למעצמת העל היחידה בעולם. בעקבות זאת

מאמרי זה נכתב בתגובה למאמרו של פרופ' יחזקאל דרור ("אסטרטגיה רבתי לעידן של 'בין שלום למלחמה'", "מערכות" 377, יוני 2001). לדעתי, היקפו הנרחב של המאמר הוא גם חולשתו המרכזית, בבחינת "תפסת מרובה – לא תפסת". 23 הנקודות, הסוקרות את שלל האפשרויות העתידיות, שמות דגש על תיאוריות אקדמיות, שמעולם לא הועמדו במבחן המציאות, ואשר בדיקתן מחייבת זמן רב. המציאות באזורנו היא מאוד דינמית ומעמידה אתגרים, שלא תמיד עולים בקנה אחד עם התיאוריות.

למשל, בסעיף 18, העוסק במדיניות כלפי המיעוטים, כותב פרופ' דרור כי פלשתינים אזרחי ישראל, שלא יהיו מעוניינים בשילוב מלא, הכולל את החובה לשירות לאומי, יוכלו לבחור באזרחות של המדינה הפלסטינית, תוך שישראל תשמור על זכויותיהם כתושבי קבע במדינה.

אולם במציאות העכשווית אין לערבים אזרחי ישראל שום רצון לאבד את מעמדם הנוכחי במדינה, והם יראו בהצעה דוגמת זו שמעלה

מומחה לטרור ולביטחון לאומי



של ברית-המועצות מיתנה את המדינות הערביות או החלישה אותן. אולם להתפרקות ברית-המועצות יש גם השלכות שליליות על ישראל – בראש ובראשונה זליגת טכנולוגיות גרעיניות וטיליות מרוסיה למדינות עוינות כאיראן וקודם לכן לעיראק. זהו המחיר הכבד שנאלצת ישראל לשלם על היעלמותו של העולם הדו-קוטבי, שהתאפיין ביציבות רבה ובשמירה קפדנית על סודות הגרעין של המעצמות הגדולות.

המעגל האזורי

האירוע הדרמטי ביותר של השנים האחרונות במעגל הזה הוא תהליך השלום בין ישראל לערבים – תהליך שנעצר בדיוק לפני שנה, עם פרוץ האינתיפאדה השנייה. התהליך הזה לא רק פתח בפני ישראל שערים ברחבי העולם הערבי והמוסלמי, אלא גם שיפר מאוד את מעמדה ואת תדמיתה בקרב ידידותיה המסורתיות במערב. עתה, בעקבות האינתיפאדה, שוב חזרה ישראל שנים רבות לאחור: השלום עם מצרים ועם ירדן מצוי בשפל המדרגה, העולם המוסלמי חזר לעמדתו העוינת הישנה וסילק כמעט את כל הנציגויות הישראליות שנפתחו בתחומיו, ואילו מבחינת ידידותיה במערב ישראל היא שוב גורם המסכן את היציבות האזורית ובכך גם את האינטרסים שלהן. החשש הגדול ביותר של המערב הוא שהעיונות הנוכחי אינו סוף פסוק, וכי הוא עלול להידרדר לעיונות אזורי נרחב – מה שעלול לפגוע בהספקת הנפט מהאזור. חשוב להדגיש: גם בעיצומו של תהליך השלום המשיך הציר האנטי אמריקני במזרח התיכון להיות עוין ביותר ביחס לישראל. אולם כאשר נראה היה שישראל והפלשתינים מצליחים לשים קץ לסכסוך ביניהם, ונציגויות ישראליות נפתחו בצפון אפריקה ובנסיכויות המפרץ, ניטל במידה רבה העוקץ מעמדתן של מדינות קיצוניות כאיראן ועיראק. הסיבה לכך ברורה: איזו עילה יכולה להיות לאיראן בניהול מערכה תעמולתית נגד ישראל, כאשר הפלשתינים מגיעים איתה להסדר

המשביע את רצונם? עכשיו, שנה לאחר פרוץ האינתיפאדה, שוב יכולות איראן ועיראק לחזור לנוסחאות המוכרות מהעבר, השוללות את עצם זכותה של ישראל להתקיים. כאשר הדברים נשמעים ממדינות המפתחות יכולות בלתי קונוונציונליות וטיליות, יש בכך משום איום חמור על עתידה של מדינת ישראל.

המעגל הפנימי

חוסן לאומי כולל הרבה מאוד פרמטרים, כגון עוצמה כלכלית, שוויוניות וסולידריות חברתית, שירות ציבורי נקי כפיים והסכמה לאומית. באחדים מהפרמטרים האלה נמדדת, למרבה הצער, נסיגה עקבית – בעיקר מאז מלחמת יום הכיפורים.

