



גיליון 470 | ניסן התשע"ז | מרץ 2017

# קרבות חזבאללה בהרי קלמון

הפעם הראשונה שחזבאללה היה הכוח העיקרי בלחימה (4)

מרקסיזם ואסלאם ברחוב הפלסטיני (10)  
מפקד או שופט (22) מקצוענות צבאית (28) ועוד

עשור  
למלחמת לבנון  
השנייה  
עמ' 50-67





כעשרים שנה שימשתי מפקד ועורך ראשי של "מערכות" והגיע הזמן לחילוף משמרות. לכן בחרתי הפעם לכתוב אותו בנימה אישית. הייתה זו זכות גדולה ואחריות כבדה לעמוד בראש "מערכות". זהו כתב עת מיוחד במינו. כפי שמפקדי צה"ל צומחים מבין שורות הלוחמים כך הכותבים ב"מערכות" באים מבין קוראיו. אין אלו כותבים שזה מקצועם אלא מפקדים וקציני מטה, בסדיר ובמילואים, המוצאים לנכון להקדיש זמן ומאמץ, ללא כל תמורה חומרית, כדי לשתף את כל קציני צה"ל ואת כלל מערכת הביטחון של ישראל בידע שצברו.

כמעט לכל אורך התקופה עמד לצדי העורך המיומן והמסור של כתב העת, אפי מלצר, וזה הזמן להודות לו על תרומתו הרבה ל"מערכות" ועל שיתוף הפעולה המיוחד. שנינו האמנו שאין בקיא מקציני צה"ל במקצועם ולכן יש לתת להם חופש מלא לבטא את עמדותיהם ודעותיהם ללא כל צנזורה או דברור, כמובן מבלי לפגוע בביטחון המידע. על חופש הביטוי המיוחד הזה אני מלא הערכה ותודה לכל מפקדי במהלך שנים שעמדו בראש המכללות הצבאיות ולאילו שעמדו בראש המטה הכללי.

לפני שש שנים עלה למרשתת האתר של הוצאת "מערכות" ובו כל גיליונות כתב העת מאז היווסדו בשנת 1939 במסגרת ה"הגנה". העלאת המאגר כולו למרשתת הפך את אוצר הידע האדיר הזה, שהיה ספון בכמה ספריות, לנגיש וזמין לכל דורש. הפרסום המידי והחינמי של הגיליונות החדשים הרחיב את מעגל הקוראים וצירף אליו מפקדים רבים ממערך המילואים. כתוצאה מכך זכינו גם להתרחבות ניכרת בתרומת המפקדים במילואים לכתביה ב"מערכות".

בעת הזו, כאשר האיומים נעשים יותר ויותר מורכבים, אחת הדרכים הפוריות ביותר לפתרונות יצירתיים היא השיתוף בידע. שמחנו פעמים רבות לשמוע שפרסום של מאמר הוביל למפגשי למידה עם המחבר ואף לפתרונות מבצעיים.

אני מאחל לכולכם שתרבו ידע ושנזדקק מעט ככל האפשר ליישומו בשדה הקרב.

חגי גולן

לשעבר המפקד והעורך הראשי של "מערכות"

גיליון 470 | ניסן התשע"ז | מרץ 2017

<http://maarachot.idf.il>

מ"מ המפקד והעורך הראשי: אפי מלצר

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: עדי לרנר

חברת מערכת: אביטל רנב-שושני

רכזת המערכת: דנינה אברג'יל

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585 פקס: 03-6282913

דוא"ל המערכת: [maarachot@gmail.com](mailto:maarachot@gmail.com)

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-7607585

דוא"ל: [maarachot@gmail.com](mailto:maarachot@gmail.com)

הודפס בדפוס הכהנים

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד. יש להעביר את התגובה למערכת עד תום החודש שלאחר תאריך הופעת הגיליון

בשער: לוחמי חזבאללה בסוריה. סביר להניח שבמערכה של צה"ל נגד חזבאללה בעתיד יילחם הארגון כפי שאומן, ועל סמך ניסיונו בלחימה נגד המורדים הסורים (קרבנות חזבאללה בהרי קלמון - עמ' 4)

מכיכרות התחריר לדאעש 36



## 4 קרבות חזבאללה בהרי קלמון

סרן גיא ריבנפלד, מפקד פלוגה בגדוד 727

הפעם הראשונה שבה חזבאללה היה הכוח העיקרי בלחימה, בשעה שהצבא הסורי נלחם תחתיו וסייע לו היה בהרי קלמון. בקרב זה עשה חזבאללה שימוש בכל הסד"כ שעמד לרשותו, ונאלץ הארגון להילחם מראשית הלחימה ועד סיומה ללא הפוגה וכמעט ללא מחליפים לנפגעים. מה אפשר ללמוד מכך?

## 10 מרקסיזם ואסלאם ברחוב הפלסטיני

סא"ל אלעד אדרי, מג"ד קדם בחטיבת החילוץ וההדרכה

מדוע לבשה ההתעוררות הלאומית הפלסטינית ברצועת עזה אופי אסלאמי רדיקלי ולא מרקסיסטי חילוני?

## 18 רגולציה של שדה הקרב או קיבעון מחשבתי הרסני

סא"ל דותן דרוק, רע"ן ת"ל בזרוע היבשה

יש להימנע מכך שהניסיון לרגולציה של שדה הקרב ושל התהליכים בו יגרמו לקיבעון מחשבתי של מפקדי הצבא. נכון שחשיבתם לא תוגבל על-ידי טכניקות קריביות ותרגולות מפורטות מדי, אלא שיגבשו בעצמם דרכי פעולה מיטביות

## 22 מפקד או שופט?

סא"ל שי שמש, מפקד מכלול ב"עוצבת המפץ"

עלאת מודעות קציני השיפוט לפקודות העוסקות בדין המשמעתיים יביטחו קיום הליך הוגן, תקין וחוקי בכל דיון משמעי. בנוסף לכך, קציני השיפוט חייבים לעמוד בפסיקותיהם בקריטריונים צבאיים, אותם ילמדו בהכשרה הדומה להכשרה של איש הצבא המקצועי

## 28 מקצוענות צבאית

סא"ל שבתאי בן-בוחר, מפקד צוות בפו"ם אפק

מכיוון שצה"ל הוא צבא העם, המושתת על שירות חובה קצר, ההולך ומתקצר, רוב היחידות בו מאותגרות בכל הנוגע למרכיב הניסיון המעשי. אין בכך כדי לרפות את ידי המפקדים בחתירה למקצוענות של ארגוניהם

## 36 מכיכרות התחרו לדאעש

סא"ל (מיל) ד"ר אוריה פורמן, חוקר של האסלאם בן זמננו

מה הביא את ההזדמנות שהציע האביב הערבי למציאות של קריסה עם עתיד לוט בערפל? הבנה אחרת של התהליך באמצעות שינוי הפרדיגמות ההיסטורית והמתודולוגית

## 45 חילוץ, הצלה וטכנולוגיה בדרג המסתער

אל"ם (מיל) אליעזר שנוולד, קצין בשריון, בתפקידו האחרון קצין אג"ם מנה"ת באמ"ץ

באמצעות רה"ארגון של המבנה המבצעי, על בסיס הטכנולוגיה והפלטפורמה המבצעית הקיימת, ניתן יהיה לתת מענה לאתגרים מורכבים, לקבל תמונה מדויקת יותר של שדה הקרב בזמן אמת ולהציל חיים

עשור למלחמת לבנון השנייה

## 50 האומץ לתמרן

אל"ם אבי דהן, סמא"ג איו"ש, בוגר מב"ל

בחינת חמשת העקרונות שישפרו את התמרן הקרקעי של צה"ל, ויעצימו את הישגיו במלחמה הבאה בעזה ובלבנון

## 58 התרבות האסטרטגית של חזבאללה

סרן (מיל) אופק איש מעש, חוקר במכון למחקרי ביטחון לאומי, לשעבר קצין באמ"ן

לחזבאללה יש דפוסי חשיבה והתנהגות קבועים הנשענים על מסורת, ניסיון ותרבות. הודות להבנה של הדפוסים האלה יכולים גופי המודיעין וקבלת ההחלטות בישראל להיטיב לאפיין ולהעריך את ההתנהגות של חזבאללה במערכה

## באומץ וביושר רב הצביעו על הטעויות שעשו

אלוף (מיל) משה עברי סוקניק

לכל האלופים שמונו להוביל את התחקירים יש ניסיון קרבי עשיר, ותרומתם לאיכות התחקירים ולרמת הלקחים הייתה משמעותית

תגובה למאמרו של אל"ם (מיל) מוטי כידור "חטיבה בשינוי כיוון צוות קרב חטיבתי 401 בלחימה בלבנון", מערכות 468-469; עמ' 30

## 68 תגובות



תגובות



## בין תיאוריה למציאות

ד"ר פלורה מור, ראש תחום חינוך, מומחה בכיר, אשלים-ג'וינט ישראל

עתים רחוקות מקשרת יצירה ספרותית אוטוביוגרפית, כמו ספר זה, בין רעיון תיאורטי לבין המציאות הממשית

ברק ביטון, בזכות האמונה שבאדם, תל אביב ובן שמש, מערכות ומודן בסיוע משרד הביטחון הוצאה לאור, 2016; 232, 2016 עמודים

## אלף פנים למנהיגות ולאופן יישומה

סא"ל שחר ספדה, סגן מפקד מא"ט (מרכז לאימונים טקטיים)

כל שהדומה, המשותף וההדדי של מחייל ומפקדו גדולים יותר - כך גדל הסיכוי להזדהות עם הדרך שבה מפקדו מצעיד אותו. זו אחת מהצלחותיו החשובות של המפקד

## פורום המטה הכללי של צבאות אשור ובבל

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

ב-1949, נעשו חיפושים קדחתניים לקבוע שמות עבריים לדרגות בצה"ל ובהם דרגת הגנרל היו חילופי מכתבים בין נשיא ועד הלשון העברית לדוד בן-גוריון ואולם לבסוף קבעו בן-גוריון והרמטכ"ל יעקב דורי את השם "אלוף" לדרגה זו



סיקורת ספרים



מפנקסו של מג"ד



לשוב מלחמה



28





# קרבות חזבאללה בהרי קלמון

הפעם הראשונה שבה חזבאללה היה הכוח העיקרי בלחימה, בשעה שהצבא הסורי נלחם תחתיו וסייע לו היה בהרי קלמון. בקרב זה עשה חזבאללה שימוש בכל הסד"כ שעמד לרשותו, ונאלץ הארגון להילחם מראשית הלחימה ועד סיומה ללא הפוגה וכמעט ללא מחליפים לנפגעים. מה אפשר ללמוד מכך?

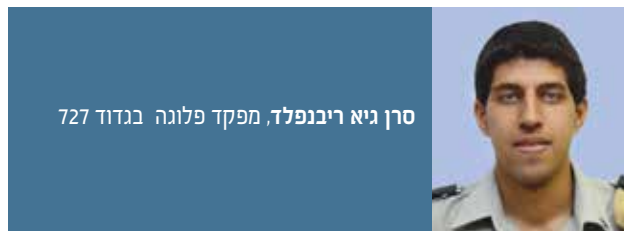
לוחמי חזבאללה בסוריה. סביר להניח שבמערכה של צה"ל נגד חזבאללה בעתיד יילחם הארגון כפי שאומן, ועל סמך ניסיונו בלחימה נגד המורדים הסורים

## המשמעות האסטרטגית של הרי קלמון לכוחות הלוחמים

הרי קלמון הם החלק הצפון-מזרחי של הרי מול הלבנון הנמצאים צפונית-מערבית לדמשק. האזור מתאפיין בקרקע צחיחה וסלעית, ששטחה 600 קמ"ר, ובהרים המתנשאים לגובה של יותר מ-2,000 מטר מעל פני הים. שיאים - הכיפה הגבוהה של טלעת מוסא (עלית משה) בגובה 2,669 מטרים.

הרכס משתרע מאזור העיר אל-זעבדני בדרום-מערב סוריה ועד העיר אל-נבכ הנמצאת בצפון-מזרח סוריה. הוא שוכן סמוך לגבול המדיני שבין סוריה ללבנון בניצב לבקעת הלבנון המרכזית, שברובה חיה אוכלוסייה שיעית. מדרום תחום הרכס בכביש בירות-דמשק, ומיקומו מעניק לו חשיבות אסטרטגית. הסיבה - השולט בו שולט לעבר המזרח בתצפית ובאש על הדרכים המקשרות את דמשק עם מרכז סוריה וצפונה, ויש ביכולתו לנתק את בירת סוריה מן החלקים האלה של המדינה. השולט בהרי קלמון לעבר המערב שולט על דרום עמק הבקאע (בקעת הלבנון) ועל האוכלוסייה החיה בו - אוכלוסייה המהווה את מקור התמיכה של חזבאללה בלבנון.

כוחות המורדים הסורים שתפסו את הרכס כללו לוחמים מחמישה ארגונים שונים שהחליטו לאחד כוחות נגד חזבאללה תחת השם ג'יש אל-פתח (צבא הניצחון).<sup>2</sup> הם עשו זאת הן כדי שמספרם יהיה גדול מזה של לוחמי חזבאללה והן כדי להשפיע פסיכולוגית על הארגון



סרן גיא ריבנפלד, מפקד פלוגה בגדוד 727

בתום מלחמת לבנון השנייה החל ארגון חזבאללה בהתעצמות צבאית מסיבית כהכנה למלחמה נגד ישראל בעתיד. המגמה הזאת התחזקה בשנים האחרונות תוך ניצול האנרכיה השוררת בסוריה השסועה עקב מלחמת האזרחים. הארגון השיעי עשה מאמצים רבים כדי להעביר אמצעי לחימה איכותיים ושוברי שוויון מצבא סוריה ללבנון, ובכך הפך לאיום הייחוס העיקרי על מדינת ישראל. בשל החשש מתבוסת צבא אסד במלחמה נגד המורדים, ובתמיכת פטרונים באיראן, החל חזבאללה להתערב בלחימה לצד אסד, כדי למנוע את נפילת משטרו וכדי להחזיר לו את השליטה בשטחים האסטרטגיים שנפלו לידי המורדים.

במאמר הזה אנתח את הקרבות של חזבאללה נגד המורדים בסוריה ואת דפוס פעולתו של הארגון, שהרי סביר להניח שבמערכה של צה"ל נגד חזבאללה בעתיד יילחם הארגון כפי שאומן, ועל סמך ניסיונו בלחימה נגד המורדים הסורים.

המאמר מתמקד בקרבות חזבאללה בהרי קלמון שבסוריה. עד אותם קרבות נלחם הארגון בכפיפות למשטר אסד, ונעזר בו ביועצים, בהחזקת בסיסים ובמחסני נשק. בין היתר השתתף חזבאללה בלחימה בגלוי לצד חיילי אסד בקרבות בעיר חמץ (חומס) ובאל-קציר (קוסיר), ולמעשה היה מעין קבלן ביצוע למשימות שהטיל עליו המשטר הסורי. הייחודיות של המערכה על הרי קלמון היא שהפעם התהפכו היוצרות, וחזבאללה הפך לכוח העיקרי בשעה שהצבא הסורי נלחם תחתיו וסייע לו.

### ההכנות למבצע "קרב האביב"

בעקבות התבוסות שנחלו המורדים בקרבות באל-קציר ביוני 2013 ובאל-נבכ במרס 2014 הם נסוגו לאזור הרי קלמון, והפכו אותם למעוזים. הדבר השפיע על שני צדי הגבול שבין סוריה ולבנון, שכן המורדים שיבשו באמצעות התקפות חוזרות ונשנות על ציר M5, העובר למרגלות רכס ההרים, את ההספקה בנתיב העיקרי המוביל מדמשק לחומץ - ציר חיוני לשרידות המשטר. הם אף הצליחו ליצור מעבר לעיירה ערסאל הנמצאת בשטח לבנון. ההצלחות האלה סיכנו באופן משמעותי הן את המשטר הסורי<sup>1</sup> והן את חזבאללה משום שהגזרה בהרי קלמון הפכה לאזור הערכות לביצוע פיגועים נגד חזבאללה, ואף לאיום ישיר על הכפרים השיעיים בבקעת הלבנון - מקור כוחו של הארגון.

למרות האמור לעיל, לא הייתה חפיפה מלאה בין האינטרסים של משטר אסד ובין אלה של חזבאללה, ובשעה שחזבאללה החל לאחר ניצחונו בקרב אל-קציר בהכנות למתקפה על הרי קלמון, הסיט צבא אסד במהירות את תשומת הלב שלו לעיר חלב בניסיון להכריע את המורדים בגזרה הצפונית. מזכ"ל חזבאללה חסן נצראללה הכריז כבר ב-16 בפברואר 2015 כי לאחר שיימס השלג תעמוד לבנון בפני קרב מכריע בהרי קלמון - מבצע "קרב האביב".

## לא הייתה חפיפה מלאה בין האינטרסים של משטר אסד ובין אלה של חזבאללה

השיעי. מטרת האיחוד הייתה לאפשר תיאום מקסימלי בין הארגונים, זאת לנוכח האסטרטגיה של חדר מבצעים משותף שנקטו המורדים בהצלחה כחודש לפני המערכה על קלמון בעיר אידליב.<sup>3</sup>

לנוכח חשיבותם של הרי קלמון החלו המורדים לרכז כוחות ברכס, ועל-פי ההערכות, הם מנו כ-25,000 לוחמים חמושים. כוחות המורדים עשו מאמץ לכבוש אזורים סמוכים לכפרים ערסאל, אל-זעבדני ובהר מול הלבנון, זאת כדי להיערך לתחילת "קרב האביב" ולהיות ביתרון קרקעי לפני המערכה. לאחר מכן שינו המורדים את האסטרטגיה ועברו ממתקפה למגננה - הם הכינו תעלות, מנהרות, בונקרים ומחסומים. במהלך שהותם בהרי קלמון וההכנות לקרב הצטיידו המורדים בטילים מונחים נגד מטוסים ונגד טנקים שבאמצעותם ביקשו להתמודד עם היתרון הארטילרי והאווירי של משטר אסד וחזבאללה.<sup>4</sup> בנוסף, הציבו המורדים חוליות נ"ט רבות בכל רכסי קלמון כדי לשלוט על הצירים ולנטרל כוחות שריון ויחידות חי"ר ממוכן העושים את דרכם להר. המורדים אף הקימו בקלמון מחנות אימונים שבהם התאמנו בנשק קל ובטילים נגד טנקים, לרבות בירי חי של טילי נ"ט.<sup>5</sup>

התוכנית של חזבאללה הייתה להרחיק את המורדים מן האזור



הלבנוני של הרי קלמון, או לכל הפחות לדחוק אותם לאזור ערסאל, שבו הם יהיו תחת פיקוחו של צבא לבנון. המטרה הייתה לאפשר תנועה שוטפת בנתיב M5 מדמשק לאזור החוף הסורי, ולהמשיך לאבטח את קו ההספקה של איראן לסוריה שעובר דרך הרי קלמון מסוריה ללבנון. לשם כך הקצה חזבאללה כ-4,000 לוחמים שהיו מצוידים בנשק מתקדם.<sup>6</sup>

## תחילת המתקפה וההשתלטות על הגבעות הסובבות

חזבאללה הציג את "קרב האביב" הצפוי כקרב שבו חייבים לנצח, ולא - תהיה למורדים גישה קלה וישירה לתוך אדמת לבנון. הארגון הציג את עצמו כמגן הגבול המזרחי של המולדת הלבנונית מפני פלישת הטרוריסטים הסונים, מעין מחזור של הטענה הישנה - חזבאללה כמגן הדרום מפני ישראל.

המהלך נפתח בהכרזתו של חזבאללה כי לא יחל את "קרב האביב" עד שיהיה מוכן לכך בכל ההיבטים הצבאיים. במהלך חורף 2015 גייס הארגון כוחות רבים מקרב בני הנוער של העדה השיעית בלבנון, אימן אותם, וכן גייס את כוחות המילואים שעמדו לרשותו. גם תומכי הלחימה גויסו וצוידו בצויד הנדרש. חזבאללה החל לשלוח יחידות ארטילריה רבות, ויחידות טילי קרקע-קרקע מכל הסוגים, לעבר צפון לבנון, ונערך בקו הגבול עם סוריה.<sup>7</sup>

בשל הגידול במספרם של אנשי חזבאללה בקלמון לקראת הקרב, החליט נצראללה להרחיב את גזרת האחריות של מפקד קלמון, ומיזג אותו עם כוחות חזבאללה שבהר החרמון וברמת-הגולן הסורית. זאת לנוכח החשש שהמורדים ממחוז קוניטרה יגיבו במתקפה על הכפרים השיעיים בדרום לבנון, ויאלצו את חזבאללה להסיג את כוחותיו מהרי קלמון.

לפני תחילת הקרב תכנן חזבאללה מערכה שתימשך לא יותר מחודשיים משום שביקש להימנע מהעברת כוחות לוגיסטיים רבים לאזור, דבר שהיה פוגע במערכה מול ישראל - אם תפרוץ.<sup>8</sup>

חזבאללה תכנן את תחילת המתקפה על המורדים ל-6 במאי 2015. ואולם, כבר ב-4 במאי פתחו ארגוני המורדים במתקפת מנענגד עמדות חזבאללה והמשטר הסורי. מטרת המתקפה הייתה לשלוט על מעברי הגבול בין סוריה ללבנון בערים עסאל אל-וורד, אל-ג'בה ובכפר ג'רוד. חזבאללה הצליח לסכל את המתקפה הזאת, הגיב בהתקפה משלו על הגבעות ששלטו על הכפר ממערב וכבש אותן. כמו כן מיקם מארבים בכניסה לכפר טפיל כדי למנוע הגעת תגבורות של מורדים לכפר, צעד שאפשר לו לשלוח כוחות נוספים מהכפר בריהל, שנמצא בצד הלבנוני של הגבול מול הכפר טפיל, נוסף על הכוחות היוצאים לקרב מבעלב. מעודדים מן ההצלחה, המשיכו בחזבאללה בהתקפותיהם וכבשו את ראס אל-מערה - גבעה המשקיפה על הגבול הלבנוני, שלה ייחס חזבאללה חשיבות אסטרטגית - מידי המורדים וכן את מעבר הגבול שהיווה קו הספקה בין המורדים שבהרי קלמון למורדים שבפאתי העיר דמשק.<sup>9</sup>

## מהלך הקרב בהרי קלמון - בידוד והפרדה לצורכי שליטה וכיבוש השטח

ביום החמישי ל"קרב האביב" השלים חזבאללה את כיבוש עסאל אל-וורד, וטיהר אותו מכוחות המורדים. בתיאום עם חטיבת שריון 1 של צבא סוריה, תקפו לוחמי חזבאללה את המורדים גם בכפר מארתפה אל-קורנה, ולאחר כיבושו המשיכו וכבשו גם את הכפר ג'רוד עספה.<sup>10</sup> הכפרים שנכבשו אינם אקראיים - מדובר ברצף של כפרים החוצה את הרי קלמון ממערב למזרח, שהיה בשליטת המורדים. בכך ביסס חזבאללה את הישגו בביתור מערך המורדים, הצליח להפריד בין הכוחות בצפון רכס קלמון לבין הכוחות שבדרומו, ולמנוע מעבר כוחות ולוגיסטיקה.

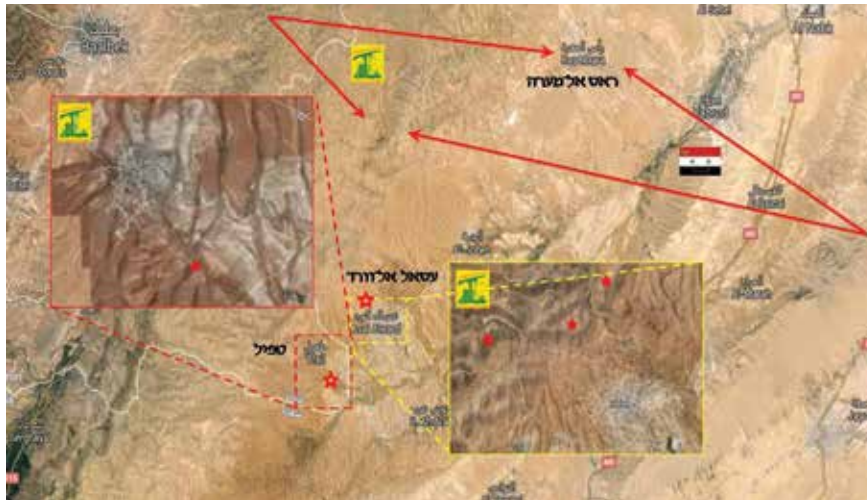
מכאן ואילך בודד חזבאללה את הרי קלמון: בחלק הדרומי ערך מצור ונערך להגנה נגד המורדים, ובחלק הצפוני המשיך בכיתור ובקרב ההתקפה. במהלך המערכה הזו יישם חזבאללה את עקרונות המלחמה - ריכוז המאמץ - והבטיח לעצמו פיקוד ושליטה יעילים יותר להמשך הקרבות.

חזבאללה המשיך בכיבושיו, ופעל נגד מטרות מורדים שהיו מכריעות להמשך המערכה. ב-11 במאי כבשו חזבאללה והצבא הסורי את הכפר אל-ג'בה, שבו נמצא מרכז אימונים גדול של המורדים. לראשונה מאז תחילתה של מלחמת האזרחים בסוריה השיג צבא סוריה שליטה באזור הזה.<sup>11</sup>

ב-12 במאי החל חזבאללה לראשונה להשתמש במזל"טי תקיפה באש בקרב על הרי קלמון.<sup>12</sup> ביום העשירי לקרב, 13 במאי, החלו חזבאללה והצבא הסורי במתקפה על מעוזם של המורדים בטלעת מוסא. הקרבות התרחשו בלילה, והכוחות המורדים ביצעו ירי ארטילרי, ירי רקטות ועשו שימוש באש צלפים מראש ההר לעבר כוחות חזבאללה. ואולם כוחות חזבאללה הצליחו בסופו של דבר לכבוש את טלעת מוסא ואת ג'בל אל-ברוך, חלק מטלעת מוסא,<sup>13</sup> שהיא הפסגה הגבוהה ביותר של הרי קלמון באזור המתקפה.<sup>14</sup> לאחר כיבוש הפסגה הגבוהה באזור נכנסו כוחות חזבאללה, בתיאום עם כוחות השריון מחטיבה 1 של המשטר הסורי, לשלב הסופי של

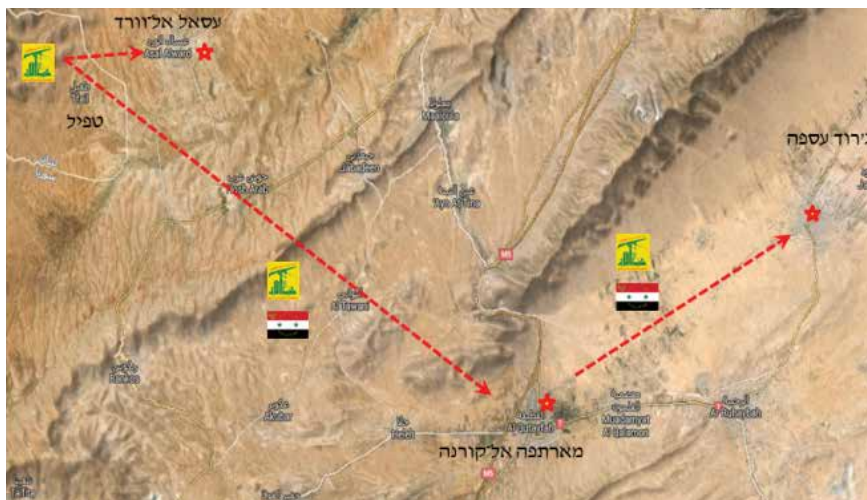
## מעורבותו של חזבאללה במלחמת האזרחים בסוריה תרמה לשינוי תודעתו של הארגון, והפכה אותו מארגון שמבצע מגננה בשטח לבנון לארגון שיכול לבצע התקפות יזומות רבות במהלך המלחמה הבאה בישראל

מאז ההכרזה על "קרב האביב" החל חזבאללה להפעיל את יחידות המזל"טים שברשותו באופן רציף, זאת במטרה לאבטח את הגבולות מפני ניסיונות המורדים לחצות את הגבול ולאסוף מידע טקטי חשוב על המורדים ועל האזורים הקרקעיים המיועדים לכיבוש. הושם דגש על כל אזור הרי קלמון וצירי התחבורה בו. חזבאללה מיקם תצפיות רגליות, ואסף מידע על יעדים של המורדים.



תרשים 1 - מרשם הקרב של התקפת חזבאללה

הקרב בהרי קלמון. השלב הזה נועד לחסום את נתיב ההספקה החשוב של כוחות המורדים - מהרי קלמון לעיר ערסאל בגבול לבנון.<sup>15</sup> ההתקפה העיקרית של חזבאללה יצאה ממרחב תל אל-מוסא אל עבר מעברי הגבול שבשליטת המורדים הנמצאים בין הכפרים ערסאל וראס אל-מערה. חזבאללה מיקם מארבים על הצירים המובילים לראס אל-מערה, וכבש את דאהר אל-הווא - רצועת גבעות, שאורכה 6 ק"מ, המשקיפה על ערסאל. המארבים הללו עזרו לו לתקוף שיירות של כוחות המורדים, ולמנוע את הגעתן של תגבורות מאל-ג'בה. הפעולות האלה אפשרו לחזבאללה לכבוש את מעבר הגבול ולשלוט עליו באופן מלא. כמו כן הקנו לו אלה זמן כדי לטהר את המרחב כולו ממורדים. במקביל השיגו חזבאללה וכוחות השריון של המשטר הסורי שליטה מלאה על ג'בל ברוך ועל גבעה המשקיפה על הציר המרכזי M5 המקשר בין דמשק לחמץ.<sup>16</sup>



תרשים 2 - התקדמות כוחות חזבאללה בהרי קלמון - ממערב למזרח

ההתקפה האחרונה פגעה קשות במורדים, והם מצאו את עצמם במצור ללא הספקה כשהם מוקפים מכל עבר בשני מוקדים מרכזיים - בחלק הדרום-מערבי של ראס אל-מערה ובאזור אל-ג'בה. יש להניח שסברו שאם לא יפתחו מחדש את נתיב ההספקה - ינחלו תבוסה מוחלטת.<sup>17</sup>

ביום השלושה עשר של הקרב, ב־16 במאי, נאם נצראללה בטלוויזיה בערוץ אל-מנאר, והכריז על הניצחון של חזבאללה בהרי קלמון שבסוריה.<sup>18</sup> לדבריו, המורדים נחלו כישלון חרוץ, אך הקרב לא הסתיים: "זהו קרב מתמשך במונחים של זמן ומקום".



תרשים 3 - כיבוש גבעות טלעת מוסא וג'בל אל-ברון

## תוצאות הקרב בהרי קלמון - תובנות לקראת המערכה הבאה

חזבאללה והמשטר הסורי הצליחו בסופו של דבר להשיב לידיהם את השליטה בשטח שגודלו כ־200 קמ"ר. נצראללה אמר: "כל עוד המורדים נמצאים בפאתי ערסאל ובאזורים שעדיין לא נכבשו בהרי קלמון איננו יכולים לדבר על ביטחון מלא. [חזבאללה נלחם] מגבעה לגבעה, מעמק לעמק". הוא הוסיף ואמר שהודות ל"קרב האביב" יהיו הכפרים והגבול הלבנוני בטוחים יותר.<sup>19</sup>

בעקבות הקרב ולנוכח הניסיון המבצעי הרב שצבר בו חזבאללה עולות תובנות רבות בנוגע לארגון לקראת המערכה הבאה נגד

## רכישת הניסיון הצבאי בהקשרי סד"כ ודרכי הפעולה בעתיד

מן המערכה בהרי קלמון ניתן ללמוד שכל כיבוש של שטח בידי חזבאללה היה תוצאה של שיקול דעת, של ניתוח שטח מעמיק ושל ניצול הקרקע ותוואי השטח באופן המשרת את המשימה. ההתקפה התבססה על כיבוש גבעות השולטות על אזור היעד בתצפית ובאש, ועל תקיפת היעד באש ארטילרית מסיבית. לאחר ריכוך היעדים החלה ההתקפה הרגלית. בעת שכוחות הרגלים של חזבאללה הסתערו על היעדים הם קיבלו חיפוי ארטילרי שנועד לירי על נקודות חשודות. זאת כדי למנוע הפתעות בקרב וסיוע למורדים ממקומות לא צפויים. במהלך הקרב עשה חזבאללה שימוש נרחב במזל"טים לאיסוף מודיעין, זאת באמצעות רכישת מטרות ומסירת מידע על המיקום של כוחות המורדים, וכן במזל"טי תקיפה לשם פגיעה במורדים באזורי הפעולה.

בקרב השתמש חזבאללה בטקטיקות גרילה - פעולות באמצעות חוליות קטנות, המסתייעות בכוחות סיוור, בכוח אווירי, בארטילריה ובכוחות מיוחדים. מטרתן של החוליות היא לפגוע בקשרים הלוגיסטיים ובתגבורות בין המורדים וכן לסייע בטיהור השטחים הכבושים ובתחזוקם.<sup>20</sup>

לחזבאללה יש יחידות שלהן יש ייעוד מיוחד בלחימה, בין היתר יחידת נ"ט, המבוססת על כוחות קטנים וניידים, שיעודה הוא פגיעה בכוחות שריון. כמו כן קיימות חוליות רצח שיעודן הוא פגיעה באנשי מפתח בארגוני המורדים, וכך הן משבשות את התכנון של הארגונים השונים של המורדים ואת התיאום ביניהם.

בקרב הזה פורסם לראשונה במקורות גלויים שחזבאללה מפעיל סד"כ שכל הכוחות בו הם על טהרת הארגון, ומשתמש ביחידות ארטילריה היורות לעבר יעדי התקיפה לפני כניסת הכוחות הקרקעיים. כל זאת נעשה תוך תגבור של גדוד שריון סורי. הפעולות האלה מראות שחזבאללה מתנסה בהפעלת כוחות רבים בקרב, זאת תוך שיתוף פעולה בין-חילי ובין-זרועי.<sup>21</sup>

זאת ועוד, הלחימה בקלמון הקנתה לחזבאללה ניסיון מבצעי רב בשטח הררי הדומה לתוואי של דרום לבנון, הגליל הישראלי והרי החרמון. בנוסף רכש חזבאללה ניסיון בלחימה בשטח פתוח ובשטח בנוי בסיוע אש של כוחות מעטפת. ניכר שיפור ביכולת ההתקפית של הארגון, וניכר שהוא התאים בהדרגה את אמצעי הלחימה שברשותו לצרכיו החדשים. לחזבאללה יש אמצעים ויכולות לחימה מתקדמות לביצוע לחימה בלילה, והוא אף ביצע משימות כאלה באותה הצלחה כמו ביום.

## אילוצי הקרב וחטרונותיו - מבט אל העתיד

בעת ההכנות למבצע ובמהלכו של חזבאללה משאיות וכלי רכב כבדים לגבול סוריה כדי לשנע לוחמים ואמצעי לחימה. הדבר מעיד על כך שיש ביכולת הארגון לשמור על קווי ההספקה ועל ניהולה בקרב. כחלק מהלחימה של חזבאללה בארגוני המורדים, ובהמשך למערכה בחזית הרי קלמון נגד ארגון המדינה האסלאמית באל-זעבדני, נאלץ חזבאללה להשתמש במסכות גז בשל השימוש - או החשש משימוש - בנשק כימי של ארגון המדינה האסלאמית. נראה שלחזבאללה יש יכולת וניסיון בלחימה תוך שימוש במסכות גז.<sup>22</sup>

ישראל. מעורבותו של חזבאללה במלחמת האזרחים בסוריה תרמה לשינוי תודעתו של הארגון, והפכה אותו מארגון שמבצע מגננה בשטח לבנון לארגון שיכול לבצע התקפות יזומות רבות במהלך המלחמה הבאה בישראל. זאת בעיקר לנוכח הניסיון המבצעי ההתקפי שרכש בלחימה בסוריה כפי שתואר לעיל. ניתן להסיק שחזבאללה חשש מפני מלחמת התשה נגד המורדים העלולה לפגוע בלבנון ובדעת הקהל הלבנונית בנוגע לארגון. לפיכך יש להניח שחזבאללה ישאף לכך שכל המערכות בעתיד יהיו קצרות.

את ההכנות הרבות והיסודיות לקרב עשה חזבאללה במשך כשלושה חודשים, שבהם הכין נוהל קרב ועסק בבניין הכוח. הפעולות האלה מלמדות שהארגון לא שש להתקפה משום ששרידות חייליו חשובה לו. על כן הוא יצא למלחמה רק כאשר כוחותיו יהיו מוכנים במלואם במצבת הסד"כ, באמצעי הלחימה המתאימים ומבחינה מקצועית,

## מן הקרב בקלמון עולה שחזבאללה מייחס חשיבות רבה לכפרים השיעיים הן משום שהסתמך עליהם כשגייס מהם את המילואים וערך שם את שטחי הכינוס, והן משום שהכפרים עתידים להיות מפונים כהכנה לקראת מערכה

ורק אם יהיו תנאים אופטימליים לביצוע המשימה במינימום אבדות. המענה של חזבאללה לצורך לדלל את הסד"כ בחזית מול ישראל הוא הכנסת המגויסים החדשים ללחימה והעברת הלוחמים המאומנים לקלמון. כחלק מנוהל הקרב הכין הארגון שטחי כינוס וריכוז של כוחות בכפרים השיעיים, ופינה את תושבי השיעיים מן הכפרים שבשטחם היה צפוי עימות. הפעולות האלה מאפשרות לדעת שלחזבאללה יש דפוס פעולה, והדפוס הזה יכול להעיד אם פניו של חזבאללה לקראת עימות.

יתר על כן, מן הקרב בקלמון עולה שחזבאללה מייחס חשיבות רבה לכפרים השיעיים הן משום שהסתמך עליהם כשגייס מהם את המילואים וערך שם את שטחי הכינוס, והן משום שהכפרים עתידים להיות מפונים כהכנה לקראת מערכה. הסיבה לכך - הארגון ירצה להימנע מפגיעה בכפרים השיעיים שכן אלה הם מקור עוצמתו. ידוע שבידי חזבאללה קיים נשק כימי וגז כלור המשמשים כנשק יום הדין של הארגון, והוא עלול להשתמש בהם אם תישקף סכנה לכפרים השיעיים בלבנון במקרה שהסונים ינסו לכבוש אותם.





**שרידי מזל"ט של חזבאללה שיורט בצפון הארץ.** מאז ההכרזה על "קרב האביב" החל חזבאללה להפעיל את יחידות המזל"טים שברשותו באופן רציף, זאת במטרה לאבטח את הגבולות מפני ניסיונות המורדים לחצות את הגבול ולאסוף מידע טקטי חשוב על המורדים ועל האזורים הקרקעיים המיועדים לכיבוש

של חזבאללה מול ישראל:

- הארגון הפך מארגון שעסק בעיקר במגננה בשטח לבנון לארגון שמסוגל לבצע התקפות יזומות.
  - מבחינת הארגון עדיפה מערכה קצרה על מלחמת התשה, וגם אליה יגיע הארגון רק כאשר מצבו יהיה אופטימלי מבחינת בניין הכוח ונוהל הקרב.
  - נוצר דפוס פעולה סדור שעל-פיו פועל הארגון, ולכן כל כיבוש הוא תוצאה של שיקול דעת וניתוח שטח מעמיק.
  - הארגון צבר ניסיון מבצעי רב בלחימה שטח הררי הדומה לתוואי של דרום לבנון, הגליל הישראלי והרי החרמון. ואולם, מכיוון שחזבאללה עשה שימוש בכל הסד"כ שעמד לרשותו, נאלץ הארגון להילחם מראשית הלחימה ועד סיומה ללא הפוגה וכמעט ללא מחליפים לנפגעים. לפיכך, בכל מערכה בעתיד על צה"ל להתמקד בפגיעה בפעילים כדי לשתק את אמצעי הלחימה של ארגון חזבאללה.
  - לניצחון של חזבאללה בהרי קלמון היה מחיר כבד, שכן אם הארגון לא היה עוצר את הלחימה הוא היה ממשיך לספוג אבדות רבות, והיה גורם לפגיעה משמעותית ביכולתו להתמודד עם ישראל בעתיד.
- ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**

בקרבות בקלמון נלחם חזבאללה בכוחות חסרים בשל מעורבותו בלחימה בכמה גזרות ברחבי סוריה, בתימן ובעיראק, והדבר היה מעבר ליכולתו. המאמץ הזה פגע ביכולתו של הארגון להילחם בישראל. הקרב אילץ את כוחות הארגון להילחם מראשית הלחימה ועד סיומה ללא הפוגה. יתרה מזו, כוח שנפגע נותר כמעט ללא מחליפים. בנוגע למספר הנפגעים יש הערכות שונות - בין מאות לכאלף הרוגים. כמו כן נמצאים בידי חזבאללה אמצעי לחימה רבים שכמותם גדולה ממספר פעיליו. לפיכך בכל מערכה בעתיד על צה"ל להתמקד בעיקר בפגיעה בפעילים - כדי להפוך את אמצעי הלחימה לבלתי יעילים. איומיו של נצראללה לכבוש את הגליל נועדו למטרות פנים-ארגוניות כלפי לוחמיו כדי להעלות את המורל. זה היה צעד יוצא דופן, שכן על-פירוב נצראללה אינו נוהג לפרסם את תוכניותיו הצבאיות. ואולם, לא מן הנמנע שלחזבאללה יש תוכניות לכיבוש יישוב קטן הסמוך לגבול כדי לייצר הישגים תודעתיים במערכה בעתיד.<sup>23</sup>

## סיכום

אמנם חזבאללה ניצח במערכה על הרי קלמון, אולם המחיר היה כבד מאוד. זו הייתה הפעם הראשונה שבה חזבאללה הפך לכוח העיקרי בלחימה בשעה שהצבא הסורי נלחם תחתיו וסייע לו. בעקבות הלחימה עולות כמה מסקנות אפשריות בנוגע להתמודדות בעתיד





# מרקסיזם ואסלאם ברחוב הפלסטיני

התעוררות הלאומיות הפלסטינית בראי  
הפונדמנטליזם האסלאמי ברצועת עזה  
1987-1972

מדוע לבשה ההתעוררות  
הלאומית הפלסטינית  
ברצועת עזה  
אופי אסלאמי רדיקלי  
ולא מרקסיסטי חילוני?