הפרמטר הכלכלי הוא היחיד שבו ניכר שיפור עקבי, ואסור שהמשבב הנוכחי יטשטש את התמונה החיובית בעיקרה. במונחים כלכליים ישראל היא מעצמה אזורית, אשר התוצר שלה עולה על זה של כל שכנותיה ביחד, אף שהן עולות עליה עשרות מונים בשטח ובמספרי תושביהן. יתר על כן, הפער הכלכלי בין ישראל לשכנותיה הולך וגדל.

שוויוניות וסולידריות חברתית. הפערים בחברה הישראלית הם אחד ממקורות החולשה הבולטים ביותר שלה. חברה שבה יש פערי הכנסה גדולים, ואשר הולכת ומתכחשת לערכים של סולידריות חברתית ושל עזרה הדדית, תתקשה לשמור על לכידות בתקופות של משבר. קשה לגייס אנשים למשימות לאומיות, כאשר הרוח הכללית היא שכל אחד צריך לעשות רק לביתו. במילים אחרות: לכמה מוטיבציה ניתן לצפות ממתגייס שבא ממשפחת מצוקה, ואשר מעולם לא הייתה לו הזדמנות של ממש ללמוד ולממש את הפוטנציאל שלו?

חוסר שוויון נוסף, שמקעקע את עוצמת הצבא והמדינה כבר הרבה מאוד שנים, הוא בין מי שמשרתים לבין מי שפטורים מכך. קשה להעלות על הדעת נושא הרסני יותר למוראל של החיילים מאשר הידיעה שישנם אלפי צעירים

כמותם, שפטורים משירות ללא הצדקה עניינית.

שירות ציבורי נקי כפיים. שחיתות מקעקעת את אושיותיה של כל חברה – ובמיוחד חברה במצור הנלחמת על חייה. אנשי ציבור שלוקחים שוחד, מועלים, גונבים וכו' מגבירים את הציניות כלפי המדינה ומוסדותיה ומחזקים את תחושות היאוש והאכזבה. כל חשיפה של שחיתות מעוררת תגובות בנוסח "בשביל זה אנחנו נלחמים?"

הסכמה לאומית היא מרכיב נוסף של עוצמה, שאבד לישראל בעקבות מלחמת ששת הימים. דווקא ימים אלה של האינתיפאדה החזירו במידת מה את ההסכמה הלאומית, לאחר שהתברר לישראלים שגם העמדות המתונות ביותר שלהם אינן מקובלות על הצד שכנגד, וכי למעשה אין הוא מסתפק בפחות מחיסול המדינה. אולם ההסכמה הלאומית הנוכחית תיעלם יום אחד לאחר שיתברר שאולי בכל זאת ישנה אופציה כלשהי למשא-ומתן ולהסדר פוליטי. במקרה כזה נהיה עדים לוויתור הולך ומחריף על ניהול המלחמה בפלשתינים – מעין מהדורה חוזרת למה שראינו במהלך מלחמת לבנון. ההסכמה הלאומית הנוכחית נשענת במידה רבה על תחושת "אין הברירה", וההסכמה הזאת תישאר כל עוד יקפידו הפלשתינים להקנות לישראלים את התחושה שהמלחמה אינה על השטחים אלא על כל ארץ-ישראל.

סיכום

מהדברים שלעיל ברור למדי מה על ישראל לעשות כדי להגביר את ביטחונה הלאומי: לחתור לשלום, לחזק את כלכלתה ואת צבאה, להגביר את השוויוניות בחברה ואת הסולידריות החברתית, למגר את השחיתות ולחזור ולהשיג הסכמה לאומית רחבה ככל האפשר. לרוע המזל קשה לראות את החברה הישראלית מצליחה להגיע להסכמה על דרך פעולה בכל הסעיפים האלה – מה שאינו מביטח טובות לחוסנו הלאומי בעתיד.



שייטת הטרפדות כמיקרוקוסמוס



סיקורת ספרים

באמצעות סיפורה של שייטת 5 – שייטת הטרפדות – מצליח שמשון עדן ("אנשי הברזל על ספינות העץ", בהוצאת עמותת ידידי חיל-הים) להמחיש לקורא כיצד התפתח של חיל הים הישראלי מימי הבראשית שלפני קום המדינה ועד לראשיתו של עידן הסטיילים

סא"ל (מיל') מנחם בנטוב

צבאית ימית טראומטית לצה"ל בכלל ולחיל הים בפרט, שבה הוכיח הטיל את עליונותו בים – לא כל שכן את יכולותיו ואת האיום הטמון בו – והפעולה הזאת הייתה גורם מכריע במעבר הקונספטואלי מהטורפדו ומהמשחתת לסטי"ל. הזכרתה של פרשת "אילת" – נוסף על כל אותם הטיעונים שמנה המחבר ושנסקרו קודם לכן – עשויה הייתה לתת תמונה אמיתית ושלמה יותר של התפתחות המחשבה הצבאית בחיל הים.