הלוויה של שני אנשי חמאס ברצועת עזה, 2014. התבססותן של האגודות האסלאמיות השונות ברצועה פתחה חזיתות מאבק בינן ובין ארגוני השמאל, בעיקר אלה שנהגו מתמיכתו של אש"ף והפתי"ח בראשם



ברצועה היה שונה לחלוטין מהאופי המרקסיסטי-חילוני של התקוממות הפלסטינים בגדה ובמחנות הפליטים בלבנון, בסוריה ובירדן, וצביונה היה אסלאמי-רדיקלי.

במאמר הזה אדון בסיבות לשוני באופייה של ההתקוממות: המבנה הגיאוגרפי של הרצועה, הרכב האוכלוסייה הייחודי שלה; הקרבה הגיאוגרפית של הרצועה למצרים. עליית כוחו של האסלאם הרדיקלי בשנות ה-70 ברחבי המזרח-התיכון והמהפכה באיראן ב-1979 היוו כר נוח למשנתם של הקיצוניים. בנוסף, האכזבה מפעילותו של אש"ף, שהפך ממוביל דרך לצופה מן הצד, ותפיסת אופייה של המדינה הפלסטינית העתידית העניקו להתקוממות צביון אסלאמי-דתי.

## דיכוי ניסיונות ההתקוממות לאחר מלחמת ששת הימים

לאחר שהסתיימה המלחמה החל מאבק פעיל של ארגוני הסירוב הפלסטיניים השונים נגד מדינת ישראל. השב"כ וצה"ל חיסלו במהירות את ההתארגנויות השונות. הגורם העיקרי שסייע להם בכך הייתה האוכלוסייה הפלסטינית, בעיקר ביהודה ושומרון, שראתה במחבלים נטע זר, והייתה עדיין בהלם מתוצאות המלחמה. לנוכח העובדה שהאוכלוסייה לא תמכה במחבלים ולא נטתה לשתף פעולה עם, הופר אחד מן התנאים הבסיסיים ללוחמת גרילה.<sup>2</sup>

במחצית השנייה של 1967 נערכו בגדה שני ניסיונות של מרי אזרחי. 3. הניסיון הראשון התרחש בין יולי ואוקטובר 1967 בהובלת פת"ח, והניסיון השני התרחש באוקטובר ובנובמבר 1967 בהובלת מפלגת הלאומנים הערביים.

מטרתם של מנהיגי המרי הייתה לגרור את כל תושבי הרצועה והגדה למחאה אזרחית נרחבת נגד שלטונות ישראל. מנקודת המבט שלהם זה היה השלב הראשון וההכרחי בדרך להשמדתה של ישראל. הניסיונות סוכלו במהירות על-ידי השב"כ וצה"ל בפעילות משולבת שכללה נקיטת יד קשה נגד מפרי הסדר ופעילות מסכלת נגד התארגנויות חבלניות.

בחודשים הראשונים לאחר סיום הקרבות בגדה וברצועה נכשלה ההנהגה הפלסטינית בניסיון לגייס את תושבי הגדה להתארגנות הראשונית, ולכן היא העבירה את מרכז הפעילות החבלנית לרצועה. 4. המבנה הגיאוגרפי הצפוף והצר, אופי האוכלוסייה (רוב התושבים היו פליטים ממלחמת העצמאות) - ותנאי המחיה בה - עוני וצפיפות רבה - היוו כר נוח לצמיחה מהירה ביותר של רגשות שנאה כלפי שלטון הכיבוש.

## תקופת השקט היחסי ברצועה מסוף 1972 ועד ראשית 1986

מ-1970 ועד אפריל 1972 דיכא צה"ל, בראשותו של מפקד פיקוד הדרום אלוף אריאל שרון, ניסיונות של התקוממות עממית פלסטינית ברצועה. באמצעות שילוב מושכל של צעדים במישור הצבאי ובמישור האזרחי הצליח צה"ל לעקור מן השורש את ההתקוממות. בתקופה הזאת נהרגו ברצועה 180 מחבלים, מהם 110 מבוקשים, ועוד 2,000 פעילים נעצרו ונכלאו. 5. בשלהי 1972 פחת היקף הפיגועים ברצועה למספר חד-ספרתי בממוצע בכל חודש בשלושת החודשים אחרונים של 1972. את התקופה שבין אוקטובר 1972 עד אמצע שנות ה-80 ניתן להגדיר כתקופה של שקט יחסי.



סא"ל אלעד אדרי, מג"ד קדם בחטיבת החילוץ וההדרכה

לאחר שהסתיימה מלחמת ששת הימים נוצרה בגדה המערבית (להלן: הגדה) וברצועת עזה (להלן: הרצועה) מציאות חדשה: שלטון ישראלי. בהוראת שר הביטחון משה דיין הוקם בשטחים שכבש צה"ל ממשל צבאי שחולק לארבעה מרחבים, מהם שניים הרלוונטיים למאמר הזה: מרחב יהודה ושומרון ומרחב עזה וצפון סיני.<sup>1</sup>

האוכלוסייה הפלסטינית לא ראתה את השינוי בעין יפה, ועשתה כמה ניסיונות להתקומם נגד בעלי הבית החדשים. אופי ההתקוממות



## מדיניות ישראל ביחס לרצועה בתקופת השקט היחסי<sup>8</sup>

הממשל הצבאי ביקש לשמור על השקט הביטחוני בגדה וברצועה, זאת לצד קיומם של חיי יום-יום תקינים ככל האפשר. מדיניות הממשלה הייתה לאפשר לאוכלוסייה המקומית לנהל בעצמה את ענייניה ככל הניתן, ולשם כך היא המשיכה לקיים ברצועה את החוק המצרי ואת רוב הדפוסים המנהליים - למעט בתחום הביטחון. בתחום הזה נשען הממשל הצבאי על החוק הישראלי בלבד.<sup>7</sup>

מדיניות ישראל התפתחה בשטחים האלה בכמה מישורים במקביל:

1. **המישור המדיני.** קיום הממשל הצבאי כמסגרת האוכפת את השלטון הישראלי בשטחים על התושבים הערבים שרובם אינם

לאחר שהסתיימה הלחימה ב-10 ביוני 1967 הוקמה במשרד הביטחון היחידה לתיאום הפעולות בשטחים (במקביל הוקמה במטכ"ל המחלקה לממשל צבאי) שאליה הוכפפו ארבע מפקדות של אזורים הממשל - הרלוונטית לענייננו היא מפקדת אזור הרצועה וצפון סיני. מפקדת האזור חילקה את שטח השיפוט שברשותה לארבע נפות:<sup>13</sup> נפת עזה, נפת ח'אן יונס, נפת אל-עריש ונפת מרכז סיני.

הדבר שיחד את אוכלוסיית הרצועה ביחס לזו שביתר האזורים שכבש צה"ל במלחמת ששת הימים, היה שיותר מ-50% ממנה היו פליטים ממלחמת העצמאות. בניגוד לירדן, מצרים לא פיתחה את הרצועה במשך 20 שנות שלטונה מאז מלחמת העצמאות. ביטוי מובהק לכך הוא העובדה שמצרים המשיכה להחיל את חוק המנדט הבריטי ברצועה, ולא את החוק המצרי - אף שחל על סיני כולו. זאת ועוד: בניגוד למדיניות הגשרים הפתוחים שהונהגה בירדן, הנתק בין תושבי הרצועה ובין אוכלוסיית מצרים היה מוחלט, והדבר גרם לאובדן מקורות פרנסה ומקומות עבודה רבים.<sup>14</sup>

## הקמת היישובים היהודיים ברצועה

בימים הראשונים של שלטון ישראל בגדה וברצועה היה ברור שלהקמת ההתנחלויות תהיה משמעות מדינית מרחיקת לכת. המדיניות שנקבעה בשלב הראשון התירה את סיפוח ירושלים המזרחית וכן את חזרתם של תושבי גוש עזיון לשעבר מארבעת היישובים שנהרסו במלחמת העצמאות. בנוסף החלו להקים כמה היאחזויות נח"ל בפתחת רפיח, ללא המחויבות המדינית המלאה - כפי שנעשה בהקמת יישוב אזרחי רגיל.<sup>15</sup> בהמשך נקבעה מדיניות ההתנחלויות על-ידי ממשלת ישראל בראשות לוי אשכול, ולאחר מכן בראשות גולדה מאיר, שנשענה על חמישה עקרונות יסודיים:<sup>16</sup>

1. ההתנחלויות יקבעו את גבולות המדינה בעתיד.
2. ההתנחלויות הן קלף מיקוח מדיני.
3. ההתנחלויות ישמשו תשתית לדו-קיום ישראלי-פלסטיני.
4. במשא-ומתן שיתקיים בעתיד על פניו שטחים יכבלו ההתנחלויות את ידיה של ישראל.
5. ההתנחלויות הן ממשיכות דרכה של תנועת ההתיישבות הציונית. כתוצאה מכך גדל מספר המתישבים באופן משמעותי, וב-1985 היו ברצועה (גוש קטיף ללא פתחת רפיח) 18 יישובים ובהם כ-2,150 תושבים. שיעורם באוכלוסייה היה 2% בלבד מכלל תושבי הרצועה. באופן טבעי יצר מפעל ההתנחלות מוקדי חיכוך רבים בין האוכלוסייה הפלסטינית ובין האוכלוסייה היהודית ברצועה.

## התמורות המרכזיות ברצועה בשנים 1967-1985

בשנים 1967-1985 חלו ברצועה שינויים רבים, בין היתר בתחומים הבאים: התעסוקה והאבטלה, החינוך וההשכלה הגבוהה, התרבות בעקבות החשיפה לישראל, המסחר והתעשייה (תחום שהשופע מהעלייה ברמת החיים).

**התעסוקה ואבטלה.** יציאתם של עשרות אלפי פלסטינים לעבודה בישראל החלה כמעט באופן מידי לאחר תום המלחמה ב-1967. הם הועסקו בבניין, בחקלאות ובתעשייה.<sup>17</sup> רובם יצאו לעבודות יומיות, וחלק קטן מהם נשאר ללון במהלך השבוע בישראל. כתוצאה מכך ירד במידה ניכרת שיעור האבטלה ברצועה מצד אחד, אולם מצד

## מ-1970 ועד אפריל 1972 דיכא צה"ל, בראשותו של מפקד פיקוד הדרום אלוף אריאל שרון, ניסיונות של התקוממות עממית פלסטינית ברצועה

- רוצים בו. זאת באמצעות מערכת ענפה של צווים ואמצעי אכיפה המתבססים על כוחו של צה"ל ועל-ידי הפעלת צה"ל לדיכוי פעולות התנגדות לממשל הישראלי.
  2. **המישור הכלכלי.** קשירת השטחים לישראל על-ידי מתן היתר להעסקתם של עובדים מן השטחים (כמחצית מכוח העבודה בשטחים) בישראל, הגבלת הפיתוח התעשייתי בשטחים ויצוא של מוצרים ישראליים לשטחים בהיקף שהיה גדול פי שלושה מהיקף היבוא מן השטחים לישראל.<sup>8</sup>
  3. **קרקעות והתנחלויות.** הפקעת שטחי קרקע גדולים מאוד וביסוס של ההתנחלויות.
  4. **שלטון מקומי.** התערבות ישראלית בשלטון המקומי, בעיקר בשנים 1970 ל-1980, ומינוי קצינים ישראליים לראשי ערים.
  5. **המישור הדתי.** מתן חופש פולחן ודת לפלסטינים. בין היתר הוחלט שלא לצנזר דרשות ופעילות דתית בגנות ישראל, אלא אם הן מיזדרדות להסתה ולאלימות.<sup>9</sup>
- המדיניות שנקט דיין הייתה מבוססת על הלקחים שנלמדו מהחלת הממשל הצבאי על ערביי ישראל בשנים 1948-1966.<sup>10</sup>

## הממשל הצבאי - הקמתו ועקרונות ההפעלה שלו<sup>11</sup>

בממשלת ישראל פעלה ועדת שרים לענייני ביטחון ושטחים, והיא עסקה בעקרונות של המדיניות ובכלליה. ואולם את התוויית המדיניות הפרטנית ואת אכיפתה בפועל הטילה הממשלה על אחד משריה.<sup>12</sup>





חברי הפלג המרכזי של ארגון הפת"ח בגדה - מצעד בחברון במלאת 10 שנים למותו של ערפאת. בגדה שלט ארגון פת"ח שראה עצמו חלק ממאבק אוניברסלי של התנועות המרקסיסטיות הערביות

הוקמה האוניברסיטה האסלאמית בעזה שבה למדו (נכון ל-1985) כ-500 סטודנטים. בנוסף היה מקובל בחברה הפלסטינית לשלוח צעירים רבים ללמוד במוסדות להשכלה גבוהה באירופה ובמדינות המפרץ. מלבד היותה של האוניברסיטה בעזה מוסד ללימודים גבוהים היא שימשה מרכז לטיפוח הזהות הלאומית הפלסטינית. באוניברסיטה התקיימה פעילות פוליטית ענפה. במסגרת הזאת באה לידי ביטוי היריבות בין ארגונים תומכי אש"ף לבין ארגונים בעלי זיקה אסלאמית. לעתים הגיעה היריבות עד כדי התנגשויות אלימות. ב-1985 מספר התלמידים בבת"י הספר השונים ברצועה היה 159,213.<sup>19</sup>

**התרבות בעקבות החשיפה לישראל.** כל הקבוצות באוכלוסייה בשטחים נחשפו לתרבות הצריכה שרווחה בישראל, שכללה בין היתר רכישת מכוניות ומוצרי חשמל. בנוסף, נחשפו האזרחים לשיטת הדמוקרטיה הפעילה בישראל. הדבר בלט במיוחד בקרב המשכילים והאקדמאים בשטחים. כך נוצר מצב פרדוקסלי: מצד אחד שלילה חריפה של הפלסטינים את הממשל הצבאי בשטחים, ומצד אחר, הערכה סמויה של חופש הביטוי והביקורת הקיימים בישראל - שבלטו לנוכח היעדרם בעולם הערבי. 20 כמו כן החשיפה התרבותית גרמה למגמה של חזרה למקורות וליסודות האסלאם, זאת תוך

אחר להעסקת הערבים בעבודות כפיים, לרוב בשטח ישראל, היו כמה תופעות לוואי:

1. העסקת מספר רב של ערבים בידי מנהלים יהודים הגבירה את תחושות הקיפוח.
2. החשיפה לחברה הפתוחה בישראל, ששרר בה שפע יחסי, הביאה לתחושת ייאוש מכיוון שהערבים הבינו שהם אינם יכולים להגיע לרמת החיים הקיימת בישראל.
3. ההשוואה לפועלים היהודים המקבילים להם - תנאי העבודה של האחרונים והיחס של המעסיקים כלפיהם היו טובים יותר, והדבר גרם להם לתחושת מרמור.

**עלייה ברמת החיים.** כתוצאה מן התהליכים המתוארים עלתה רמת החיים ברצועה בשנים 1967-1975 ב-12 אחוזים.<sup>18</sup> בשנים שלאחר מכן המשיכה מגמת העלייה אם כי בשיעור נמוך יותר - כ-5%. למרות העלייה ברמת החיים ברצועה ובגדה נותר פער ניכר בין רמת החיים ברצועה לבין זו שבישראל. הפועלים הרבים שעבדו בישראל ועסקו בעבודות שתוצרתן העידו על הפער בין השני העמים; הדבר הגביר את תחושות הקיפוח וחוסר השוויון בין העמים.

**חינוך והשכלה גבוהה.** עד לכיבוש הרצועה במלחמת ששת הימים לא היה בשטחה אף מוסד להשכלה גבוהה. בשנות ה-70 של המאה ה-20

שלילת המודרניות המיוצגת על-ידי ישראל והמערב. **מסחר ותעשייה**. על-פי סיכום שנת העבודה 1986, ישראל ייצאה סחורות ומוצרים בסך של 779 מיליון דולרים לשטחים, וייבאה משם סחורות ומוצרים בסך של 289 מיליון דולרים.<sup>21</sup> מלבד היצוא של המוצרים לא אפשרה ישראל לפתח את התעשייה בשטחים שכבשה כך שנוצרה תלות מובהקת שלהם בישראל במוצרים שונים.

## ההשפעות הרחוקות מהרצועה על התגבשות הלאומיות הפלסטינית

המעגל הרחב שהשפיע בעקיפין על תהליך גיבוש הזהות הפלסטינית כלל שתי מדינות: מצרים ואיראן. באותן השנים חלו במדינות האלה ובסביבתן כמה שינויים דרמטיים שלהם היו השלכות ישירות על הפלסטינים בכלל, ועל הרצועה בפרט, בסוגיית הלאומיות:

**משבר הנפט העולמי, אוקטובר 1973**. משבר הנפט נתפס בעיני רבים כנקודת מפנה ביחסים בין המערב ובין האסלאם. תלות המערב בהספקת הנפט ממדינות הנפט, בעיקר מהמפרץ הפרסי, הגיעה לשיא בעקבות המשבר הזה. תוצאה ישירה שלו הייתה תחושת שיכרון כוח ותחושה של עדיפות פוליטית גוברת של העולם הערבי מול המערב. 22 המשבר השפיע על תושבי הרצועה בצורה עקיפה אך ברורה - נוצר בעיתונות הכתובה בעולם הערבי דימוי חדש של ערבי: עוצמתי, מסוכן, ערמומי ומפתיע.

**המהפכה הח'ומיניסטית באיראן, ינואר 1979**. המהפכה האסלאמית באיראן זכתה לתמיכה עממית ברחבי איראן. הצלחתה הייתה הוכחה מוחשית לאפשרות של הגשמת רעיון המדינה האסלאמית הלכה למעשה - והיא נהפכה מודל לחיקוי. המהפכה הזאת המחישה בעוצמה רבה יותר מכל אירוע אחר את התעוררות האסלאם.<sup>23</sup> השיח' אחמד יאסין ואנשיו ברצועה הבינו היטב את העיקרון הזה, ויישמו אותו בפועל באמצעות שורה של פעולות שיסייעו להם לבסס את מעמדם ברצועה. האוניברסליזם האסלאמי שימש לרבים מקנאי הלאומיות הערבית מושא חלופי ללהט האידיאולוגי המרקסיסטי החילוני, ומנהיגותן של מצרים וסוריה בעולם הערבי הוחלפה במנהיגותה של איראן.

**פלישת ברית המועצות לאפגניסטן, דצמבר 1979**. מלחמת ברית המועצות באפגניסטן היוותה תזכורת לעולם המוסלמי לכך שהוא נמצא במגננה לא רק מן הפלישה התרבותית של המערב אלא גם מפני האידיאולוגיה הקומוניסטית האנטי-דתית.<sup>24</sup> התגובה לפלישה מצד מדינות מוסלמיות וערביות רבות הייתה נזעמת מאוד, והציבה בפני אש"ף בעיה קשה. היו אלה שנים שבהן ברית המועצות תמכה באופן אינטנסיבי באש"ף - גם מבחינה פוליטית, אך בעיקר מבחינה צבאית בשל היותה ספקית הנשק העיקרית של הארגון.<sup>25</sup> התעוזה שבהתמודדות עם מעצמת על כמו ברית המועצות הגבירה את ביטחונם העצמי של הפלסטינים בשטחים והפיחה בלבם תקווה כי יוכלו בבוא העת לצאת לעימות חזיתי עם ישראל. ההתרחשויות האלה אותתו לשיח' יאסין ולפעילי תנועת האחים המוסלמים ברצועה כי הבשילו התנאים להתחיל בפעולות נועזות יותר להעצמת כוחם תוך כרסום במעמדו של אש"ף ברצועה.

**מלחמת איראן-עיראק, 1980-1988**.<sup>26</sup> בספטמבר 1980 פרצה מלחמה בין שתי המדינות על רקע סכסוך גבולות באזור הנהר שט אל-ערב. המלחמה חשפה במערומיו את המיתוס בדבר עולם ערבי מלוכד

הפועל יחד למען מטרותיו המשותפות. המלחמה פגעה בפלסטינים בשני היבטים: היא חשפה את בעיית הסולידריות הערבית, והסיטה את מוקד תשומת הלב מן השאלה הפלסטינית למפרץ הפרסי. ההיבט הראשון - הפלסטינים הבינו שאף כי זכו לתמיכה ערבית במאבקם בישראל, ייתכן שביום המבחן האמיתי לא תהיה להם תמיכה מבחינה פוליטית או מבחינה צבאית, ואולי אף לא יזכו להבעת סולידריות עם מאבקם. ההיבט השני - לאחר רצף של הצלחות בזירה המדינית בשנות ה-70, ועלייה מובהקת בהיקף הפעילות החבלנית באמצעות המאבק המזוין, מצאו הפלסטינים שוב את עצמם נדחקים הצדה ממוקד העניין הפוליטי בזירה הבינ-ערבית.

## ההשפעות הקרובות לרצועה על התגבשות הלאומיות הפלסטינית

המושג "השפעות קרובות" מתייחס לאירועים שהתרחשו בשטח מדינת ישראל, כולל השטחים שנכבשו במלחמת ששת הימים, וכן בשטחן של חלק מן המדינות שלהן גבול משותף עם ישראל, כלומר, מצרים, ירדן ולבנון.

**תבוסת מדינות ערב במלחמת ששת הימים, יוני 1967**. מלחמת ששת הימים היא המאורע ההיסטורי שהשפיע יותר מכול על תולדות הפלסטינים מאז מלחמת העצמאות. פעם נוספת נכזבו תקוותיהם שמדינות ערב ישיגו עבורם ניצחון על מדינת ישראל. בנוסף, כל השטחים שהוגדרו על-ידי הפלסטינים כנחלתם הלאומית היו עתה תחת שלטון ישראל. נגזר מכך שירדן חדלה לשלוט בגדה, ומצרים לא שלטה עוד ברצועה.<sup>27</sup>

ניתן להסיק משני התהליכים הללו שמיצובו של אש"ף כשחקן פוליטי מרכזי בסכסוך הישראלי-ערבי, וכן ההתעוררות האסלאמית בעקבות התבוסה של המשטרים החילוניים ב-1967, גרמו לכך שפלסטינים רבים האמינו כי כעת יש לחזור למקורות, כלומר, לחיק האסלאם. **מלחמת יום הכיפורים, אוקטובר 1973**. הקרבה הפיזית של הקרבות לרצועה השפיעה באופן מידי על תושבי הרצועה: דימויה הכול-יכול של ישראל נחלש והועם זוהרה. תנועת הכוחות הממוכנים של ישראל על שרשרות לעבר התעלה, לצד דיווחים בכלי התקשורת הערבים ביומיים הראשונים של המלחמה על ניצחון, תרמו לעמעום הדימוי המפחיד של ישראל החזקה והכובשת.

**המהפך - הבחירות במאי 1977**. בחירות 1977, ובהמשך בחירות 1981, חוללו שינוי בעל משמעויות פוליטיות, מדיניות וחברתיות רבות-עוצמה. לשינוי הזה היו השפעות הן על הציבור בישראל והן על התדמית שלה בעיני רבים מחוצה לה. לציבור הפלסטיני התבהר שגם ההנהגה הישראלית שינתה את פניה. בחירות 1977 הבהירו לציבור הפלסטיני, בין היתר ברצועה, שכללי המשחק הפוליטי השתנו: לא עוד פעולות סמויות ורחוקות מן העין, עם סיכוי לשינוי בעתיד או אף לפשרה טריטוריאלית. מעתה הפכו תהליכי הסיפוח והיישוב בשטחים שנכבשו ב-1967 לגלויים ולמגובים בהצהרות של בכירי הממשל החדש.

**הסכם השלום עם מצרים, מרס 1979**. הסכם השלום בין ישראל למצרים ב-1979 הבשיל כפועל יוצא של הטריטוריאלים המצרי ושל החתירה הבלתי נלאית של מצרים להבטיח את האינטרסים הממלכתיים הצרים שלה בעידן שלאחר גמאל עבד אל-נאצר. בנוסף, ההסכם הניח את הלבנים הראשונות בבניין האוטונומיה הפלסטינית



מלחמת לבנון הראשונה, תבוסת אש"ף והגלייתו לתוניסיה, 1982. בשנים 1971-1982 הפכה בירות לבירה האלטרנטיבית של העם הפלסטיני מבחינות פוליטית, אינטלקטואלית, כלכלית ומנהלית - לראשונה מאז 1948.<sup>30</sup> הרעיון שאש"ף יאלץ לעזוב את בירות נראה לרוב הפלסטינים, ולחלק גדול מן הלבנונים, כלא מציאותי. עם תום השלב הראשון של המלחמה הושג הסכם הפסקת-אש שבמסגרתו גורשו אנשי אש"ף מבירות לתוניסיה. התוצאה המידית של הגירוש הייתה אובדן המאחז הטריטוריאלי של הפלסטינים שהיה סמוך לגבול ישראל-לבנון. התוצאה לטווח הארוך הייתה העברת מרכז הכובד של הפוליטיקה הפלסטינית אל תוך השטחים שבשליטתה של מדינת ישראל, כלומר, הגדה והרצועה.<sup>31</sup> קריסת אש"ף בלבנון הגבירה בשיח' יאסין את השאיפה לבנות מנגנונים צבאיים במקביל לפעילות האזרחית של האחים המוסלמים. המנגנונים האלה הוקמו במטרה להתכונן לשלב שבו ישמש הארגון

בשטחי הגדה והרצועה.<sup>28</sup> הסכם השלום ניסה להסדיר לראשונה בתולדות הסכסוך הישראלי-ערבי את היחסים בין מדינת ישראל ובין תושבי יהודה, שומרון והרצועה.<sup>29</sup> **רצח הנשיא סאדאת במצרים, אוקטובר 1981.** בעקבות הרצח גירשו שירותי הביטחון של מצרים כמה פעילים קיצוניים מארגון הג'האד האסלאמי המצרי שבו היו חברים מבצעי הרצח, ואלה בחרו להתיישב ברצועה. חלקם למדו באוניברסיטת זקאיק בדלתא של הנילוס, שהייתה חממה מוכרת לפונדמנטליסטים. המצרים שהתיישבו ברצועה החלו להפיץ בין צעיריה רעיונות שלא היו פופולריים במיוחד עד בואם. כך, למשל, הם הביאו לבני הנוער ברצועה את בשורת המהפכה האסלאמית מאיראן, ואת הרעיון של מוות של שהידים כערך נשגב. הם הטיפו לפעולה אקטיבית אלימה נגד הכיבוש, וסברו שאין להסתפק בהחזרת הציבור בתשובה לחיק המסורת המוסלמית כפי שהטיפו האחים המוסלמים.

## הגורמים במעגל הרחוק ובמעגל הקרוב שהשפיעו על התחזקות הלאומיות הפלסטינית



משמעותי מעמדו של השיח' יאסין. עם זאת, בכל עת הייתה לממשל הצבאי בישראל היכולת לפרק את האגודות האלה.

## התחזקות כוחו של האסלאם

**הפונדמנטליסטי ברצועה בשנות ה-80**<sup>37</sup> בשנות ה-80 פעלו ברצועה שש תנועות אסלאמיות, שלכולן היה מכנה משותף אחד: שאיפה להקים מדינה אסלאמית שבה יתנהלו החיים על-פי השריעה - הדין הדתי באסלאם. אחד מיעדיהן של האגודות הייתה הקמת "החברה שמנגד", כלומר, מערכת חברתית אוטונומית לא תלויה בממשל הישראלי ובמוסדות אש"ף, שתהווה את התשתית לחברה האסלאמית בעתיד.<sup>38</sup>

החזקה מבין התנועות הייתה אל-מוג'מע אל-אסלאמי, שבראשה עמד השיח' אחמד יאסין. למרות שתנועתו הציבה יעד למחוק את הישות הציונית מן המפה - היא דחתה את מימושו לעתיד הרחוק, והעניקה עדיפות לתיקון החברה הפלסטינית מבפנים ולמאבק בזרמים החילוניים הלאומיים.<sup>39</sup> האגודה הייתה המרכזית מבין האגודות האסלאמיות שפעלו ברצועה בשנות ה-70 וה-80 - הן מבחינת היקף הפעילות והן מבחינת איכות הארגון שלה. האוניברסיטה האסלאמית בעזה שימשה מעוז של תנועתו של יאסין, ושליטת התנועה במוסד הזה העמידה לרשותה את התלמידים כצבא בלתי פורמלי בעת הצורך. התנועה ניצלה את המגמה שהחלה בסוף שנות ה-70 של העברת יותר ויותר סמכויות לתושבים על-ידי הממשל הצבאי והמנהל האזרחי, וניסתה להחדיר את אנשיה לשורות המשטרה ולמנגנון הניהול העצמי ברצועה.

## ביטויים מעשיים למאבק בין הזרם הדתי והזרם החילוני ברצועה

התבססותן של האגודות האסלאמיות השונות ברצועה פתחה חזיתות מאבק בינו ובין ארגוני השמאל, בעיקר אלה שנהנו מתמיכתו של אש"ף והפנת"ח בראשם. להלן כמה דוגמאות:<sup>40</sup>

1. **שליטה בפעילותן של אגודות מקצועיות.** התבססות האחיזה של האחים המוסלמים באמצעות תנועות אסלאמיות באה לידי ביטוי בין היתר בחיזוק השליטה שלה באוכלוסייה על-ידי השתתפות בפעילותן של אגודות מקצועיות, בהן אלה של הרופאים, המהנדסים, המורים ועורכי הדין.
2. **ונדלזים נגד מה שנתפס כפריצות חברתית.**<sup>41</sup> החל מראשית שנות ה-80 חלה עלייה מובהקת בפעילות האלימה של חברי התנועות האסלאמיות השונות נגד מה שנתפס בעיניהם כפריצות וככפירה בערכי האסלאם. השיח' יאסין ואנשיו לא הסתפקו בהטפה ובניסיון לחנך את הציבור לקיום מצוות האסלאם, אלא כפו בכוח את אמונתם, בייחוד בכל הקשור להתנהגות הנשים. בנוסף פעלו השיח' ואנשיו נגד הפצת סמים, נגד קלטות פורנוגרפיות ומשקאות אלכוהוליים ונגד פעילות משותפת לבנים ולבנות. החל מ-1982 קיימו אנשיו של יאסין הפגנות המוניות אלימות שבמהלכן הוצתו חנויות לממכר משקאות אלכוהוליים בבעלות נוצרית ונסגרו בתי קולנוע, בתי קזינו ובתי קפה.
3. **פיתוח מנגנון הדעה**<sup>24</sup> **כחלופה למוסדות אש"ף ולמנהל האזרחי הישראלי.** החל מ-1977, השנה שבה קיבלה תנועתו של השיח' יאסין היתר חוקי מהממשל הצבאי לפעול, התמקדה

חלופה ראויה לאש"ף כנושא דגל המאבק בישראל. הם נבנו גם כדי לשמש בסיס לזרוע הצבאית של חמאס - גדודי עז אל-דין אל-קאסם - בשנות ה-90.<sup>32</sup>

הביטוי המובהק ביותר של מעבר מרכז הכובד הפוליטי היה כאמור, פרוץ האנתיפאדה ברצועה בדצמבר 1987. ההתקוממות פרצה ביוזמת תושבי השטחים עצמם, שראו לנגד עיניהם את אש"ף בחולשתו, והיא הפתיעה את אש"ף לא פחות משהפתיעה את ישראל. תושבי השטחים - שצפו עד אז מן הצד במאבק המזוין של אחיהם הלוחמים בשורות אש"ף בגולה בהערצה מהולה בתחושת נחיתות מוסרית - החליפו מקומות עם גיבוריהם מתמול-ששום. עתה היו אנשי אש"ף בתוניסיה לצופים לא פעילים במאבקם ההרואי של אנשי השטחים.<sup>34</sup>

## דיון: הביטוי המעשי למאבק בין אש"ף והאחים המוסלמים על זהות הלאום הפלסטיני - סוציאליזם מול הלכה

בראשית שנות ה-70 התחולל מאבק איתנים בקרב הפלסטינים ברצועה בין הזרם הדתי, שהיה ממוסד יותר ופעיל יותר, בייחוד לאחר הגעתו של השיח' אחמד יאסין לרצועה ממצרים, לבין הזרם הלאומי המיוצג על-ידי אש"ף. תחילה יש לבחון את עמדתה של ישראל ביחס לשני הקטבים הללו.

## לקרבה הגיאוגרפית בין מצרים והרצועה יש השפעה רבת שנים על יכולתם של האחים המוסלמים להנחיל את משנתם ורעיונותיהם בקרב תושביה

סוגיית הקשר הישראלי בעניין עליית כוחו של הפונדמנטליזם האסלאמי ברצועה נתונה במחלוקת. לפי אחת האסכולות, ישראל עודדה בשתיקה את עליית כוחו של הזרם הדתי ברצועה. הנהגת ישראל ראתה באנשיו מכשול ובלם בפני מנהיגות אש"ף.<sup>35</sup> מנקודת המוצא הזאת נתפסו הזרמים האסלאמיים כמתונים באופן יחסי מכיוון שעסקו בפעילות חברתית-דתית ופחות בפעילות פוליטית.

על-פי אסכולה אחרת, אין יסוד לטענה שלפיה רשויות הביטחון של ישראל העלימו עין, ואף עודדו פעילות אסלאמית קיצונית כמשקל נגד לאש"ף.<sup>36</sup> עם האסכולה הזאת נמנים בעיקר אנשי הממשל הצבאי, אם כי רק מיעוטם הבינו את המשמעות הפוליטית לטווח הארוך של עליית הגורמים האסלאמיים ככוח מוביל ברצועה. עם זאת, מקובל על כולם שלפעילות הפונדמנטליסטית ברצועה היו שלושה יתרונות:

- אופייה השמרני והדתי של האוכלוסייה ברצועה.
- קשרים קרובים בין התנועה האסלאמית במצרים ובין התנועה שהתפתחה ברצועה.
- לאחר שהותרה פעילותן של האגודות האלה התחזק באופן



מנהיגי השטחים במעמד נמוך מזה של מנהיגי אש"ף המוכרים, ובראשם יאסר ערפאת.<sup>44</sup>

- **תפיסת מטרותיו של המאבק המזוין בין הזרם הלאומי והזרם הדתי.** הזרם הלאומי, שיוצג על-ידי אש"ף, בעיקר על-ידי ארגון פת"ח, התמקד בפלסטיין עצמה וברצון לשחרר אותה מידי הכובש הציוני כחלק ממאבק אוניברסלי של התנועות המרקסיסטיות הערביות.<sup>45</sup> הזרם הדתי ראה בשחרור פלסטיין שחרור אדמה מוסלמית, ושלב אחד בתוכנית רב-שלבית להקמת המדינה האסלאמית הגדולה.<sup>46</sup>
- **אופייה של המדינה הפלסטינית העתידית.** בין ארגון פת"ח ובין האחים המוסלמים ברצועה התגלעה מחלוקת עמוקה בנוגע לצבינה של המדינה הפלסטינית שתוקם לאחר שחרור אדמת פלסטיין מידי הכובש הציוני. האחים המוסלמים ראו בפת"ח ארגון מרקסיסטי המציג את עצמו כמשתייך לעולם המוסלמי אך משמש למעשה "מכשיר להחדרה של רעיונות הכפירה מהמערב ושל משרתיו הערבים לחברה הפלסטינית".<sup>47</sup> בין הארגונים התפתח ויכוח בסוגיה הזאת שהעיד על פערים חברתיים ותרבותיים עמוקים ביניהם.
- **השלטון הישראלי בשטחים המוחזקים.**<sup>48</sup> חופש הדת הבלתי מוגבל כמעט הונהג על-ידי הממשל הצבאי.<sup>49</sup> כאמור, האגודות האסלאמיות ניצלו את העובדה הזאת להעמקת אחיזתם באוכלוסייה הפלסטינית ולהקמת תאים חתרניים לפעילות חבלנית בעתיד.

## סיכום

אזור עזה נודע עוד בימי המקרא כקן של התנגדות לשלטון כובש זר. בשל קיצוניותם של תושבי הרצועה ואופיים הקשוח נפלו זרעי הפורענות של האסלאם הפונדמנטליסטי על קרקע נוחה מראשית שנות ה-70 ואילך. בשעה שתושביה הפלסטיניים של הגדה, וכמוהם תושבי מחנות הפליטים בלבנון, בסוריה ובירדן, אימצו אידיאולוגיה סוציאליסטית, לעתים מרקסיסטית, נותרו תושבי הרצועה בשלהם. הם אימצו את משנתו של מייסד תנועת האחים המוסלמים האמאם חסן אל-בנא, ובהמשך העמיקו את תהליך החזרה ליסודות האסלאם. זאת על רקע האכזבה מתוצאות מלחמת ששת הימים, ובהמשך קבלת הבשורה שיצאה מאיראן שלאחר המהפכה הח'ומיניסטית. לא בכדי פרצה האנתיפאדה בדצמבר 1987 דווקא במחנה הפליטים ג'בליה שברצועה.

לקרבה הגיאוגרפית בין מצרים והרצועה יש השפעה רבת שנים על יכולתם של האחים המוסלמים להנחיל את משנתם ורעיונותיהם בקרב תושביה. הפעילות האסלאמיסטית החלה עוד בתקופת המנדט הבריטי, התקיימה על אש קטנה בשנים 1948-1973 והתחדשה באופן גלוי ברצועה בהנהגתו של השיח' יאסין בראשית שנות ה-70. הקרבה הפיזית הזאת נתנה לאחים המוסלמים יתרון בהנחלת משנתם ורעיונותיהם בקרב תושבי הרצועה. לעומת זאת, בגדה שלט ארגון פת"ח שראה עצמו חלק ממאבק אוניברסלי של התנועות המרקסיסטיות הערביות.

הגורמים שהזכרו לעיל הם הסיבות לכך שההתעוררות הפלסטינית ברצועה לבשה אופי אסלאמי רדיקלי מובהק, זאת בשונה מן האופי המרקסיסטי החילוני שאפיין את הזרם הלאומי בקרב הפלסטינים בגדה, בתוך שטחי מדינת ישראל ובפזורה הפלסטינית.

**הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**

התנועה במטרה ארוכת טווח - עיצובה מחדש של החברה המוסלמית. התנועה החלה להרחיב ולחזק באופן משמעותי את מנגנון הדעוה שלה באמצעות פיתוח תשתית אזורית ותשתית דתית ברצועה:

- הפעלת אגודות צדקה מוסלמיות.
  - הקמת מרפאות ובנק דם.
  - הקמת מרכזי תרבות, מרכזי נוער, מרכזי חינוך לנשים וספריות.
  - פתיחת גני ילדים ובתי-ספר המחנכים ברוח האסלאם ועקרונותיו מבית מדרשה של תנועת האחים המוסלמים.
4. **השתלטות על מסגדים.** סוגיית המסגדים הפכה ליחודית ומרשימה במיוחד ביחס ליתר התחומים שבהם התרחש מאבק הכוחות בין הזרם הדתי והזרם החילוני. ב-1967 היו ברצועה 77 מסגדים וב-1987 הגיע מספרם ל-150.43 כבר בראשית שנות ה-70, עת החל השיח' יאסין בהפצת משנתו, הבינו הוא ותומכיו כי המסגדים הם הבמה המרכזית והמשפיעה ביותר לקניית לבה ואמונה של האוכלוסייה.
5. **פיתוח מסגדים.** בהוראת השיח' יאסין פנו פעיליו לטפל במסגדים בשני מישורים: הראשון - השתלטות על מסגדים קיימים שהיו ברשותו של הווקף ברצועה, והשני - הקמת מסגדים חדשים באמצעות תרומות של האחים המוסלמים במצרים. ליד המסגדים הוקמו מרכזי תרבות ללימוד ולהעשרה. הופעלו מרכזים לחינוך אסלאמי ולשירותי רווחה מסובסדים כמו מרפאות, מעונות יום ובתי תמחוי.

## אסלאם רדיקלי מול מרקסיזם חילוני - מסקנות

מהמאמר הזה עולות כמה מסקנות העונות על השאלה המרכזית: מדוע לבשה ההתעוררות הלאומית ברצועה אופי אסלאמי רדיקלי ולא מרקסיסטי חילוני:

- **המבנה הגיאוגרפי של הרצועה וההרכב הייחודי של האוכלוסייה בה - פליטי מלחמת העצמאות.** הצפיפות הרבה של האוכלוסייה ברצועה, רמת האבטלה הגבוהה, חוסר התוחלת המדינית, במיוחד לאחר יוני 1967 - כל אלה הקצינו את התנאים הקשים ממילא.
- **הקרבה הגיאוגרפית של הרצועה למצרים.** בתקופת השלטון המצרי על הרצועה עד יוני 1967 הייתה הרצועה חבל ארץ סגור, והמצרים נמנעו בכוונת מכוון מלפתח אותו. התסכול כתוצאה מחוסר הפיתוח הוביל לזליגה של רעיונות קיצוניים ממצרים לרצועה באמצעות פעילים של תנועות אסלאמיות שונות כמו האחים המוסלמים והג'האד האסלאמי המצרי.
- **עליית כוחו של האסלאם הרדיקלי בשנות ה-70 ברחבי המזרח התיכון והמהפכה באיראן ב-1979.** בתנאים שנוצרו בשנות ה-70 וה-80 קל היה להטיף לאוכלוסייה כי רק חזרה למסורת המוסלמית ולערכי האסלאם תביא את השינוי האמתי הנדרש.
- **האכזבה מפעילותו של אש"ף.** כבר בסוף שנות ה-70 החל הארגון לאמץ מדיניות שממנה עלתה אפשרות של פשרה מדינית כלשהי עם ישראל. לאחר ההגליה לתוניסיה ב-1983 עברה ההנהגה בפועל למנהיגי השטחים, והדבר העצים את כוחם של מנהיגי האחים המוסלמים והג'האד האסלאמי ברצועה. עד אותה עת היו



# רגולציה של שדה הקרב או קיבעון מחשבתי הרסני

יש להימנע מכך שהניסיון לרגולציה של שדה הקרב ושל התהליכים בו יגרום לקיבעון מחשבתי של מפקדי הצבא. נכון שחשיבתם לא תוגבל על-ידי טכניקות קרביות ותרגולות מפורטות מדי, אלא שיגבשו בעצמם דרכי פעולה מיטביות

בשנים האחרונות נעשה ניסיון להגדיר את שדה הקרב כמערכת של חוקים, מנגנונים ופעולות המציגים אותו כמדע מדויק, ולכן כזה שניתן לחזות כל התפתחות בו. הניסיון לרגולציה של שדה הקרב ושל התהליכים בו נעשה בשני מישורים עיקריים: הראשון - בעבודת המפקדות, השני - בניסיון לגבש ולכתוב פתרון טקטי לכל מתאר לחימה וסוג יעד בשדה הקרב המתפתח והמשתנה בתכיפות גבוהה. מטרתו של המאמר הזה היא להציג את הצורך האנושי ברגולציה של שדה הקרב, ואת הפעולות הננקטות לשם כך ביחידות ובגופי התורה בצה"ל. עם זאת, ברצוני להתריע על כך שהתהליך הזה עלול לגרום לקיבעון מחשבתי של מפקדי הצבא. קיבעון כזה עלול לפגוע ביכולתם לגלות גמישות מחשבתית ויוזמה בשדה הקרב. בסיכום אציע שילוב נכון המגשר בין הרצון לרגולציה לבין יצירת החופש המחשבתי כפתרון הנכון והמתאים למפקדים בצה"ל.

## רגולציה מול חופש מחשבתי - ניתוח המציאות הצפויה באמצעות כלי מחקר אקדמיים

החיפוש אחר חוקים בכל דבר הוא טבע אנושי - כחלק מן הרצון ליצור ודאות במציאות. השאיפה הזאת גוברת כשמדובר בתופעת המלחמה, שהיא לדברי קלאוזביץ "ממלכת אי הוודאות והאקראיות". כאשר לרצון ליצור ודאות במציאות נוספת היכולת לנתח באמצעות כלי מחקר אקדמיים מדעיים את המציאות הצפויה בשדה הקרב - נראה לכאורה שלכל אתגר בשדה הקרב יש "פתרון בית-ספר", שניתן ללמוד ולתרגל אותו. בנוסף, כלי המחקר האלה, שרובם מתבססים על ניתוח מערכות וחקר ביצועים, מציגים בפני מקבלי ההחלטות נתונים לכאורה מדעיים וסופיים, שלעתים אינם מביאים בחשבון משתנים רכים כמו רוח הגייסות וחוסן היחידה בלחימה. יש הסבורים כי הדרך הזאת תוביל לשיפור







אינו מוכשר ואינו מורגל להתאים את התרגולות או את הטכניקה למאפיינים הייחודיים למצב המבצעי הקיים, כלומר, להתאים אותן באופן מרבי לשטח, לאויב, לכוחותינו (מוכנות, מורל וכדומה מעבר לסד"כ ולאמצעי לחימה של היחידה). הפער בכשירותו של המפקד לכך נעוץ בעובדה שמחשבתו כלואה בתבניות ברורות ומובחנות, והוא חסר גמישות מחשבתית ויצירתיות.

לעומת זאת, בצה"ל - אף כי יש הרואים בכך גישה פלמ"חניקית-המערכת המוסדית מנסה לשמור על כתיבת תורת לחימה המגדירה עקרונות וכללים בלבד בעוד שמהמפקד נדרשת חשיבה כיצד נכון ליישם במצב המבצעי הייחודי שעמו הוא מתמודד, ובהתאם לאבחון את מצב יחידתו (לרבות מורל, ניסיון מבצעי קודם וכדומה), ולא דורשת ממנו לפעול על-פי תרגולות אוטומטיות. הגישה הזאת מדגישה את שיטת פיקוד המשימה הנהוגה בצה"ל, לפחות ככל שאנו מכוונים את המפקדים לכך. עם זאת, נראה שההכשרות הקצרות יחסית של מפקדים בצה"ל פוגמות ברצון הזה לפיתוח גמישות מחשבתית ויצירתיות המבוססות על ידע מקצועי איתן מכיוון שזה לא מוקנה בצורה מספקת בהכשרת המפקד. לפיכך, גם גישת הפיקוד הרווחת יותר בצה"ל היא פיקוד מפורט - על אף שרבים יטענו אחרת.

המקצועיות ולהצלחה בשדה הקרב.

בשיטה הזאת מכניסים את המשתנים הידועים לתוך נוסחה - ומתקבלת תוצאה מדעית מדויקת לכאורה. לדוגמה, בעשור הקודם נבדקה תפיסה שגרסה כי יש להקים בצה"ל חטיבות רב-חיליות. לצורך כך נקבעו נוסחאות לביצוע חקר ביצועים, והוכנסו המשתנים השונים שכללו סדר כוחות מתמרן ומסייע, נתוני אמצעי הלחימה ואמצעי הסיוע ללחימה. עוד נקבע כי חטיבה רב-חילית תהיה אפקטיבית פי 1.5, ואף יותר, מחטיבה חד-חילית המוכרת לנו כיום. בעבודה הזאת נבחנו משתנים נוספים הקשורים באדם מבחינת הכשרה לתפקוד בסביבה רב-חילית קבועה, וכן נבחנו משתנים הקשורים להיבטים נוספים שאינם קשורים ישירות ללחימה כמו מערך הנפגעים. נראה שלא ניתן היה לצפות במדויק את החיכוך בשדה הקרב, בעיקר לנוכח ההנחה שהאויב ילמד את השינויים כאשר אלה ייוודעו לו, או לאחר המגע הקרבי הראשון בחטיבה מן הסוג הזה. יש לציין כי התפיסה של חטיבה רב-חילית כאיבר בסיסי בבניין הכוח בצה"ל הושמה בצד, והמצב נותר על כנו<sup>2</sup> מסיבות שונות, שאינן קשורות כנראה לנושא המאמר הזה.

בספרות התור"ל האמריקנית, וכן בזו של צבאות מערביים נוספים, ניתן למצוא פירוט רב בתחומים שונים; ההנחה של ספרות התור"ל האמריקנית היא שפעולה בהתאם להנחיות בה תוביל להצלחה בשדה הקרב. לדוגמה, ספר תורת הלחימה בשטחים בנויים של כוחות היבשה בצה"ל כולל כ-170 עמודים בגודל של ספר קריאה סטנדרטי (A5), בעוד הספר בתחום הזה של הצבא האמריקני כולל 315 עמודים בגודל דף מדפסת (A4), המודפס בגופן קטן וברווחים צפופים יחסית, כלומר, היקפו גדול פי ארבעה מזה של צה"ל. הניסיון הרב בלחימה של צבאות שונים בעולם, גופי המחקר והתור"ל הגדולים והמגוונים שלהם לצד הרצון לייצר ודאות מלאה בשדה הקרב הובילו אותם לכתוב תורות לחימה רבות המנסות לכלול את כל הפעולות הנדרשות להתבצע על-ידי לוחמים, מפקדות ומפקדים בשדה הקרב בכל קשת המבצעים, בכל צורות הקרב ובכל הטכניקות והתרגולות האפשריות.

לא נותר כמעט דבר ליד המקרה; אין צורך לחשוב על פתרון. הצורך היחיד שנותר הוא להבין את המצב (situational awareness), ולפעול על-פי טכניקות קרביות ידועות מראש. יש לציין כי הצבאות האלה מייחסים חשיבות להתאמה של הטכניקות והתרגולות לצרכים של המציאות הספציפית של הכוח הממלא את המשימה. הגמישות המחשבתית היחידה שנותרה למפקד היא בחירת התרגולות הרלוונטיות למצב. ואולם, המצבים אינם זהים במקומות השונים, בכוחות השונים, בוודאי בנוגע למשתנה הרך של אבן היסוד "האדם בקרב", ולכן אין התאמה מלאה בין הטכניקות והתרגולות לבין המציאות, ולעתים אין התאמה כלל. הבעיה היא שהמפקד

## כאשר לרצון ליצור ודאות במציאות נוספת היכולת לנתח את המציאות הצפויה בשדה הקרב נראה לכאורה שלכל אתגר בשדה הקרב יש "פתרון בית-ספר"

### עבודת מפקדות - הסדרת יחסי הגומלין למטרת כוח עזר למפקד

בעבודת המפקדות - כמו בכל ארגון - נכתבו נוהלי עבודה רבים ומגוונים שמטרתם להסדיר את יחסי הגומלין בין המרכיבים המכלולים והתאים במפקדה, כדי ליצור שלם אחד בעבודת המפקדה. זאת על-מנת לתמוך את המפקד בתפקו הנחוץ ובעיתוי הנכון בשדה הקרב. מטרת הנהלים היא ליצור מנגנון קבוע מראש לפעולות במפקדה כך שלא יהיה צורך לגבשן מחדש בכל פעם, בכל מפקדה ובכל מועד. המטרה של הפעולה הסדורה הזאת, המבוססת על לקחי עבודת מפקדות במלחמות ובמבצעים של צה"ל ושל צבאות זרים וכן על לקחים מתרגילי מפקדות ועוצבות, היא לשחרר את המפקדה מן הצורך לגבש שוב ושוב תהליכי עבודה כך שניתן יהיה להתמקד בתוכן הנדרש, כלומר, במהות ולא בתהליך. לנוכח האמור לעיל נדרשות המפקדות לעבוד על-פי תהליכים סדורים המגולמים בתרגולות ובטכניקות עבודה. אלה כתובות בספרי ובפנקסי המפקדות המפורסמים על-ידי גופי התורה בצה"ל בשיתוף עם מרכזי אימון המפקדות המופקדים על ייצור הידע ועל הטמעת נוהלי העבודה האלה.

מיומנות גבוהה של המפקדות בתהליכי העבודה מאפשרת להן לסייע למפקד בעבודתו מעבר לביצוע סדר הפעולות הנדרש בכל נוהל. לדוגמה, באחד מותרגילי האוגדה האחרונים נותר למפקד של אחת החטיבות מספיק זמן כדי להעריך את המצב בקרב החטיבתי מבחינת הקרב האוגדתי, מצב האויב וההזדמנויות האפשריות לחטיבה בעיתוי מסוים.

הרמ"ט שביצע את הערכת המצב במפקדה המליץ למח"ט שפיקד על הקרב החטיבתי מן החפ"ק על דרכי הפעולה האפשריות. הפנאי לבצע את תפקידה של המפקדה כמסייעת למפקד בעיתוי המתאים התאפשר הודות למיומנות הגבוהה בתהליכים בעבודת המפקדה ובעבודה על-פי נהלים (טכניקות ותרגולות המפקדה) ידועים מראש לצד מקצועיות הרמ"ט ויכולתו למצות מעבודת המפקדה את התפוקות הדרושות למח"ט.

לסיכום נושא המפקדות ניתן לומר כי בעבודתן נדרש לגבש נהלים סדורים לכל פעולת שליטה הנדרשת מן המפקדה ולכתוב אותם. זאת כדי לא לבזבז זמן מיותר על פעולות טכניות של המפקדה כך שיותר לה מספיק פנאי למהות - תמיכה במפקד וסיוע לו בהערכת המצב ומתן המלצות לפעולה. במקרה הזה הרגולוציה נדרשת כדי להפוך את עבודת המפקדה ככלי של המפקד ליעילה ולמועילה.

## ההנחה של ספרות התו"ל האמריקנית היא שפעולה בהתאם להנחיות בה תוביל להצלחה בשדה הקרב

### כוחות לוחמים וסוגי היעדים - עקרונות כתובים או מסמך תורתי ייעודי?

בפעילות של הכוחות הלוחמים יש דילמה בין הפעולה האוטומטית, המצריכה תרגולת, והפעולה האוטומטית-למחצה, המצריכה שיקול דעת (טכניקה קרבית) לבין עקרונות פיקוד משימה והגמישות הנדרשת ממפקדים בשדה הקרב לנוכח היותו "ממלכת האי-ודאות". בעניין הזה יש לציין כי מובן שעל-פירוב האויב אינו פועל על-פי ציפיותינו - ואף-על-פי שאנחנו חושבים שאנחנו יודעים מה האויב חושב, אנחנו מופתעים בשדה הקרב לעתים קרובות.

לכאורה ניתן לכתוב תרגולות וטכניקה קרבית לכל אתגר ולכל סוג יעד בשדה הקרב שלגביו קיים יעד בסיסי. ספרות תורתית ברמה הזאת מכונה "הוראות מקצועיות משלימות הכוללות: רכיבי תו"ל, טכניקות הוראות מקצועיות ונהלים"<sup>3</sup> ונמצאת תמיד במוקד הדיון התורתי והמבצעי שבו יש להחליט אם לכתוב מסמך תורתי לכל התפתחות בשדה הקרב, או להישאר עם העקרונות הכתובים בספר מבצעי כוחות היבשה ו בספרי התורות התחומיות המפרטים כיצד לנהל מבצעים במתארים השונים - שטח בנוי, שטח הררי וכדומה. זאת כדי להותיר בידי המפקד את ההחלטה כיצד ליישם בעת שהוא מגבש את תוכניתו המבצעית להתמודדות עם מתאר לחימה או יעד ספציפי.

הגישה התומכת בגיבוש ובכתיבה של טכניקות קרביות לכל מתאר ולכל סוג יעד גורסת כי משך ההכשרה ושמירת הכשירות של המפקדים מחייבים הכנה מוקדמת של הפתרונות האפשריים. זאת כדי לתת למפקד את מלוא הסיוע בגיבוש התוכנית המבצעית שלו להתמודדות עם יעד ספציפי. בגישה הזאת נדרש המפקד ליטול את פתרון בית-הספר שגובש, לעשות התאמה מינימלית למצב המבצעי הרלוונטי לו - אפיון הכוח שעליו הוא מפקד, מרכיבי המשימה, האויב וכדומה - ולפעול על-פי עקרונות הטכניקה שגובשה.

לדוגמה, בשנות ה-80 של המאה ה-20 נעשה באחת מזירות המבצעים ניתוח מפורט של סוג יעדים דומה, ולכל יעד הותאם פתרון בית-ספר. למעשה, נכתבו תוכניות מבצעיות קונקרטיות כטכניקות לחימה, ואוגדו בסוף שנות ה-80 כספרות תו"ל של המפח"ש (זרוע היבשה בגלגולה הקודם).

דרך הפעולה הזאת חותרת תחת חופש הפעולה, פוגעת בגמישות וביוזמה של הלוחמים והמפקדים, ומגדירה להם במדויק את סדרי הכוחות ואת הפעולות שעליהם לנקוט כאשר יהיה זהו את המצב המבצעי שבו הם נמצאים. לאחר זיהוי המצב בוחר המפקד את המתכון הנכון ופועל לפיו. השאלה הנשאלת היא: עד כמה יוכל המפקד להתאים את הטכניקה הכתובה למצב המבצעי הספציפי של יחידתו כאשר זו לא תהיה בהרכב ובסדר הגודל שאליו הוכן פתרון בית-הספר? ולחלופין: עד כמה רצוי לפרט בכתיבת הטכניקה הקרבית?

## ספרות צבאית מקצועית - כמות נחוצה מול איכות

שאלה נוספת בדיון על כתיבת טכניקה קרבית לכל סוגי היעדים והאתגרים בשדה הקרב היא היכולת להטמיע אותה בכוחות הלוחמים. כאשר נכנסים למשרדו של מ"פ, מ"ד או מח"ט מוצאים על המדפים ערכה גדולה של ספרים, הכוללת כמה ספרים של תורה ראשית זרועית, לדוגמה, הספר **מבצעי כוחות היבשה**, וכן מספר רב של חוברות הדנות בטכניקות קרב ובהוראות מקצועיות מטכ"ליות, זרועיות וחיליות. כל אלה נמצאים לצד ערכה של חוברות העוסקות בטכניקות קרביות ובהוראות מבצעיות לביצוע משימות בביטחון השוטף (בט"ש). כמו כן נמצאים על המדף פרסומים שפורסמו על-ידי היחידה - פרסומים שמפקד האוגדה או מפקד החטיבה מחייבים את פקודיהם לקרוא אותם (למשל, אוגדני לחימה בחטיבות גבעתי והצנחנים).

כאן המקום לשאול: האם הקצינים קוראים את כל הספרות הזאת? הרי אין אנו מצפים כי המ"פ והמג"ד יצליחו בין משימה למשימה לקרוא ולהפנים את כל הידע המקצועי החבוי בפרסומים האלה. שאלה נוספת שמתעוררת היא אם החומר נלמד בהכשרות שעובר הקצין במהלך שירותו, והתשובה היא שאת עיקרי החומר הוא לומד בקורסים השונים שבהם הוא עובר הכשרה למילוי תפקידיו, אך נדרש להעמיק באופן עצמאי כדי ללמוד את החומר במלואו. ללא כל ספק הוא אינו יכול להשתלט על כמות גדולה כזאת של חוברות יסוד תורתיות, טכניקות, תרגולות והוראות.

אם נבדוק את המצב בנוגע לקציני המילואים ניתן להניח שהתשובה תהיה שרובם אינם מכירים את חוברות התו"ל והטכניקות הקרביות האחרונות שפורסמו. בוודאי שהם אינם מחזיק בהן בבית או במשרד בשל הוראות ביטחון מידע. ואולם הם יודעים כיצד לאמן את היחידות





חיילי צה"ל ב"צוק איתן". בפעילות של הכוחות הלוחמים יש דילמה על הפעולה האוטומטית והאוטומטית-למחצה, לבין עקרונות פיקוד משימה והגמישות הנדרשת ממפקדים בשדה הקרב לנוכח היותו "ממלכת האי-ודאות"

ידע מקצועי בסיסי, ואילו את אופן יישום הידע יש לפתח על-ידי ביצוע משחקי מלחמה ותרגילי תכנון, ולא באמצעות לימוד פרונטלי של טכניקות ותרגולות - לימוד שרצוי שיעשה באופן עצמי באמצעות לומדות וטכניקות למידה מתקדמות. מובן שאין לזנוח את לקחי המבצעים והמלחמות בנושאי טכניקה ותרגולת, ויש להביאם להכשרה כדוגמאות לאופן ההתמודדות עם האתגרים האלה בעבר. בנוגע לפיתוח תו"ל חדש ולהטמעת ידע מקצועי שנלמד מלקחי מבצעים ומלחמות, ראוי שהמערכת המוסדית תגבש ותפרסם טכניקות ותרגולות חדשות. לאחר שהידע המקצועי שהופק נלמד ונראה שהוטמע בתהליכי ההכשרה והאימון, נכון יהיה להטמיע את עיקריו בספרי התו"ל הבסיסיים.

## סיכום

פירוט רב של טכניקות ותרגולות נכון שיהיה נחלת המפקדות ביבשה - אלה הנדרשות לבצע תהליכי תכנון וניהול של תחומים רבים כסיוע למפקד בפיקוד על מבצעים יבשתיים. זאת ממש בדומה לעבודת מטות במקומות עבודה אזרחיים הפועלים על-פי נהלים סדורים. הנהלים האלה נועדו, כאמור, לסנכרן את כלל התאים, המכלולים והמרכזים במפקדה, כדי שיישעו בעיתוי ובתפוקה הנדרשים למפקד להפעיל את יחידתו.

ואולם, כאשר אנו עוסקים במפקד - נכון שחשיבתו לא תוגבל על-ידי טכניקות קרביות ותרגולות מפורטות מדי, אלא שהוא יגבש בעצמו דרך פעולה מיטבית. זאת, תוך התבססות על ידע מקצועי רחב ועמוק ותוך גילוי גמישות מחשבתית, יוזמה ויצירתיות בעת ההתמודדות עם האתגרים הניצבים בפני יחידתו בדרך להשגת המשימה לאור המטרה.

**\* ברצוני להודות לסא"ל דביר פלג על ההערות המועילות. ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**

שלהם ולפעול בשדה הקרב, זאת משום שהם זוכרים את התו"ל משירותם הסדיר ומאיומנים קודמים (יש לציין כי המפקדים במילואים מעודכנים הן באמצעות השתלמויות מקצועיות והן על-ידי מפקדיהם בסדיר על התו"ל העדכני אך מתקשים, כאמור, להחזיקו ברשותם).

לנוכח המציאות הקיימת הן בנוגע לסדיר והן בנוגע למילואים, נדרש לצמצם ככל הניתן את היקפה של ספרות התו"ל והטנ"ה (טכניקות, נהלים והוראות) כך שתכלול רק את הידע המקצועי הנדרש למפקדים בכוחות היבשה. המטרה היא לפתח יכולות של גמישות מחשבתית ויצירתיות אצלם, ואלה יאפשרו להם לנתח את המצב המבצעי שבו הם נמצאים, ולהתאים לו מענה מתאים המבוסס על ידע מקצועי שרכשו בהכשרות ובלמוד עצמי. עם זאת, אין הכוונה שנותיר את המקצוע הצבאי ליד המקרה הלא מקצועית ונמחק את המסד המקצועי הצבאי המגולם בתורת הלחימה, אלא שנבחן מהם נדבכי התו"ל והטנ"ה הבסיסיים ההכרחיים שיאפשרו לפתח מפקדים מנצחים מקצועיים ולא רק כאלה שיש להם מזל - כפי שאמר נפוליאון כשנשאל אילו תכונות חשובות צריכות להיות לגנרלים. כלומר, נגדיר את המסד של התו"ל, הטכניקות, התרגולות וההוראות שיש בהם כדי לספק ידע מקצועי רחב מספיק שיאפשר פיקוד משימה מקצועי. האלתור בשדה הקרב יבוסס על הידע הזה, ולא על ריק מקצועי.

המערכת המוסדית נדרשת אפוא לבחון היטב את הספרות המקצועית שהיא מפרסמת ומחייבת את המפקדים ללמוד. לדוגמה, עיון בספר **מחלקת הרובאים** שהופץ ב-1956 מעלה שבחוברת אחת כונס ידע מקצועי רחב היקף, ושהפצת הספר כיום תוכל לחסוך למ"מ ואף למ"פ החזקה של חוברות יסוד תורתיות רבות.

נוסף על צמצום מדף הספרים הנדרש למפקד יש לפעול לשיפור הכשרתו המקצועית כמפקד כדי לחזק את הגמישות המחשבתית, היוזמה והיצירתיות שלו. הדבר הנכון הוא להקנות למפקד בהכשרה



# מפקד או שופט?

## הרפורמה בדין המשמעתי בצה"ל בראשית שנות האלפיים

העלאת מודעות קציני השיפוט לפקודות העוסקות בדין המשמעתי יבטיחו קיום הליך הוגן, תקין וחוקי בכל דיון משמעתי. בנוסף לכך, קציני השיפוט חייבים לעמוד בפסיקותיהם בקריטריונים צבאיים, אותם ילמדו בהכשרה הדומה להכשרה של איש הצבא המקצועי



נאשמים מחוץ לכתלי בית הדין הצבאי. הליכי הדיון המשמעתי נתונים כיום, במסגרת תהליכים שונים המתרחשים במדינה, לביקורת משפטית וציבורית הולכת וגוברת. זאת תוך התמקדות בזכויות הפרט



סא"ל שי שמש, מפקד מכלול ב"עוצבת המפץ"



מן השירות, סירוב פקודה, פגיעה במשמעת, התרשלות וכדומה. ● סמכויות שיפוט וענישה בדין משמעתי - כל החיילים יכולים להישפט בפני קצין שיפוט זוט (קש"ז), שדרגתו סגן או סרן, בפני קצין שיפוט בכיר (קש"ב), שדרגתו סרן או רב-סרן, או בפני קצין שיפוט בכיר מיוחד בדרגת סא"ל ומעלה.

בעת ביצוע המשפט מתקיימים הנהלים הבאים:

1. קצין השיפוט יהיה מפקדו (בשרשרת הפיקוד) של הנאשם, פרט לחריגים הקבועים במפורש בפקודות הצבא.
2. רק קצין שיפוט בכיר, שדרגתו גבוהה מזו של הנאשם, יכול לשפוט קצין או נגד בכיר. קצין שיפוט זוט לא יכול לשפוט קצינים ונגדים בכירים.
3. קצין שיפוט זוט לא יכול להטיל עונש של נזיפה חמורה.
4. רק קצין שיפוט בכיר מיוחד יכול לשפוט בעברת תנועה, בעברות ביטחון שדה ובעברות של הפקרת נשק.
5. רק קצין בדרגת סגן-אלוף ומעלה יכול לשפוט אזרח עובד צה"ל. אם אין סא"ל ביחידה, או שהוא בחופשה של שבעה ימים או יותר - יכול לשפוט אותו גם רב-סרן.

## האופי המיוחד של הלחימה גורם לכך שהצבא מבוסס על תפיסה ייחודית: איש הצבא נמצא בשירות מתמשך בכל עת ובכל מקום

כדי להבין את הבעייתיות של הדין המשמעתי יש להבחין בין העמדה לדין משמעתי לבין העמדה לדין בפני בית דין צבאי. ניתן לומר כי הדין המשמעתי הוא הליך פיקודי בחלקו ומשפטי בחלקו. בשונה מכך, המטרה העיקרית של ההליך בפני בית הדין הצבאי היא להתמודד עם הפרות חמורות יותר של חוקים מאלה המטופלות בדרך-כלל בדין המשמעתי. ההליך בפני בית הדין הצבאי הוא משפטי-פלילי לכל דבר ועניין, ומטרתו לטפל בעברות פליליות, ואילו הדין המשמעתי מתנהל בפני קצין שיפוט שהוא מפקד ביחידה.

בין שני הקצוות האלה יש מקרי ביניים שבהם מתלבטת הפרקליטות הצבאית אם לטפל בעניין מסוים בפני בית דין צבאי בדרך של דין משמעתי, או בדרך של משפט פלילי. להלן ההבדלים העיקריים בין ההליך המשמעתי להליך הפלילי:

**הסמכות הנדרשת** - השופט בבית הדין הצבאי הוא משפטן דן-יחיד, או הרכב שופטים שבראשו משפטן. לצד המשפטן יש שני שופטים, קצינים, שאינם משפטנים (נקראים: שופטי צד). השופט בדין המשמעתי הוא קצין, ובדרך-כלל אינו משפטן.

**קונפליקט מובנה בין השופט לנאשם** - בבית הדין הצבאי אין בדרך-כלל היכרות מוקדמת בין השופט, או הרכב השופטים, לבין הנאשם. היכרות כזאת היא עילה לפסילת ההרכב.

בדין המשמעתי השופט והנאשם מכירים בדרך-כלל זה את זה מכיוון

הליך הדין משמעתי (דמ"ש) בצה"ל הוא כלי בידי המפקד להשלטת משמעת ביחידה. אין דין הרשעה בדין המשמעתי כדין הרשעה בבית משפט, אולם המחוקק העניק למפקד, במסגרת הליכי הדין המשמעתי, סמכויות ענישה לא מבוטלות עד כדי פגיעה של ממש בחירותו של אדם. להרשעה בדין משמעתי יש משמעות רבה בנוגע לחייל המורשע גם כאשר אין בה סנקציה של עונש ממשי, ואין היא יכולה להשפיע על המשך שירותו וקידומו.

הליכי הדין המשמעתי נתונים כיום, במסגרת תהליכים שונים המתרחשים במדינה, לביקורת משפטית וציבורית הולכת וגוברת, וזאת תוך התמקדות בזכויות הפרט.<sup>1</sup> בפסקי דין משמעתיים רבים נופלות טעויות, ומדי שנה הפרקליטות הצבאית מתערבת בכאלף מהם.<sup>2</sup> רוב הפסיקות שבהן מתערבת הפרקליטות הן בעניין אי הפעלת עונש מותנה תקף, שהיה תלוי ועומד נגד החייל במועד המשפט, או חריגה מסמכותו של קצין השיפוט.

במאמר אתיחס לאחריות הפיקודית, ולמענה הפיקודי בצה"ל כפי שהוא משתקף בסדרי הדין המשמעתיים. אסקור את הביקורת המשפטית בתוך הצבא ואת הביקורת השיפוטית של בג"ץ, ואביא דוגמאות לכמה פסקי דין. בנוסף, אסקור את השוני בין התפיסות השונות למשפט הצבאי, ואעמוד על היחס בין אחריות לסמכות פיקודית בעיניים משפטיות. בהמשך אפרט את הרפורמה שחלה בדין המשמעתי בעקבות הסוגיות שהתעוררו בנושא בתחילת המילניום (חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו, 1994, התיקון לחוק השיפוט הצבאי 1955, פסיקות בג"ץ).

עבור המפקדים וקציני השיפוט בצה"ל, שהדין המשמעתי הוא חלק מתפקידם, יש חשיבות רבה לנושא הזה. העיסוק בו באופן שוטף מאפשר להבין לעומק את מרכזיותו מצד אחד ואת הכשלים המבניים הגלומים בו מצד אחר. העמקת הידע בתחום תתרום למגמה של מיסוד הדין המשמעתי בנהלים ולמגמה של העמקת הבקיאיות של המפקדים בשפיטה, שהיא חלק אינטגרלי מהגדרת תפקידם.

## בין בית דין צבאי לדין משמעתי

בצה"ל קיימת מערכת משפטית נפרדת מזו האזרחית, והיא שונה ממנה במובנים רבים. בצבא קיימים הגופים הבאים: מערכת בתי דין צבאיים, פרקליטות צבאית ומוסדות חקירה צבאיים, בהם משטרה צבאית חוקרת, ועדת חקירה וקצין בודק.

להלן כמה מושגי יסוד בתחום השיפוט הצבאי:

- חוקי יסוד - הצבא, כבוד האדם וחירותו.
  - חוקים - שיפוט צבאי, עונשין.
  - חקיקת משנה - הוראות הפיקוד העליון, פקודות מטכ"ל, הוראות מפקדי החילות.
- בצה"ל קיימת מערכת דינים נפרדת לעברות המיוחדות לו: היעדר

שכל מהותו של ההליך המשמעותי היא הענקת כלים למפקד להשליט משמעת על פקודיו. לעתים השופט הוא עד לעברה ואף קורבן העברה. **זכאות לייצוג** - בבית הדין הצבאי הנאשם זכאי לייצוג על-ידי עורך-דין - סגור צבאי בחינם, או לשכור עורך-דין אזרחי שייצג אותו בהליך המשפטי.

בדין המשמעותי הנאשם אינו זכאי לייצוג עורך-דין. עם זאת, במקרים שבהם החייל מועמד לדין משמעותי בעקבות חוות דעת של פרקליט צבאי, המורה להעמידו לדין משמעותי, החייל זכאי להביא בפני קצין השיפוט חוות דעת כתובה של עורך-דין מטעמו.

**רישום פלילי** - בבית הדין הצבאי צפוי חייל המורשע במרבית העברות הנפוצות בבתי הדין הצבאיים (עריקות, סמים, שימוש לא חוקי בנשק וכדומה) לרישום פלילי. הרישום, המופיע במחשבי משטרת ישראל, מתיישן רק לאחר שבע שנים, ונמחק רק לאחר עשר שנים נוספות. בדין משמעותי הרישום הזה אינו קיים, והחייל המורשע בדין אינו צפוי לרישום פלילי.

**סמכות ענישה** - בית דין צבאי מוסמך להטיל עונשים חמורים ביותר על חיילים המורשעים בעברות שונות.

בדין המשמעותי מוגבלת סמכות הענישה – העונש המקסימלי שיכול

## פרופ' אסא כשר הציע להשאיר את הסוגיות האתיות בידי המפקדים כמענה פיקודי ולא כהליך משפטי

להטיל קצין בדרגת אל"ם ומעלה על חייל הוא 35 ימי מחבוש. **דיני ראיות** - בית הדין הצבאי כפוף לסדרי הדין הפליליים, המוסדרים בחוק השיפוט הצבאי, ודומים מאוד לסדרי הדין בבתי המשפט האזרחיים, ואף לדיני הראיות.

בדין המשמעותי קצין השיפוט נוהג על-פי סדר דין אחר ומיוחד, והוא גמיש הרבה יותר. כמו כן, בדין המשמעותי רשאי קצין השיפוט לקבל כל ראיה כקבילה.<sup>3</sup>

**קבילות ראיות** - ראיות המובאות על-ידי מצ"ח וקצין בודק (קבו"ד) קבילות בבית דין צבאי. החומר המובא על-ידי ועדת חקירה או תחקיר צבאי אינו קביל בבית דין, אך קביל בדין משמעותי.

**סמכות למתן חנינה** - גם בתחום הזה קיימים הבדלים גדולים שיפורטו בהמשך.

## טעויות נפוצות בדין המשמעותי

מסדר הדין - השלב שבו ניתנת לנאשם הזדמנות לטעון את טענותיו במלואן.<sup>4</sup> זהו החלק החשוב ביותר במשפט. לפיכך נדרשת הקפדה על קצו של יוד בשמירה על סדרי הדין. להלן הטעויות הנפוצות ביותר:<sup>5</sup>

1. אי הצגת כל האפשרויות העומדות בפני הנאשם או אי היעדרות לבקשתו.

2. אי מינוי קצין בודק לבדיקת הנסיבות כאשר חייל מבקש להישפט

בבית דין צבאי.

3. הטלת שני עונשים על אותה עברה.

4. גביית עדות שלא בפני הנאשם או בטלפון.

5. אי-מתן אפשרות לנאשם לעיין בראיה בכתב.

6. פיצול מעשה אחד לשתי עברות ללא אישור פרקליט.

7. אי-מתן אפשרות לנאשם לזמן עדים.

8. העמדה לדין בעקבות דוח מ"צ ללא אישור מדור עברות במקמ"ר.

9. חריגות שונות במתן עונשים (חריגה מסמכות, ריתוק ליחידה כתחליף למחבוש ועוד).

בדין המשמעותי קיימים מעצם טבעו ניגודים מבניים וסתירות המעוררים מחלוקות כאשר הם מנותחים בעיניים משפטיות.

## אחריות פיקודית: זכויות אדם מול משמעת צבאית

העיסוק הציבורי במשפט הצבאי, ובכלל זה הדין המשמעותי, מעלה כמה מחלוקות בין אנשי צבא ומשפטנים בנוגע להגדרת המושג "אחריות פיקודית" ולמתח שבין דמות המפקד ודמות השופט. להלן אדון בשתי הגישות המרכזיות בנוגע לדרך שבה יש לנהל את הדין המשמעותי בצה"ל, וכן בשאלה כיצד נולדה מהן הרפורמה כבר לפני כעשור.

**משמעת צבאית.** התגובה המשמעותית היא חלק מתהליך חינוכי שנועד להקנות לחייל הרגלי משמעת ולעצב את התנהגותו בהתאם לנורמות ולערכים של צה"ל - כל אלה תוך הקפדה ושמירה על כבודו וזכויותיו המוקנות לו בפקודות הצבא. התגובה המשמעותית היא חלק מסמכויות המפקד שניתנו לו לצורך התמודדות במצבים של אי ציות מצד חייליו, ולאחר שמיצה את יתר הכלים המנהיגותיים האחרים. יש להדגיש כי על-פי הפקודות,<sup>6</sup> חייב המפקד במקרי עברה לנקוט תגובה משמעותית ללא דיחוי. השאלה - היכן עובר הגבול. במערכת האזרחית האיזון שונה מאשר במערכת הצבאית. הצבא אינו יכול לקחת על עצמו סיכון שתהיה התערעורת של המשמעת, של חוסר כוונות, של סיכון חיי אדם. התוצאה תהיה הרס הצבא. העילה להפעלת הסנקציה המשמעותית היא מכוח הפקודה.

האופי המיוחד של הלחימה גורם לכך שהצבא מבוסס על תפיסה ייחודית: איש הצבא נמצא בשירות מתמשך בכל עת ובכל מקום. אם מפקדו מורה לו להתייצב בבסיסו בעוד שעה - עליו לעשות זאת, ומפקדו אינו צריך להסביר את ההוראה. הדבר נכון גם כאשר הוא יוצא לחופשה בחו"ל, וחל על כל החיילים. הייחודיות של התחום הצבאי מאפשרת לחוקק חוקים צבאיים שהם תוספת למגבלות החוקים הקיימים - זאת ללא קשר לזמן ולמקום.

אלוף (מיל') יעקב עמידרור<sup>7</sup> טען בנושא הזה שכדי להבטיח שצה"ל יהיה צבא טוב יותר ומפקדיו יוכלו לפעול בצורה הטובה ביותר, בדרך שתצמצם אובדן חיי אדם במלחמה - יש לתת בידי המפקדים אחריות נוספת, ולהפקיד את תהליכי השיפוט בצבא בידי מפקדים על-פי קריטריונים מקצועיים. לדעת עמידרור, גם ההפך נכון, היינו, ככל שמצמצמים את תחומי האחריות של המפקדים כך גורמים לצמצום סמכותם, שכן אין סמכות ללא אחריות. הכנסת שיקולים לא מקצועיים לחיי הצבא פוגעת באיכותו, בייחוד ביכולותיו לבצע את המוטל עליו על-פי חוק -



# ביקורת שיפוטית של בג"ץ

ראייתו הערכית של בג"ץ הובילה לאכיפת נורמות מוסריות ואתיות על גופי ביטחון והפיכת כללי אתיקה לכללי משפט.<sup>18</sup> פסיקה בולטת של בג"ץ ניתנה ב-1999 בעניין פלונית נ' ראש המטה הכללי.<sup>19</sup> בפסק הדין הזה ביטל בג"ץ את החלטת הרמטכ"ל לקדם קצין בכיר לדרגת אלוף לאחר שהורשע בדין משמעתי. החלטת בג"ץ נתנה במשתמע (שכן הדבר לא צוין במפורש) עדיפות לחוסן המוסרי על פני החוסן הצבאי. במסגרת הזאת נדרש בג"ץ פעמים רבות לדון בעתירות שמקורן בכשלים או באי-התאמות בדין המשמעתי. להלן כמה דוגמאות נוספות למקרים שבהם דן בג"ץ בסדרי הדין המשמעתי:

**בג"ץ מנחם גרינשטיין נ' הפצ"ר ואח'**<sup>20</sup> עוסק בחייל שנשפט בפני קצין שיפוט בכיר, שדרגתו תת-אלוף, בגין עברות במסמכים צבאיים. החייל הורשע ונגזר עליו קנס ומחבוש על תנאי. הוא ערער ועתר לבג"ץ בטענה שקצין השיפוט עיין בחוות הדעת של הפרקליט הצבאי בעניינו, דבר שעלול ליצור אצלו דעה קדומה. בפסק הדין נתן השופט משנה תוקף חוקי לפקודות מטכ"ל.<sup>21</sup> נאמר שבו שגם אם נפל פגם, הוא לא גרם לנאשם עיוות דין. עם זאת בחר השופט לנדוי לציין שלדיון משמעתי נגד חייל יש אופי משלו, ואין הוא דומה לשיפוט בבית משפט רגיל, זאת מכיוון שבחי המחנה המפקד אינו יכול לשמור תמיד על ריחוק אישי מן האירוע שבעניינו הוא שופט את החייל.<sup>22</sup>

**בג"ץ מדז'ינסקי נ' ביה"ד הצבאי לערעורים**<sup>23</sup> מעלה סוגיה שונה. העותר נשפט על-ידי קצין שיפוט זוט ל-55 ימי מחבוש מצטברים על עברות שונות, ובכך חרג קצין השיפוט מסמכותו, שכן אין הוא מוסמך להטיל יותר משבעה ימי מחבוש לכל עבירה (סעיף 152/5 לחוק השיפוט הצבאי 1955). בדרכו לבית המעצר התנגד החייל, השתחרר מכבליו וברח. על כך הוגשו נגדו חמישה אישומים שונים נוספים. במשפטו כפר החייל בכל האישומים. הוא טען שמכיוון שקצין השיפוט הזוטר חרג מסמכותו - מבוטל משפטו ומבוטל האישום בגין הימלטותו בדרכו לבית המעצר. בית הדין המחוזי (חיל האוויר) קבע כי פסק הדין אינו כדון, אך חומרת מעשיו של העותר בדרכו לבית המעצר עומדת בעינה. בית הדין הצבאי לערעורים דחה ערעור נוסף שהוגש וקבע שרק הפרקליט הצבאי הראשי יכול לבטל את גזר הדין של קצין השיפוט הזוטר. החייל עתר לבג"ץ, והשופט אהרן ברק קבע כי גם על השופט מוטלת מרותו של הדין, וכי אין הוא רשאי להטיל עונש שאין בסמכותו להטיל. לדבריו, "העונש בטל ואין להצדיקו בכל נימוק שהוא, אף לא בנימוקים שעניינם - המשמעת בצבא".<sup>24</sup> התיק חזר לבית הדין הצבאי לערעורים, כדי שימשיך לדון בערעור על בסיס הקביעה שעונש המחבוש בטל ומבוטל.