בין פרק המבוא לפרק הראשון, העוסק בהקמת הכוח הימי, מונה המחבר את סדר הכוחות של הכלים הימיים הקלים שהיו בצה"ל לאחר מלחמת העצמאות. הרשימה הזאת כוללת 13 טרפדות, 3 ספינות דיזל, 5 ספינות משמר ו-3 טרפדות 16 מ' שהוצבו בים סוף. הבאתה של רשימת המצאי הזאת היא בהחלט במקום הנכון, נוכח פתיחתו של הפרק שלאחר מכן, שמוקדש לתפיסת ההצטיידות בטרפדות, בעת שהאיום הצבאי העיקרי בים נשקף מהצני המצרי.

2. השאיפה לפתח באופן עצמאי מערכות אלקטרוניות (שבראשיתן נועדו לתת מענה מבצעי לבעיות הטיוווח והירי הארטילרי – פעולות המאפיינות ספינות תותחים ולא דווקא טרפדות).

3. זמינותו של הטיל "לוז" שפותח ברפא"ל (ושברבות הימים שוכלל לטיל "גבריא"ל) הינה – על-פי תפיסת

הקונספט שהביא לבנייתה של שייטת 5 הוא שהוביל בסופו של דבר למצב העכשווי, שבו חוט השדרה של חיל הים הוא ספינות הטילים

המחבר – הגורם המרכזי למעבר מתפיסת הטורפדו כנשק ההשמדה העיקרי בים לטיל הימי.

למרות הרצון לקבל את הדברים כפשוטם, אין זה ברור מדוע העדיף המחבר להתעלם מפרשת הטבעתה של המשחתת "אילת". מדובר בפעולה

ההקדמה שכתב אלוף (מיל') בנימין תלם, מפקד חיל הים בשנים 1972-1976, מתמקדת בתהליך התפתחותה של שייטת 5 (שייטת הטרפדות) כדוגמא וכמיקרוקוסמוס להתפתחות חיל הים. חבל שבדבריו שם אלוף תלם דגש בעיקר על ההיבט הטכנולוגי – במיוחד נוכח שמו של הספר, המכוון דווקא לצד האנושי.

במבוא לספר מציג המחבר, שמשון עדן, את המשמעות שהוא מייחס לשייטת הטרפדות. על-פי תפיסתו, הקונספט שהביא לבנייתה של שייטת 5 הוא שהוביל בסופו של דבר למצב העכשווי, שבו חוט השדרה של חיל הים הוא ספינות הטילים. לדבריו, שלושה עקרונות מרכזיים הביאו הן להקמתה של שייטת 5 והן לכניסת חיל הים לעידן ספינות הטילים:

1. רצון לגיע לבנייה עצמית של כלי שיט.

קצין מודיעין



ממחירת למדינה

באמצעות אנקדוטות ו"סיפורים קטנים" ממחיש המחבר כיצד התחולל בחיל הים המעבר ממחירת למדינה. בין היתר מסופר על הטקס הראשון להשבעת לוחמים לחיל הים. בטקס, שנערך בחוף סידנא עלי, הוענקו תעודות חייל ללוחמים, אולם בראש כל תעודה התנוסס סמל ההגנה ולא סמל צה"ל. המהומה שקמה סביב הפרשייה הזאת ממחישה היטב את קשיי המעבר משלב המחירת לשלב העצמאות – קשיים שאיפיינו את צה"ל כולו, ואשר לא פסחו על חיל הים.

לאור זאת אך טבעי הוא שהמחבר פותח את הפרק הזה בפעולות הימיות שבוצעו לפני הקמת המדינה, ושבהן הוא רואה את הבסיס להקמתו של חיל הים.

באחדות מהפעולות האלה פעלו לוחמים יהודים מארץ-ישראל במסגרת הכוחות הבריטיים – כמו בפרשת כ"ג יורדי הסירה, שטבעו בדרכם לביצוע משימה בחוף טריפולי. פעולות אחרות כווננו נגד הבריטים – בעיקר בכל הנוגע להעפלה. בתחום זה היה פעיל הפל"ים, שרכש ספינות מעפילים, הכשירן וליווה אותן מנמל היציאה ועד פיזור המעפילים בין היישובים היהודיים בארץ-ישראל. המשך ישיר לפעולות האלה רואה המחבר בהקמתה של יחידת החבלה הימית בפקודו של יוחאי בן-נחן כצורך מבצעי שנועד לפגוע בצי הבריטי. יחידת החבלה הזאת הפכה ברבות הימים לשייטת 13, הקומנדו הימי. כל אלה היו צעדים מקדימים להקמת כוח הטרפדות ככוח הימי האולטימטיבי (על-פי תפיסת המחבר), שאמור היה לתת פתרון מיידי להגנת חופיה של מדינת ישראל הריבונית.

כשביל כבוד צריך לעבוד

ההתליכים שעברו על חיל הים אחרי הכרזת המדינה אינם שונים מאלה שקרו

בכל צה"ל. עם זאת היו לחיל מספר מאפיינים ייחודיים. כך, למשל, למרות היותו חיל מן המניין בצה"ל, תפקד חיל הים כמעין גוף אקס-טריטוריאלי שהיה כפוף ישירות לבן-גוריון. לצורך זה אף מונה "שר ימייה", גרשון זק. מבנה זה מלמד שגם לאחר הקמת המדינה ופירוק הפלמ"ח נמשך המאבק בין בן-גוריון לראשי הפלמ"ח. אף שהדברים אינם



נאמרים במפורש בספר, הרי מדובר בבן כלאיים, שהוא פשרה בין גישתו הממלכתית של בן-גוריון לגישתם הסקטוריאלי של יוצאי הפלמ"ח.

המחבר מדגיש שחיל הים קם ללא תמיכה חיצונית, במצב של אמברגו בינלאומי (למעט זה הצ'כוסלובקי) ועל בסיס פוטנציאל אנושי מקומי שחזק באנשי מח"ל.

בהמשך הפרק הראשון סוקר שמשון עדן את הנסיבות שהביאו, לדעתו, לבניית כוח הטרפדות בחיל הים. בנסיבות האלה הוא מונה את הפוטנציאל האנושי, שנשען בעיקר על אנשי הפל"ים, את התשתית

המקצועית-טכנולוגית, שמקורה בעיקר במשוחררי חיל הים הבריטי ואת תשתית הבסיסים והנמלים שהייתה בנמצא.

אחד הקוריוזים של ימי הבראשית הוא פרשת "רכישתן" של שלוש ספינות משמר בריטיות עם עזיבת הבריטים את ארץ-ישראל. מדובר בספינות "פלמ"ח", "דרור" ו"סער", שלמעשה נגנבו מהבריטים ערב עזיבתם ושימשו ככוח משמר החופים הראשון בצה"ל.

בימיו הראשונים של חיל הים אומצה בו התפיסה הארגונית שנולדה בפל"ים של טרום צה"ל, ולפיה יש לכל כלי שיט שני מפקדים – האחד מפקד על כלי השיט, והאחר על הפעילות שבספינה. שיטת הפיקוד הדואלית הזאת, שנולדה על ספינות המעפילים כאילוץ, יצרה עימותים וחיכוכים אינסופיים על ספינות חיל הים, ולכן הוחלפה בסופו של דבר בשיטה הבריטית המסורתית, שלפיה יש לכל כלי שיט רק מפקד אחד.

בניית הכוח

בפרק המוקדש לבניית כוח הטרפדות מנסה המחבר לתת בידי הקורא, שאינו מצוי בתחום, כלים בסיסיים להבנת העולם של ספינות הטרפדות. הפרק כולל היסטוריה קצרה של התפתחות הטרפדות ומושגי יסוד להכרת הספינה וכלי הנשק העיקרי שבה – הטרפדו. הפרק כתוב היטב ומצליח להכניס את הקורא לאווירת הצפיפות והמתח המלווים את שיגורו המבצעי של הטרפדו.

בהמשך מתוארים תהליכי הרכש וההצטיידות וכן הלימודים וההשתלמויות של הצוותים בחו"ל. המחבר מתייחס לבעיות ולהתלבטויות בנושאי החימוש והמנועים ומתאר את דרך ההרפתקאות שעשו ספינות הטרפדות מאירופה לארץ. בסיום הפרק זה מביא המחבר תיאור תמציתי של הזירה הימית ערב הגעת הסט"רים ארצה בסוף 1951.

קליטה והפעלה

בניית יש מאין כמו שייטת טרפדות, כאשר גם חיל הים כמסגרת על ארגונית נמצא עדיין בחיתוליו, גוררת שינויים ארגוניים רבים, חלקם מטעמים של הבנת צורך המשתפרת עם הזמן, אולם חלקם גם כתוצאה מסיבות פרסונליות. המחבר מציג את תהליכי הארגון בחיל הים של שנות ה-50 ושל ראשית שנות ה-60 כבסיס להבנת תהליכי ההקמה של שייטת 5 – תהליך ראשיתו בהגדרות על ארגוניות, שאותן קבע מפקד חיל הים, אלוף שלמה שמיר, ("כל המבנים הארגוניים צריכים לשרת את המטרה.