**בג"ץ צמח נ' הפצ"ר**<sup>25</sup> פסק הדין הזה שינה את מדיניות מעצר החיילים בצה"ל בידי המשטרה הצבאית. עד להחלטה בפסק הדין הזה, נהגו בצה"ל לעצור חיילים לפני העמדתם למשפט למשך 96 שעות. שניא צמח, חייל בשירות חובה שנעצר בידי שוטר צבאי בחשד לעריקה מן הצבא, הוחזק בכלא צבאי במשך חמישה ימים בלי שהובא בפני שופט. לאחר מכן עתר לבג"ץ בטענה כי חמשת ימי מעצרו מנוגדים לחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו, ולפיכך הן פסולות ובטלות ויש לשחררו מן המעצר. בעתירה דנו אחד-עשר שופטים. בית המשפט לא קיבל את טענת צה"ל שבשל נוחות ומרחק דרושים ארבעה ימים עד להעמדת חייל לדין. כיום ניתן לעצור חייל לכל היותר עד 48 שעות לפני הבאתו לפני שופט (לא מפקד). ייחודו של פסק הדין הזה הוא בכך שלראשונה בתולדות המדינה ביטל בית המשפט חוק של הכנסת, והורה על מחיקת סעיף בחוק השיפוט הצבאי שנתן אפשרות למעצר למשך של 96 שעות. עם זאת נקבע בפסק הדין שאפילו חוק המקל על הנאשם חשוף לביקורת משפטית.

**בג"ץ יוסי פילנט נ' סגן הפצ"ר**<sup>26</sup> העלה שאלות נוספות בנוגע לפרטים טכניים לכאורה בדין המשמעתי. רב"ט יוסי פילנט נידון ל-28 ימי מחבוש לאחר שקרא לחבריו לפלוגה לסרב לפנות מאחז סמוך ליצהר. פילנט עתר לבג"ץ בטענה שבהליך המשמעתי בעניינו היו פגמים שפגעו בזכויותיו, בין היתר העובדה שטופס התלונה היה ריק לחלוטין. בג"ץ ביטל את עונש המאסר, והחייל שוחרר מכלא שש לאחר שריצה שבוע מאסר. מסר חשוב שעבר בפסק הדין הזה הוא שהחלטת הפרקליטות הצבאית, שבדקה אם הליך השיפוט התנהל כדון, התמקדה בתוצאות ההליך ובביקורת טופס התלונה, זאת בלי להתייחס לנימוקי ההחלטה של קצין השיפוט.

עיתונאים ועל-ידי עמותות שונות המבקשים לשמור על התקינות של המערכות השלטוניות ועל זכויות האזרח. אחת הטענות של הביקורת היא שלא ייתכן שמפקדים ישפטו את עמיתיהם, שכן יש בכך משוא פנים אינהרנטי. בנוסף, כשהם שופטים את עמיתיהם הם שופטים בעצם את עצמם.

הביקורת החיצונית גורסת כי במערכת הצבאית יש בני כלאיים - אנשי משפט שהם אנשי צבא. הם מבצעים את השפיטה אך טבוע בהם אותו משוא פנים כמו במפקדים. מכיוון שהם לובשים מדים, הם שייכים לאותה קבוצה ויש להם מחויבות כלפי עמיתיהם. הם אף כפופים במידת-מה למערכת הצבאית. אמנם יש אמון בעצמאות של המערכות המשפטיות בצבא, וככל שזה נוגע לבית הדין הצבאי, העצמאות הזאת אף מעוגנת בחוק, אבל בסופו של דבר יש כפיפות ארגונית, ולכפיפות הזאת יש משמעות.

הגנה על המולדת ועל חירות ישראל. מעורבות חיצונית עלולה לסכל את היכולת של המפקד לבצע את משימתו.

על-פי גישת המשמעת הצבאית, אם למערכת הקשוחה הזאת - של אמון מוחלט וחינוך להרואיקה - ייכנסו מושגים זרים, ניהוליים, משפטיים או אחרים, לא יוכלו המפקדים לשאת באחריות האמתית בשדה הקרב. ייחודו של המעשה הצבאי אינו מצדיק התעלמות מן החוק אלא מחייב שיתבצע ללא תלות בהליך המשפטי הרגיל, המעין אזרחי. כמו כן, יש להביא בחשבון שטעויות הן חלק מן המעשה הצבאי - מכוח אופייה המיוחד של הלחימה.

היומרה להבין את המעשה הצבאי ולשפוט אותו על-פי ערכי החוק הרגיל, ולא על-פי קריטריונים מקצועיים כחלק מן העשייה של הצבא, תביא לכך שביום פקודה המערכת הצבאית לא תתפקד כראוי. **זכויות האדם:** הביקורת החיצונית נעשית על-ידי אנשי ציבור, על-ידי



**אלוף (מיל) יעקב עמידור.** טען שכדי להבטיח שצה"ל יהיה צבא טוב יותר ומפקדיו יוכלו לפעול בצורה הטובה ביותר, בדרך שתצמצם אובדן חיי אדם במלחמה - יש לתת בידי המפקדים אחריות נוספת, ולהפקיד את תהליכי השיפוט בצבא בידי מפקדים על-פי קריטריונים מקצועיים

הבסיס של כל מדינה מודרנית הוא הרעיון שהמשפט עליון על הכול. על-פי גישת זכויות האדם, זו העמדה האזרחית הנכונה, והצבא הוא חלק אינטגרלי מן החברה האזרחית.

פרופ' יורם שחר תיאר את קריסתו של הניסיון שנעשה במשך תקופות רבות במילניום הקודם לקיים לאורך זמן מערכת משפטית אוטונומית.<sup>8</sup> לדבריו, כל המערכות האוטונומיות באירופה, למשל הכנסיות והגילדות היו כוחניות. טענתם של הבישופים והעומד בראשם, האפיפיור, הייתה טענה מקצועית, היינו, האזרחים אינם מבינים במוסר, והמוסר הוא המקצוע של הבישופים. התפקיד של הכנסייה הוא לגלות לבני האדם את הדרך הנכונה כיצד לחיות על פני האדמה בדרך אל המקום הגבוה יותר. היה חשוב להם שהנתינים לא ייגעו בכמרים שלהם, ושתהיה כמה שפחות התערבות של המדינה. המערכות האוטונומיות המקצועיות האלה קרסו זו אחר זו. כך קרסו גם גילדות שונות (של סוחרים, רופאים, מהנדסים, עורכי דין), שהייתה להן תפיסה מדויקת בנוגע למקומן הנפרד, וכיום הכול עומדים בפני דין אזרחי שווה במדינה. ואולם, אף אחת מהן לא קרסה בלי קרב. כולן צעקו את אותם הדברים בדיוק. כל אחת מהן הציגה את הייחוד של המקצוע שלה כאילו הוא מחסן אותה מאימת הדין.

בהקשר הזה של הסמכות השיפוטית האוטונומית והכוחנית יש לציין שגם בצבא ענישה שמופעלת באופן לא מושכל אינה משיגה את מטרתה. היא יוצרת מתח ותחושת עוול אצל החייל, ובמקרים קיצוניים עלולה להתפרש כפגיעה, כולזול וכניצול סמכויות המפקד לרעה.

מול האחריות בבניית מוכנות החייל למשימותיו עומדת אחריות מקבילה להעלאת רמת הנכונות של החייל לביצוע המשימות באמצעות יצירת מוטיבציה. במהלך שנות קיומה של ישראל עברה החברה בה שינויים רבים, וקיימת מגמה להתאים את חוק השיפוט הצבאי לנורמות המשפט הנהוגות בימינו. נדרש תיקון בחוק השיפוט הצבאי שיצמצם את סמכויות השיפוט של קצינים ביחידה לשלול חירויות הפרט.

## נדרש תיקון בחוק השיפוט הצבאי שיצמצם את סמכויות השיפוט של קצינים ביחידה לשלול חירויות הפרט

### הרפורמה בדין המשמעתי

ב-12 ביולי 2004 התקבל בכנסת תיקון מס' 49 לחוק השיפוט הצבאי, התשט"ו-1955. מדובר בתיקונים הנוגעים להליכים בדין המשמעתי שתכליתם בין היתר לסייע בשמירת חירויות הפרט של החייל. להלן השינויים העיקריים:<sup>9</sup>

1. חובת הודעה על זכות ערעור לנאשם.
2. לקצין השיפוט אסור לעיין בעדויות נגד הנאשם אלא בפני הנאשם עצמו.

3. זכות להיעזר בעורך דין.
  4. דין שווה לקצינים מדרגת סגן-אלוף ומעלה.
- הוראות הדין החדשות נועדו לאפשר איזון ראוי בין שני ערכים: האחד - הצורך להקפיד בחובת משמעת החיילים הנדרשת לתפקודו התקין של צה"ל; הערך השני - העיקרון של שמירה על חירויות הפרט, בייחוד בתחום ההליך המשמעתי, בעיקר משום שאין מדובר בהליך שבו עומדים לדין עבריינים ומשום שהשופטים הם המפקדים. התיקון בחוק והתערבות בג"ץ<sup>10</sup> הובילו לכמה שינויים משמעותיים שחלו בסדרי הדין המשמעתי אשר עודכנו בפקודות<sup>11</sup> והופצו לכלל קציני השיפוט ועיקרם:
1. צמצום הסמכויות של קציני שיפוט בהטלת עונשי מחבוש. רק קצין שיפוט מיוחד בדרגת סגן-אלוף לפחות יכול להטיל עונש מחבוש (חריגים - מפקדים מרמת מפקד פלוגה ביחידות לוחמות).
  2. החובה לצרף טופס הנמקה לכל פסק דין שבו נגזר עונש מחבוש - ביטוי לשיקול הדעת המופעל על-ידי קצין השיפוט (הן בהליך עצמו והן בערר). במקרים שבהם מורשע החייל יש לציין גם את הנימוקים לעונש.<sup>12</sup>
  3. החובה לערוך פרוטוקול שיצורף לכל טופס תלונה (הפצ"ר מצוין שבטופס התלונה הצבאי 630 אין די מקום לרישום הפרוטוקול).<sup>13</sup>
  4. התאמת סמכות הענישה לסוגי העברות. בנוגע לכל סוג עברה תיקבע תקופה מקסימלית של מחבוש. זאת בניגוד למצב הקודם - קצין השיפוט היה רשאי להטיל עונשי מחבוש לריצוי





החייל אלמור אזריה (השני משמאל) בית הדין בקסטינה. 29 במרץ 2016. התגובה המשמעתית היא חלק מתהליך חינוכי שנועד להקנות לחייל הרגלי משמעת ולעצב את התנהגותו בהתאם לנורמות ולערכים של צה"ל - כל אלה תוך הקפדה ושמירה על כבודו וזכויותיו המוקנות לו בפקודות הצבא. התגובה המשמעית היא חלק מסמכויות המפקד שניתנו לו לצורך התמודדות במצבים של אי ציות מצד חייליו

כדי ששופטים צבאיים או אנשי משפט בצבא יוכלו לעמוד באמת בקריטריונים צבאיים, הם צריכים לקבל הכשרה דומה להכשרה של איש הצבא המקצועי. ניתן לתכנן תהליך הכשרה של משפטן בצבא, שיכלול אימונים ומילוי תפקיד צבאי-מבצעי, זאת כמובן בהתאם ליכולות של אותו קצין ולהכשרות שלו.

לדברי פרופ' אסא כשר,<sup>15</sup> הדין המשמעתי הוא שעטנו בין דין משפטי לדין אתי בארגון. ארגונים שונים בשירות המדינה מנסים להקנות לדין המשמעתי מאפיינים משפטיים. התערבותו של בג"ץ בתחומים האלה לוקה לעתים בחסר, מכיוון שגם הוא עלול להיות לא בקיא בפרטי הפרטים של ההווייה הצבאית. לדוגמה, פסק דין ניר גלילי,<sup>16</sup> שבו פסק בג"ץ שניתן לקדם את הקצין בתפקיד אך ללא קידום בדרגה (מדרגת תא"ל לדרגת אלוף). מטרת הקביעה הייתה לפגוע במעמד שלו באופן סמלי. יש לציין שבג"ץ לא עמד על כך שבצבא יש לתפקיד בפועל משמעות הרבה יותר גדולה מאשר בדרגה. פרופ' אסא כשר הציע לקחת חלק מן הסמכות ולהעבירה לבית דין צבאי, ולהשאיר את הסוגיות האתיות בידי המפקדים כמענה פיקודי ולא כהליך משפטי. הוא סבור שיתכן שכתוצאה מן התהליך הטבעי הזה ייעלם הדין המשמעתי מן הצבא.

השופט אהרן ברק אמר: "המשמעת הצבאית תחושל והאמון של הצבא במערכות הדין המשמעתי יחוזק אם הכל ידעו ששלטון החוק משתרע גם על הדין המשמעתי וגם על שופטיו".<sup>17</sup>

**ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**

בפועל בהתאם לסמכות שנגזרה מדרגתו בלבד, ולא בהתאם לסוג העברה.

הכללים האלה העמידו במרכזו של ההליך המשפטי בדין המשמעתי את עקרונות המידתיות והאחידות בענישה. בהמשך לכך<sup>14</sup> חל שינוי בטופס התלונה הצה"לי ושינוי בהכשרת קציני השיפוט, אשר זהו לא תפקידים היחיד (מפקדים).

## סיכום

הליך הדין המשמעתי מאפשר לקצין השיפוט לשלול את חירותו של חייל בהינף קולמוס. שלילת חירות היא צעד קיצוני הפוגע בזכויות יסוד. עם זאת, אין ספק שנקיטת צעד כזה חיונית במקרים הנחוצים כדי לשמור על המשמעת בצה"ל.

לפיכך יש חשיבות רבה לקיום הליך הוגן, תקין וחוקי בכל דיון משמעתי. הדרך הטובה ביותר לקיום ההליכים בדרך הזאת, לאחר ביצוע הרפורמה התחוקתית, היא העלאת המודעות הן של החיילים והן של קציני השיפוט לפקודות העוסקות בדין המשמעתי.

במאמר הוצגו הגורמים השונים לעריכת הרפורמה, אך נראה כי הכשל המרכזי נותר בעינו. רוב קציני השיפוט בדין המשמעתי הם עדיין חסרי הכשרה וניסיון משפטי, ואכן רוב ההליכים הלא תקינים שנסקרו נבעו בצורה ישירה או עקיפה מן הכשל הזה. עם זאת, קיימת טענה שגם השופטים הצבאיים המקצועיים לא בקיאים דיים בהווייה הצבאית.





# מקצוענות צבאית

מכיוון שצה"ל הוא צבא העם, המושתת על שירות חובה קצר, ההולך ומתקצר, רוב היחידות בו מאותגרות בכל הנוגע למרכיב הניסיון המעשי. אין בכך כדי לרפות את ידי המפקדים בחתירה למקצוענות של ארגוניהם

**מפקדים בפעילות בשטח בנוי.** בייעוד הצבא בולט הצורך לנצח בכל מלחמה, וזאת ללא ניסיון קודם במלחמה הזאת. הצורך הזה נשען על העובדה שכל מלחמה שונה מקודמותיה, ולכן בהכרח לא ניתן למצוא את בעל הניסיון בנייהול המלחמה הבאה. לפיכך לא קיים לכאורה מקצוען



רבים מדברים על מקצוענות, רבים מתהדרים במקצוענות, אך מעטים מבינים לעומק מהי מקצוענות, ומעטים יותר מצליחים ליישמה. מקצוענות צבאית אינה רק העיון האינטלקטואלי בראי המקצוע הצבאי, ומנגד אינה ניתנת לביסוס רק על סמך ניסיון עשיר בשדה הקרב. החובה לחתור לארגון מקצועני מוטלת על כתפי כל אחד מן המפקדים בצה"ל.

במאמר הזה אדון בסוגיית המקצוענות באמצעות הגדרת המושג, עמידה על הייחוד שבמקצוענות צבאית ועמידה על המרכיבים הנדרשים בארגון כדי למצבו כארגון מקצועני.

## מהי מקצוענות?

בעוד שלרובנו קשה לעמוד על ההבדל שבין מקצוענות למקצועיות, ועל ההבדל שבין מצוינות לשאיפה לשלמות (פרפקציוניזם), אנו נוטים לקבוע בקלות אם אנו או זולתנו מקצוענים בתחום מסוים, ויכולים למנות בקלות רשימה של ממלאי תפקידים שהם מקצוענים בתחומם.

בניתוח אטימולוגי<sup>1</sup> המילה הדומה ביותר למושג מקצוענות היא מקצועיות, והמקצוען הוא בעל מקצועיות גבוהה יותר מן המקצועי. רבים מבלבלים בין המושגים, ולעתים מחליפים ביניהם, גם בשל העובדה שהתרגום של שני המושגים לאנגלית הוא professionalism. קל יותר להבין את ההבדל בין המושגים באמצעות ההבחנה בין המושגים ההפוכים. בעוד ההפך ממקצועי הוא ממלא תפקיד שאינו בקיא במקצועו, ההפך ממקצוען הוא חובבן.

## לרובנו קשה לעמוד על ההבדל שבין מקצוענות למקצועיות, ועל ההבדל שבין מצוינות לשאיפה לשלמות (פרפקציוניזם)

בלבול שכח נוסף הוא בין המקצוענות למצוינות. המצוינות היא מושג יחסי המתייחס לבלטות של היחיד בקבוצה, ואולם, אם כל הקבוצה ביצעה את המשימה בצורה מושלמת - לא ניתן יהיה לציין כל אחד ואחד ממבצעייה, ולכן אף אחד לא יגיע לרמה של מצוין. לעומת זאת, המקצוענות היא מושג מוחלט. אופן הביצוע של משימת היחיד אינו תלוי באיכות הביצוע של עמיתיו. אם כל הקבוצה ביצעה את המשימה בצורה מושלמת - יענו כל חבריה לקריטריון המינימום לביצוע מקצועני.

המקצוענות היא גם לא פרפקציוניזם. בעוד שבעולם נטול אילוצי משאבים ייתכן שהפרפקציוניסט יהיה מקצוען, בעולם המציאות אנו נדרשים בכל תחומי החיים לספק תפוקה בסד אילוצים מוגדר. הפרפקציוניסט מתקשה להתכנס ללוחות זמנים, מכיוון שעל-פי שיטתו, ככל שישקיע זמן נוסף - יגיע לתוצאה טובה יותר. זו הסיבה שבגינה הנגועים בפרפקציוניזם נוטים לעתים קרובות לדחות פעולות

סא"ל שבתאי בן-בוחר, מפקד צוות בפו"ם אפיק



ולא לקבל החלטות. המקצוען, לעומת זאת, יודע למצות את משאביו כדי להגיע לתוצאה המיטבית במסגרת האילוצים. המקצוען מודע לכך שאויבו המר של הטוב מאוד הוא המושלם - וגובר עליו.

## תיחום המקצוענות

מקצוען מבין בדברים שבהם הוא עוסק, ועוסק רק בדברים שבהם הוא מבין.<sup>2</sup> עדיין לא נמצא האיש שיוכל להפגין מומחיות בכל שטחי המדע והידע האנושי. לפיכך לא יהיה מדויק לתאר אדם כלשהו כמקצוען אלא כמקצוען בתחום נתון - מקצוען בתחומי, מקצוען בתפקידו.

אלוף (מיל') גרשון הכהן טען שהמצוינות הטכנית המחנכת להצטיינות בתחומים הולכים וצרים גורמת לכך שאנו מתקשים להגיע לפתרונות הסתגלותיים-הוליסטיים הדרושים למנהיגים.<sup>3</sup> מול הטענה הזאת יש להבהיר כי ראוי להתייחס גם לתחומי הניהול, תחומי הפיקוד ותחומי המנהיגות כתחומי מקצוע בפני עצמם. בראש הארגונים שבהם נדרשת מקצוענות בראייה המערכתית ומצוינות הסתגלותית ראוי שיוצבו המקצוענים בניהול, בפיקוד ובמנהיגות, ולא המקצוענים בתחום ידע צר.

## מרכיבי המקצוענות



תיחום המקצוענות נובע מהגדרתם של שלושת המרכיבים הראשונים. בעוד שאת הידע המקצועי, את המיומנות ואת הניסיון ניתן לרכוש רק בכמה תחומים, את הגישה המקצוענית ניתן ליישם גם בתחומים שבהם אדם רחוק מלהגדיר את עצמו כמקצוען.

המשותף למרכיבי ההתמחות המקצועית הוא היכולת להשיגם בתנאי בית-ספר. לאחר צבירת ניסיון מעשי רלוונטי מושגת התמחות מעשית. אדם ייחשב למקצוען בתחום מסוים רק אם תיחוס לו רמה גבוהה בכל מרכיבי המקצוענות בתחום הזה. די במרכיב חסר אחד

כדי לפסול את מקצוענותו.

את רוב המקצועות ניתן ללמוד ולבחון באופן מדויק, כמו הכשרה למקצוע הרפואה. ההכשרה כוללת רכישת ידע וצבירת מיומנות במסגרת לימוד סדורה הנמשכת פרק זמן מוגדר ומסתיימת במבחני סיום ברורים. לעומת ההכשרה למקצוע הרפואה, הגדרת הרופא כמקצוען היא אתגר מכיוון שאין בנמצא מבחן ברור הכולל את כל מרכיבי המקצוענות של הרופא. הבעיה נובעת מן הקושי לבחון את ניסיונו ומן הקושי לכמת את גישתו המקצוענית.

## מקצוענות צבאית

בשל היות המקצוענות מושג תחום, הגדרת מקצוענות צבאית היא בבסיסה הגדרת מידת הידע המקצועי, המיומנות, הניסיון והגישה המקצוענית הדרושים למלאי תפקידים צבאיים.

מגוון מצבי התפקוד ומגוון התפקידים בצבא גדול מאוד. אף אחד אינו יכול להגיע לרמת מקצוענות בכל המקצועות ובכל תחומי הידע הצבאי. לכן נכון יותר להגדיר את המקצוענות בתחומים צרים בתוך מרחב העשייה הצבאית, למשל, מקצוענות בפיקוד, מקצוענות בלוחמת קרקע, מקצוענות בתחום המודיעין או מקצוענות בימאות צבאית. עם זאת, ניתן לחפש את המכנים המשותפים לכל המקצוענים במקצועותיהם הצבאיים. המכנים המשותפים האלה נגזרים מהייעוד ומהייחוד של הצבא. זוהי למעשה המקצוענות בתחום המקצוע הצבאי.

בייעוד הצבא בולט הצורך לנצח בכל מלחמה, וזאת ללא ניסיון קודם במלחמה הזאת. הצורך הזה נשען על העובדה שכל מלחמה שונה מקודמותיה, ולכן בהכרח לא ניתן למצוא את בעל הניסיון בניהול המלחמה הבאה. לפיכך לא קיים לכאורה מקצוען - כלומר, בעל ניסיון רלוונטי בתחומו - בשום מקצוע צבאי מכיוון שאין מישהו שיכול לצבור ניסיון במקצועו במלחמה הבאה.



מקצוען בתחום מסוים יוגדר מי שצבר את כל ארבעת המרכיבים בתחום נתון

מקצוען יותר בלחימת שטח בנוי מהרמטכ"ל, וזאת בשל היותו בקיא יותר בנהלים, מיומן יותר בביצוע ולעתים אף מנוסה יותר במשימה. על-פי מודל הטקסונומיה (תסוויג) של הפסיכולוג בנג'מין בלום, קיימות שש רמות של למידה: ידע, הבנה, יישום, אנליזה, סינתזה והערכה. על-פי מודל הטקסונומיה העתידית של העתידן פרופ' דוד פסיג, קיימות רמה שביעית - רמת ההשכלה. המקצוען נדרש, ללא קשר למודל שלפיו מדרגים את רמת הלמידה שלו, לרמת הלמידה הגבוהה ביותר בתחומו. רכישת הידע המקצועי היא תנאי הכרחי למקצוענות האדם בתחומו, אך אינה תנאי מספיק.

## מיומנות

יש שיאמרו כי לא ניתן להגיע לרמת למידה גבוהה ללא מיומנות, שכן על-פי הטקסונומיה של בלום, לא ניתן להתקדם לרמות למידה גבוהות יותר ללא שליטה ברמת היישום. אכן, לא ניתן להגיע לרמת למידה גבוהה ללא תרגול, ולו בסיסי, של החומר הנלמד בפרקטיקה, אולם האם מי שהגיע לרמת למידה גבוהה הגיע גם לרמת מיומנות גבוהה? לא בהכרח. המיניון הנכון בין השקידה על החומר התיאורטי לבין ההתמדה בתרגול מוביל לכך שרמת למידה גבוהה תבטיח רמת מיומנות גבוהה. בתחומים רבים יש אנשים בעלי ידע תיאורטי ברמה גבוהה מאוד, חלקם אף בעלי תארים אקדמיים מתקדמים, ללא כל יומרה להפגנת מיומנות פרקטית בתחומם. זו בדיוק הסיבה לכך שכאשר אדם זקוק לעבודת גינן בחצרו הוא מזמין גנן, הבולט

בהיעדר ניסיון מעשי נאלץ המקצוען לאלתר. לאלתר של המקצוען יש כמה מרכיבים:

- המקצוענות בונה את היכולת לאלתר בהצלחה בתחום נתון.
- הביטחון באלתר מוצלח מוביל לפוטנציאל שאננות.
- המתגבר על הפוטנציאל הזה נותר מקצוען; הפועל בשאננות הופך לחובבן.

מענה נוסף לסתירה לכאורה ניתן לראות בהקבלת מרכיבי המקצוענות לחושי של האדם. בדומה לאדם המחזק את הסתמכותו על החושים האחרים כאשר הוא סובל מלקות באחד מחושי, כך גם אי היכולת לצבור ניסיון מלא בניהול המלחמה שתהיה גורמת לחיזוק הצורך של המקצוען להישען חזק יותר על שלושת המרכיבים האחרים של המקצוענות: הידע המקצועי, המיומנות והגישה המקצוענית.

סתירה נוספת קיימת לכאורה בגישה המוכרת "נכון או לא נכון, דבר בביטחון". האמירה הזאת מבטאת לכאורה את ההיפך הגמור מאידיאל המקצוענות, אולם הסתירה מתפוגגת כאשר מכירים בצורך המנהיגותי בשידור ביטחון לפקודים. המפקד המקצוען אינו מתבלבל בין מצבים שבהם צרכים מנהיגותיים גוברים על קבלת החלטה מדויקת לבין המצבים שבהם נדרש להכיר בטעות או בחוסר הידיעה של המפקד ולהישען על המלצות המקצוענים בתחומם.

הצורך במקצוענות צבאית נובע גם משני מאפיינים ייחודיים של הצבא: טוטליות ואי ודאות.

1. **טוטליות.** מטבע הדברים לחלק ממשמיות הצבא יש ממד של טוטליות משום שהן כוללות את הנכונות להרוג ולהיהרג. הממד הזה מערב את האחריות לחיי אדם הן בקרב אנשי מקצוע עורפיים והן בקרב מפקדים השולחים את פקודיהם לשדה הקרב. כלומר, הטוטליות הצבאית גוזרת אחריות כבדה - האחריות הגבוהה ביותר שניתן לתבוע מאיש מקצוע - האחריות על חיי זולתו. החוטא למקצוענותו הצבאית חוטא לאחריותו לחיי האדם התלויים בה.

2. **אי ודאות.** קרל פון קלאוזביץ קבע שהמלחמה היא "ממלכת אי הוודאות". שורש אי הוודאות הוא בפעולת האויב. אי הוודאות הזאת גוזרת את ההכרח שבפקוד מוכוון משימה, כלומר, ההכרח של כוחות הצבא להתקדם לעבר השגת מטרותיהם גם כאשר המשימות אינן ברורות, והיא גוזרת על המפקד לקבל החלטות למרות היעדר תמונת עולם שלמה. במצב הזה טמון פוטנציאל לחוסר אמון בין הדרגים השונים, כפי שעולה מבין השורות של תחקירי מלחמות, בין היתר התחקיר של מלחמת לבנון השנייה. האמון החיוני הזה ייתכן רק כאשר המפקד יודע שפקודו מקצוען בתחומו וכאשר הפקוד מאמין שמפקדו מקצוען בתחומו.

## ידע מקצועי

המקצועיות היא אבן היסוד במקצוענות. לא יכול אדם להתהדר במקצוענות בתחום מסוים אם אינו בעל ידע מקצועי בתחום הזה. האדם מוגבל מטבעו בקיבולת הידע שאותה מסוגל לרכוש. ככל שנדרוש מאדם להתמקצע בתחום רחב יותר כך יישחק עומק הידע האפשרי להשגה בתחומו. ניתן להרחיב בדרכים שונות קיבולת של איש מקצוע במידת-מה. ואולם הקיבולת הזאת חסומה ומוגבלת. בארגון היררכי העוסק בתחום מסוים נדרש ידע מקצועי בעומקים שונים ברמות היררכיה שונות. לדוגמה, מטבע הדברים המ"פ בסיירת

## הצורך במקצוענות צבאית נובע גם משני מאפיינים ייחודיים של הצבא: טוטליות ואי ודאות

במיומנותו ובניסיונו, ולא אגרונום הבולט רק בידע האקדמי בתחומו. במונחים של תוצאה סופית, המיומנות מתורגמת ליעילות. כלומר, אדם מיומן מוערך כזוה אם הוא מצליח להשלים את המשימות המוטלות עליו במדד תפוקות-תשומות עדיף, בפחות זמן, באיכות תוצר טובה יותר ובעלות נמוכה יותר.

הידע המקצועי והמיומנות הם רכיבים הנשחקים על ציר הזמן. השכחה וחוסר התרגול עלולים להביא אדם, שרכש בגיל צעיר את התמחותו המקצועית, לרמת ידע ולמיומנות בינוניות, ואף נמוכות, בגיל מבוגר. כדי להימנע משחיקת יכולות כזאת נדרש המקצוען לרענן מקצועי ולתרגול שוטף בתחום מקצוענותו. כך הרופא המקצוען יוצא לכנסים ולהשתלמויות באופן תדיר, שחקן הכדורסל המקצוען מתאמן שעות רבות ביום, ואיש הצבא המקצוען שומר על כשירות מקצועית וכשירות מבצעית באמצעות רענון ואימונים.

דוגמה בולטת מעולם הטיסה: טייס שהשלים בהצטיינות את הכשרתו, נחשב לבעל הידע הדרוש ולמיומן בתחומו, לא יורשה לבצע משימה



מבצעית אלא אם שמר על כשירותו באמצעות התרגול הנדרש. בתחומים שבהם נדרש תפקוד שונה במצבים שונים נוצרת הפרדה בין הכשירויות באותו המקצוע. כך, למשל, טייס יכול להשיג מיומנות של הטלת חימוש מסוג מסוים, אך לא חימוש מסוג אחר הדורש מיומנות נפרדת. לפיכך המשימה תוטל על טייסים בטייסת אחרת שיש להם את הכשירות הזאת.

שחקן כדורסל שפרש ממשחק מקצועי כבר לא יחשיב את עצמו למקצוען על אף שנותר בעל ידע רב, ניסיון מעשי וגישה מקצוענית. די בהפסקת השמירה על כשירות המשחק כדי לסמן את סיומה של קריירה מקצוענית.

בדומה למבחני ההסמכה הבודקים את התמחותו המקצועית של אדם בתום תהליך הכשרתו, יבדקו מבחני הכשירות את רמת ההתמחות המקצועית של האדם על ציר הזמן.

## ניסיון מעשי

אל"ם (מיל) דניאל דוידי כתב בהיותו רמ"ט אוגדה בעניין הניסיון המעשי: "אין די בכישרון ובהכשרה כדי להגיע לרמת מצוינות במקצועות מורכבים, אלא יש צורך לפחות ב-10,000 שעות תרגול. כדי לצבור שעות תרגול כה רבות יש צורך לשהות בתפקיד כשבע שנים. אינני טוען שמשך תפקיד בצבא צריך להיות שבע שנים, אבל מדוע מפקד חטיבת מילואים או מפקד אוגדת מילואים או אלוף פיקוד, אינם יכולים להישאר בתפקידיהם לפחות חמש שנים? מה הריצה הזאת? האם הקריירה היא הדבר היחיד שצריך להיות נר לרגלינו? האם לשמור על חיי החיילים באמצעות המקצוענות אינו יעד חשוב הרבה יותר? בחברות מסחריות התפקידים הם לרוב ארוכים מאוד, וניתן לראות שהניסיון של העובדים - במיוחד הבכירים - שמושג באמצעות קדנציות ארוכות, מניב במקרים רבים מצוינות. בצה"ל התפקידים כל כך קצרים עד כי אין זה מפליא שהוא נכשל שוב ושוב בהשגת משימותיו בשדה הקרב".<sup>4</sup>

בעוד שהמיומנות בתחום מסוים ניתנת לרכישה באמצעות תרגול בתנאי בית-ספר, במעבדות, בסימולציות וכדומה - הניסיון מיוחס לצבירת התנסויות בעולם האמיתי. על בסיס ההבחנה הברורה הזאת נקבעים הקריטריונים של קבלה למקומות עבודה רבים המגדירים רמה מסוימת של ניסיון במונחים של משך זמן בתפקיד כקריטריון מינימום. חוסר ניסיון מבטיח חוסר מקצוענות.

סממן נוסף לתרגום של ניסיון לאיכות גבוהה של מוצר או של חברה מסוימת הוא הטרנד הרווח בעולם העסקי להבליט את ותק החברה. התווית "since 1890" משמעותה "קנו את מוצרינו כי לנו הניסיון הרב ביותר, ולכן אנחנו המקצוענים בתחומנו".

תרומתו של הניסיון המעשי למקצוענותו של אדם בתחום נתון תלויה במידת הרלוונטיות של הניסיון. אם בעל מקצוע צבר את כלל ניסיונו רק במצב תפקוד מסוים, הוא יתקשה לתרגם אותו לחיזוק מקצוענותו כאשר יידרש לתפקד במצב שונה בתכלית.

במונחי המקצוענות הצבאית - ניתן להבחין בקלות בין התרומה המעטה של ניסיון הנצבר במצבי שגרה ועימות מוגבל לבין מידת התפקוד במצבי חירום ומלחמה.

לאחר רכישת התמחות מקצועית וניסיון בתחום נתון מתקבלת לעתים תחושה של שליטה וביטחון עצמי - בעל המומחיות חש שלא ניתן להתקיל אותו ולהותירו חסר תשובה. קיימים מקרים שבהם אנשים מגיעים לתחושת שליטה, ומביעים ביטחון עצמי רב בתחום

נתון ללא בסיס מספק. המקצוען ער לתחומי התמחותו, ולכן לא יפתח תחושה של ביטחון עצמי בתחומים שבהם לא השיג עדיין את המקצוענות הנדרשת.

לצד תחושת השליטה מתפתחת לעתים אינטואיציה. בעלי הגישה המקצוענית, שעדיין לא פיתחו מקצוענות בתחום מסוים, יהיו ערים לכך שעדיין אין להם אינטואיציה בתחום הזה.

## גישה מקצוענית

המרכיב החשוב ביותר במקצוענותו של אדם הוא גישתו המקצוענית. את הגישה המקצוענית יכול ליישם המקצוען לא רק בתחומי התמחותו אלא בכל התחומים. גישה מקצוענית מורכבת מתריסר מאפיינים התנהגותיים ושיטות עבודה:

1. מודעות לתחומי המקצוענות.
2. רצינות.
3. אפקטיביות.
4. למידה מתמדת.
5. חשיבה עצמאית והאומץ להביע עמדה.
6. אי הסתמכות על מזל.
7. קבלת החלטות.
8. מתן הבטחות.
9. התאמה.
10. בטיחות.
11. ביצוע משימה על-פי שלבי מעגל הביצוע השלם.
12. אתיקה מקצועית.

## מודעות לתחומי המקצוענות

חז"ל אמרו: "סייג לחכמה שתיקה". ברוח הזאת נאמר: "סייג למקצוענות שתיקה". המקצוען לא יביע דעתו בתחומים שבהם אינו מבין, ובוודאי שלא ייחס לעצמו מומחיות בנושאים שאינו מומחה בהם.

כאשר המקצוען נדרש להתמודד ולפתור בעיות בעניין שאינו בתחום מקצוענותו עליו להסתייע באחרים שזהו תחום מקצוענותם. לדוגמה, מומחה לשרברבות יזמין את חברו המומחה לחשמלאות כאשר יש לשלב עבודת חשמל בשיפוץ שאותו הוא מוביל. באופן דומה, המנהל המקצוען יקפיד עצמו במומחי תוכן לכל תחום שבו הוא אינו מתמצא מספיק, ויבזר את סמכויותיו לאנשים שהוא סומך על מקצוענותם בתחומים נבחרים.

במקרים שבהם יבחר המקצוען לבצע בעצמו משימות מחוץ לתחום מקצוענותו הוא ייגש לשלב הביצוע רק לאחר השלמת הלימוד והתרגול. במקרים האלה יקבל המקצוען החלטה מודעת של ביצוע חובבני. אין כל פסול באימוץ תחביבים. העיסוק באופן חובבני בתחומים נבחרים לא גורע ממקצוענותו של אדם בתחום מקצוענותו.

ככל שמגיע אדם למקצוענות בתחומים רבים, נוטים הסובבים אותו לייחס לו מקצוענות גם בתחומים נוספים דומים, או רחוקים מתחומי מקצוענותו. הנטייה הזאת מצמצמת את מנגנון הבלמים והאיזונים הטבעי שמונע מהביטחון העצמי לגלוש לתחומים שבהם הוא לא מקצוען, ולכן ככל שהאדם מקצוען בתחומים רבים יותר - חשוב שיקפיד על מודעות עצמית בנוגע לתחומי מקצוענותו, ועל ייחוס מקצוענות לעצמו בתחומים האלה בלבד.



**טייס קרב.** טייס שהשלים בהצטיינות את הכשרתו, ונחשב לבעל הידע הדרוש ולמיומן בתחומו, לא יורשה לבצע משימה מבצעית אלא אם שמר על כשירותו באמצעות התרגול הנדרש

כאדם השליט בתורת הצבא, כי אין תורה זו - ככל תורה מדעית אחרת - נחתמת אף פעם, ורק מי שעוקב בלי הרף אחרי ההתפתחות המתמדת של המחקר הצבאי ובעיות המלחמה, וספר תורת הביטחון אינו מש מפיו, ישכיל ויצליח בדרכו.<sup>6</sup> המקצוען מיישם תהליכי למידה סדורים ומקיפים כדי לזהות את השינויים המתרחשים בסביבתו ואת השינויים הפנימיים בארגונו או אף בתוך עצמו. המפתח לכל תהליכי הלמידה הוא תפיסת כלל המצבים כהזדמנויות ללמידה:

1. **תחקור.** למידה מכישלונות והצלחות כאחד.
2. **למידה מכל הסובבים** - מפקדים, עמיתים ופקודים. על כך נאמר: "מִכָּל מְלַמְדֵי הַשְּׂפִלְתִּי."<sup>7</sup>
3. **פתיחות לביקורת.** המקצוען ינצל ביקורות חיצוניות, ואף ייזום ביקורות לארגונו, כמנוף לשיפור עצמי.
4. **הקשבה לנאמר וללא נאמר.** המקצוען קשוב תמיד לנאמר לו, לנאמר סביבו, לסיבות לכך שדברים שציפה שייאמרו לא נאמרו, ובוודאי לשפת הגוף.
5. **למידה בעקיפין.** ניצול הזדמנויות ללמוד מניסיונם של אחרים. כאשר לא מתבצעת למידה אפקטיבית תהיה שכיחות גבוהה של חזרה על טעויות - סימן מובהק של חובבנות.

## חשיבה עצמאית והאומץ להביע עמדה

מקצוענותו של אדם לא מגיעה לכדי יישום ואינה מביאה תועלת אם הוא שומר את דעותיו לעצמו. חוכמה קטנה היא לומר לאחר מעשה "ידעתי שכך יהיה". חוכמה גדולה פי כמה היא להשתמש בידע הזה ולהקדים תרופה למכה.