התיאור היבש משהו של הפרטים הטכניים ושל שיטות הארגון שזור בתיאורים של אנשים ושל אירועים, הנתמכים בציטוטים מתוך פרוטוקולי ישיבות ומתוך מסמכים רשמיים. אלה – בצד תיאור מצבן הרעוע של הספינות הראשונות – מאפשרים למחבר להמחיש מעט מהאווירה ומתחושת הראשוניות ששררו באותה התקופה. הצגת הבעיות הטכניות אינה אלא דרך להביא בסופו של דבר את הקורא להיכרות עם הצד המבצעי, הלוחם, של היחידה. כאן אנו מתוודעים למערכת האימונים ולהתגבשות התפיסה

תורת הלחימה של הכלים הקטנים

את הפרק הרביעי מקדיש שמשון עדן לתורת הלחימה של החיל בכלל ושל שייטת הטרפדות בפרט. הפרק עוסק בגיבוש תורת הלחימה, בארגון הכוח ללחימה ובתוכנית האימונים. בפרק הזה באה לידי ביטוי היכרותו הבלתי אמצעית של המחבר עם התכנים ועם האנשים המעורבים. השימוש בשמוֹ תיהן הפרטיים של הנפשות הפועלות ובכינוייהן נותן תוקף של אמינות ושל מגע אישי עם החומר המסופר.

תיאור שגרת אימונים, בעיות תורתיות ושינויים באמצעי הלחימה על סיפון הספינות מהווה קרש קפיצה טבעי לחלקו השני של הספר: תיאור היחידה בקרבות קדש וששת הימים. ראשיתו בבניית הספינה השלישית והקמת הפלגה התורתית הראשונה והמשכו במעבר מספינות משמר לטרפדות ושכלול האמצעים הטכנולוגיים, כגון שילובם בספינות של חדר המי"ק, מצפני הגיירו ומדי המהירות החשמליים. שיפור היכולת הטכנית באיחוד עם שילובם של אמצעי לחימה נוספים על סיפון הספינות, כגון תותחים בקוטר 40 מ"מ. באותה עת החלו בביצוע אימונים שכללו ירי של טורפדו חי. למעשה מתאר הפרק כיצד הפכו ספינות הטרפדות לכלי לחימה המשלב יכולות השמדה שונות. מהפרק עולה תמונה אבולוציונית, שבה הופך הסט"ר לבעל יכולות ורסטיליות. האימונים המסודרים הביאו את צוותי ספינות השייטת בסוף 1956 לרמה גבוהה של תפקוד ושל מוכנות לקרבות טורפדו ותותחים – כותב עדן בסיכום הפרק ומביא את הקורא למבצע קדש, המלחמה הראשונה של צה"ל אחרי מלחמת השחרור ומלחמתו הראשונה של חיל הים.

הנחתה של כוחות פשיטה ואבטחת הדיג בכינרת

אין ספק שימיה הגדולים של שייטת 5



צוותי פלגה 914 על ספינה במעגן

המבצעית. סיפור רודף סיפור וקוריוז רודף קוריוז. תיאורים ממקור ראשון על טעויות בניווט, שהביאו סירות למבואות נמל ביירות, לצד תיאורים של תקלות ושל הצלחות מבצעיות, מלווים את הפרק לכל אורכו. כך מצליח המחבר להציג לקוראים את בעיות הקשר, הניווט והגדלת הטווח וכן את השיפורים הטכניים שנעשו ואפילו את השינויים הפרסונליים. כל זאת עושה המחבר מתוך הבנת הבעיות ופותרונן ותוך תיאור השגרה המבצעית של היחידה עד סוף שנות ה-50.

לכן עליהם להתאים עצמם לגודל, לזמן ולרמת המומחיות של מערכת הבסיס). בהמשך בוטל המטה המקצועי במפקדת החיל בידי מפקד החיל השני, אלוף טנקוס. הפרק ממשיך ומתאר את מערך הדיווח והבקרה ואת בנייתו עד סוף שנות ה-60, עם הגעת הסטי"לים הראשונים.

כמו בחיל הים בכללו כך גם בשייטת הטרפדות היו לבטי הקמה ותפעול בצד מערכת לוגיסטית ומערכת פיקודית ששינו צורה ודרשו מחשבה ואלתור. המחבר טוען כי "הלימוד והפקת הלקחים היו בשיטה של ניסוי וטעייה".

דברים שאמר בנימין תלם (מפקד חיל הים בשנים 1972-1976) על אותה תקופה: "כדאי לזכור שאף פעם אחת לפני מועד זה לא הכניסו משחתת ישראלית לתוך טווח חיל האוויר המצרי או הסורי לאור היום. זה היה טאבו. לא קיים במילון שלנו".

בעוד התוצאות של תקיפת חיל הים בפורט-סעיד שנויות במחלוקת, הרי שלמחבר אין ספק כי פרשת תקיפתה של ספינת הביון האמריקנית "ליברטי" היא "צירוף מקרים ורצף טעויות אומלל". עם זאת התיאור המפורט של האירוע מותיר סימני שאלה, ואפילו מספר הטרופדו שנורו בפועל אינו ברור. נראה שההצלחה היחידה שאין עליה עוררין הייתה קרב רומני בליל 11-12 ביולי 1967. תיאורו של שמשון עדן - ממקור ראשון - הוא אמין ומרתק. תוצאותיו - הטבעת שתי ספינות טורפדו מצריות - היו מעין נחמה פורתא על ההחמצה של קרב פורט-סעיד כחודש לפני כן, במהלך המלחמה. שלושה חודשים מאוחר יותר, ב-21 באוקטובר 1967, הטביעו המצרים את המשחתת "אילת" באמצעות טילי ים-ים מסוג "סטיקס". באותה העת כבר עמדו במספנות שרבורג שבצרפת סטי"לים ישראלים, שצריכים היו להימסר לידי חיל הים. נראה כי המחבר רואה בכך משום סמליות. למעשה, הטבעתה של "אילת" סללה במידה מסוימת את הדרך, שהביאה להצלחה יוצאת הדופן של חיל הים שש שנים מאוחר יותר, במלחמת יום הכיפורים. במקביל היא הביאה לקיצה של תפיסת הלוחמה הימית המסורתית ולהיעלמות מערך הסט"רים והמשחתות. חבל שההתפתחות הזאת זוכה בספר רק להתייחסות מרומזת.

ספינות חיל הים בדרך היבשה לאילת חושף פעם נוספת את הקורא לאווירה ששררה בארץ-ישראל ובצה"ל בשנות ה-50 - תקופה שבה היה רק כביש אחד לאילת, דרך מצפה-רמון.

עם זאת ברקע כבר נשמעים צלילי העידן החדש. כבר ב-1963 היה ברור לכל מי שעסק בבניין הכוח הימי, שעידן המשחתות והטרפדות עומד להסתיים. במשפט המסיים את הפרק שקודם לזה המוקדש למלחמת ששת הימים מביא המחבר ציטטה מתוך ספרו של יצחק גרינברג "חשבון ועוצמה", המתייחסת לתוכנית הרב-שנתית של החיל לשנים 1963-1964: "המשחתות וספינות הטרופדו, שאינן מתאימות להתמודדות

למעשה, הטבעתה של "אילת" סללה במידה מסוימת את הדרך, שהביאה להצלחה יוצאת הדופן של חיל הים שש שנים מאוחר יותר, במלחמת יום הכיפורים

עם ספינות הטילים, ייצאו מסדר הכוחות הימי". במילים אחרות, עידן הטרפדות עומד לחלוף. באווירה הזאת נכנס הקורא לפרק התיאורי האחרון בספר - "הסט"רים במלחמת ששת הימים".

המחבר טוען כי מלחמת ששת הימים הותירה את המפקדים ואת הלוחמים של חיל הים עם טעם של אכזבה ושל החמצת הזדמנויות. התחושה הזאת עולה מתיאור התקיפה המשולבת של נמל פורט-סעיד ב-6 ביוני 1967 - תקיפה שמשמשת דוגמא מצוינת ליכולות פוטנציאליות שלא מומשו עד תום. מתיאורי המחבר עולה שמפקדת חיל הים שמרה בנוקשות על קונספציות בתורת הלחימה, שהגבילו מאוד את יכולת הפעולה והיחזמה של המפקדים בשטח ולא מן הנמנע כי אף את יכולת המחשבה הלא שגרתית. המחשה לכך ניתן למצוא בציטוט

היו בשנים שקדמו להגעת הסטי"לים לחיל הים. מדובר בתקופת פעולות התגמול (שנות ה-50 וה-60), שכללה שיתוף פעולה אינטנסיבי של כוחות היבשה עם השייטת. סיפורו של מבצע ירקון, המבצע לבחינת העבירות בחוף המזרחי של סיני ערב מלחמת קדש, פותח את הפרק המוקדש להשתתפות השייטת במבצעיו השונים של צה"ל באותן השנים. כמו כן מובא בפרק תיאור של פעילות השייטת בכינרת (באמצעות פלגה 788, שהייתה כפופה ליחידה האם שבחפיפה) ובים המלח. תיאורם של האימונים, של המבצעים, של ביקורי האח"מים ושל טיולי היחידה ממחיש את רוח התקופה ואת רוחו של חיל הים בשנות ה-50 וה-60.