מנגנון הבלמים והאיזונים מצטמצם גם כאשר הסובבים אדם מסוים נמנעים מלתת לו משוב אמתי בשל אופיו, בכירותו או מכל סיבה אחרת. על המקצוען להיות מודע לנטייה הזאת, ולעודד את הסובבים אותו לתת משוב אמתי.

בתחומי העשייה הצבאית התמיכה המקצועית הניתנת למפקד על-ידי מטה מקצועי הכפוף לו היא ביטוי להכרה בחוסר היכולת של המפקד להיות מקצוען בכל התחומים בגזרת אחריותו.

## רצינות (כשהדבר דרוש)

אם אדם לא יתפוס את עצמו כמקצוען הוא ייתפס לעולם כחובבן. קצינים וחיללים יוכלו להיחשב לבעלי מקצוענות צבאית רק אם יכירו בעצמם כאנשי מקצוע בתחום המקצוע הצבאי.

הרצינות אינה מילה חלופית לאובדן של חוש ההומור, להתייחסות חמורת סבר לסביבה ולהתנהלות מלאת חשיבות עצמית, אלא למידת היכולת של אדם להתמקד בעניין למרות קיומן של הסחות דעת.

לעתים קרובות מידת הרצינות של האדם מנבאת את מידת ההקשבה של המאזינים לדבריו ואת מידת הסמכותיות שהם מייחסים לו כאשר הם שומעים אותו בפעם הראשונה. מידת הסמכותיות והאמינות שהם מייחסים לדבריו בהמשך תהיה תלויה במרכיבים נוספים של מקצוענותו.

ההתעכבות על הדיוק במושג "רצינות כשהדבר דרוש" נועדה להבחין בין האדם הרציני תמיד, זה שלובש חליפת שלושה חלקים ועונב עניבה גם כאשר הוא הולך לסופרמרקט השכונתי, לבין המקצוען היודע להתאים את גישתו למצב נתון.

## אפקטיביות

כאמור, את היעילות בביצוע משימה נתונה משיג אדם באמצעות מיומנות בתחום הנתון. אפקטיביות - שהתרגום המוצלח ביותר שלה לעברית הוא מועילות - היא הממד הממוקד, המוכוון והרלוונטי של היעילות. רבים יכולים להגיע לרמת מיומנות גבוהה במקצוע, ולייצר תפוקה ביעילות גבוהה. המקצוען לא מסתפק במדד ההספק או במדד יחס התפוקות-תשומות, אלא פועל לאיזון בין קצב תפוקה גבוה לבין התועלת המושגת מן התפוקה הזאת.

דוגמה להבחנה בין יעילות למועילות עולה מסיכומו של אלוף היימן לתחקיר מאמץ האש במבצע צוק איתן: "התשומות הרבות שהשקיעה המערכת בשיפור יעילותה בכלל, וביעילות הפעלת האש בפרט, הוציאה אותנו מהאיזון בהיבט שבין יעילות למועילות. גם ה'מכונה' שבנויה לפעולה היעילה ביותר צריכה מנגנונים בולמים ומאזנים שידעו להעדיף את המועילות, כמו מידת התרומה המבצעית של תקיפת מטרה מסוימת".<sup>5</sup>

בשל הדינמיות הרבה של המציאות הצבאית יש לבחון מעת לעת את האפקטיביות, שכן המפקד המקצוען אינו רוצה להתעורר בוקר אחד ולהיווכח שיחידתו, היעילה מאוד במשימותיה, השקיעה מאמצים רבים כדי לבצע משימה לא עדכנית או לא רלוונטית. על המפקד המקצוען לוודא שהוא אינו מכין את יחידתו למלחמה שהייתה אלא למלחמה הבאה.

## למידה מתמדת

אין תחום ידע שאין בו חידושים. דוד בן-גוריון הדגיש: "אפילו המפקד שגמר בתי-ספר צבאיים הגבוהים ביותר [...] אינו רשאי לראות עצמו

יכול להבטיח. כאשר המקצוען אומר: "סמוך עליי" - אפשר להירגע ולסמוך עליו. כאשר החובבן אומר: "סמוך עליי" - זה הזמן להילחץ. יצחק רבין היטיב לנסח את הדרישה הזאת: "לאחת הבעיות הכואבות שלנו יש שם, שם פרטי ושם משפחה. זהו צירוף שתי המילים 'יהיה בסדר'. צירוף המילים האלה, שרבים מאתנו שומעים בחיים היום-יום של מדינת ישראל, הוא בלתי-נסבל. מאחורי שתי המילים האלה חבוי בדרך כלל כל מה שלא 'בסדר': יהירות ותחושת ביטחון עצמי מופרז, כוח ושררה, שאין להם מקום. ה'יהיה בסדר' מלווה אותנו כבר זמן רב, שנים, והוא סממן לאווירה הגובלת בחוסר אחריות ברבים מתחומי חיינו. 'יהיה בסדר', אותה טפחת כתף חברה'מנית, אותה קריצת עין, אותו 'סמוך עלי', הוא סממן לחוסר סדר ומשמעות, למקצועיות שאיננה, לבטלנות שישנה. אווירת ה'חפיץ' היא, לצערי הרב, נחלת ציבורים רבים בישראל, לאו דווקא בצה"ל. [...] כבר למדנו בדרך הקשה והכואבת ש'יהיה בסדר' פירושו שהרבה מאוד לא 'בסדר'<sup>9</sup>.

## התאמה

אין דרך אחת לפתרון בעיות. לבעיה נתונה אחת נדרשים פתרונות שונים - בהתאם לזמן, למקום, לארגון ולהקשר. המקצוען מבחין בין מצבי סביבה שונים לבין מצבים מנטליים ופיזיים של המעורבים, ומתאים את פעולותיו ואת החלטותיו למצב.

ההתאמה עשויה להיות התאמת החימוש למטרה או התאמת קצב העבודה לדחיפות המשימה. משימה נתונה תבוצע בעת חירום בקצב מהיר, ובעת רגיעה תבוצע בכוונת מכוון בקצב אטי יותר כדי לשמר את הכוח וכדי להבטיח יסודיות מרבית בביצועה. ההתאמה עשויה להיות בבחירת אופן ההתנסחות בהתאם לקהל השומע. המקצוען יתדרך את הרמה הממונה באופן מסוים בדיון בפורום מצומצם, ובאופן שונה כאשר יעמוד מול קהל רחב.

אחת ההתאמות המובהקות ביותר בעשייה הצבאית היא בין אופן קבלת ההחלטות ויישומן לבין מצב הפעולה המסוים. הרמטכ"ל לשעבר בני גנץ תבע את ההבחנה בין שלושה מצבי פעולה: שגרה, חירום ומלחמה. לכל אחד מן המצבים האלה נדרשות מערכות שונות של כללים, של שיטות פיקוד ושל מערכים לקבלת החלטות. מן הלקחים שנלמדו ממלחמת יום הכיפורים וממלחמת לבנון השנייה בולטת העובדה שבתחילת המלחמות האלה לא נעשה בצבא מעבר מלא ממצב הבט"ש הממושך שאליו הורגל למצב המלחמה הכוללת שאליה נכנס בהתרעה קצרה.<sup>10</sup>

כאשר אנחנו רגילים לנסיבות שבהן נדרש לקבל החלטה על בסיס מידע חלקי, קיים סיכון מוגבר לקבלת החלטות נחפזת גם כאשר הנסיבות מאפשרות קבלת החלטות שקולה. לעומת זאת, בקרב המורגלים לקבל החלטות ללא מסגרת אילוצים דוחקת קיים הסיכון המוגבר לקושי בהתאמת תהליכי קבלת החלטות כאשר נוספת מסגרת אילוצים קשיחה.

המקצוען יביע את עמדותיו בביטחון בתחומי מומחיותו ויסייג את דבריו בתחומים שבהם אינו מקצוען. המקצוען לא יירטע מהבעת עמדותיו גם כאשר אלה סותרות את המצופה ממנו או את מה שנהוג. את האמירה העצמאית יתזמן ויכוון. המקצוען ער לחשיבותו של טקט ולחשיבותה של הלויאליות ולכן יבחר היטב מתי, למי והיכן לומר את דבריו.

המפקד המקצוען ער לקיומן של דעות שונות גם בקרב פקודיו שאין להם אומץ להביע את דעתם, ויאפשר להם להשמיע אותה כדי לשפר את החלטותיו בתחום מקצוענותו, ובוודאי את החלטותיו שמחוץ לתחומו.

## אייהסתמכות על מזל

יש הגורסים כי המקצוען אינו מאמין בקיומו של מזל, וגם אם הוא מאמין בקיומו הוא אינו מסתמך עליו. אנשים המסתמכים על המזל מעדיפים להתעלם מסיכונים במקום לנהל אותם. אדם שמוטלת עליו משימה לתקן אנטנות, והוא מטפס עליהן ללא רתמת בטיחות, סומך על מזלו שלא ייפול, זאת במקום לנהל את סיכון הנפילה באופן מקצועני ולהירתם כנדרש.

## קבלת החלטות

אלוף (מיל') אייל בן-ראובן תיאר את שני הגורמים הקשורים להחלטיות המפקד: "תכונה חשובה ביותר של מפקד היא החלטיות. זוהי תכונה המחברת את שני מעגלי הנפש: המעגל הקוגניטיבי והמעגל הרגשי.

באמצעות המעגל הקוגניטיבי מקבל המפקד החלטות תוך הפעלת חשיבה יצירתית-אינטואיטיבית, המאפשרת לו להשלים מידע חסר בעזרת הדמיון ולקבל החלטות במהירות. מתוך המעגל הרגשי נובע אומץ הלב הפיקודי, שהוא האומץ להחליט ובעיקר לדבוק בהחלטות [...] אף שהתקבלו על סמך מידע חלקי ולעתים אף סותר - מצב שבו הנטייה הטבעית היא דווקא לדחות קבלת החלטה או להשהות את הוצאתה לפועל".<sup>8</sup>

ניתן לומר כי קבלת החלטות מקצוענית

מיישמת גישה מקצוענית בכלל שלבי קבלת

ההחלטות באופן המותיר את הנוגעים בדבר

בתחושה שהחלטה התקבלה באופן ענייני, יסודי, רציני, מאוזן

תוך שיקול דעת ובשום שכל.

אל החלטה שהתקבלה באופן מקצועני לא יתייחסו לעולם כאל

החלטה שנפלה, אלא כאל החלטה שהתקבלה.

## מתן הבטחות

אדם לא יכול להיחשב למקצוען בעיני הסובבים אותו אם אינו מקיים את הבטחותיו. המקצוען ער לחשיבות של המילה שלו, ולפיכך יבטיח רק את מה שהוא יודע להשיג, ויסייג בהתאמה את כל מה שהוא אינו





המקצוען אפוא הוא בעל "תיבת הילוכים גמישה", עד להקשר ומסוגל להעלות ולהוריד הילוכים בהתאם לצורך, כלומר, להתאים את שיטת העבודה ושיטות קבלת החלטות אל הנסיבות.

## בטיחות

רבים רואים בבטיחות תחום עיסוק בפני עצמו. המקצוען רואה בבטיחות חלק ממקצועו ואת הביצוע הבטיחותי כחלק ממקצוענותו. בטיחות מבחינתו היא דרך חיים. ביצוע בטיחותי של כל משימה הוא תוצאה של הביצוע המקצועני. כאשר מזהים נכונה את הסיכונים, ומקבלים החלטות תוך ניהול סיכונים מושכל, מגיעים לביצוע בטיחותי. בצבא מקצועני נדרשים פחות קציני בטיחות ומנגנוני בטיחות שמטרתם לצמצם את הבעיות הנוצרות בשל אי מקצוענות של המבצעים.

## מעגל הביצוע השלם

כאשר ניגש המקצוען לביצוע משימה הוא מבצע אותה על-פי שלבי מעגל הביצוע השלם (כמתואר בתרשים 2). אם בוצעו כל השלבים של מעגל הביצוע השלם, נותר הביצוע עצמו רק חלק קטן ממנו - השלב שבו מוציאים את התוכנית לפועל.

## אתיקה מקצועית

מקור המונח מקצוע באנגלית הוא במילה הלטינית professus - שבועה בציבור. בבסיס רעיון השבעה היה הרצון למנוע מן המקצוענים בתחומם להשתמש באופן פסול במונופול על הידע שבידיהם. כיום רק במקצועות מעטים קיים מנהג מעשי של השבעה למקצוע. עם זאת, המקצוען מכבד תמיד את כללי האתיקה הנהוגים בתחומו. בתחום המקצוענות הצבאית הדרושה הזאת מתורגמת להכרה בקוד האתי של צה"ל ובערכי צה"ל ולציות להם.

## ארגון מקצועני

גם אם רוב הפרטים בארגון הם מקצוענים בתחומם ייתכן שהארגון בכללותו לא ייתפס כארגון מקצועני. לא בכל ארגון משיגים כל הפרטים בו את רמת המקצוענות בתחומם המאפשרת לו להיות מקצועני. כדי שארגון יהיה מקצועני נדרשים התנאים הבאים:

1. אופן הנהגתו של הארגון, ניהולו וקבלת החלטות בו הם מקצועניים.
  2. תפקידי המפתח בארגון מבוצעים על-ידי מקצוענים בתחומם.
  3. המרכיבים של הארגון פועלים בסינרגיה, ומגבירים בכך את האפקטיביות שלו.
- בארגון שבו רוב העובדים מתחלפים בתדירות גבוהה אתגר המקצוענות גדול יותר מאשר בארגון שבו רוב האנשים ממלאים את תפקידיהם במשך זמן רב. כדי לעמוד באתגר הזה נדרשים הצעדים הבאים:
- א. להפנים שממלא תפקיד בעל הכשרה מצומצמת וחסר ניסיון הוא רחוק מהשגת מקצוענות בתחומו.
  - ב. לייעל את תהליכי ההכשרה ורכישת המיומנות כדי לצמצם את הפער הזה.
  - ג. לשבץ לתפקידי המפתח את המקצוענים ביותר בתחומם.
  - ד. להקפיד על מסה קריטית של מקצוענים בתחומם בכל

יחידה ומחלקה.

ה. להסתייע בכל מקום שבו הדבר נדרש, ניתן ואפשרי במקצוענים מחוץ לכותלי הארגון.

ו. להקפיד על גישה מקצוענית וחינוך למקצוענות כפיצוי על היעדר הזמן הנחוץ לרכישת מומחיות ועל חוסר הניסיון.

ז. להטמיע תרבות של שיתוף פעולה בין רכיבי הארגון כדי לייצר את החיבורים המקצועניים בין חלקיו.

ח. להטמיע תרבות של ביזור והסתמכות על המקצוענות של הכפופים בתחומם כדי ליצור את החיבורים המקצועניים בין חלקי הארגון במדרגים השונים.

בארגון מקצועני הזיכרון הארגוני חשוב יותר מן הזיכרון האישי, וכמו כן חשוב השיתוף בידע ובניסיון של המקצוענים בתחומם עם דור ההמשך של הארגון. לפיכך ארגון הנסמך על מקצוענים השומרים את הידע לעצמם כדי לצבור עמדת כוח, או מכל סיבה אחרת, בהכרח תיפגע מקצוענותו כאשר יעזבו אותו אותם מקצוענים.

מבחן נוסף למקצוענות של הארגון הוא המינור בין התורה הכתובה לתורה שבעל-פה. ככל שחלקה של התורה הכתובה גדול יותר - כך הארגון מקצועני יותר. בדוח ועדת אגרנט, שחקרה את כשלי מלחמת יום הכיפורים, נכתב: "במקביל לתורה הכתובה בספרות היסוד של ההדרכה בצה"ל צמחה 'תורה שבעל-פה' בה נתנו תשובות אד-הוק לבעיות בהן נתקל צה"ל. טבעה של תורה שבעל-פה - שהיא מחייבת פחות מתורה כתובה, ניתנת לפירושים מרובים יותר ומתפרשת בצורות שונות. תוקפה מוגבל במקום ובזמן. [...] משהשתלט עליה הקונסנזוס, נעלמים יתרונות אלה, והתורה נותרת עם חסרונותיה"<sup>11</sup>.

## סיכום

מקצוענותו של אדם תחומה לתחומי מקצוע מסוימים, ומבוססת על בקיאותו בידע המקצועי, על מיומנותו, על ניסיונו המעשי ועל גישתו המקצוענית. המקצוענות אינה נמדדת ב-0 או 1, אלא היא נמצאת על רצף בין החובבן המושלם למקצוען המושלם.

במאמר ביקשתי להגדיר באופן מדויק ומקיף את מושג המקצוענות, לעמוד על ייחוד המקצוענות הצבאית ולהדגיש את חשיבותה של המקצוענות בצה"ל.

יהיו אשר יטענו שניתן לאמץ את גישת קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות גם במצבים שבהם הוודאות בת השגה, וכך להספיק הרבה יותר במחיר של פגיעה קטנה בלבד באיכות הביצוע. ואולם, רבים התומכים בגישה החובבנית הזאת נוכחים לדעת כי הדרך הקצרה היא הדרך הארוכה. ניסיונות לקצר בתהליכי התכנון, להימנע מירידה לפרטים ולהמעיט בתרגול לפני יציאה למשימת אמת הם כולם דרכים לקצר את זמן הביצוע של הניסיון הראשון בלבד.

על המפקדים בצבא לטפל במקצוענות בארגון שעליו הם מופקדים, ולחנך את פקודיהם למקצוענות בתחומם. מכיוון שצה"ל הוא צבא העם, המושתת על שירות חובה קצר, ההולך ומתקצר, רוב היחידות בו מאותרות בכל הנוגע למרכיב הניסיון המעשי. אין בכך כדי לרפות את ידי המפקדים בחתירה למקצוענות של ארגוניהם. הפנמת מושג המקצוענות ומרכיביו, הצבת ממלאי תפקידים מקצוענים בתחומם בתפקידי מפתח בארגון והטמעת הגישה המקצוענית בתהליכים ובנהלים של הארגון יקדמו את היחידה לעבר המקצוענות הנכספת.

**הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**



# מכיכרות התחיר לדאעש

מה הביא את ההזדמנות שהציע האביב הערבי למציאות של קריסה עם עתיד לוט בערפל? הבנה אחרת של התהליך באמצעות שינוי הפרדיגמות ההיסטורית והמתודולוגית



סא"ל (מיל') ד"ר אוריה פורמן, חוקר של האסלאם בן זמננו



נשקף הרס, מדבר מבחינות גיאוגרפית ואידיאולוגית רצוף כלי רכב בוערים, גופות מוטלות, חמושים צוהלים, מיליוני עקורים ופליטים אבודים ודגלים שחורים. מכל עבר מועברות תמונות של גופות מרטשות, ילדים מתים, ערים מנותצות.

מדינות מתפרקות, הופכות לגוויות היסטוריות, ויש אזורים בהם החברה חוזרת למצבה הטרומ-מודרני. משטרים ששורדים מכבידים את ידם עוד יותר. הכסף הערבי אינו מחולק. הוא מוחזק בידי נסיכים, שישתמשו בו בעתיד כדי לרכוש ארמונות מקלט במדינות אחרות; המזרח-התיכון כאזור אסון. אזורים מוסלמיים מחוץ למזרח-התיכון נמצאים זה מכבר במצב דומה: סומליה, צ'צ'ניה, אפגניסטאן, מאלי - כולן נתונות באפקליפסה סלפית: בניגריה חטפו לוחמי ארגון "בוקו חראם" עשרות נערות כדי להפוך אותן לשפחות, לוחמי ארגון ה"טאלבאן" של פקיסטאן רצחו בפיגוע אחד כ-130 ילדי בית-ספר המזוהה עם הממסד, "אל-קאעדה" מתאושש. האפקליפסה הזאת מידפקת על שעריהן של מדינות בתת-היבשת ההודית, והמדינות האינדו-מלאיות חרדות שתגיע גם אליהן.

מלונדון נשמע עד לא מכבר קולו של המטיף אנג'ם צ'ודרי, אחד האחראים הבולטים לרדיקליזציה במסגדי בריטניה במשך שנים. רבים מאנשי "דאעש" הבריטים הצטרפו לארגון בהשפעתו. צ'ודרי נוהג להשמיע את נבואותיו השחורות בזיחות האופיינית לו, והוא דוגל בח'ליפות, בעריפה, בצליבה, בסקילה, ובכלל בכל שפיכות הדמים, שהיא לדבריו, תגובה לתוקפנות המערב בהנהגת

אי אפשר להבין את האביב הערבי שפרץ בסוף 2010, במנותק מתהליכי השינוי הפוקדים את המרחב התרבותי והזהותי הרחב יותר של הציוויליזציה האסלאמית. האביב הערבי הושפע מן המרחב הזה ומשפיע עליו עד היום. לא בכדי סדר לאומי ערבי ישן מפנה את מקומו לסדר אחר, ישן עוד יותר, על שני קטביו: הפרימודיאלי (הזיקה לקבוצות ראשוניות: חמולה, שבט, עדה) והח'ליפותי (כלל מוסלמי שבו שותפים גם לא ערבים).

המאמר הזה מציג הבנה אחרת של התזוזה הטקטונית שחלה בשנים האחרונות במזרח-התיכון ובעולם האסלאמי, באמצעות שינוי הפרדיגמה ההיסטורית והמתודולוגית.

## מראות וקולות של קריסה

לפני הכול כמה התרשמויות: במזרח-התיכון מושלות דיקטטורות - זהו אזור שבו שולטים רודנים המייצגים את הכוח המדכא, את הלאומנות הערבית, את הקיפאון בתחומי החיים השונים ואת היכולת לשמר יציבות ארוכת טווח. בסוף 2010 ובראשית 2011, החלו להופיע תמונות האש והעשן מכיכרות תחריר - כיכרות השחרור והמרי. בעת כתיבת שורות אלה (סוף 2016) הן במקרה הטוב ריקות, ומכל עבר



מפגינים במצרים. כיכרות השחרור והמרי ביטלו את היכולת להמשיך ולשמר את היציבות השלטונית המזרח תיכונית

לאזור אסון - מדוע במקום אביב עמים ערבי צומחות בו תופעות כמו "דאעש". איש לא צפה את ההתפתחות הזאת, מכיוון שהעולם התרגל למציאות ערבית ומוסלמית שנתפסה כיציבה לעוד שנים רבות. כדי להבין את האביב הערבי, בייחוד את המצב שהגיע אליו, יש לבחון את הרצף ההיסטורי בראייה רחבה יותר - בממדים

## סדר לאומי ערבי ישן מפנה את מקומו לסדר אחר, ישן עוד יותר, על שני קטביו: הפרימורדיאלי והח'ליפותי

של "היסטוריה גדולה" הן בזמן והן במרחב. בחינה כזאת מגלה שהמציאות שנוצרה במזרח-התיכון בשש השנים האחרונות, היא המשך ישיר וטבעי לכל מה שקדם לה במאתיים השנים האחרונות לפחות, ולכן היא לא אמורה הייתה להפתיע. מה שמפתיע הוא שבמשך שנים רבות לא קם כמעט איש לבחון מחדש תפיסות

ארצות-הברית.<sup>1</sup>

אין ספק שהיום, כמו בעבר, למרות העוני, הרודנות והמלחמות, יש באזורים הללו מי שעוסקים בתרבות, במדע, בספרות ובאמנות. אך אלה באים פחות לידי ביטוי באמצעי התקשורת. אליטות אינטלקטואליות קיימות בעולם המתפורר הזה גם היום, אך מצבו מקשה עליהן ליצור בו תרבות.

לאן נעלמו עולמות התוכן העשירים של תרבות האסלאם? נראה שזה כבר כמה דורות הם מפנים בהדרגה את מקומם (מבחינת בולטות ציבורית) לעולמות חשוכים: הרפורמיסט מוחמד עבדה פינה את מקומו להוגה הדעות הרדיקאלי סייד קטב מ"האחים המוסלמים"; הסופר נגיב מחפוז פינה את מקומו למנסח הקורבנות המוסלמית, אדוארד סעיד; המשורר עלי אחמד סעיד (אדוניס) פינה את מקומו לאבו בציר אל-טרטוסי ולמשוררי הג'האד של חמאס. מהי המשמעות של כל אלה?

### האביב הערבי - התפכחות

מסוף 2010 ואילך הסירו מעליהם ההמונים שמאסו בדיקטטורה את מורא המשטרים, ויצאו לתבוע את חירותם ואת הסיכוי לשנות את גורלם הכלכלי-חברתי. הם עשו זאת בהשפעתן של הדמוקרטיזציה, המודרניזציה והגלובליזציה, וגם בהשפעתן של התנועות האסלאמיות שפעלו באופוזיציה. התהליכים האלה עונים בעיקר על השאלה מה הביא לפרוץ המהפכה, אך אינם מסבירים מדוע הפך המזרח-התיכון



## דעות לא פופולריות במיוחד

כאשר הסיפור על תולדות האסלאם והמזרח־תיכון משורטט במשיחות מכחול עבות, הוא מלמד על קיומו של תור זהב, על פיתוח ועל העברה של תרבויות העת העתיקה אל התרבויות המתחדשות. על התרחבות השליטה הגיאוגרפית, ועל שיאים של התפתחות. לאחר מכן הייתה תקופה ארוכה מאוד של קיפאון דתי־תרבותי, פיצול עדתי וכיתתי, סיאוב ופוליטיזציה. כמו כן, נסיגה מדינית־צבאית מאז המאה ה־16, רפורמציה מוחמצת, מודרניזציה כושלת וכיבוש זר. נוספו עליהם פירוק האימפריה האחרונה (העות'מאנית), משטרי רודנות של עידן העצמאות, מלחמות כושלות, בערות ועוני ללא מוצא, וכמו כן "זעם אסלאמי", מות הלאומיות הערבית, תחייה פונדמנטליסטית ואביב מדומה.

עם זאת, בעשורים האחרונים של המאה ה־19 ובעשורים הראשונים של המאה ה־20, חלו התפתחויות מעודדות לא מעטות: הופעת דורות של אינטלקטואלים חדשים, השפעתם של ערכי המודרניות המערבית (ליברליזם, לאומיות) ואימוץ מוסדות וטכנולוגיות מודרניים. אליהם התווספו גיוון המחשבה הפוליטית, הדיאלוג הבין־תרבותי שניהלו משכילים ואנשי דת, היצירה התרבותית (סופרים, משוררים, אדריכלים) ועוד.

ההשקפה הרווחת בקרב חוקרים במאה ה־20 הייתה, כי אלה היו הבלמים של ההידרדרות ומקורות הכוח לשינוי חיובי בתהליך ההתפתחות. הפרדיגמה שהתפתחה הייתה של מודרניזם, תחת הכותרת "המזרח־תיכון המודרני". הפרדיגמה הזאת, שראשיתה בציפיות מופרכות של חוקרים בתחילת המאה כמו צ'רלס אדמס, המילטון גיב ואחרים, הקשתה גם על דורות החוקרים שבאו אחריהם להבחין בכך, שלא יהיה בכוחן של ההתפתחויות הללו לבלום את ההידרדרות. כל ניסיונות הרפורמה נכשלו, מאבקים פוליטיים העלו כוחות חשוכים, קורבנות היו לשווא ומפעלי חיים של סופרים שהקסימו את המערב עוררו תקוות חסרות שחר. הכול טבע בזרם עכור, שהלך וגבר, של אידיאולוגיות כושלות, של אלימות, של עזובה חברתית ושל משבר כלכלי מתמשך.

מדי פעם צצו דמויות מתוך העולם המוסלמי ומחוצה לו, שסיפרו את סיפור ההידרדרות ב"זמן אמת". סיפורם הלא נעים לא היה פופולרי, ובראייה ביקורתית של המזרחנות במאה ה־20 הם נחשבו לבעלי דעות חריגות. כפי שטען פרופסור ברנרד לואיס, הדיווחים של המבקרים הזרים באימפריה העות'מאנית היו לקויים בשל אי ידיעת השפה והתרבות, בשל אינטרסים, בשל דעות קדומות או בשל פולמוס דתי.<sup>3</sup> אם המדווחים באו מן החברה המוסלמית עצמה - הם אף נחשבו לבוגדים.

אנו, תלמידי ההיסטוריה של המזרח־תיכון, התמקדנו בהדים שעוררו ובמהלכים הרפורמיסטיים שהגיעו. על־פירוב לא נשאלה השאלה, אם דבריהם על מצב האסלאם שיקפו את המציאות כהווייתה. עם המדווחים האלה נמנו כמה נוסעים, בהם איש המדע הצרפתי קונסטנטין פרנסואה וולניי, שביקר במצרים ובסוריה בשנים 1782-1785; זרים אחרים שנחשבו בדיעבד לגזענים, כמו המלומד הצרפתי ארנסט קֶן (מת ב־1892); כמה מוסלמים שנחשבו לאבות המודרניזם באסלאם, בהם המצרי שייח' מוחמד עבֶדָה (מת ב־1905), אבל לא הצליחו להתחבר ליסודות המודרניות; מוסלמים שהעידו על ההידרדרות בעוד הם עצמם תרמו לה, ומוסלמים שהוקעו

מזרחניות מושרשות, אך מוטעות, שבהן דבקו דורות של מורים ותלמידי המזרח־תיכון והאסלאם, ואשר לא אפשרו להם להבין נכונה את אותה "היסטוריה גדולה".

בכל מקרה, המציאות בעולם האסלאמי כיום כבר אינה מאפשרת שוויון נפש. הברבריות של ארגוני הג'האד מזעזעת. בתור בני אנוש איננו יכולים להתייחס עוד אל האסלאם באופן ניטרלי, לתור לכאורה אחר "אמת" מחקרית טהורה. הדבר סותר כמובן את כל מה שחונכנו עליו בהיבט המקצועי, ויכול להוביל אותנו לפרש את המציאות על־פי אמת המידה של ערכינו הפרטיים ושל השקפת העולם שלנו. ואולם, למרבה הפלא, מי שינסה זאת יגלה כי הוא רואה את המזרח־תיכון, את תרבות האסלאם ואת שנות הלימוד והמחקר שמאחוריו, באופן בהיר ביותר.

במשך שנים רבות לא יכולנו להבין את מה שאנחנו יכולים להבין, אם ננער מעלינו מוסכמות מקובלות של הישמרות מפני שיפוטיות, מפני "אוריניטליזם" (תפיסה אודות יחסו המתנשא של האימפריאליזם האירופי כלפי המזרח), מוסכמות על חתירה ל"אובייקטיביות", להסתכלות ב"משקפיים הנכונים", לאמפתיה (לא בהכרח סימפתיה) - אותם כללים האמורים לשמר את הבסיס האקדמי האובייקטיבי בחקר האסלאם והמזרח־תיכון. כל אלה מתבררים היום כמשכולים, וכמחיצות שעיוורו את עינינו מראות נכוחה את העולם שאותו אנו חוקרים.

יש שעברו תהליך דומה של התפכחות, שאחריו הם גילו עולם שונה מזה שתיארו קודם לכן. דוגמה מובהקת לכך הוא ספרה של אוריאה פלאצי, **הזעם והגאווה**.<sup>2</sup> תחת הרושם הקשה של פיגועי 11 בספטמבר, פרקה מתוכה פלאצי חוויות ותובנות שאצרה במהלך

## על אובדן הדרך ועל החולשה, שפקדו ופוקדים עוד יותר היום, את האינטלקטואלים בחברה הערבית־מוסלמית, מעידה העובדה שהאמיצים שבהם, הותקפו קשות

הקריירה העיתונאית שלה, כשסיקרה רבות גם את עולם האסלאם. הזעם והזעזוע שחשה לנוכח המגה־פיגוע הזה, מוטטו כל מוסכמה מקצועית ושביב של אמפתיה שהנחו אותה בעבודתה עד אז. בלי לברור במילים היא תיארה את חוויותיה בארצות האסלאם כאוסף של חוויות קשות. על־פי תיאוריה הציוויליזציה האסלאמית היא אלימה, מדכאת, חתרנית, מחרחרת מלחמות, מושחתת, פולשת ושואפת לחיסול התרבות המערבית. בחלק מדבריה הלכה פלאצי רחוק מדי ויש שיטענו שגם חטאה לאמת ההיסטורית; היא לא טעתה הרבה בתאורה את המציאות האסלאמית של ימינו.



**לוחמי דעאש במוסול.** המציאות שנוצרה במזרח-התיכון בשש השנים האחרונות, היא המשך ישיר וטבעי לכל מה שקדם לה במאתיים השנים האחרונות לפחות, ולכן היא לא אמורה הייתה להפתיע

שהידרדרו במשך כ־90 שנים עד לאביב הערבי ברצף אחד ארוך של משברים: היעדר כלכלה מודרנית, עיוותים משקיים כרוניים, מבנים ביורוקרטיים אדירים ומנהל מושחת. אליהם נוספו עוני משוע, מערכות חינוך כושלות, חוסר יציבות כרוני, חלוקה לא צודקת של ההון, מלחמות מיותרות, הגירת עבודה, פליטות ועוד. העולם הערבי האשים (ועודו מאשים) את ישראל, את הקולוניאליזם ואת המערב, אך רק אמיצים מעטים הציעו לערוך חשבון נפש.

## מדינות מתפרקות, הופכות לגוויות היסטוריות, ויש אזורים בהם החברה חוזרת למצבה הטרום־מודרני

בין המעטים הללו בלטו שניים שלמדו בארצות־הברית ופעלו בה: השאם שראבי שכתב את **ניאופטריארכיה** (1988) ופואד עג'מי שכתב את **ארמון החלומות של הערבים** (1998).<sup>5</sup> שראבי טען שניאר פטריארכיה היא תוצאת המפגש בין המודרנה לבין מסורת האסלאם; מפגש שהביא להיווצרותו של יצור כלאיים חברתי־תרבותי, שלטענתו

בשל הביקורת שהפנו כלפי פנים. כל אלה פעלו בזמנים ובמקומות שונים, אך המשותף להם היה שהם לא היססו לטעון שהציוויליזציה האסלאמית נמצאת בשלב זה או אחר של דיכוי, נחשלות, קיפאון או הידרדרות.<sup>4</sup> האם הביקורת שנמתחה על המדווחים הללו, לא מנעה מאיתנו לבחון ברצינות את מידת האמינות של דיווחיהם? האם ייתכן שהם ראו נכוחה תהליכים, עוד לפני שהבשילו?

גם האסלאמיסטים ספרו סיפור דומה: תנועת "האחים המוסלמים" תפסה את עצמה משנות ה־30 של המאה ה־20 כמובילת מהלך, שנועד לעורר לחיים ציוויליזציה קורסת באמצעות ייזום תהליך איכותי של שיקום החיים האסלאמיים. המניע העיקרי להופעת הרדיקליזם המיליטנטי מאוחר יותר, היה חרדה קיומית לגורל האסלאם בקרב נאמנים כמו סיד קטב, וזאת לנוכח הדיכוי של משטרי המהפכה וקידוש הלאומיות הערבית והמודרניות.

קריסה פנימה מאפיינת במובהק גם את האביב הערבי. וכך, כמה תמונות של המציאות מתוארות לפעמים באותה צורה ממש על פני יותר ממאה שנים, ואולי הן בעצם חלקים של אותה תמונה היסטורית גדולה של ציוויליזציה במשבר עמוק ומתמשך. ייתכן ש"האדם החולה על הבוספורוס" (כך כונתה האימפריה העות'מאנית בשלהי ימיה על־ידי האירופים) מעולם לא החלים, וש"השאלה המזרחית" (הבעיות שהעסיקו את מדינות אירופה לנוכח שקיעתה של האימפריה העות'מאנית) לא נענתה באמת.

מה שהשתנה הן רק פניה של הבעיה: את מקום האימפריה המוסלמית תפסו מדינות לאום מלאכותיות, פרי משחק המעצמות,



**לוחמי אל-קאעדה באפגניסטן.** האביב הערבי סיפק אמנם את ההזדמנות, אך נסיגת "האחים המוסלמים" במצרים ובתוניסיה, נוסף על הזוועות שמחוללת הסליפה ג'האדיה במרחב שבין סומליה לאפגניסטן, אינה מותרת ספק בנוגע לגודל כישלוננו של האסלאמיזם

העידו דבריו על ההתקוממות העממית בלוב: "ראיתי את העם הלובי כובש את פחדו. [...] הלובים אומרים לנו שהם רוצים להיות חופשיים מהערצות שלו [קד'אפי]. [...] זאת מהפכה טובה".<sup>6</sup> לפני מותו ב-2014 יכול היה עג'מי עוד להיווכח כי "המהפכה הטובה" בלוב, כמו במדינות ערב אחרות, הפכה לחלום בלהות שבא לידי ביטוי במלחמות שבטים וכנופיות אסלאמיסטיות. אלה משסעות את המדינה הזאת, ומעוררות ספק גדול בנוגע לקיומו של "עם לובי". שוב "ארמון של חלומות", ושוב התרסקות. עג'מי לא יכול היה לדעת שבספרו משנת 2000, הוא קונן רק על השלב הראשון של ההתרסקות. לאחר מכן המשיך המזרח-התיכון להתרסק לחתיכות קטנות יותר: לא רק החזון הפן-ערבי התמוטט, אלא גם חזון מדינות הלאום (הגם שהוא קיים עדיין במצרים ואצל שכנותיה של לוב). מה שעג'מי לא יכול לדעת, הוא שהחזון התיאוקרטי מממש את עצמו בעוצמה רבה. עם זאת, כאמור, ערבים ומוסלמים רבים אחרים מעולם לא חדלו ליצור, וגם בעצם ימי הסערה הללו במזרח-התיכון יש ברחבי העולם קהילות מוסלמיות, המנהלות את חייהן בבטחה ואף בחירות יחסית. ואולם, בנייתו מכליל מן הסוג הזה, הנערך באמצעות התבוננות בציוויליזציה האסלאמית מ"גובה רב", השקט והיצירה נראים כמו כתמים קטנים של צבע ושל אופטימיות בתמונה גדולה, אפורה ומדכאת. לא רבים בעולם האסלאם ומחוצה לו עוסקים בתרומתם של המוסלמים לאמנות, למדע ולחיי הרוח של האנושות. נהפוך הוא: בימינו הציוויליזציה הזאת משדרת (תרתי משמע) בעיקר מסכנות, קורבנות וחזונות משיחיים. תרומתה העיקרית לעולם בתחילת המאה ה-21 מתמצית בפיתוח יצירתי בתחומי הטרור והסבל אנושי.

הוא כבר אינו אסלאם ממש אך גם אינו ישות חדשה אחרת. הוא ראה בכך "שינוי מעוות". בסוף המאה ה-20 גם האסלאמיסטים הגיעו לתובנה דומה, אך בראייתם זו הייתה בשורה נפלאה: האיום שחרדו ממנו יותר מכול - התמערבות עד כדי הכחדת האסלאם - הוא מוגבל. שראבי, עג'מי ואחרים ביקשו אסלאם אחר, שבמרכזו מדינה ולאומיות מודרנית. רבים מהם חלמו על אחדות פן-ערבית, על חילוניות, על הומניזם ועל ליברליזם, וכולם יחד בנו לעצמם "ארמון של חלומות". על-פי עג'מי, לחלומות הללו לא היה סיכוי מלכתחילה משום שנושאי החזון ניסו לבססם על גבי סדר חברתי ישן ורווי סכסוכים - זאת תוך הזנחת שכבות חברתיות שנענו לקריאותיה של התחייה האסלאמית. האסלאמיזם הלך ותפס מקום חשוב יותר במרחב הציבורי, דחק את השליטים ליתר סגירות ודיכוי פוליטיים, ואת מתנגדיו דחק לקרב אבוד.

על אובדן הדרך ועל החולשה, שפקדו ופוקדים עוד יותר היום, את האינטלקטואלים בחברה הערבית-מוסלמית, מעידה העובדה שהאמיצים שבהם, למשל עג'מי, הותקפו קשות. בשל קריאותיו של עג'מי להתבונן בצורה מפוכחת על המציאות, הסותרת את החזון הערבי של תקופת העצמאות, הוא הוקע כבוגד. גם היום בולטים פה ושם ליברלים אמיצים כאלה, מקצתם נשים, בהם הפסיכיאטרית ופאא סולטאן והעיתונאית ארשאד מנג'י. נשים כאלה לא ישרדו אם ינסו להביע את עמדותיהן בארצות מוצאן.

בפברואר 2011, בתחילת האביב הערבי, החל עג'מי להאמין לראשונה כי האזור לא נידון להישאר לעולם "תקוע עם הפתולוגיות שלו", וכי פוליטיקה אחרת, דמוקרטית - היא בגדר האפשר. על הנאיביות שלו



(ויש החולקים עליה), שכאשר מדובר במודרניות, אי אפשר להפריד בין הממד הערכי והתרבותי, הליברלי ביסודו, שאותו דחו המוסלמים, ובין קבלת המודרניות באמצעות אימוץ טכני בלבד של הטכנולוגיה והמוסדות המערביים.

המפגש בין המודרנה לתרבות מקומית אכן יוצר חברה מסוג חדש, אך הוא אינו בהכרח סוג של מודרנה, אלא אם הוא משנה את מרכז הכובד התרבותי, ובעיקר השקפות עולם ואמונות. המודרניות במרחב הערבי-אסלאמי נראתה תמיד כאוסף של כתמים זרים, בתמונה תרבותית הצבועה בצבע הדומיננטי המקורי שלה.