מלחמת סיני - תחושה של החמצה

מלחמת סיני תפסה את שייטת 5 - כמו את כל חיל הים - עם הרבה רוח לחימה ורצון לצאת לפעילות יזומה. אולם רצון לחוד ומדיניות לחוד. הרמטכ"ל, משה דיין, לא אישר לחיל הים ליזום פעולות, והתוצאה הייתה שמפקדי החיל, ובראשם אלוף טנקוס, יצאו מתוסכלים ומאוכזבים מהמלחמה הזאת.

הקרב נגד המשחתת המצרית איברהים אלי-אוול ב-31 באוקטובר 1956 מסופר מנקודת המבט של מפקדי הספינות. בין השורות אפשר בהחלט להבחין בתסכול שליווה את הפרשה - תסכול שמשקף כנראה את הרגשת המפקדים והלוחמים בחיל שהם פיספסו את המלחמה. בסופו של דבר עסקה שייטת 5 במלחמת סיני בפעילות אינטנסיבית, אולם ללא לחימה של ממש.

רכש ובנייה של טרפדות חדשות - הסט"רים במלחמת ששת הימים

מהפרקים המוקדשים לסיפור הקמתה של שייטת 15, השייטת של ים סוף, ניתן ללמוד לא מעט על ההיגיון שעמד מאחורי תהליכי הבנייה והרכש של כלים ימיים בחיל הים. סיפור העברתן של



מקור רשמי ברשת



כמעט לכל צבא יש אתר רשמי באינטרנט. ככל שהמדינה דמוקרטית יותר וליברלית יותר, כך יכיל האתר הרשמי של צבאה יותר מידע מוחשי, וככל שהמדינה יותר אוטוריטרית, כך יכיל האתר של צבאה יותר תעמולה ויותר פרטים ביוגרפיים – לרוב משוכתבים בקפידה – של המנהיגים

סג"ם מיכל

כחלונות ראוה וכמכשירי הסברה מהמעלה הראשונה. אולם האתרים האלה פונים לא רק לזירה החיצונית אלא גם לזירה הפנימית. בתחום הזה יש להם תפקיד מורלי (לטעת באזרחי המדינה תחושת גאווה בכוחות המזוינים), הסברתי (להראות לציבור מהן המשימות שממלא הצבא) ושיווקי (להביא לגיוסו של כוח אדם איכותי – במיוחד במדינות שבהן אין גיוס חובה – על-ידי הצגת מסלולים אטרקטיביים להכשרה ולקידום).

כשבאים לבחון אתר רשמי של צבא כלשהו, צריך לשים לב לנקודות הבאות: מיהו קהל היעד המרכזי של האתר? אילו מטרות הוא בא לשרת? מי עומד מאחוריו? אילו דגשים מופיעים בו? האם המידע הוא בעיקר בטקסטים או בתמונות? מהם מקורות המידע של האתר? מהו מבנה האתר? מתי הוא מתעדכן? עד כמה הוא משופע בקישוריות. ניתוח של כל הנקודות האלה מאפשר לנו לקבוע את טיב האתר ואת השימוש שניתן לעשות בו בעתיד. ניתוח כזה גם מאפשר לנו לדעת אם עלינו להמשיך הלאה בחיפושים, או שניתן להסתפק באתר הרשמי.

למשל, רוב האתרים הרשמיים של צבאות מזרח אירופה ודרום אמריקה אינם כוללים גרסה אנגלית נוסף על הגרסה בשפת המקור – מה שמעיד שהאתרים האלה מכוונים בעיקר כלפי

באתרים של מדינות המערב (כגון ארצות-הברית ובריטניה), ניתן למצוא אתרים בנפחים גדולים מאוד, המתעדכנים בתדירות גבוהה ונותנים יכולת אחזור ושליפה טובה גם ממאגרי מידע ארכיוניים. מדובר באתרים רשמיים של משרדי ההגנה (MOD) ושל הזרועות השונות (ARMY, AF, NAVY), הפיקודים והחילות. המידע שניתן למצוא באתרים האלה כולל: חדשות, פרסומים של בכירים, מידע על אירועים

אתר רשמי של הכוחות המזוינים של מדינה כלשהי הוא רק אחד מסוגי האתרים ברשת שבהם ניתן למצוא מידע צבאי וביטחוני

ועל משימות עיקריות, פרטים על סגל הפיקוד הבכיר וביוגרפיות, היסטוריה, מבנה, הדרכה וגיוס, טכנולוגיות, רכש, מדים ודרגות ועוד. מובן שבכל אתר כזה משולבים גם תכנים חזותיים וקישורים רבים.

האתרים הרשמיים של משרדי ההגנה ושל הצבאות השונים הם בדרך כלל מושקעים מאוד מבחינת התכנים ומבחינה צורנית, שכן הם נתפסים

המקור הראשוני למידע ברשת על צבאה של מדינה מסוימת הוא לרוב האתר הרשמי של אותו צבא. מידע רב ערך ניתן להשיג גם שלא דרך האתר הרשמי – מה גם שלא לכל צבא יש אתר רשמי באינטרנט – אולם את מסע החיפושים תמיד כדאי להתחיל בניסיון למצוא אתר מרכזי של הצבא שלגביו מבוקשת האינפורמציה. יש לכך שתי סיבות מרכזיות:

1. אתר רשמי הוא דבר שקל, יחסית, למצוא ברשת (בהשוואה לאתרים פרטיים או מחתרתיים) – בין היתר בשל העובדה שפורטלים נוטים לתת קישורים לאתרים רשמיים ומוכרים. לרוב די אם מחפשים במנוע חיפוש את המילה MIL עם סיומת המדינה, ומייד מוצאים את האתר המבוקש – אם הוא קיים. אם אותה מדינה שייכת לארגון צבאי, לברית צבאית או לאיחוד כלשהם, קל יהיה למצוא את

האתר דרך אותו גוף, למשל

www.nato.int.

2. אם מחפשים ברשת אתר רשמי, קטנים הסיכויים למציאת שלל מידע שאינו לרוונטי למחפש.

קצינת מודיעין





פנים או לפזורה, ושאינן לצבאות האלה משימות שהן מעבר לגבולות ארצותיהם. מדינות דלות אוכלוסין שמות בדרך כלל דגש רב יותר על קדמה טכנולוגית, ואילו מדינות בעלות אויבים ספציפיים מדגישות זאת לרוב באתרים של צבאותיהן.

מדינות אירופיות נוטות להדגיש את המשימות שממלאים צבאותיהן ולחלוק מידע עם הציבור על פעילותם במסגרות השונות – כולל מידע על רכש ביטחוני ועל הפעילות בשטח. למשל, האתר של צבא שוודיה (www.mil.se) מקדיש מקום להשתתפותם של כוחות שוודיים במשימות של שמירה על השלום במקומות שונים בעולם. ככלל, ככל שהמדינה מערבית יותר וליברלית יותר, כך אתר האינטרנט של צבאה מכיל יותר מידע, שבמדינות יותר אוטוריטריות היה נחשב לסודי ביותר. ואילו ככל שהמדינה אוטוריטרית יותר, כך מכיל אתר האינטרנט שלה יותר חומר תעמולה, יותר מקום מוקדש לביוגרפיה – משוכתבת בקפידה – של המנהיגים, להיסטוריה (משוכתבת אף היא) וכו'.

לסיכום: אתר רשמי של הכוחות המזוינים של מדינה כלשהי הוא רק אחד מסוגי האתרים ברשת שבהם ניתן למצוא מידע צבאי וביטחוני. מידע רב נוסף ניתן למצוא באתרים פרטיים, באתרים של מכוני מחקר צבאיים, של אוניברסיטאות ושל ארגונים שונים. אתר רשמי וגלוי של צבא לא יחשוף במכוון פרטים שיפגעו בביטחון המדינה או יסכנו פעילויות שלו, אולם ככל שמדובר בצבא של מדינה מערבית יותר, כך הוא יכיל יותר "בשר" ופחות תעמולה. אולם גם מאתרי אינטרנט של צבאות במדינות אוטוריטריות ניתן לשאוב מידע רב ערך, כגון:

מהי מידת הפתיחות והקדמה של הצבא? כיצד הוא תופס את הקשר שלו עם הציבור? מהו הדבר שמעסיק אותו ביותר ושהוא בוחר לשתף בו את הציבור? אילו אנשים הוא רוצה לראות בשורותיו? באיזו צורה הוא רואה את המשימות העכשוויות שלו ואת ההיסטוריה שלו? מה תהייתה – להערכתו – משימותיו בעתיד, ועד כמה הוא מותאם למאה ה-21? מהם יחסי עם השלטון של המדינה?

דף הבית של אתר נאט"ו באינטרנט

ספרים חדשים מבית "מערכות"