אמנם ערכים ונורמות מערביים מודרניים לחלו למרחב הזה, אך מתנגדים קמו, המאבק התארך, ובסופו של דבר ערכיה הוטליתריים של הדת נותרו איתנים במאחזיהם. ואולם ההכרעה הזאת לא בהכרח היטיבה עם המוסלמים: היא עודדה את הופעתה של התחייה האסלאמית, שתרמה רבות להמשך ההידרדרות, והובילה לאותה מציאות שבה החברה המוסלמית

השאם מלחם, עיתונאי ממוצא לבנוני, כתב על "מותה האטי" של הקוסמופוליטיות שייחדה ערים גדולות במזרח-התיכון, ועל הפיכתן ל"חממות לאסלאם הפוליטי". כתוצאה מכך: "קהיר לא מייצרת עוד את אותו סוג של קולנוע יצירתי ונועז. [...] החברה המצרית של היום אינה מסוגלת לסבול ספרות ודמויות אינטלקטואליות כמו טה חוסיין [...] או להשלים עם שירתה של דיווה גדולה כמו אסמהאן".

לטענתו, הג'האדיסטים מדאעש לא צצו משום מקום, אלא "הם יצאו מהגוף הריק, הנרקב, של מה שנותר מציוויליזציה שקרסה". הם "ביטוי נורא" למחלה עמוקה יותר, שנוצרה כתוצאה של עשורים של שלטון אוטוריטרי. "הציוויליזציה הערבית התמוטטה והיא לא תתאושש בימי חיי", קונן מלחם, "הברברים עומדים בשערנו"<sup>7</sup>.

אם זה התפקיד שממלאים דאעש והדור הנוכחי של "האחים המוסלמים" - מה הייתה תרומתן של התנועות האסלאמיות שקדמו להם? האם הן החלו תהליך של התעוררות תרבותית, או שהן היו כבר אז בגדר "כיבוי אורות"?

## שלוש עובדות חשובות אודות אסלאמיזם ומודרניות

1. הקנאות האסלאמית משקפת את האורתודוקסיה הסונית המקובלת, ולא זרמים שוליים. אמנם אין זו תנועה הסוחפת המונים, אולם האסלאמיזם נותן ביטוי מזוקק לרגשותיהם של רבים. בשנים האחרונות הוא אף מוכיח (במקומות שבהם הבחירות לפרלמנטים חופשיות ממניפולציות), כי כיום מוסלמים רבים רואים באסלאמיזם תנועה המייצגת את תרבותם, את תקוותיהם ואת חזונם. לפיכך, לגאות האסלאמיסטית בעקבות האביב הערבי יש שורשים חברתיים ופוליטיים חזקים, הנתועים בתהליך ההיסטורי שהוביל להתמוטטות הסדר הישן.

2. האסלאם נמצא בתהליך של התנגשות ציוויליזציות.<sup>8</sup> במחקר בימינו התמעט הוויכוח על עצם קיומן של הציוויליזציות, והוא מתמקד בניסיונות מחדשים להגדירן. ציוויליזציות אינן נדרשות לגבולות ברורים, או לכתובת ממוסדת כדי להוכיח את קיומן. הן קיימות בתור קהילות מדומיינות, בתור מסגרות של זהות תרבותית והזדהות פוליטית החל מרמת התודעה של הפרט.<sup>9</sup> התנגשויות בין ציוויליזציות ובתוכן, לא רק קיימות אלא אף מתרחבות. המערב נמצא כיום בחיכוך לא רק עם האסלאם, אלא גם עם הציוויליזציה הסינית ועם הציוויליזציה של הנצרות האורתודוקסית של דוברי הרוסית.

האביב הערבי מחייב אפוא חשיבה חדשה, למשל, בנוגע לתפקידם של הטקסט הקדוש, של הזיקות הפרימורדיאליות או של זהות המוסלמים ברחבי העולם כאמה. מצבה של הציוויליזציה האסלאמית מעורר גם את השאלה, האם קיים בה מרכז כובד תרבותי כלשהו המוביל אותה במהלך ההיסטוריה במגמת ירידה? האם ייתכן שעצירת התפשטות העות'מאנים באירופה בסוף המאה ה-17, התפרקות האימפריה במלחמת העולם הראשונה, קריסת הפך-ערביות, עליית הג'האד הסוני, רצח סאדאת והתפרקות סוריה - הם כולם אותותיה של קמילה?

3. פרדיגמת ה"מזרח-התיכון המודרני", שכאמור רווחת שנים רבות בלימודי המזרח התיכון, מניחה, שמאז פלישת נפוליאון לאזור ב-1798 הוא עבר תהליכי מודרניזציה משמעותיים. טענתה היא

## כדי להסיק כי האביב הערבי הוא אכן המשך טבעי של תהליך היסטורי של שקיעה, יש להמשיך לברר את תרומתו של האסלאמיזם לעניין

כלואה בשניות רעיונית וחברתית. אלה הן תוצאות מזיקות אפשריות של היתוך בין שתי תרבויות שונות. האביב הערבי מלמד כי גם ללא אימוץ ערכי המערב, מאחזיה האחרים של המודרניות ב"מזרח-התיכון המודרני" (מוסדות, זהויות) היו רופפים למדי. בתוך פחות מארבע שנים התפוררו ארבע מדינות ערביות, ועמן קרסו ערכים מובהקים של המודרניות: הלאומיות ומדינת הלאום. רוב מדינות "הסדר הישן" שנותרו על כנן, למעט מצרים, הן שבטיות-אמירותיות, מסוגרות - למשל אלג'יריה, או בעלות משטר מיוחד כמו מרוקו. אלה מדינות שממילא המודרניות לא הכתה בהן שורש. במרחב שכן קורס, מפנות טכניקות מודרניות של ממשל ומשפט את מקומן לטכניקות ישנות שבידי העדה או הח'ליפות. מתעוררת השאלה: האם המזרח-התיכון נסוג מן המודרניות? האם הוא היה אי-פעם מודרני באמת?

לשלוש העובדות הללו משמעויות חשובות: ראשית, האסלאם מתקיים כציוויליזציה. זו הטביעה את חותמה במשך ההיסטוריה בכל אזורי קיומה, היא בעלת ליבה משותפת למרות ההבדלים האתניים שבתוכה, ואפשר לנסח הכללות בעניינה ולבחון את ההיסטוריה "הגדולה" שלה. האחזיה של הדת ושל המסורת בחיי המוסלמים היא מכרעת. השפעת המערב וחדירת ערכי המודרניות לחברה המוסלמית היו מוגבלות, והן לא טבעו באופן משמעותי את ההיבטים החברתיים



**מקדש בל בעיר תדמור לפני שהורב על ידי דאעש (מימין) ואחרי (משמאל).** החליפות של דעאש שקמה בסוריה ובעיראק היא במהותה ישות חלולה, דפוס ייחודי של אספסוף הבונה מדינה ומחולל פשעים נגד האנושות במונחים בין־לאומיים

הוא הפתרון" וזכו לפופולריות רבה. כך למעשה הם קיבלו עליהם תפקיד היסטורי, ששעת המבחן שלו הגיעה עם בוא האביב למרחב הערבי.

## שינוי הפרדיגמה ומאזן האסלאמיזם

האביב הערבי סיפק אמנם את ההזדמנות, אך נסיגת "האחים המוסלמים" במצרים ובתוניסיה, נוסף על הזוועות שמחוללת הסלפיה־ג'האדיה במרחב שבין סומליה לאפגניסטאן, אינה מותרת ספק בנוגע לגודל כישלוננו של האסלאמיזם. מה גרם לכישלון הזה? בנקודה הזאת יש לשוב לעניין הערכים המתודולוגיים במחקר.

את ערכינו המקצועיים הנחילו לנו בסוף שנות ה־70 ובתחילת שנות ה־80 דור של מורים ואי־ספור פרסומים אקדמיים, ואנו הפנמנו אותם ללא עוררין. מושג אחד, שריחף אז באוויר, השפיע על אותם ערכים ואיגד בתוכו את כל אותן ההטיות המאיימות לערער את תקפותם של מחקרנו בעתיד: ה"אורינטליזם" שטבע אדוארד סעיד. השורה התחתונה של הביקורת על סעיד, היא שאין בסיס לקיומו של

המודרניים, ובוודאי שלא את ערכי החופש, זכויות האדם, החתירה לשלום ולסובלנות, שהיו מאפשרים לה להצמיח מתוכה את התשתיות הנדרשות לשם התפתחות וקדמה.<sup>10</sup>

לפיכך נידונה הציוויליזציה האסלאמית להמשך השקיעה, גם לאחר מלחמת־העולם הראשונה ועד היום. מה שנראה במאה השנים האחרונות התפתחות ומודרניזציה באסלאם, ושהטעה לחשוב כי הוא בולם את ההידרדרות ומשנה את כיוון ההתפתחות ההיסטורית, לא היה אלא ירידה במדרגותיו של כישלון מצטבר. לאחר שנים של עריצות ודיכוי מגמות ליברליות, לאחר שארצות־הברית עודדה שליטים ערבים לדמוקרטיזציה, יצאו ההמונים לכיכרות התחריר והמציאות טפחה על פניהם: התברר כי לא היו בידיהם הכלים הרעיוניים והפוליטיים, הנדרשים ליצירת שינוי והתחדשות.

כדי להסיק כי האביב הערבי הוא אכן המשך טבעי של תהליך היסטורי של שקיעה, יש להמשיך לברר את תרומתו של האסלאמיזם לעניין. במשך כל המאה ה־20 סייעו האסלאמיסטים בדיכוי המגמות הליברליות, הטמיעו בציבור הרחב את התפיסה שלפיה "האסלאם

שעדיין נתונות במחלוקת (האסלאם כציוויליזציה, האסלאמיזם כמייצג, כישלון המודרניזציה), נוכל לראות את המציאות כהווייתה. מנקודת המבט הזאת נראית היום המורשת האסלאמיסטית על זרמיה דלה, רדודה, כזאת שאינה מסוגלת לשמש חלופה לדרך חיים מתקדמת בעולם של ימינו. האסלאמיזם כשל במשימה שקיבל עליו. תמיד הוא דיכא (יחד עם המשטרים) כל חזון אחר; עכשיו הוא גם מותיר חותם מפלצתי. אפשר להתחיל בכישלון "המודרניזם האסלאמי" מסוף המאה ה-19, שהיה הניסיון החשוב ביותר להתחבר למודרניות, אך לאחר שהוא בחר להמשיך בדחייה המוחלטת של

האתוס שהוא תיאר, אך יש להודות כי הוא הפנה את תשומת הלב של חוקרי המזרח-התיכון לכך שיש צורך בביקורת עצמית, בנוגע לדרך שבאמצעותה מיוצג ה"אחר" המוסלמי."

ואולם, סעיד ניסה להכתוב את סוג הרפלקציה הנדרשת. מלבד הפוליטיזציה של חקר המזרח-התיכון, ומתן ביטוי פסאודו-אקדמי לקורבנות המוסלמית, הנזק העיקרי של האוריינטליזם היה (ועודנו) טמון בהפיכתו לשם גנאי לא רק למי ש"חוטא" בסובייקטיביות ובשיפוטיות, אלא גם למי שאינו נוקט את הגישות ההיסטוריות או התרבותיות המקובלות על חסידי סעיד, או משמיע ביקורת על ערבים או על האסלאם, שהרי זו אסלאמופוביה.

נדרשו כמה שנים של אביב ערבי כדי להגיע להבנה, שבדקותיו בערכים שהקנו לנו מורינו בלי שנטיל בהם ספק, גרמה לנו להטיה של ממש: לא שפטנו את האסלאמיסטים, לא אמרנו משהו משלנו על חזונותיהם, על הפסיקות שלהם, על איכות פועלם, שכן אמירות אלה הן לכאורה לא "אקדמיות". במקום זאת ראינו באופן לא מודע את מה שאין בהם.

ערכינו המתודולוגיים הכתיבו אמפתיה, במובן של חתירה לראות דברים מנקודת מבטו ותפיסת עולמו של הסובייקט הנחקר, בלי לשפוט אותו. ואולם, נקודת המבט של הנחקר נובעת בראש ובראשונה באופן טבעי מהזדהותו עם עצמו ועם חזונו, ופה טמון הכשל: האסלאמיסטים מיעטו תמיד בביקורת עצמית, והם אף מייחסים לעצמם עומק, חדשנות והצלחות שקל להם לשווק לעצמם, לתומכיהם ולחוקר האמפתי. כך, בעוד ההתפתחות של השיח והפרקטיקה האסלאמיסטיים נעו לכאורה בכיוון שהם ביקשו להראות (פרודוקטיבי ואיכותי), הם נעו למעשה בכיוון הפוך לגמרי.

שנים רבות התפתינו לראות את ההתמודדות של האסלאמיזם עם המודרניות כהתפתחות איכותית: היא נראתה כבעלת חיוניות רבה, דימינו למצוא בה יצירתיות, והתרשמנו גם מן הנכונות של האסלאמיסטים להתמודד עם כל שאלה ודילמה. בד בבד התרחבה התנועה, התפשטה והתגוונה בקנה מידה עולמי. ניתחנו את יתרונותיו של הפרגמטיזם האסלאמיסטי, את הסבלנות המהפכנית ואת הכלים: חינוך והטפה, פרלמנטריזם, מרחב ציבורי, לוחמנות.

זיהינו התמודדות דינמית מאוד, שדרך הפריזמה של ערכי המחקר שחונכנו עליהם יצרה אצלנו דימוי מוטעה של איכות, והביאה אותנו לחשוב שבהתמודדות הזאת טמון פוטנציאל כלשהו להופעת גרסה של דתיות אסלאמית מתקדמת ועדכנית. המאמץ האסלאמיסטי היה כן ואמתי, ומפעל האינדוקטרינציה הדתית - הדעוה - נראה תמיד מרשים בהיקפו, באינטנסיביות של פעילותו ובהצלחתו בקרב הציבור.

ואולם לא אפשר היה לומר בעצם דבר על איכותה הפנימית של ההתמודדות, ועל רמתם של השיח ושל התוכן. זאת משום שהדרך היחידה ליצור פרספקטיבה כלשהי בנוגע למשקלה האיכותי של הדעוה, ובנוגע לסיכויי התוכנית האסלאמית לכוון חלופה בת קיימא לחיי קדמה, היא לשפוט אותן על-פי השקפות עולם אחרות שהוכיחו את עצמן. ואולם האמפתיה היא היפוכו של השיפוט, ובהיעדר שיפוט אפשר למעשה לראות רק חלק מתמונת המציאות.

היינו צריכים להמתין עד לקריסתו של הסדר הערבי הישן, עד לתבוסת "האחים המוסלמים", עד לזוועות של "דאעש", כדי שיוסרו המנגנונים לדיכוי השיפוטיות שהיו טבועים בנו, ובאמצעות תובנות

## התחייה האסלאמית החדשה, שהחלה בשנות ה-20, ירשה תכונות רפורמיסטיות מדור המודרניסטים, אך העולם הרוחני שפיתחו "האחים המוסלמים", ומאוחר יותר ארגוני המחותרת, ירש את אותה דחייה שמאפייניה בלמו כל סיכוי לקדמה

תחרות בין אמונות וחזונות, הוא בלם כל אפשרות למודרניות ממשית - לקדמה.

התחייה האסלאמית החדשה, שהחלה בשנות ה-20, ירשה תכונות רפורמיסטיות מדור המודרניסטים, אך העולם הרוחני שפיתחו "האחים המוסלמים", ומאוחר יותר ארגוני המחותרת, ירש את אותה דחייה שמאפייניה בלמו כל סיכוי לקדמה. ההגות, הפרשנות הדתית, השיח האידיאולוגי והאופרטיבי היו ונותרו קפואים, צרי אופקים ודלים. עולם הפסיקה האסלאמיסטי, שיצר ציפיות ליצירת אסלאם שתואם את זמנו, היה ונותר מגמתי, סלקטיבי ומבוסס בפשטנות רבה על המקורות הקדושים. הרטוריקה האסלאמיסטית היא תוכחתית, סמכותנית, עוסקת רבות בזהות העצמית ובתהומות שבניה לבין "האחר" הלא מוסלמי, בעימות המתמיד, במזימות נגד האסלאם.

מיליוני דפים מודפסים של פסיקות והטפות, אלפי מטרים של סרטי וידיאו וטיריליוני ביטים, לא רוממו את האסלאם ולא הפיחו בו חיים חדשים. חזרתיות אין-סופית, סיסמאות וקלישאות, הן המאפיין הבולט ביותר של השיח האסלאמיסטי; מעט מאוד דיונים בעלי ערך, הרבה מאוד מלל ומעשים חסרי תוחלת. עם אלה חשבו חסן אל-בנא (מייסד "האחים המוסלמים") וממשיכי דרכו, השיח' אל-קרדאווי מקטר, חסן אל-תוראבי מסודאן, אל-ע'נושי מתוניסיה ועוד עשרות אלפי מטפיים בצלמם ובדמותם, לבנות חברה עולמית חדשה.

גם כשהופיע ענף הלכתי חדש ("הלכת מיעוטים [מוסלמים]"), מאורע בעל חשיבות היסטורית שמטרתו הייתה לתת מענה לחיי קהילות



המוסלמים הגדלות במערב, הוא המשיך להתבסס על אותן טכניקות שנראות יצירתיות למראית עין. על אותה חשיבה שנראית פרגמטית ומתחשבת בצורכיהם של המהגרים ובאילווציהם (תִּסְרִיר אל־פְּקָה), אולם למעשה הן משקפות את אותן חולשות, את אותה דבקות פשטנית בטקסטים הקדושים, את אותם תמרונים הלכתיים שנועדו לתת תשובה למוסלמי התוהה ויהי מה.

כשפגשה "התחייה האסלאמית" אימפריה גוססת אחרת - ברית-המועצות באפגניסטן - וגברה עליה שם (1979-1989), סברו אנשיה בטעות כי מצאו את הדרך להשיב רוח חיים לציוויליזציה שלהם. משדות הקטל האלה יצאו נושאי הדגלים השחורים "לשחרר" את יתר העולם משלטון המערב: להסית במסגדים במערב, לרצוח אלפי אמריקנים בפיגועי 11 בספטמבר 2001 ולנצל את הקריסה של המרחב הערבי, כדי להרוס אותו עד היסוד ולטבוח באלפי מוסלמים "כופרים" באסיה ובאפריקה. עם אלה חשבו השייח'ים שלהם לבנות עולם חדש, כשהם חסרים תפיסה אסלאמית פורצת דרך, וכשהכלים היחידים העומדים לרשותם הם טרור ויצירת הלכי רוח משיחיים.

מאזן ההישגים של האסלאמיזם מצביע על תרומתו להנצחת הקיפאון של ציוויליזציה שלמה, באמצעות הכפפת חיי היום-יום לעריצות הדת ולצווים המצמצמים את היכולת לביקורת עצמית, לפיתוח אתוס הומניסטי, לחשיבה עצמאית ולקדמה. במשך כל המאה

"דאעש", המסמל את המקום שאליו הגיעה התפתחות האסלאמיזם, עורף ראשים של אנשים שאותם הוא שופט וגוזר את דינם ככופרים - ומאות מיליוני מוסלמים שותקים. אין הפגנות המוניים נגד "דאעש" במדינות האסלאם, גם לא בריכוזי המוסלמים שמחוץ למרחב המוסלמי. יש אמנם מוסלמים המתנגדים לארגון ולהכרזתו על הח'ליפות, אך הטיעון שלהם מתמקד בסוגיית הגליטימיות הדתית של ההכרזה ובעמידתה בכללי השריעה.<sup>12</sup> מצד אחר, ליברלים ופובליציסטים מוסלמים מביעים חרדה לגורל ערכי החינוך, התרבות, האמנות, החירויות והזכויות לנוכח התגברות הדיכוי והשעבוד במסגרת מדינת הלכה קיצונית, כאילו נהנו מהם עד האביב הערבי או עמדו לזכות בהם לולא תופעת "דאעש".

הח'ליפות שקמה בסוריה ובעיראק היא במהותה ישות חלולה, דפוס ייחודי של אספסוף הבונה מדינה ומחולל פשעים נגד האנושות במונחים בין-לאומיים. ארגוני הג'האד הסונים וגם השיעה הרדיקלית, רוצחים יום-יום מוסלמים, וכך הם רוצחים את הציוויליזציה שעל-פי תפיסתם הם מצילים. יש חוקרים שתיארו את התנגשות הציוויליזציות הזאת, בדרך שונה מזו של פרופסור הנטינגטון. המזרחן דניאל פייס טען שזו אינה התנגשות בין המערב לאסלאם, אלא התנגשות בין הציוויליזציה האנושית לברבריות.<sup>13</sup>

## סיכום

במאמר הזה מוצעת פרדיגמה המבוססת על שני טיעונים עיקריים. האחד נובע מהבחנה היסטורית: האסלאם הוא ציוויליזציה הנמצאת בשקיעה מתמשכת. בהיעדר מודרניזציה משמעותית, חסרים בניה של ציוויליזציה זו את הכלים לחולל שינוי, ולכן האביב הערבי, שהיה בבחינת הזדמנות, הופך למציאות של קריסה עם עתיד לוט בערפל. כנגד הטענה כי הבחנה זו מתעלמת מהגיוון הרב הקיים בחברות המוסלמיות ומנסיבותיהן המדיניות השונות, יש לומר כי לאסלאם יש בכל זאת גם היסטוריה "גדולה", מאוחדת. בממד הגיאוגרפי האסלאם פרוש על-פני מרחב עצום, שאינו מאפשר לכלל המאמינים לקום כגוף אחד כדי לשנות את ההיסטוריה שלו. לעתים מה שקובע את המהלך ההיסטורי הם תהליכים באזורי ליבה כמו המזרח-התיכון, לעתים אלה השפעות חשובות המוקרנות מהפריפריה, כמו מהאסלאם ההודי, האיראני או התורכי, בעוד חברות אסלאמיות אחרות, לא פעם גדולות, נותרות חסרות רלוונטיות והשפעה. יתר על כן, האסלאם היה מאז ומעולם תרבות רשתית הבאה לידי ביטוי בתנועה גלובלית מתמדת של רעיונות, כתבים ומורי הלכה בין מרכזיה השונים. גם האסלאמיזם הוא שיח קולקטיבי חוצה גבולות, ולכן יש לו השפעה גלובלית נרחבת.

הטיעון השני של הפרדיגמה נמצא בממד המתודולוגי והוא קורא לרוויזיה של הכללים המקובלים בחקר המזרח-התיכון ולהפעלת שיפוט ערכי ומוסרי מצד החוקרים. זאת, מכיוון שהדרך מ"תקינות" מחקרית ל"תקינות פוליטית" קצרה, והיא סוג של מדרון חלקלק. בריסון השיפוט ובהיצמדות לאמפתיה כערך יסוד במחקר, טמונת הטיות ונמנע ידע חשוב על המציאות של התופעה הנחקרת. כך, גודל ההתפשטות של הג'האד הסוני ומעשי הזוועה שלו לא נחוז, משום שההסתפקות במאמץ להבין את האסלאמיסטים מנעה מהחוקרים לראות את כישלונם בהתוודות.

**ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**

## מאזן ההישגים של האסלאמיזם מצביע על תרומתו להנצחת הקיפאון של ציוויליזציה שלמה, באמצעות הכפפת חיי היום-יום לעריצות הדת ולצווים המצמצמים את היכולת לביקורת עצמית, לפיתוח אתוס הומניסטי, לחשיבה עצמאית ולקדמה

ה־20 תרם האסלאמיזם את תרומתו למניעת שינוי יסודי, שיאפשר יצירת אסלאם מתקדם - המטרה שלשמה בא. חשיבותו העממית של האסלאמיזם בהקניית מנגנוני רווחה וחינוך, כחברה אזרחית, וההשפעה הדתית במרחב הציבורי, מיקמו אותו בעמדת השפעה כזאת שגם המשטרים העריצים ביותר התקשו להתמודד אתו.

הציבור המוסלמי משלם היום את מחיר המאמץ רב-השנים של האסלאמיסטים להטיף ולהשתלט, והוא אינו יודע לגבש עמדות אחרות או להביע אותן באמצעות פוליטיקה אפקטיבית. המיעוט שכן יודע שותק או נרדף על-ידי האסלאמיסטים, על-ידי המשטרים החילוניים שעדיין שורדים או שהוא נמק בכאוס שכבר אינו מאפשר שינוי, כמו במקרים של סוריה, עיראק ותימן.



# חילוץ, הצלה וטכנולוגיה בדרג המסתער

## מחלקת חילוץ והצלה קרבי בזירת הלחימה בעידן של חטיפות אסטרטגיות

בעידן המודרני העולם משתנה בקצב מואץ. גם בתחום הצבאי יש גורמים משפיעים שמשתנים בקצב מהיר, ומחייבים כל הזמן ערנות ועריכת שינויים בהתאם.

בזירות שמסביבנו מתרחשים שינויים משמעותיים, שעשויים להשפיע על שדה הקרב העתידי:

- מגמת העיור שמצמצמת את השטחים הפתוחים.
- שימוש בתווך התת-קרקעי למסתור, למיגון, לניוד, לחציית מכשול עילי ולתקיפת פתע.
- לחימה נגד ארגונים המתאפיינת בתור לוחמה זעירה א-סימטרית, ולא לחימה קונוונציונלית נגד צבאות.
- לחימה בשטח בנוי שמקשה מאוד על השליטה בכוח ועל הזיהוי של כוחותינו (עמית או טורף), לעומת הלחימה שנעשתה בעבר בשטחים פתוחים.
- חטיפות אסטרטגיות - אחד האיומים שמנצל לרעה את רגישותה של החברה הישראלית לחיי חייליה. חטיפה אסטרטגית עלולה

באמצעות רה-ארגון של המבנה המבצעי, על בסיס הטכנולוגיה והפלטפורמה המבצעית הקיימת, ניתן יהיה לתת מענה לאתגרים מורכבים, לקבל תמונה מדויקת יותר של שדה הקרב בזמן אמת ולהציל חיים

אל"ם (מיל) אליעזר שנוולד, קצין בשריון, בתפקידו האחרון קצין אג"ם מנה"ת באמ"ץ



פינוי פצועים ב"צוק איתן". מאז הקמתו העמיד צה"ל את הערך של פינוי הפצועים כערך יסודי, אף תוך כדי לחימה ותחת אש

להוביל להסלמה, ואפילו למלחמה (כמו במלחמת לבנון השנייה). חטיפות תוך-כדי לחימה עלולות לשנות את תוצאותיה של המלחמה (למשל, במבצע "צוק איתן").

● טלניות החימוש - הפיתוחים בתחום החימוש גורמים לכמות רבה של נפגעים, לקושי לזהות חללים בשל היעדר ממצאים ולפגיעה באפשרות להתחקות אחר עקבותיהם של נעדרים. יש סוגי חימוש שפגיעתם ברק"ם יוצרת תחמוצת רעילה שמסכנת את בריאותם של המחלצים.<sup>1</sup>

עם זאת, יש שינויים טכנולוגיים (הנמצאים בשימוש במערכות האזרחיות) שעשויים לסייע במתן מענים לאתגרים בשדה הקרב - כיום ובעתיד. במאמר הזה נסקור את השינויים העיקריים בתחומים הבאים: טכנולוגיות אלקטרוניות לזיהוי מיקום; תגי זיהוי אלקטרוניים פסיביים המאפשרים זיהוי מלא וצבירת נתונים בנוגע לכל עצם שאליו הם מוצמד; טכנולוגיות תקשורת מתקדמות. כמו כן, חלו שינויים בתחום מזעור הרכיבים האלקטרוניים ובתחום הפחתת צריכת האנרגיה.

השינויים האלה בשדה הקרב מחייבים לעדכן כל הזמן את הפרדיגמות, ולהתאים להן את בניין הכוח.

## החילוץ הקרבי ביבשה, בדרג המסתער, הוא אחד האתגרים האינטגרטיביים שבהם מתבקש מענה מבצעי עדכני, זה זמן רב

### חילוץ קרבי ביבשה - בדרג המסתער

מאז הקמתו העמיד צה"ל את הערך של פינוי הפצועים כערך יסודי, אף תוך כדי לחימה ותחת אש. דורות של לוחמים חונכו על האתוס של "אין מפקידים פצועים בשטח". הערך הזה מתאגר בעקבות שינויים בשדה הקרב העתידי, ובעיקר בשל סכנת החטיפות האסטרטגיות. החילוץ הקרבי ביבשה, בדרג המסתער, הוא אחד האתגרים האינטגרטיביים שבהם מתבקש מענה מבצעי עדכני, זה זמן רב. כל מי ששמש מפקד בלחימה מבין את הצורך בכך.

זו חוליה חשובה ומשמעותית בין מרכיבי הכח של צוות הקרב המשולב אל מול אתגרי שדה הקרב העתידי. המענה לאתגר זה אמור לתת מענה למספר אתגרים נוספים בו זמנית.

אחד התחומים שבהם מתבקש מענה מבצעי הוא החילוץ הקרבי ביבשה בדרג המסתער, כאשר את הצרכים ניתן לחלק לשבעה עיקריים.

1. זע"ט (זיהוי עמית-טורף). תא השטח של הלחימה בשדה הקרב העתידי יילך ויקטן. שטח הלחימה האורבני מצופף את ההתרחשויות בתא שטח קטן יותר, שבו פועלות במקביל יחידות שונות ומופעלים בו אמצעי-לחימה, תצפית ושו"ב מגוונים. אמצעי הלחימה מגיעים מסמכויות שונות, שפועלות ברשתות קשר מסוגים שונים. כל אלה יוצרים בעיית שליטה על הכוחות,

קושי במניעת נתקים ובעיקר קושי להבדיל בין עמית לבין טורף.<sup>2</sup> כתוצאה מכך גדל מספר הנפגעים מירי של כוחותינו על כוחותינו. כיום אין אמצעי יעיל לזיהוי עמית או טורף, והכלים היחידים הם התיאום בקשר והתכנון מראש.

ההתפתחות הטכנולוגית מאפשרת זיהוי של מיקום כוחותינו, ויצירת תמונה מעודכנת של פריסת כוחות עד רמת החייל הבודד. עד כה לא פותחו אמצעים כאלה בצבאות העולם, על אף שהטכנולוגיות קיימות.

2. טיפול בפצועים. כיום ברור לכול שהגעה מהירה אל הפצועים, הענקת טיפול רפואי מקצועי מציל חיים ופינוי מהיר לבית חולים, מגדילים את הסיכוי להציל את חייהם ולהחזיר אותם לתפקוד נורמטיבי בתום תהליך ההחלמה. לשם כך הועלתה רמת המטפלים הרפואיים ברמת השדה, ושולבו בהם פרמדיקים צבאים. האתגר מתעצם ככל שמדובר בלחימה בעומק השטח ובמרחק מהגבול הבין-לאומי, כמו בחלק ממתארי הלחימה העתידיים.

עדיין קיימים פערים באמצעים אלקטרוניים מול הצרכים של אגירת מידע רפואי קריטי על הלוחם (סוג דם, רגישויות, היסטוריה רפואית רלוונטית), שיהיה זמין בעת הטיפול הראשוני בזירה.

3. שמירה על רציפות הלחימה וההתקדמות. בשל הצורך לעסוק בחילוץ הנפגעים ובפינויים בקרב - הפך העיסוק בנושא לעיקרי. בהיעדר כוח ייעודי מיומן ועצמאי, הפעולה הזאת באה על חשבון ההתקדמות והרציפות במילוי המשימה.

4. תו"ל פינוי. בזירה יש סוגי חימוש שפגיעתם ברק"ם גורמת להיווצרות תחמוצת רעילה, המסכנת את בריאותם של המחלצים. כדי להגן על המחלצים יש צורך בפיתוח תו"ל פינוי, שיכלול אמצעי זיהוי של סוג החימוש הפוגע ושימוש באמצעי מיגון של המחלצים.

5. מניעת חטיפות. הפער בתחום הפינוי והחילוץ הקרביים הופך להיות משמעותי יותר במתארי לחימה, שבהם יש צורך בהתקדמות רצופה ומהירה ובפריסה בשטחים גדולים מאוד. הכוונה לשטחים רוויי סד"כ מיחידות שונות, הנמצאים במרחב גדול מן הגבול הבין-לאומי (כמו בזירה הלבנונית), בשטחים אורבניים צפופים ובשטחים הרריים.

ההתמודדות עם אתגר החטיפות מחייבת הגעה מיידית של כוח מקצועי, שיחלץ את הנפגעים והחללים ויפנה אותם בצורה מאובטחת בלי לפגוע ברציפות ההתקדמות.

6. כיבוי אש מבצעי בזירת הלחימה. עד היום אין מענה הולם לבערת רק"ם בלחימה. כתוצאה מכך מצטמצמות האופציות לסייע ללכודים ברק"ם העולה באש, או למנוע אובדן ממצאים של חללים בתוך הרק"ם.

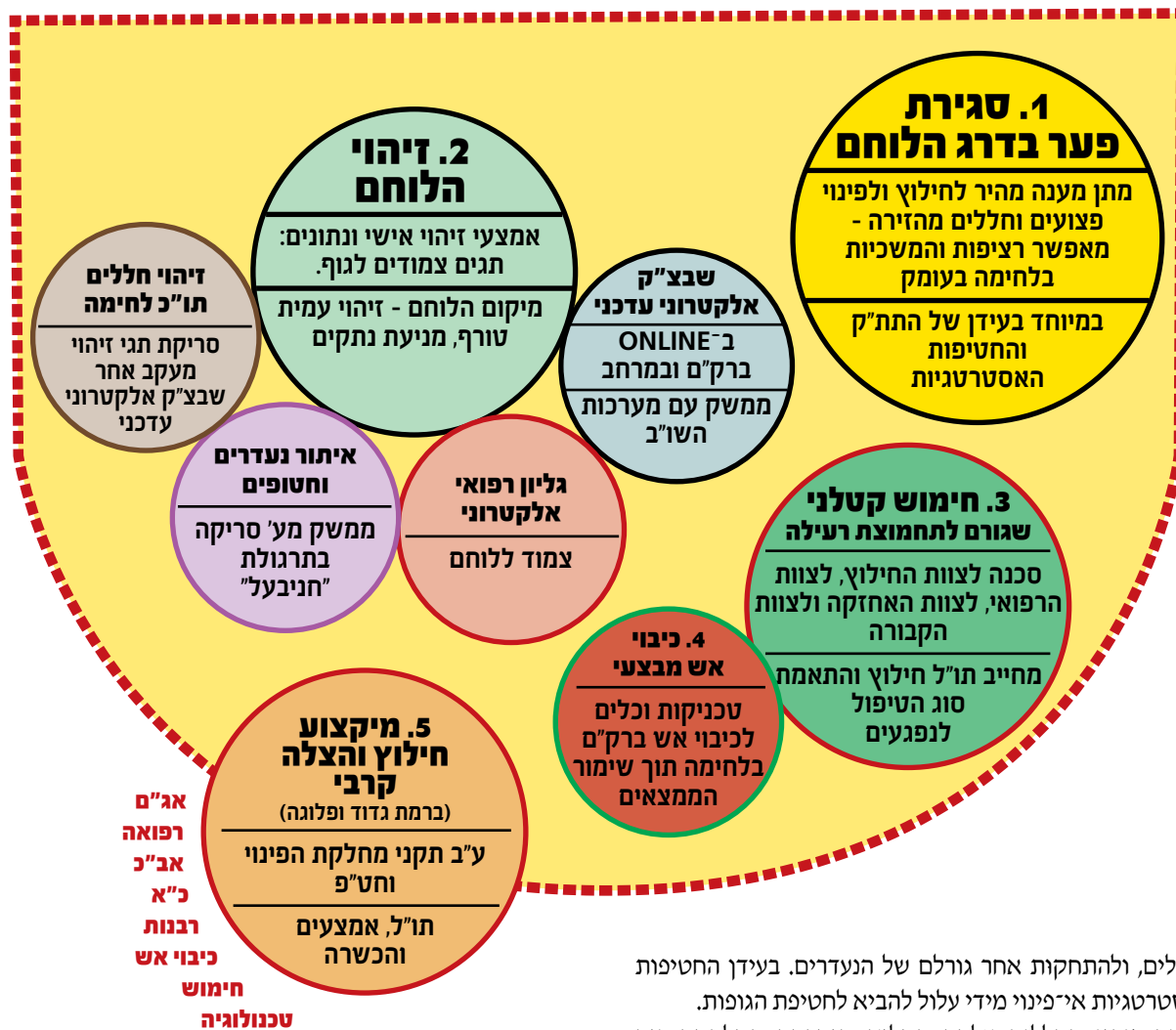
אמצעי הכיבוי הפק"ליים ברק"ם הם מינימליים. לדוגמה, בקרב שג'אעיה במהלך מבצע "צוק איתן" אלתרו פעולת כיבוי באמצעות הערמת עפר, וכתוצאה מכך אבדו הממצאים של החללים.

7. זיהוי חללים ואיתור נעדרים. עד היום לא התבצע טיפול בחללים ובנעדרים תוך-כדי לחימה. הכוחות המקצועיים שאמורים לעסוק בכך - יס"ר (יחידות סיור) ואית"ן (מערך איתור הנעדרים) - אינם כוחות אורבניים בצק"ג (בצוותי הקרב הגדודיים), ואמורים להיכנס לזירת הנפגעים בשלב מאוחר, לדוגמה בקרב בשג'אעיה.<sup>3</sup> לפיכך יש סבירות גבוהה שילכו לאיבוד ממצאים חיוניים לזיהוי



# חילוץ והצלה בדרג המסתער

## מח"ץ - מסגרת חילוץ והצלה קרבית



הקיימים כיום אינם תואמים את אתגרי הלחימה העתידיים. דסקית הזיהוי ובדיקות ה-DNA אינן נותנות מענה לתרחישים רבים. השבצ"ק הידני מיושן, והפרוצדורה להכנתו מסורבלת ולא ישימה בשטח.

### חילוץ קרבי ביבשה - המענה הקיים כיום

הוועדה לבדיקת אירועי המערכת בלבנון 2006, בראשות השופט (בדימוס) ד"ר אליהו וינגרד, קבעה בפרק שנגע לתומכי לחימה: "יש לקיים שיתוף-פעולה הדוק בין יחידות רפואיות, ובין מרכיבים אחרים של הכוח הלוחם. כך, למשל, בנושאי פינוי פצועים. נראה לנו שבמלחמה הזאת התגלו תוצאות בעייתיות של נתק תודעתי, בין נושא הנפגעים והטיפול בנפגעים ובין הפעולה השוטפת של הכוח המבצעי. ייתכן שהנתק הזה נגרם, או הושפע מהעובדה שפעילות

החללים, ולהתחקות אחר גורלם של הנעדרים. בעידן החטיפות האסטרטגיות אי-פינוי מידי עלול להביא לחטיפת הגופות. סוגיית זיהוי החללים עלתה במלוא חומרתה במלחמת יום הכיפורים, ואף גרמה לצורך להתיר מאות רבות של עגונות, אף כי לא היו בנמצא הכלים שקיימים היום.

הדבר יצר לחץ גדול על הדרג הצבאי והרבני. במקרים רבים היה צורך בסמכות הלכתית בעלת שיעור קומה וכתפיים רחבות, שמוסכמת על כל המגזרים (הרב אברהם שפירא, הרב עובדיה יוסף, הרב גורן ועוד)<sup>4</sup>, שתיתן מענה מוסכם, אחרת האישה לא תוכל להינשא שנית ואם תינשא ייחשבו בניה למזורים. כיום אין בעלי סמכות מהסוג הזה, ואי אפשר לסמוך שבשעת הצורך ייתן המענה המתאים. כיום, הרגישות הציבורית גבוהה יותר ואין ספק שאימתן מענה מהיר ויעיל על-פי ההלכה לבעיית העגינות, לא תתקבל מבחינה ציבורית בדת הקהל. כמו כן, יש להוסיף מלכתחילה מרכיבי זיהוי נוספים שיאפשרו לחלוט את זהות החלל באופן מוסכם על כל הדעות.

קיים פער מול הצורך באמצעי זיהוי מתקדמים, ובאמצעי מעקב ושחזור בזמן אמת על מצבם של החיילים ומיקומם. האמצעים



טנקים פגועים במלחמת יום הכיפורים. מימוש לקחי המלחמה בעקבות פגיעות רבות בכלי רק"ם

תפקיד המח"ץ יהיה חילוץ מבצעי והצלה, כשבנוסף תפקידה יהיה פינוי וזיהוי תוך-כדי לחימה. המסגרת תיתן מענה לטיפול ופינוי פצועים, וזיהוי ופינוי חללים. המטפלים הרפואיים הבכירים יהיו חלק מהמח"ץ.

המח"ץ תהיה אחראית על תחום החילוץ בכלל היחידה, ובתוך כך האמצעים הטכנולוגיים לזיהוי, תחזוקם, עדכוןם והפעלתם בשעת שגרה וחרום. הדרכת החיילים בשימוש באמצעים, והטמעת המודעות ותור"ל החילוץ לכלל היחידה.

מבחינת תיקון וארגון יתקיימו התנאים הבאים:

1. מבנה המח"ץ בצוות הקרב הגדודי יכלול סד"כ של צוות מח"ץ בפלוגה המסייעת - מחולק לשני צוותי משנה בפיקוד קצין וסמל. בצוות הקרב הפלוגתי תהיה כיתת מח"ץ בפיקוד סמל.
2. במח"ץ יהיו מטפל בכיר וחובש, לוחמים ובעלי תפקידים ברק"ם כמו נהג, מקלען, אלונקאים וכדומה. רובם מתוקננים במחלקת הפינוי.
3. במחלקה הגדודית יהיו שני נגמ"שי מח"ץ (מתוקננים במחלקת הפינוי), ובכיתה הפלוגתית יהיה נגמ"ש מח"ץ (מתוקנן בתור נגמ"ש חט"פ).
4. מיתקון הנגמשי"ם באלונקות פנימיות לפצועים ובחיצוניות לחללים.
5. מיתקון הנגמשי"ם באמצעי כיבוי לרק"ם, שניתן יהיה להפעילם בצורה ממוגנת מתוך הכלי (מחשש של התפוצצות התחמושת בכלי הפגוע).
6. בחרום יפעל המח"ץ בפיקוד הסמג"ד ברשת מחו"פ (רשת מנהלה חלוץ ופינוי) גדוד, ויירד לרשתות הפלוגתיות לפי הצורך. בכל הנוגע לאמצעים טכנולוגיים:
  - (א) אמצעי לזיהוי אישי המכיל מידע רפואי חיוני (תגים וגלאים, גלאים ידניים וגלאים ניחים המותקנים ברק"ם, ובכלי טיס ושיט, אשר ממושקים לשו"ב).
  - (ב) אמצעי לאיתור מיקום הלוחם הבודד, בחי"ר (הרק"ם מאותר על-ידי המענ"ק).
  - (ג) אמצעי צילום סטילס ווידאו, ממומשק לשו"ב לתיעד ממצאים.
  - (ד) אפליקציית מעקב לשבצ"ק במערכות השו"ב של השלישות והפלוגה.

כוחות הרפואה נתפסה בתור עניין לוגיסטי. אין ספק כי יש קשר הדוק בין רפואה, בין טיפול רפואי ובין לוגיסטיקה. עם זאת, קיים קשר הדוק בין נפגעים והטיפול בהם, ובין ההיבטים המבצעיים של פעולת הכוחות (שאף הם תלויים כמובן בהיבטים לוגיסטיים)<sup>5</sup>:

כיום קיימים מענים, גם אם הם מיטיבים לצרכים באופן חלקי:

1. כיום מוגדרת ומתוקנת מחלקת פינוי בכל צק"ג ת"פ פלוגת המפקדה, וכיתת פינוי בצפ"ם (צוות פלוגתי משולב), שהיא גם החט"פ (חוליה טכנית) העוסקת בתחזוקת כלים פגועים.
2. על אף שקיימים תקנים בכוח-אדם וברק"ם, הם לא כל-כך קיימים למעשה בשטח. ביחידות רבות התקנים אינם מאוישים כלל, או מאוישים בצורה מאולתרת. דוגמה מפורסמת להקמת כוחות חילוץ מאולתרים ולא אורגניים - הקמת "כוח בניה" בפיקוד רס"ן בניה ריין במלחמת לבנון השנייה. "עם כניסת הגדוד למלחמה, התעקש רס"ן ריין להשתתף בלחימה וקיבל פיקוד על צוות טנקים שזכו לכינוי 'כוח בניה'. תפקידו העיקרי היה לחלץ לוחמים וכלים שנפגעו בלחימה"<sup>6</sup>.
3. הפינוי והחילוץ הקרביים נתפסים כמשימה לוגיסטית - במעגל השני של הלחימה, ולא כמשימה מבצעית.
4. הפינוי נדחק לקרן זווית. אין בו תורת לחימה מחייבת, ולא נעשות ההכשרות הנחוצות. לפיכך לא ניתן מענה לנושא הזה בשדה העתידי.

## מח"ץ (מסגרת חילוץ והצלה קרבית) - הובלה בפועל

המח"ץ ייתן מענה משולב לאתגר החילוץ הקרבי בדרג המסוער, ולמכלול האתגרים שצוינו לעיל. זאת על-ידי שינוי מבני של הצק"ג והצק"פ, ובשילוב אמצעים טכנולוגיים מתקדמים. לצורך כך יש לשלב ולתאם בין כל הגופים השונים הקשורים, ולאחד מספר דיסציפלינות שבדרך כלל אינן משתלבות.

## מיקצוע ומיבצוע בתור מקצוע עם תו"ל מוגדר ותיקון

יש להמליץ להקים מחלקת חילוץ אורגנית בפלוגה המסייעת של הצק"ג (באוריינטציה אג"מית), וכיתת חילוץ אורגנית במסגרת הצק"פ, כאשר ההקמה תהיה על בסיס תקנון קיים של כוח-אדם ורק"ם.

## תורה והכשרה

כדי למקצע ולמבצע את המח"ץ, יש לגבש תו"ל וטכניקות קרביות בדרכים הבאות:

1. תרגול יציאה למשימה - סריקת תגי הזיהוי ועדכונם. הזנת השבצ"ק האלקטרוני, ושידורו לאחור.
  2. תרגולות חבירה לזירת הנפגעים, בכל צורות הקרב ההתקפיות וההגנתיות. בחירת קו התקדמות, ניווט, תנועה מבצעית מאובטחת, תרגולות לחימה רכובות ורגליות, ופריקה מאובטחת בזירה.
  3. תרגולות זיהוי הפגיעה ברק"ם, ואבחנת סוג החימוש הפוגע (האם מדובר בחימוש שגורם להיווצרות תחמוצת רעילה).
  4. תרגולת פינוי מכלי פגוע מחימוש שיש בו תחמוצת רעילה, בצורה ממוגנת.
  5. תרגולות הפעלת אמצעי כיבוי אש, לרק"ם, בצורה ממוגנת, ותחזוק האמצעים.
  6. תרגולות חילוץ הנפגעים, וטיפול רפואי על-פי תעודין. תוך שימוש בטכנולוגיה שאוגרת מידע רפואי חיוני בתאום עם חיל הרפואה.
  7. תרגולות זיהוי מהיר של חללים, תוך שימוש בטכנולוגיה לזיהוי חללים, איסוף ממצאים מהיר, צילום ותיעוד מהיר של הזירה והממצאים. כל זאת כמענה לזיהוי חללים גם על-פי הקריטריונים ההלכתיים, תוך-כדי שידור הממצאים לאחור בתאום עם אכ"א והרבנות הצבאית.
  8. תרגולות העמסת פצועים וחללים ופינויים מהזירה.
  9. תרגולות הנחתת מסוקים.
  10. הכרת האמצעים הטכנולוגיים ודרך הפעלתם, הזנתם ותחזוקם.
  11. מערכת הזיהוי תאפשר בעתיד להתחקות אחרי חטופים במקרה של נוהל "חניבעל".
- בנוסף, יש לבצע הכשרות ייעודיות נוספות כמו: עזרה ראשונה, כיבוי מבצעי, קשר ונדב"ר. במקביל יש לגבש את פורמט המידע הרפואי החיוני, שיאוחסן בתגי הזיהוי בתאום עם חיל הרפואה. לטובת המיקצוע ומיבצוע קיים גם הצורך לגבש את פורמט המידע האישי בתגי הזיהוי ובאפליקציית השבצ"ק האלקטרוני בתאום עם אכ"א. את מיקום תגי הזיהוי על הגוף יש לגבש בתאום עם הרבנות הצבאית.
- בכל הנוגע לנושא ההכשרות, יש לקיים הכשרות למח"ץ בביסל"ח ובביסל"ש:
- א) הקמת מדור בפיקוד קצין בביסל"ח ובביסל"ש, לגיבוש התורה, ודרכי ההדרכה ועזרי האימון.
  - ב) שילוב ההכשרות ללוחמים במהלך האימון המתקדם.
  - ג) הכשרה ספציפית לקצין מח"ץ וסמל מח"ץ, בתור השלמה מקצועית לאחר קק"ץ וקורס מ"כים.
- לאחר ההכשרות יש לשלב את מח"ץ באימונים מרמת תרגילי הפלוגה ומעלה:
- א) תרגול המח"ץ בחילוץ ופינוי, בדגש על קרב התקדמות ותוך-כדי הסתערות, על ניווט והגעה עצמאית לזירת הנפגעים ביום ובלילה ועל חילוץ הנפגעים ופינוי לתאג"ד.
  - ב) תרגול פינוי מרק"ם שחשוד בזיהום של תחמוצת רעילה, בדגש על דרכי האבחנה והזיהוי של החימוש הפוגע.
  - ג) תרגול חבירה לכוח הפגוע.
  - ד) שילוב התרגול בשטח בנוי (לדוגמה, מאל"א), כולל ביום אויב של

חוליית חטיפה לבחינת יעילות התגובה של המח"ץ.  
ה) תרגול הטיפול הרפואי, תוך שימוש באמצעי אלקטרוני לנתונים רפואיים של הפצועים.

- ו) תרגול זיהוי חללים ותיעוד הממצאים על-ידי צילום הזירה.
- ז) תרגול הפעלת השבצ"ק האלקטרוני מול מפקדת הגדוד.
- ח) הנחתת מסוקים.

## עקרונות יסוד לגיבוש פתרונות המשלבים טכנולוגיה ומבצעים - הובלה בפועל

- כדי שהפתרון הטכנולוגי והמבני יהיה ישים בשטח בלוחות זמנים סבירים, עלינו לאמץ כמה עקרונות יסוד מהפרקטיקה המבצעית:
1. יש צורך במסגרת צבאית אגמי"ת מוגדרת שזה יהיה תפקידה. מסגרת שהיא חלק אורגני מהצק"פ או הצק"ג, ולא להטיל את התפקיד על מסגרת בעלת תפקיד קיים או על מסגרת של תומכי לחימה.
  2. טכנולוגיה או פתרון שמבקשים לתת למצבי חרום ובט"ש, חייבים להיות בשימוש גם בשגרה.
  3. כדי שהטכנולוגיה תהיה שמישה ופרקטית, היא חייבת להיבנות על הפלטפורמה של המסגרת המבצעית. הטכנולוגיה היחודית תהיה סוג של אמל"ח באותה המסגרת, שתהיה אחראית על תחזוק המערכת ומבצעותה, כמו כן, היא תהיה מופקדת על הטמעת המודעות לתחום החילוץ לכלל היחידה, ואת אופן השימוש בטכנולוגיה בשגרה ובחרום.
  4. האמצעי צריך להיות פשוט להפעלה, ולא מסיח את הדעת מההתרחשות הקרבית. אסור להתפתות להעמיס עליו דברים נוספים.
  5. בעידן של מצוקת משאבים האמצעי הטכנולוגי צריך להיות זול להצטיידות.
  6. יש להקים את המסגרת האג"מית, גם אם עדיין לא הושלם הפיתוח הטכנולוגי במלואו. ניתן להשתמש בטכנולוגיה הקיימת ולשדרג את הטכנולוגיה בהמשך, כאשר הגוף האג"מי יהיה גורם מזרז להשלמת הפיתוח.

## סיכום

לעתים יש קושי ארגוני לאתר את השינויים המתבקשים, ולמצוא את הפתרונות הנדרשים. הקושי נובע מן החלוקה הקיימת בין התחומים במערכת, כאשר כל גוף מופקד על תחומו, ולעתים הבעיה או פתרונה הם אינטגרטיביים ומחייבים פתרון המבוסס על חשיבה רבת-תחומית ובין-תחומית. במקרים רבים נופלות בעיות כאלה בין הכיסאות ואינן נפתרות. ואולם, גוף צבאי אינו יכול להרשות לעצמו לוותר על ביצוע השינויים הנדרשים בשל הקשיים, מכיוון שהמחיר במלחמה הבאה עלול להיות גבוה - הן במספר הנפגעים והן ביכולת לעמוד במשימותיו.

באמצעות רה"ארגון של המבנה המבצעי, על בסיס הטכנולוגיה הזמינה, ועל בסיס הפלטפורמה המבצעית הקיימת, ניתן יהיה לתת מענה לאתגרים מורכבים, לקבל תמונה מדויקת יותר של שדה הקרב בזמן אמת ולהציל חיים.

**הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**

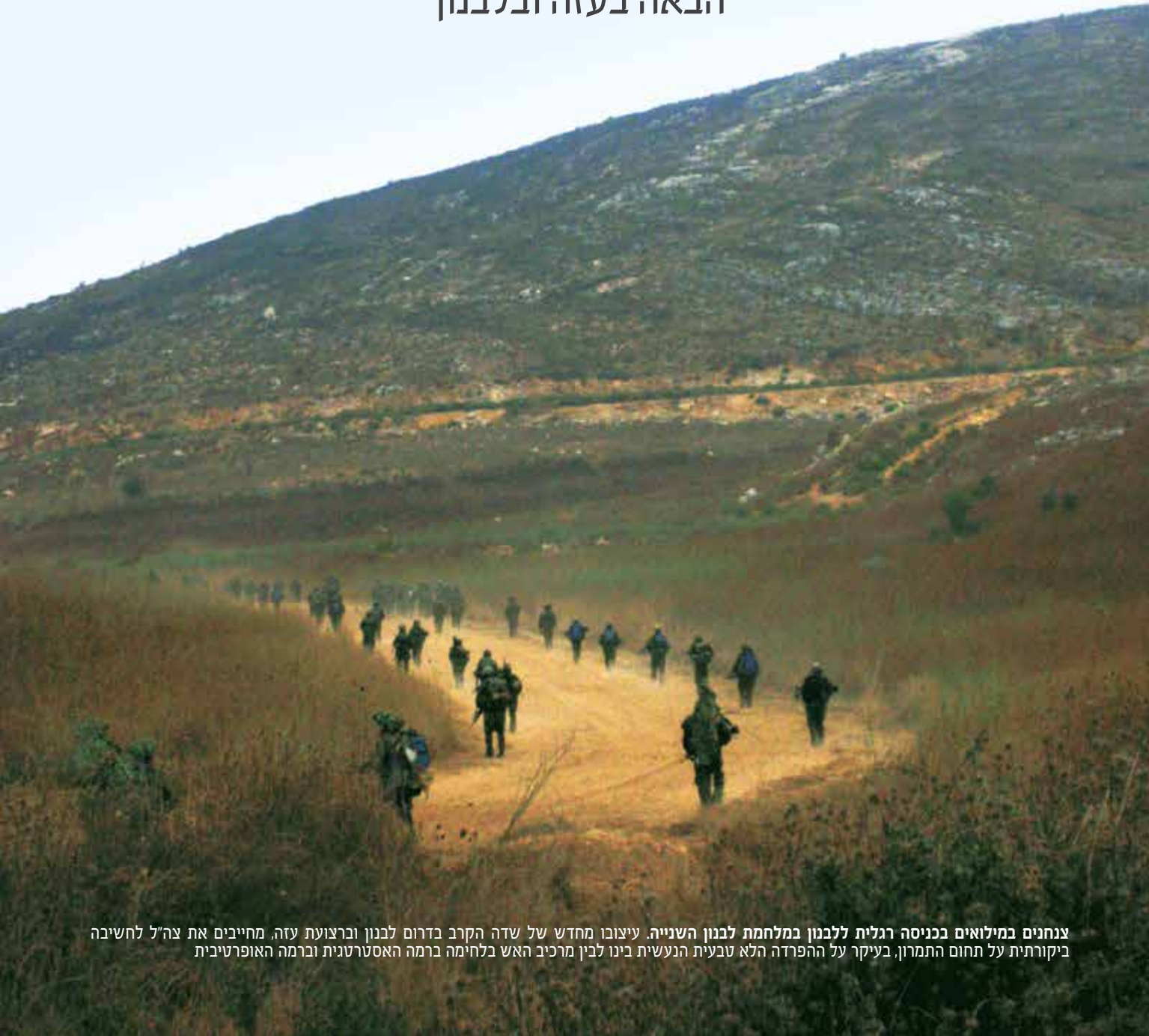




עשור  
למלחמת לבנון  
השנייה

# האומץ לתמרון

בחינת חמשת העקרונות שישפרו את התמרון  
הקרקעי של צה"ל, ויעצימו את הישגיו במלחמה  
הבאה בעזה ובלבנון



צנחנים במילואים בכניסה רגלית ללבנון במלחמת לבנון השנייה. עיצובו מחדש של שדה הקרב בדרום לבנון וברצועת עזה, מחייבים את צה"ל לחשיבה ביקורתית על תחום התמרון, בעיקר על הפרדה הלא טבעית הנעשית בינו לבין מרכיב האש בלחימה ברמה האסטרטגית וברמה האופרטיבית

# ניתוח הפעלת התמרון במלחמת לבנון השנייה

## מצב התכנון האופרטיבי

"עמדתי כראש ממשלה הייתה שאיננו מעוניינים בחדירה קרקעית לתוך שטח מדינת לבנון מתוך הבנה שחלפו הימים שבהם נכנסים עם כוחות קרקעיים כדי לכבוש שטחים במטרה לייצר הרתעה או לבלום פגיעה באוכלוסייה. [...] מי שאינו מבין נקודה זו אינו מבין מרכיב יסודי ביכולת שלנו לנהל את ענייניה הצבאיים והביטחוניים של ישראל בצורה מאוזנת, אחראית, זהירה וחכמה".<sup>4</sup>

במהלך השנה שקדמה למלחמה התחלפה כל הצמרת הביטחונית בצה"ל ובממשלת ישראל. ביוני 2005 התמנה רא"ל דני חלוץ לרמטכ"ל, ולסגנו התמנה אלוף משה קפלינסקי. כמו כן, בראשית 2006 התמנה אהוד אולמרט לממלא מקום ראש ממשלה ובמאי 2006 התמנה עמיר פרץ לשר הביטחון. בשל העיתוי של חילופי הגברי לא היה הדרג המדיני מצוי בנבכי התוכניות האופרטיביות והגיונות הפעולה של הצבא בלבנון. המלחמה החלה בתגובה לחטיפת החיילים אהוד גולדווטר ואלדד רגב במארב של חזבאללה נגד סיור צה"ל על הגדר, והפכה לעימות מלא שנמשך 34 ימים. הלחימה הסתיימה בהסכם הפסקת-אש על בסיס החלטת האו"ם מס' 1701 - כאשר כוחות צה"ל נמצאים בתוך שטח לבנון, בקו נהר הסלוקי.

צה"ל הגיע למלחמה כשהוא נמצא במצב מסוכן - כלוא בין שתי תוכניות אופרטיביות. התוכנית האופרטיבית שאליה התכונן והתאמן פיקוד הצפון כלל לא אושרה על-ידי המטה הכללי והדרג המדיני.



תחום התמרון הקרקעי הוא ליבת העשייה של זרוע היבשה של צה"ל, ונחשב עד שנות ה-90 למרכיב המשמעותי והחשוב ביותר בצה"ל לפני ההתפתחות של תחום האש המדויקת. השתנות אופי המלחמה, בין היתר עיצובו מחדש של שדה הקרב בדרום לבנון וברצועת עזה, מחייבים את צה"ל לחשיבה ביקורתית על תחום התמרון, בעיקר על ההפרדה הלא טבעית הנעשית בינו לבין מרכיב האש בלחימה ברמה האסטרטגית וברמה האופרטיבית. מניית המערכות האחרונות שבהן לחם צה"ל עולה תמונה מדאיגה שלפיה באף אחת מהן לא מומשה תוכנית התמרון שאליה התכונן צה"ל. במקומה מומשה תוכנית מבצעית חלופית, מצומצמת ומוגבלת; במקרים מסוימים נראה היה שהיא חסרת מעוף או נטולת תכלית אסטרטגית.

במסמך "אסטרטגיית צה"ל",<sup>1</sup> בפרק המתאר את המסגרת האסטרטגית, הנחה הרמטכ"ל גדי איזנקוט את צה"ל לאמץ שני עקרונות עבודה כדי ליישם את מרכיבי היבט הצבאי של תפיסת הביטחון של מדינת ישראל - הרתעה, התרעה, התגוננות, וכמובן, הכרעה וניצחון.

העיקרון הראשון - הישענות על אסטרטגיה ביטחונית-הגנתית שמטרותיה הן להבטיח את קיומה של המדינה, ליצור הרתעה אפקטיבית ולנטרל איומים. העיקרון השני - תפיסה צבאית התקפית שהנחת היסוד שלה היא שאי אפשר להכניע את האויב במגננה. לפיכך נדרשת הפעלת כוח התקפית להשגת תוצאות צבאיות ברורות. בפרק על הפעלת הכוח של צה"ל התחייב הרמטכ"ל שצה"ל ייתן מענה לשני סוגים של דרישות שיציב לו הדרג המדיני: הראשון - דרישה להשגת הכרעה צבאית ברורה ומלאה של הארגון שמולו נלחם צה"ל; השני - לפגוע באויב באופן מוגבל ומתוחם.<sup>2</sup>

המערכות האחרונות שניהל צה"ל בלבנון וברצועת עזה, בהן מלחמת לבנון השנייה, מבצע "עופרת יצוקה", מבצע "עמוד ענן" ומבצע "צוק איתן" - לא הסתיימו בהכרעה. יתרה מזו, האויב המשיך לפעול באפקטיביות עד תום המערכה.<sup>3</sup>

אי היכולת של צה"ל להכריע את האויב במלחמת לבנון השנייה ובמבצעים בעזה מחייבת חשיבה ביקורתית על תפיסת התמרון של צבא היבשה. כמו כן היא מחייבת חשיבה על החשש מתמרון קרקעי אל מרכזי הכובד של האויב, על אי-הפעלת מרכיב התמרון בתוכניות האופרטיביות במהלך המלחמה וכן על הקושי המנטלי ביישומו של מרכיב התמרון בדרג המדיני, בדרג האסטרטגי, בדרג האופרטיבי וכן בדרג הטקטי. אף שניתן לומר כי הלקחים ברמה הטקטית יושמו, ורובם אף תוקנו בין מלחמת לבנון השנייה למבצע "צוק איתן", לא כך הדבר ברמה האסטרטגית.

המאמר מציג את הממצאים והמסקנות העיקריים של עבודת מחקר שבחנה את הסיבות - ברמה האסטרטגית וברמה האופרטיבית - לאי-מיצוי מרכיב התמרון במלחמות לבנון השנייה ובמבצע "צוק איתן". כמו כן נידונות במאמר ההשלכות האפשריות של אי המיצוי הזה על המערכות בעתיד.

## המערכות האחרונות שניהל צה"ל בלבנון וברצועת עזה, בהן מלחמת לבנון השנייה, מבצע "עופרת יצוקה", מבצע "עמוד ענן" ומבצע "צוק איתן" - לא הסתיימו בהכרעה. יתרה מזו, האויב המשיך לפעול באפקטיביות עד תום המערכה

לפיכך נמצאו פיקוד הצפון ויחידותיו ללא מענה רלוונטי לאיום שהציב חזבאללה, וללא תוכנית מבצעית מאושרת שתיתן מענה לאתגרי השטח והאויב.

המחלוקת העיקרית ערב המלחמה ובמהלכה בין הרמטכ"ל למפקד פיקוד הצפון הייתה בנוגע לתפקידו של המהלך הקרקעי ולתכליתו. הרמטכ"ל דני חלוץ סבר כי התקפה קרקעית אינה הכרחית, ואילו מפקד פיקוד הצפון אודי אדם ראה בה מהלך הכרחי לשם מימוש יעדי המלחמה, ואף הציע את הרעיון של תמרון אנכי מוגבל לקו הליטני כפתרון אופרטיבי.<sup>5</sup> יתרה מזו, ערב המלחמה התגלעה מחלוקת



הרמטכ"ל גדי איזנקוט מבקר באוגדת עזה. במסמך "אסטרטגיית צה"ל", בפרק המתאר את המסגרת האסטרטגית, הנחה הרמטכ"ל גדי איזנקוט את צה"ל לאמץ שני עקרונות עבודה כדי ליישם את מרכיבי היבט הצבאי של תפיסת הביטחון של מדינת ישראל - הרתעה, התרעה, התגוננות, וכמובן, הכרעה וניצחון

הפיקוד הגיע צה"ל למלחמה בבלבול מוחלט. כל דרג מדבר בשפה שונה, ורואה את הדרך אל הניצחון מנקודת זווית שונה לחלוטין<sup>7</sup>.

## מצב כשירות כוחות היבשה

מאז תחילת האינתיפאדה השנייה התרכז מערך היבשה בלחימה בשטחי יהודה ושומרון, ואף הגיע למצוינות טקטית ייעודית בלחימה בסוג כזה של עימות. שמירת הכשירות והמוכנות למלחמה נזנחה לחלוטין, בין היתר בנוגע לשדה הקרב בלבנון. אימוני הקרב המשולב והמשותף לא בוצעו כלל, ונוצרו פערי כשירות תהומיים בקרב המפקדים הטקטיים ובקרב היחידות. צבא היבשה הגיע למלחמת לבנון השנייה לאחר שש שנות ביטחון שוטף שבהן הייתה שחיקה מתמשכת של יכולותיו האופרטיביות ושל המוכנות למלחמה קונוונציונלית ולהפעלת גייסות במתאר לחימה מלא. במשך שש שנים לא נערכו כמעט תרגילי מסגרת ברמת גדוד, חטיבה ואוגדה, ורובם המוחלט של המפקדים התנסו לראשונה בפיקוד על יחידתם רק במהלך הקרב הראשון שעליו פיקדו במלחמה.

כתוצאה מכך, המקצועיות של המפקדים בהפעלת הכוח כשנכנסו כוחות היבשה למהלך התמרון הקרקעי - בלחימה מן הסוג שדרש שדה הקרב בלבנון - הייתה נמוכה, והדבר השפיע על מנהיגותם.

מקצועית בין פיקוד הצפון, חטיבת המבצעים ולשכת הרמטכ"ל<sup>6</sup>: המחלוקת הייתה לא רק בעניין נחיצותו של המהלך הקרקעי, אלא גם בנוגע לצורתו של המרכיב הזה ולתפיסת הפעלתו.

הרמטכ"ל ביקש לאמץ בלבנון את מודל הפעילות הקרקעית שבוצעה באותה תקופה ברצועת עזה, ביהודה ובשומרון. בבסיס המודל היו פשיטות אופרטיביות המבוצעות על-ידי כוחות בסדר-גודל של גדוד מוגדל. התפיסה בחטיבת המבצעים, בהנהגתו של האלוף שלמה (סמי) תורג'מן, הייתה שיש לבצע תמרון קרקעי נרחב בלבנון כדי לעמוד ביעדים שהוצבו בתוכנית "מי מרום".

בפיקוד הצפון עסקו במסגרת התוכנית "מגן הארץ - תמרון אחר" בפיתוח הרעיון של תמרון מבוזר ובתרגומו לתוכנית. זאת, כדי לגשר על הפער בין הסתייגות הרמטכ"ל מתמרון קרקעי נרחב לבין ההבנה שללא מהלך כזה לא ניתן יהיה לממש את התכלית האסטרטגית. הרעיון של התוכנית היה שעל התמרון להיות מהלך מודולרי, כלומר, מהלך שהולך ומתרחב בהדרגה עם התפתחות המערכה. התמרון הנרחב יינקט רק אם כל הפעולות האחרות לא יביאו להישג המבצעי הנדרש. תהליך בניית התמרון המבוזר הובל על-ידי מפקד עוצבת הגליל תא"ל גל הירש. הירש ציין בריאיון עמו: "כתוצאה מחילוקי הדעות האלה בין הדרג המדיני לדרג הצבאי ובין הדרג המטכ"ל לדרג



והן מהלכים קרקעיים התקפיים. המהלכים כללו פשיטות שמטרתן הייתה לפגוע בכוחות צה"ל ובאזרחי היישובים במרחב עוטף עזה.

## כשירות היחידות

קיים הבדל משמעותי בין מבצע "צוק איתן" למלחמת לבנון השנייה המצביע יותר מכול על הפער התפיסתי - הן של הדרג המדיני והן של הדרג המטכ"לי - בסוגיית האומץ לתמרן. בניגוד למלחמת לבנון השנייה, שבה בלטו בהיעדרן המוכנות והכשירות של כוחות היבשה, כשירותם ומוכנותם של הכוחות ערב מבצע "צוק איתן" - הן ברמה המבצעית והן ברמה המקצועית - הייתה גבוהה מאוד. כלל היחידות, שאורגנו על-פי התוכניות המבצעיות כצוותי קרב אורגניים ללחימה (צק"חים), ערכו אימונים מקצועיים של המפקדים ושל הלוחמים, בין היתר אימוני מסגרת תובעניים. בנוסף ביצעו היחידות אימוני כשירות מבצעית ללחימה במאפייני הלחימה של שדה הקרב בעזה, שכללו אימונים המדמים מצב אמת בשטחים שהוסבו והותאמו לתנאי הלחימה בעזה. יתרה מזו, המפקדות והיחידות ערכו אימוני מודל בחניכת פיקוד הדרום, המהווים את השלב הגבוה ביותר של הכנה מקצועית ומנטלית ללחימה מן הסוג הזה.

כאשר גם המנהיגות קרסה איבד מערך היבשה את האמון ביכולתו לבצע את המשימות שהוטלו עליו, והדבר הוביל לקריסה ממשית בחלק מן היחידות הסדירות וברוב יחידות המילואים. בנוסף, חוסר האמון שהקרינו הדרג המדיני והמטה הכללי כלפי כוחות היבשה בכך שלא אישרו מהלכי תמרון נרחבים שנכללו בפקודות האופרטיביות - פגע ברוח ובמורל של היחידות, ואף יצר תחושה של חוסר מסוגלות. אודי אדם לא תלה את כל האשמה בדרג המדיני או המטכ"לי. הוא תיאר את התופעה הזאת כמעגל קסמים: "בעקבות החלטות מטכ"ליות ובשל סדר עדיפויות, לא ביצעו כוחות היבשה אימונים סדירים לקראת מלחמה בגלל הצבתם בשטחי יהודה ושומרון. עקב כך, כשירותם לביצוע המשימות הייתה נמוכה. כשלמוג"דים ולמח"טים לא הייתה כשירות - הם פשוט פחדו לבצע את המשימות. חלקם הסתובבו וברחו משדה הקרב או שבחרו להישאר בתוך בתים, מוגנים עם כוחותיהם מאש החזבאללה. כך קיבל הדרג הפיקודי והמטכ"לי מסר של דרג הטקטי לא רק שאין כשירות ואין יכולת, אלא חמור מכך - אין לו כל רצון להילחם. אי לכך, הייתה ספקנות והססנות רבה, הן ברמת הפיקוד אבל בעיקר ברמת המטה הכללי לגבי הכנסת האוגדות ללחימה בעומק השטח. ההססנות הזאת שודרה גם לדרג המדיני, והשפיעה על תהליך קבלת החלטות של ראש הממשלה ושר הביטחון".<sup>8</sup>

כשנפתחה המלחמה התפיסה המובילה הייתה שניתן יהיה להגיע להכרעה באמצעות שימוש בירי מנגד, זאת תוך הימנעות מהפעלת מהלך תמרון קרקעי. זו הייתה התפיסה הרווחת במשך שבועיים לאחר שהחלה המלחמה. התיאוריה הזאת קרסה - חזבאללה לא נכנע, המשיך לפגוע בכוחות צה"ל ולבצע ירי מסיבי לעבר העורף. זאת ועוד, הרס התשתיות בלבנון, תפיסה שאליה דחף הרמטכ"ל, החל להיתפס לא לגיטימי על-ידי הקהילה הבינ-לאומית. שני המרכיבים האלה הובילו למסקנה שלא ניתן יהיה לנצח את המערכה מן האוויר ושנדרש מהלך קרקעי מסיבי.

בקרב הכוחות בשטח החלה לחלחל המסקנה שהמטה הכללי והרמטכ"ל אינם מעוניינים בביצוע תמרון קרקעי כדי לנסות ולהכריע את החזבאללה בדרום לבנון, או לכל הפחות לצמצם את הירי תלול המסלול לעבר העורף הישראלי.<sup>9</sup>

## ניתוח הפעלת התמרון במבצע "צוק איתן"

"הניסיון לתאר את הבחירה ב'צוק איתן' בהפעלת אש מנגד כהתשה - בטעות יסודו; המדובר בבחירה מודעת ומושכלת בהימנעות מחיכוך ובניסיון להגיע להישגים הצפויים גם בלעדיו".<sup>10</sup>

מבצע "צוק איתן" נמשך 50 ימים, אולם לא הושג בו ניצחון. בדומה למלחמת לבנון השנייה, גם במקרה הזה לא הופעל מרכיב התמרון כפי שתוכנן בתוכניות האופרטיביות, אלא במהלך מאוחר - בשלב האין בְּרָה. בדומה ל-2006, גם במבצע "צוק איתן" נוצר הרושם כי הדרג המדיני והדרג המטכ"לי עושים ככל יכולתם כדי להימנע ממהלך קרקעי משמעותי. יתר על כן, כמו במלחמת לבנון, גם כשהופעל המהלך הקרקעי לא הייתה זו התוכנית שהוכנה מראש, אלא כזאת שגובשה אד-הוק תוך כדי המבצע, ותכליתה המוגבלת הייתה איתור המנהרות ההתקפיות בקרבת גדר הגבול. לעומת זאת, ביצע החמאס מהלכים מבצעיים התקפיים נגד מדינת ישראל - הן ירי תלול מסלול

## המחלוקת העיקרית ערב המלחמה ובמהלכה בין הרמטכ"ל למפקד פיקוד הצפון הייתה בנוגע לתפקידו של המהלך הקרקעי ולתכליתו

### התוכנית האופרטיבית

בשונה מן המצב בצפון ב-2006, פקודות המבצע של פיקוד הדרום ללחימה ברצועת עזה היו מתוקפות ומאפשרות. בפיקוד הדרום, באוגדת עזה ובאוגדות הרב-זירתיות התקיימו תהליכים מבצעיים עמוקים, הוכנו נוהלי קרב יסודיים ונערכו תהליכי למידה והדרכה מקצועיים. התהליכים האלה העצימו את הביטחון המקצועי של המפקדים והלוחמים, הגבירו את המוכנות מבחינות פיזית ומנטלית, ושיפרו את הכרת האויב והשטח ברצועת עזה. כלומר, בניגוד למלחמת לבנון השנייה, לפני המבצעים בעזה, רכשו כוחות צה"ל כלים חיוניים שאמורים היו להוות עבור דרג מקבלי החלטות בסיס איתן לאמון ביכולת הכוחות - הבסיס החיוני ליציאה למלחמה.

בשלבים מוקדמים של הלחימה הוצגה לדרג המדיני תוכנית "סלע עיטם", אך הוחלט על-ידי הקבינט שלא לאפשר לצה"ל לבצע מהלך קרקעי אל תוך שטח רצועת עזה. מפקד פיקוד הדרום העיד כי לאחר שניתח את כלל המרכיבים הוא התנגד להפרדה בין מרכיבי האש והתמרון בתוכנית משום שהיה להם היגיון משותף ולא ניתן היה להשיג את מטרת המבצע ללא הפעלת שני המרכיבים באותו מרחב. לפיכך, לאחר כמה ימים, משלא הופעל התמרון הקרקעי,



אזלו למודיעין ולחיל האוויר מטרות התקיפה. למרות זאת, עדיין הוחלט שלא להפעיל את תוכנית התמרון הקרקעי. האלוף תורג'מן קבל על הגישה הזאת וטען כי ההפרדה בין התמרון לאש היא "שגיאה שמשרתת את ארגון חמאס ואף שוחקת את ההרתעה".<sup>11</sup> בקרב קציני פיקוד הדרום ומפקדם רווחה ההבנה כי הדרג המדיני לא אישר לצה"ל לפעול על-פי התוכנית משלוש סיבות עיקריות: מחיר בנפגעים לכוחותינו; החשש מהיעדר לגיטימציה בין-לאומית למהלך קרקעי עמוק שעלול לגרום לאסון הומניטרי; וההבנה שראשי חמאס מעוניינים בסיום מהיר של המערכה, כפי שהיה במבצע "עמוד ענן", ושמהלך קרקעי לא רק שלא יקצר את המערכה אלא יאריך אותה. הסיבות האלה הביאו את הדרג המדיני, וכן את הדרג המטכ"ל, להבנה כי תוכנית "סלע עיטם" היא צעד אחד רחוק מדי. סיבה משמעותית יותר, שמנעה את קבלת ההחלטה על הפעלת

## המקצועיות של המפקדים בהפעלת הכוח כשנכנסו כוחות היבשה למהלך התמרון הקרקעי - בלחימה מן הסוג שדרש שדה הקרב בלבנון - הייתה נמוכה, והדבר השפיע על מנהיגותם

מרכיב התמרון בצורה אפקטיבית ובתזמון רלוונטי, נעוצה בהיבט התפיסתי-תודעתי ובאומץ לתמרון בקרב מקבלי ההחלטות. שלל הסיבות מתגמדות לנוכח החשש וחוסר האמון שרחש הדרג המדיני כלפי המערך המתמרון בפעם הרביעית ברציפות במשך עשור של מערכות צבאיות. אי האמון נבע הן מאי הכרת התוכניות המבצעיות, והן מהקונספציה המוטעית שלפיה לא ניתן יהיה להכריע צבאית את ארגון חמאס.

בשתי תקופות הלחימה הללו חשו המפקדים שבקרב הדרג המדיני והדרג המטכ"ל לי שורר אי-אמון ביכולתו של הדרג האופרטיבי והדרג הטקטי לבצע את משימותיו הקרקעיות. מניתוח המידע עולה כי בחלק מן המקרים בלם הצבא ומיתן את השאיפות והרצונות של הדרג המדיני, ואף תואר על-ידי עמיר פרץ ככזה "שכובל את ידי הפוליטיקאים, אינו יוזם, ואף אינו רוצה להגיע להכרעה"<sup>12</sup>. לתחושה הזאת נלוותה תחושה של אי אמון וחוסר מסוגלות של מפקדי הכוחות ביכולתם לממש את המשימות כאשר יופעל מהלך קרקעי במלחמה. התחושה ניזונה במידה רבה מן התפיסה שהדרג הצבאי הבכיר והדרג המדיני אינם מעוניינים באמת בתמרון.<sup>13</sup>

### מלכוד התמרון - השפעות אי הפעלת התמרון על המערך המתמרון בצה"ל

"התמרון הינו כלי שנועד לתת לצה"ל גמישות מרבית בשדה הקרב. מעבר לכך - הוא כלי הרתעתי. ברגע שמציבים אותו בסדר עדיפות

אחרון, לא משקיעים בהתעצמותו בבניין הכוח, ולא מאמנים את הכוחות, מאבדים את הכלי הצבאי המשמעותי ביותר שהיה למדינת ישראל לאורך כל מלחמותיה"<sup>14</sup>. לאי המיצוי של מרכיב התמרון במערכות האחרונות של צה"ל יש השלכות מקצועיות, מבצעיות, מנטליות ותרבותיות. ההשלכות העיקריות של התהליך הזה הן בבחינת מלכודים, כלומר, התפתחויות מורכבות הנגרמות כתוצאה לא מתוכננת של החלטות הדרגים הבכירים, ומשפיעות בהכרח על מעמדו של המערך המתמרון למלחמה ועל מוכנותו.

#### 1. פחות במעמד התמרון ופגיעה במוכנות למלחמה

הדרג המדיני והדרג המטכ"ל פסקו לראות את התמרון כחלק הכרחי במלחמות, וסברו שאפשר לנהל מלחמות המבוססות על אש ומודיעין בלבד. הדבר גרם לכך שהושקעו פחות ופחות משאבים במערך המתמרון. כתוצאה מכך נפגעו ההכשרות,

חיל האוויר תוקף בעיר צור במלחמת לבנון השנייה. כשנפתחה מלחמת לבנון השנייה התפיסה המובילה הייתה שניתן יהיה להגיע להכרעה באמצעות שימוש בירי מנגד, זאת תוך הימנעות מהפעלת מהלך תמרון קרקעי



פיק להתאושש ממכת האש הראשונה ולהיערך למהלך הקרקעי. בנוסף, הדבר היווה סכנה מוחשית לחיי הלוחמים שנמצאו תחת אש המרגמות והרקטות של האויב. תזמון התמרון נדחה עד לשלב שבו התברר שחייבים להפעילו. בשלב הזה האויב היה ערוך ומוכן מבחינה מבצעית ומבחינת רוח הלחימה. כאשר התזמון משולב בשיטה מסורבלת ובתוכנית הססנית - התוצאות נמוכות מבחינה מבצעית.

### 3. אי מיצוי מרכיב התמרון בתוכנית האופרטיבית - מרכיב שובר אמון

ארבע המערכות האחרונות הוכיחו שהתוכניות האופרטיביות אינן ממומשות מכיוון שהן נחשבות לנועזות יתר על המידה ומכיוון שהן נתפסות כיקרות ביחס לתועלת הצפויה ממימושן. לפיכך, בכל ארבע המערכות האחרונות כאשר הופעל מרכיב התמרון הקרקעי, נבנו תוכניות אד-הוק שתכליתן מצומצמות - המטרה

האימונים וההצטיידות של מערך היבשה כך שהמוכנות והכשירות של המערך ירדו. כאשר הופעל המערך - שכשירותו ומוכנותו היו ירודות - התוצאות המבצעיות היו נמוכות, וכוחות היבשה לא הצליחו להגיע להישגים מבצעיים משמעותיים בשדה הקרב בעזה ובלבנון.

בעקבות זאת פחת האמון של הדרג המדיני במרכיב הזה, וההססנות בהפעלתו הלכה וגברה. הפער הזה הביא לירידה בתחושת המסוגלות והביטחון המקצועי בקרב המערך הקרקעי, וכן לפגיעה באמון של הכוחות ביכולותיהם. המצב הזה עלול ליצור אשליה כוזבת שניתן להכריע באמצעות האש בלבד, ובהכרח תיווצר תלות מנטלית של הכוחות בטכנולוגיה ובאש.

### 2. תזמון התמרון במלחמה בשלב האין בררה

במערכות בעזה ובלבנון הופעל התמרון בשלבים מאוחרים של הלחימה, לאחר המתנה ארוכה בשטחי הכינוס, כך שהאויב הס-



המבצעת של חלק מהן אף הייתה מעומעמת - שלא שירתו בהכרח את מטרות הדרג המדיני. אי לכך נוצרו הססנות וחוסר אמון בתוכניות האלה על-ידי הדרג הצבאי-אופרטיבי, שמצדו לא יזם ולא הפגין מעוף ויצירתיות. התוצאות שאליהן הגיע המערך המתמרן היו לא משמעותיות.

#### 4. כפל פנים בתמרון: אומרים ולא מתכוונים

בכל כנס מבצעי, במסמך "אסטרטגיית צה"ל 2015" וכן בתרגילים, מובא התמרון כמרכיב המשמעותי ביותר שעליו יישען צה"ל כדי להכריע את האויב. ואולם, בזמן אמת במלחמה עולה התחושה כי הדרג המדיני והדרג המטכ"לי עושים כל אשר לאל ידם כדי לדחות את מרכיב התמרון הקרקעי - בניסיון לסיים את המערכה תוך הישענות על מרכיב האש בלבד. בתחקירי המערכות האחרונות בעזה ובלבנון חזרה ועלתה בחינת "הגיון המערכה השלם", שבמהלכה יכולתו של צה"ל מפרקת באופן מלאכותי רעיון מערכתי לשני מרכיבים: האש והתמרון הקרקעי.

## סיבה משמעותית שמנעה את קבלת ההחלטה על הפעלת מרכיב התמרון בצורה אפקטיבית ובתזמון רלוונטי, נעוצה בהיבט התפיסתי-תודעתי ובאומץ לתמרן בקרב מקבלי ההחלטות

זאת ועוד, בכל מערכה עולה השאלה כיצד התכוונו הדרג המדיני והדרג המטכ"לי לממש את רעיון המערכה אם פירקו את מרכיביו לשניים בעוד שבשלב התכנון שולבו שני המרכיבים כהגיון מבצעי אחד? הרי אם ניתן לממש את הרעיון המערכתי, המורכב משילוב מרכיב האש והמהלך הקרקעי, ללא מרכיב התמרון - סימן שהוא אינו חיוני. אם הוא אינו חיוני - הוא יהיה האחרון בסדר העדיפויות, וככזה לא משקיעים בו וכשירותו יורדת. מנגד, אם הוא אכן חיוני - מדוע לא משתמשים בו?

#### 5. התחזקות חזבאללה וחמאס כתוצאה מאי הפעלת התמרון

תפיסת הפעולה שבה בחר צה"ל להילחם במערכות האחרונות בעזה ובלבנון שירתה את הארגונים שנגדם נלחם. ההפעלה המאוחרת של המהלך הקרקעי, חוסר המיקוד של התמרון, השימוש בנגמ"שים לא ממוגנים, האטיות בתמרון וכן אי הפעלת תמרון לעבר מרכזי הכובד - כל אלה לא סיכנו את חמאס וחזבאללה. יתרה מזו, לשיטתם היו המהלכים האלה מימוש דרך הפעולה האפשרית הסבירה שאליה נערכו מראש.

האויב בלבנון ובעזה מתחזק - מבחינות מנטלית ומבצעית - תוך שהוא מסיק שהסיבה העיקרית לאי הפעלת הכוחות היא שכוחות צה"ל אינם מיומנים דיים, ולכן ביטחונם העצמי נמוך. ניתן לשער

כי במלחמה הבאה בלבנון, בעקבות הניסיון הרב שצבר במלחמה בסוריה, יאמץ חזבאללה תפיסת הפעלה התקפית דומה, שתהווה אתגר משמעותי עבור כוחות צה"ל - בהגנה ובמהלך התמרון ההתקפי לתוך שטח לבנון.

#### 6. ערכים בלחיימה: אם משימת התמרון אינה חשובה אז מדוע לדבוק בה?

אחד ההסברים שניתנו למקרים רבים של חוסר דבקות במשימה ובחתימה לניצחון היה העובדה שפקודות רבות ניתנו לכוחות בשטח בשפה לא בהירה, השתנו תוך פרק זמן קצר ולכן נתפסו כלא חשובות. הדבר פורש כך שלא קיימת חיוניות בביצוען של חלק מן הפקודות, ולכן אין צורך לדבוק בהשגתן תוך סיכון חיי הלוחמים, כלומר, כאשר נוצר רושם שהמשימות המוטלות על המערך המתמרן הן שוליות, לא רלוונטיות ואינן משרתות תכלית ברורה, ניצבים חלק מן המפקדים בצומת ערכי, מחייב אותם להתמודדות מול הפקודים השואלים שאלות קשות. המצב הזה עלול להוביל מפקדים למסקנה שאם ניתן לממש את הרעיון המערכתי ללא מרכיב התמרון - סימן שהוא לא חיוני; אם כך יהיה - כאשר הוא יופעל עלולים להיפגע ערכי לחימה מובהקים בהם: דבקות במשימה, חתימה למגע, יוזמה והתקפיות, מצוינות מבצעית, תחבולנות ותעוזה.<sup>15</sup>

יש לציין כי לכל התופעות המתוארות כמלכודים יש השלכות ישירות על כמה תחומים הפוגעים במרכזיותו של מרכיב התמרון בשדה הקרב שאליו מתכוונן צה"ל. מצד אחד חשיבותו של מרכיב התמרון מתעמעמת, והוא נתפס כרלוונטי פחות, בעיקר על-ידי הדרג המדיני, מול האיום המתפתח בלבנון ובעזה. מצד אחר, מערכת המלכודים הזאת יוצרת תחושה של אי אמון בקרב מפקדים רבים בנוגע לאומץ של הדרג המדיני, ואף של הדרג המטכ"לי, לקבל החלטות ולפעול בדרך של תמרון במערכה הבאה.

## המלצות - חיזוק התמרון כיכולת ראשית

היעד הזה ניתן להשגה באמצעות פעולה בחמישה תחומים מרכזיים. **הראשון**, בתחום התודעתי-תפיסתי - נטיעת הבנה עמוקה ויסודית בקרב הדרג המדיני והדרג הצבאי הבכיר כי התמרון הוא הכלי המרכזי להכרעה במלחמה, וכי קיום יכולת תמרון משמעותיות והעברת מסרים אמיינים בדבר הכוונה לעשות בו שימוש עשויים להיות גם גורם הרתעתי בעל ערך.

**התחום השני** - התעצמות המערך המתמרן בצידוד לחימה וברכב קרבי משוריין הנותן מענה לאיומים בשדה הקרב, וכן בטכנולוגיה שתאפשר יכולות פיקוד, שליטה, שיתופיות ושילוביות בין כלל הכוחות. השקעה כזאת תניב - נוסף על התרומה הישירה ליכולת התמרון - תרומה עקיפה של מסר ברור בדבר חשיבות התמרון.

**התחום השלישי** - הוא מוכנות וכשירות הכוחות - אימון הכוחות והכשרתם, בעיקר חיזוק מיומנויות המפקדים בקרב החילי, בקרב המשולב ובקרב המשותף יגרמו לחיזוק ביטחונם המקצועי של המפקדים. מפקד הבטוח ביכולותיו ובמסוגלותו המקצועית יפגין מנהיגות גבוהה יותר, וזו תחזק בהכרח את אמון לוחמיו בו.

**התחום הרביעי** - בניית תוכניות אופרטיביות ריאליות ומעשיות שיאשרו על-ידי הדרג המדיני בעוד מועד. הכרת מנעד התוכניות תאפשר לדוג המדיני לקבל החלטות על סמך ידע מקצועי ומבצעי

בנוגע לתוכניות המבצעיות.

**התחום החמישי** - הכרת הדרג המדיני את יכולותיו המקצועיות והמבצעיות של הדרג המתמרון.

- על הדרג המטכ"לי להעביר מסרים ברורים ושקופים לדרג האופרטיבי ולדרג הטקטי. בנוסף עליו על הדרג המטכ"לי לגדוע את התפתחותן של תחושות שאין כוונה באמת לצאת ולתמרון. על המטה הכללי לחזק את תחושות המסוגלות בקרב כל הדרגים ולחזק את ההבנה שצה"ל אכן יתמרון, אם יידרש, בכל אירה ובכל מתאר לחימה. על צה"ל להמשיך ולפתח צורת תמרון רלוונטית יותר לכוחות היבשה שתאפשר ניצחון בשדה הקרב ובה בעת תביא בחשבון את ההגבלות והאילוצים של שדה הקרב הנוכחי והצפוי בעתיד, בין היתר שטחים סגורים, אוכלוסייה אזרחית בשטח הלחימה ומעורבות פוליטית של גורמים בין-לאומיים. במסגרת הזאת יש לקבוע מדרגות הסלמה ברמה האסטרטגית-אופרטיבית, כשהתמרון משולב בכל אחת מהן באופן הדרגתי, זאת תוך בניית תוכנית לתמרון עמוק - ימי, אנכי ויבשתי - שאותו ניתן יהיה להטיל בכל עת, לרבות בימיה הראשונים של המלחמה.

- על הדרג המטכ"לי לגבש תוכנית הדרכה מבצעית לדרג המדיני, לרבות חברי קבינט. במפגשים יתקיים דיאלוג שבאמצעותו יתבררו המגבלות הבין-לאומיות, האינטרסים המדיניים, התכליות האסטרטגיות וכן מצבי הסיום של הלחימה. על חברי המטה הכללי לשלב את הדרג המדיני בתהליכי פיתוח הידע המבצעי. בתהליך יש לכלול סקירות אודות יכולות היריבים וכוונותיהם, סיורי שטח בגזרות הלחימה ובירור הגיון הפעולה בכל אחת מהן וכן השתתפות באימוני היחידות הסדירות ויחידות המילואים. על צה"ל לחזק מחדש בקרב הדרג המדיני את האמון במרכיב התמרון, ולהסביר את משמעותו בשדה הקרב.

- על צה"ל לגבש תפיסת עבודה דיפרנציאלית בבניין הכוח ולהשקיע משאבים רבים ביחידות החוד - בסדיר ובמילואים - כאלה שיצאו בוודאות לקרב ויגיעו לחיכוך. ההשקעה הזאת תבוא לידי ביטוי באמצעות מימוש של ארבעה מרכיבים מרכזיים:
  1. אימון הכוחות בצורה שיטתית וסדורה, בעיקר בקרב משולב ומשותף.
  2. חיזוק מוכנותם האופרטיבית של המפקדים - בתוכניות מבצעיות, בהכרת גזרת הלחימה והאויב וכן בביצוע אימוני כשירות מבצעית ואימונים על מודלים.

3. התעצמות שתבוא לידי ביטוי בצידון של היחידות האלה ברכיבים קרביים משוריינים ממוגנים - נגמ"שי נמר וטנקי מרכבה בעלי מערכות מיגון אקטיבי שיגדילו את שרידותו של המערך המתמרון.
4. חידוד הערכים המבצעיים וחיזוק רוח הלחימה בקרב המפקדים והלוחמים.

## חמשת העקרונות ליישום התמרון

כאשר קברניטים בצבא ניגשים לקבל החלטה על יישום התמרון עליהם להביא בחשבון את חמשת העקרונות הבאים:

- א. תזמון יציאת המהלך הקרקעי - ככל שיקדים הדרג המדיני לאשר את מעבר כוחות צה"ל ללחימה מעבר לגבול כך יוכל צה"ל לנצל את תוצאת האש, להפגיע את האויב ולנצחו.

ב. קצב התמרון - על צה"ל להיערך לעובדה שהתמרון בשיטת בליצקריג שאחד מהוגיה העיקריים היה היינץ גודריאן,<sup>16</sup> כבר אינו רלוונטי ואף אינו אפשרי בשדה המערכה החדש בלבנון ובעזה. במקביל, על צה"ל - למרות מגבלות השטח הצפוף, המורכב ורווי האוכלוסייה ביזרות האלה - למצוא דרכים מבצעיות שיאפשרו לו לנצל את יתרונו המרכזי, שהוא מהירות התנועה וקצב ההתקדמות. ג. מיקוד התמרון. ביצוע תמרון בגזרה צרה תוך בחירת יעדים

## בניגוד למלחמת לבנון השנייה, לפני המבצעים בעזה, רכשו כוחות צה"ל כלים חיוניים שאמורים היו להוות עבור דרג מקבלי ההחלטות בסיס איתן לאמון ביכולת הכוחות - הבסיס החיוני ליציאה למלחמה

יחודיים, המהווים מרכזי כובד במערך האויב, וריכוז המאמץ בהם. כך ניתן יהיה להגיע לניצחון צבאי ברור ומובהק שיושג באמצעות ניצחונות בקרבות ממוקדים אך משמעותיים וסמליים עבור האויב. ד. חיזוק יכולות הפיקוד, השליטה והבקרה, לרבות סגירת מעגלי אש מידית, בין כלל המערכים בשדה הקרב - יבשה, אוויר וים. ה. שרידות הכוחות המתמרנים. העיקרון הזה הוא גורם משפיע על המרכיבים הנידונים לעיל, שכן הוא מהווה סיבה מכרעת לאי הפעלת המערך המתמרון בשל החשש הכבד מנפגעים. לשם כך, מחזק צה"ל את המערך המתמרון בנושאי גיסות משוריינים מסוג נמ"ר, ובנוסף מצייד את מערך הטנקים במערכות מיגון אקטיבי מתקדמות. שרידות התמרון אינה תלויה ועומדת רק במיגון הכוחות והרכיבים הקרביים, אלא בבחירת שיטת הפעולה בתוך מרחב הלחימה.

## סיכום

כיום קיימת הבנה כי ההכרעה במלחמה מול חזבאללה וחמאס לא תתאפשר בלא תמרון קרקעי משמעותי שיכוון לעבר מרכזי הכובד של האויב.

מניתוח הראיונות שערכתי עם כמה מפקדים לצורך העבודה הזאת, ומתחקירי המערכות האחרונות,<sup>17</sup> עולה כי יש חמישה עקרונות פעולה מרכזיים המשפיעים באופן מכריע על מועילות התמרון בשדה הקרב בעזה ובלבנון: תזמון היציאה של המהלך הקרקעי, קצב התמרון, מיקוד התמרון, חיזוק יכולות הפיקוד, השליטה והבקרה ושרידות הכוחות המתמרנים.

פעולה על-פי חמשת העקרונות תביא לשיפור עצום בהישגיו של המהלך הקרקעי במלחמה הבאה בעזה ובלבנון.

**הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**



# התרבות האסטרטגית של חזבאללה

לחזבאללה יש דפוסי חשיבה  
והתנהגות קבועים הנשענים על  
מסורת, ניסיון ותרבות. הודות  
להבנה של הדפוסים האלה  
יכולים גופי המודיעין וקבלת  
ההחלטות בישראל להיטיב  
לאפיין ולהעריך את  
ההתנהגות של  
חזבאללה  
במערכה

דגלי חזבאללה וסוריה על אדמת סוריה. חזבאללה מניח כי עידן הטלטה האזורית המתאפיין בהתפרקות המדינות הערביות ובצמיחתם של ארגוני הטרור הסוניים המשסעים את העולם הערבי. מקורו במערכות האמריקנית באזור, וישראל היא המרויחה העיקרית ממנו



## ”הרוע המוחלט” - איומי הייחוס של חזבאללה

### ארצות־הברית וישראל, היזיד של העידן הזה<sup>2</sup>

חזבאללה מזהה שני כוחות חיצוניים עוינים בסביבה האסטרטגית שלו - ארצות־הברית וישראל (”הרוע המוחלט”<sup>3</sup>) - הפועלים בהיררכיה ובתיאום לנוכח חזון משותף. החזון הזה שואף להגמוניה מערבית במזרח־התיכון, ומונחה על־ידי האינטרסים הכלכליים של ארצות־הברית וצורכי ההגנה של ישראל. כל אלה תוך שליטה במדיניות של המשטרים הערביים, זרעית פילוג בחברה הערבית ודיכוי כוחני של תנועות ההתנגדות. דימויים אלה נולדו מתוך החשיבה הקונספירטיבית הרווחת בעולם הערבי - חשיבה החותרת לחשיפת קשרים ומזימות במחשכים.<sup>4</sup> החשיבה הזאת בולטת בקרב העדה השיעית, המושפעת מן הצורך הקיומי כעדה נרדפת בניטור תמידי של כוונותיו הנסתרות של האויב.<sup>5</sup> חזבאללה מנסה למצוא גילויים של פעילות מתואמת בין המערב וישראל למימוש אינטרסים על חשבון הערבים במהלך ההיסטוריה.



סרן (מיל) אופק איש מעש, חוקר במכון למחקרי ביטחון לאומי, לשעבר קצין באמ”ן

בשנים האחרונות הולך וגובר הקושי של המודיעין הישראלי להבין ולתאר את עולמם התרבותי של מושאי מחקרו - בעיקר בעולם הערבי ובאיראן - מתוך נקודת המבט שלהם ולתרגם זאת לידע רלוונטי שיספק מענה למגוון רחב של שאלות מדיניות וביטחוניות. במלאת עשור למלחמת לבנון השנייה אעסוק במאמר הזה בתרבות האסטרטגית של חזבאללה, ברוח הקביעה בדוח ועדת וינוגרד: ”לא יוצר [באמ”ן] מספיק מודיעין בסיסי שכיסה את חזבאללה כארגון חברתי־תרבותי־אידיאולוגי”.<sup>1</sup> המאמר מנתח את המקורות התרבותיים של המחשבה וההתנהגות האסטרטגית של חזבאללה מול ישראל. בשל קוצר היריעה הוא אינו עוסק באסטרטגיה של הארגון מול יריבים במרחב הלבנוני ובעולם הערבי בכלל. כמו כן, המאמר אינו מנסה להבחין בין אמת ושקר באמירות של הבכירים בחזבאללה. זאת משום שבניסיון להבנות את הנרטיב הסובייקטיבי של היריב, שיטת המחקר הזאת רואה ערך רב יותר בהצגת השאלות מדוע הדובר מספר את הסיפור כך ואיזו משמעות יש לסיפור בעיצוב החשיבה האסטרטגית.



דמויותיהם של זינב ואבן זיאד. צעדת העאשורא'א' בנבטיה 2015

- לפני עידן חזבאללה בראשית המאה ה־20: המרד הערבי והסכמי סייקס־פיקו, שלטון המנדט והקמת מדינת ישראל בחסות החלטת האו"ם.
- שנות ה־80, התקופה המכוננת של חזבאללה, שהתאפיינה בנוכחות צבאית של ארצות־הברית וישראל בשטח לבנון ובניסיונות לקנות השפעה על ממשלת לבנון, ונמשכה בכיבוש שטחים בדרום לבנון על־ידי צה"ל.
- מלחמת לבנון השנייה, הנתפסת בעיני חזבאללה כמהלך בגיבוי מערבי ושל כמה מדינות ערב שנועד להביא לחיסולו הסופי של הארגון הלבנוני לאור חזון המזרח־התיכון החדש של שרת החוץ האמריקנית דאז, קונדוליצה רייס.
- עידן הטלטלה האזורית המתאפיין בהתפרקות המדינות הערביות ובצמיחתם של ארגוני הטרור הסוניים המשסעים את העולם הערבי. מקורו במעורבות האמריקנית באזור, וישראל היא המרוויחה העיקרית ממנו.

התפיסה הזאת מקבילה במידה רבה לאופן שבו אנו מבינים את היחסים בין איראן לבין חזבאללה: ישות אחת עם אינטרסים זהים והיררכיה פנימית ברורה. הראשונה מתווה את המדיניות ומספקת את האמצעים, והשנייה - הזרוע הביצועית. לכך יכולות להיות שתי משמעויות: הראשונה - תפיסת חזבאללה את היחסים האסטרטגיים ואת הערכים המשותפים לארצות־הברית ולישראל משקפת את המציאות האסטרטגית של הארגון עצמו; השנייה - כשם שישראל רואה את עצמה כישות עצמאית, אינה מגדירה את עצמה כחלק מארצות־הברית ואינה רואה את האינטרסים שלה כזהים לאלה של ארצות־הברית, גם חזבאללה אינו רואה את עצמו כזרוע של איראן, אלא כישות בעלת עצמאות החלטה ופעולה, שבינה לבין איראן מתקיימים אינטרסים וערכים משותפים.

נפשה ותגזול את אדמתנו ואת מימינו".<sup>7</sup> העמדה הזאת מבוססת על האופן שבו נתפסה על־ידי חזבאללה הנוכחות של ישראל בדרום לבנון שנגדה נלחם במשך למעלה מ־15 שנים. לדוגמה, בתקופת הנסיגה לאזור הביטחון נפוצו שמועות כי בכוונת ישראל ליישב את העולים החדשים מאתיופיה שהגיעו במבצע משה (21 בנובמבר 1984 - 5 בינואר 1985) בדרום לבנון. הדבר מעיד על החשדנות הטבועה בחשיבה. גם כיום חזבאללה עוקב אחר הסיוע שמגישה ישראל לרמת־הגולן הסורית, ובפרט אחר הפעילות של מנהלת שכנות טובה (יחידת קישור צבאית שתפקידה לשמור על קשר עם התושבים ולתאם הגשת סיוע הומניטרי), משווה בין הפעילות הזאת לגדר הטובה ולהקמת צד"ל (צבא דרום לבנון) ויק"ל (יחידת קישור לבנון), ובוחן את התרחיש של התפתחות הניצנים האלה למהלך מדיני וצבאי רחב יותר.<sup>8</sup>

כמו כן, ישראל נתפסת כתוקפנית וכלתי צפויה. התפיסה הזו מבוססת במידה רבה על ההתבוננות התרבותית־פסיכולוגית של חזבאללה על החברה והאליטה המדינית־ביטחונית של ישראל. התבוננות הנסמכת על ידע ערבי ולא ערבי (העשוי להיתפס כמהימון יותר), כמו למשל, על דבריו של הבלשן נועם חומסקי, שקבע במסגרת פגישותיו עם בכירים בחזבאללה ובעדה השיעית בלבנון ב־2010: "לא ניתן להתנבא מה ישראל יכולה לעשות משום שאם ישראל תרגיש שהיא נצורה - היא תוכל לפנות לתוקפנות. הם בישראל פועלים על בסיס תסביך של רדיפה, מנטליות של שיעון השולטת ברבים".<sup>9</sup>

כתוצאה מן הראייה הזאת ומתוך אינטרס הישרדותי הפך חזבאללה למצטיין לניטור ולניתוח מתמיד של תהליכים פנימיים בישראל. היכולת להתבונן ביריב וללמוד אותו, תוך שאיפה להיכנס לנעליו

## חזבאללה מנסה למצוא גילויים של פעילות מתואמת בין המערב וישראל למימוש אינטרסים על חשבון הערבים במהלך ההיסטוריה

### שאיפותיה של ישראל להתרחבות קולוניאליסטית ואינטרסים במרחב הערבי

מבחינת חזבאללה, חזון ארץ־ישראל השלמה והשאיפה להתרחבות טריטוריאלית ולשליטה במקורות המים ובאדמות לשם התיישבות ופיתוח הם הלב הפועם של המפעל הציוני. כך, לדברי נצראללה, "התוכנית הציונית לא הייתה נוחלת תבוסה במטרתה להקים מעצמה מהנילוס עד הפרת אלמלא המהפכה האסלאמית".<sup>6</sup> לשיטתו, ללא חזבאללה בלבנון תישאר המדינה חשופה לישראל "כדי שהיא תהרוג את מי שרק תרצה, תיקח בשבי את מי שרק תרצה, תפגיז כאוות

# תרבות אסטרטגית

תרבות אסטרטגית היא סך כל הרעיונות, האמונות, הערכים, התגובות הרגשיות ודפוסי ההתנהגות שרכשו חברי הצמרת המדינית ביטחונית במהלך חייהם. לתרבות האסטרטגית יש השפעה ניכרת על עיצוב דפוסי החשיבה של מקבלי ההחלטות: על תפיסתם את האיומים בסביבתם, על האופן שבו הם ממסגרים וממשיגים את הדיונים בבעיות ועל ההתנהגויות וההעדפות שלהם.

התרבות האסטרטגית מקדשת את מערכת הרעיונות והסמלים באופן המשווה לתוצרי החשיבה מראית עין של תוקף עובדתי וישימות. לפיכך, התרבות האסטרטגית לא רק מעצבת ומשמרת דפוסיים, אלא גם מגבילה את היכולת לחשוב אחרת ולאמץ דפוסיים וכלים חדשים. לפיכך ניתן לחזות התנהגות אסטרטגית במידה גבוהה יותר של סבירות.

מקורות ההשראה לתרבות האסטרטגית הם בין היתר: ההיסטוריה, המיתוסים והסמלים, הטקסטים הקנוניים והכתבים העתיקים, עקרונות האמונה הדתית, המוסדות הפוליטיים, הגיאוגרפיה והמשאבים והאמצעים הטכנולוגיים. הסוכנים של התרבות האסטרטגית הם האליטות, המוסדות הפוליטיים, החברה האזרחית, דעת הקהל והתרבות הפופולרית.

ולראות את העולם מנקודת המבט שלו, קשורה בטבורה להיסטוריה ולפילוסופיה השיעית כמיעוט נרדף במרחב הסוני.<sup>10</sup> על אף שאינה מחוסנת מפני הטיות, טעויות והנחות אפריוריות, ההתבוננות בישראל מגלמת שאיפה לראייה מפוכחת ולניסיון אמיתי ללמידה. לאחר מלחמת לבנון השנייה הגדיל ערוץ אל-מנאר את היקף הסיקור של ההתפתחויות בישראל, וכיום, בכל כלי התקשורת של חזבאללה הסיקור השוטף של המתרחש בישראל אינו אנקדוטלי או ספורדי, אלא נעשה באופן מקיף ומעמיק - הן בסוגיות של ביטחון ופוליטיקה והן בסוגיות של תרבות, כלכלה וחברה. בזמנו, ההסבר שניתן לכך היה שזהו: "אמצעי להכשרת דעת הקהל הערבית, כדי שהציבור לא יהיה עוד מופתע מהאירועים, [שכן ייתכן ש] ישראל תערוך מלחמת פתע, והסיבה תהיה שיקולים פנימיים שיש להם. [...] החברה הישראלית מורכבת, ויש להביא לגילוי סודותיה של חברה זו".<sup>11</sup>

## ישראל - מדינת קורי עכביש חלשים ומתפוררים מבפנים

על בסיס הלמידה המעמיקה והמתמשכת של ישראל הצהיר נצראללה ב-26 במאי 2000: "ישראל חלשה יותר מקורי עכביש", ויצר פרשנות מודרנית לאמרה בקוראן: "אלה אשר לקחו להם מגנים זולת אלוהים נמשלו לעכביש הטווה את ביתו. בית העכביש הוא הבית הרעוע ביותר" (סורת העכביש, 41). בספטמבר 2012 הסביר נצראללה

כי הביטוי שטבע הותר "השפעה כזאת במצפון הישראלי ובמוח הישראלי, משום שהוא נגע בעובדה ממשית במציאות הישראלית. [...] היום לישראל יש נקודות תורפה. כל מה שאנו זקוקים לו הוא לחשוף את נקודות התורפה האלה ולנצל אותן. [...] אלך ואפעל על נקודות התורפה, ואנסה לנטרל את ההשפעות של נקודות העוצמה. כאן טמונה חשיבות דרכה של ההתנגדות".<sup>12</sup>

נצראללה סבר שלחולשתה של ישראל יש כמה גורמים:

- איתנותה של החברה המגויסת בישראל נשחקה.
- ישראל הפכה לחברת שפע גלובלית, ולכן היא רגישה לאבדות וסולדת ממלחמות.
- כלכלת ישראל רגישה לזעזועים.
- אי היציבות וקשיי המשילות של ממשלות ישראל.
- הקושי ליצור דימוי של ניצחון צבאי (בעיקר במערכות בעזה), המעמיק את התסכול וחוסר האמון של הציבור בצבא ובממשל.
- התלות העמוקה בארצות הברית, שבעצמה הולכת ונחלשת בראייתו של חזבאללה.

התיאוריה הזאת צברה, כידוע, תאוצה והציתה את הדמיון של הערבים. שלל מחקרים מוזמנים ותוכניות טלוויזיה תמכו בתיאוריה הזאת.<sup>13</sup>

## חזבאללה אינו רואה את עצמו כזרוע של איראן, אלא כישות בעלת עצמאות החלטה ופעולה, שבינה לבין איראן מתקיימים אינטרסים וערכים משותפים

הפרשנות של חזבאללה לקורי העכביש מציבה למעשה חזון לטווח הארוך עבור הציבור הערבי כולו, ועבור הפלסטינים בפרט.<sup>14</sup> בחזון הזה קורא חזבאללה לשמור על התקווה ועל גחלת ההתנגדות, לפעול למען אחדות השורות, לא ללכת שבי אחר דימוי העוצמה של ישראל, ולא להיכנע ליוזמות מדיניות ולנורמליזציה - מתוך אמונה שקורי העכביש ייקרעו לבסוף. חזבאללה אינו מתחייב בכך להתעמת אקטיבית ובאופן מתמשך עם ישראל, אלא דווקא נוקט עמדת המתנה פסיבית המתנגדת להכרה במדינת היהודים.

כיום, נטל ההוכחה הוא על הפלסטינים. מהם מצופה לפעול באופן אקטיבי כדי לשחרר את פלסטין. חזבאללה רואה את תפקידו בסיוע מרחוק לפעולות ההתנגדות של הפלסטינים בכלים תודעתיים, בכסף, בהכשרות או בהכוונת מפגעים פלסטינים.

במקביל, תפיסת קורי העכביש משמשת את חזבאללה כמסגרת רעיונית לעיצוב המערכה הבאה כך שתמלא באופן מיטבי את יעודה ליצור קרע נוסף בקורים. במסגרת הזאת ניתן למנות את המרכיבים הבאים: התוכנית לכיבוש הגליל, החותרת לכאורה תחת האסטרטגיה של ישראל להעתקת הלחימה תוך זמן קצר לשטח האויב; ההצטיידות





צעדת העאשוראא' בנבטיה, 2015. הכיתוב על השלט: "הוי ציונים...אנחנו מוכנים...יותר מכלל זמן אחר בעבר"

לשמוט את הקרקע הרעיונית של קיומו, בהיותו נטוע בעקרונות אידיאולוגיים, ומודע היטב לאופי המטרות שלו ולגובה המחירים שהוא עלול לשלם.<sup>15</sup> זאת, ברוח הדברים של סידה זינב - נכדתו של הנביא מוחמד, שהיא אחד מסמלי הגבורה המקודשים לחזבאללה ולשיעים - לשוביה מבית אמה שניסו לשבור את רוחה במהלך קרב כרבלאא: "יגעת בתחבולותיך, הגברת מאמציק וגילית איבה בפועלך. אבל חי אללה לא תמחה את זיכרוננו, לא תמית את השראתנו ולא תרד אל סוף דעתנו ואין דעתך אלא בטלה. ימיך ספורים ועדתך פזורה לכל רוח".<sup>16</sup>

הסיבה השנייה - מכיוון שחזבאללה מאמין בלב שלם בכך שהוא חלק אינטגרלי ואתנטי מלבנון, והוא מקיים אכן מאמץ סיופי להנחיל את ההשקפה הזאת בדעת הקהל הלבנונית תוך דחיקת ההשקפה המנוגדת שמנסים להטמיע יריביו. במסגרת הזאת שינה הארגון את סיסמתו מ"חזבאללה [מפלגת האל] הם המנצחים" ל"ההתנגדות האסלאמית בלבנון"; הוא מדגיש השכם והערב את עצמאות החלטה שלו מול טהראן ודמשק;<sup>17</sup> הוא רואה בעצמו ובעדתו חלק מן הציבור הלבנוני וכוחות הביטחון;<sup>18</sup> והוא דוחה מכל וכל את רעיון ההשפעה האזורית והביך-לאומית שמייחסים לו משקיפים חיצוניים בעקבות מעורבותו בסוריה ומעבר לה.<sup>19</sup>

באמצעי הגנה אווירית לקיזוז העליונות האווירית של צה"ל; וההתחמשות בטילים מדויקים המאיימים על נמלי הים והתעופה - המכוונים להגברת תחושת המצור של תושבי ישראל.

## ההגדרה העצמית של חזבאללה

### מאבק הקיום המתמיד של חזבאללה בלבנון

במשך השנים התעקש חזבאללה על האותנטיות והשורשיות שלו ככוח שיעי לגיטימי בנוף הלבנוני. למרות שאלה נראות לו מובנות מאליהן, הוא צריך להיאבק עליהן באופן יום-יומי מול אויבים מבית (סונים, נוצרים, דרוזים) ומחוץ (ארצות-הברית, סעודיה וישראל) השואפים בראייתו לשחוק ולהרוס את ההתנגדות.

על אף שהמאמצים המושקעים בניסיון לפגוע בלגיטימיות של חזבאללה בלבנון נוגעים בעצבים החשופים שלו ושל העדה השיעית וטורדים את מנוחתם, נראה שהארגון אינו מתרגש ומגלה אדישות יחסית. הסיבה הראשונה לכך היא שהוא מאמין כי לא ניתן



צעדת העאשוראא' בנבטיה, 2015. הכיתוב על השלט: "שנית זינב לא תיפול בשבי"

מחיקת ישראל מן המפה, ואם כן - האם למחשבות ולתוכניות כאלה יש תוקף או שהן חסרות שחר כמו היעד המוצהר של חזבאללה להשמיד את ישראל?

## ההתנגדות כערך עליון וכדרך חיים

המילה התנגדות (בערבית אל-מוקאנמה) מופיעה בשמו של חזבאללה ["ארגון] ההתנגדות האסלאמית בלבנון" וכן בשמה של הסיעה הפרלמנטרית שלו, "הנאמנות להתנגדות". ההתנגדות היא הערך העליון של חזבאללה. סביבה הוא מגדיר את הווייתו, והיא זו המעניקה את המשמעות לקיומו. ההתנגדות וחברת ההתנגדות הן המענה המקיף להתמודדות עם האיום הקמאי הנשקף מצד ישראל ופטרורניה במערב. עם זאת, המענה הזה אינו אבסולוטי ושלם אלא חי, דינמי ומתעצב אל מול האויב החיצוני, שכן, קיומה של חברת ההתנגדות תלוי בהמשך קיומו של האיום.

על משמעותה של ההתנגדות כדרך חיים ניתן ללמוד מכתביו של סגן מוזכ"ל חזבאללה נעים קאסם: "ההתנגדות אינה קבוצה חמושה המבקשת לשחרר פיסת אדמה, או קבוצה ארעית שתפקידה יסתיים כשתושג המטרה שלשמה היא הוקמה. [...] חזבאללה מאמין בצורך לבנות חברת התנגדות בלבנון כדי לחזק את המדינה ולהבטיח את

אחד התהליכים שהובלו על-ידי חזבאללה היה הניסיון לשכתב את ההיסטוריה השיעית בלבנון במאמץ ליצור סיפור שלם, המקבע את רעיון הטבעיות של חזבאללה בזירה. כך, על גלי הניצחונות "האלוהיים" של שנת 2000 (הנסיגה מלבנון) ושנת 2006 (מלחמת לבנון השנייה) פורסמו מחקרים והתקיימו כנסים שביקשו לשנות את התדמית של העדה השיעית. במקום התדמית של עדה שולית, המודרת מכל עשייה חברתית, עשייה פוליטית ועשייה כלכלית, המהווה מעין גיס חמישי בלבנון, הם ביקשו ליצור תדמית של עדה חזקה ומשפיעה, שהייתה במשך דורות חלק ממרקם החיים בלבנון, והתייצבה שכם אל שכם מול כל הכובשים החיצוניים - העות'מאנים, הצרפתים והישראלים. זאת, כשחזבאללה השיעי הוא למעשה נושא הבשורה ומושא הגאווה של כלל הציבור הלבנוני בעידן המודרני.<sup>20</sup>

לעומת זאת, גם כיום יש בישראל הרואים בחזבאללה זרוע איראנית שהשתלטה על לבנון ומוסדותיה (או נמצאת בדרך לשם), ומאמינים לפיכך כי כשם שנוצרה יש מאין - כך ניתן לקרב את קצה. ואולם, על אף שהערעור על טבעיותו ושוורשיותו של חזבאללה בנוף הלבנוני היה אולי נכון בראשית צמיחתו בשנות ה-80 של המאה ה-20, כיום הוא חסר טעם. עלינו לשאול את עצמנו מנין נובעת המחשבה שניתן להעלים את חזבאללה? האם מקורה בתגובה רגשית להצהרות על



עצמאותה וריבונותה מול שאיפות ההתפשטות של ישראל. [...] בחזון של חברת ההתנגדות של חזבאללה מתרחשת ההתנגדות בכל הרמות - הצבאית, התרבותית, הפוליטית והתקשורתית; זוהי התנגדות של האנשים והלוחמים, של השליטים והאומה; זוהי התנגדות של רצון חופשי, [...] חברת התנגדות המבטאת המשכיות".<sup>21</sup>

התבוננות בגיבורים ובאירועים המכוננים של חזבאללה מעידה על כך שהארגון תופס את עצמו כחלק מקהילה וכמימוש של הרצון הלבנוני העממי לחברת התנגדות. כאשר שואלים מתי והיכן נולדה ההתנגדות השיעית לישראל - שהיא כיום שם נרדף לחזבאללה - נוכחים לדעת כי האירוע המכונן הוא צעדת העאשורא'א' בנבטיה ב-1983. הצעדה המסורתית הופרעה על-ידי סיור צה"ל שביקש לפזר את הקהל ולעבור דרך המשתתפים. האופן שבו הופרעה הצעדה הגדיש את הסאה של הציבור השיעי בדרום לבנון, והוביל לראשונה להתפרצות אלימה נגד חיילי צה"ל.<sup>22</sup> כמו כן, הגיבור הראשי של חזבאללה, המכונה בארגון "זקן השמידים של ההתנגדות", כלל לא השתייך לארגון עד מותו ב-1984. השיח' ראו'ב חרב, איש דת מהעיר ג'בשית, התנגד במילים ובמעשים לנוכחות צה"ל - ולאחר מותו אומץ על-ידי חזבאללה כחלק מנרטיב ההתנגדות העממית לישראל.<sup>23</sup>

בהגנת המדינה, לצבא השומר על ביטחון המדינה".<sup>24</sup>

על רקע זה, תרחישי של יוזמה התקפית רחבה מצד חזבאללה, כלומר, מלחמה, נמצא מחוץ לתחום של התפיסה הזאת. יוזמה התקפית אינה יכולה להתרחש בעקבות מינוי של אדם זה או אחר לתפקיד בארגון, או בעקבות השתנות של הנסיבות הקיימות. לטענתי, האופציה הזאת אינה נמצאת כלל בסל ההעדפות האסטרטגיות של חזבאללה. במילים אחרות, מערכת האמונות, ההנחות והדימויים העצמיים של חזבאללה היא כזאת המגבילה את החשיבה האסטרטגית של האליטה הביטחונית שלו ומונעת דיון רציני באופציה של מהלך התקפי יזום. נצאללה שב ומציין: "איננו שואפים למלחמה. איננו רוצים מלחמה. אסטרטגיית ההתנגדות אינה מלחמה מהסוג הזה, אך עלינו להיות מוכנים אליה כדי שנמנע אותה. אם תתרחש - נוכל להתמודד, להכשיל אותה ולנצח בה".<sup>25</sup>

בהזמנות אחרת הוסיף: "מול אסטרטגיית ההסתערות של האויב אנחנו מציגים את אסטרטגיית ואדי חג'יר<sup>26</sup> (הכינוי של חזבאללה לקרב הסלוקי) כביטוי ללוחמת הגרילה האורבת לכוח התוקף בשטחה, ופועלת מול איום ממשי ומוחשי עליה".

## שנית זינב לא תיפול בשבי - תפיסת ההרתעה באמצעות צבירת כוח צבאי והקרנת עוצמה

הלקח ההיסטורי של חזבאללה הוא שאסור לו להיתפס כשהוא מושפל ונטול יכולת להגיב, כשם שקרה לעדתו של עלי בקרב כרבלאא, וכשם שאירע לשיעים בדרום לבנון במלחמת לבנון הראשונה. אחד מרגעי השיא של ההשפלה השיעית היה נפילתה בשבי של זינב, נכדתו של הנביא מוחמד, במהלך קרב כרבלאא, והבאתה בשלשלות לארמונו של הח'ליף האממי בדמשק. שם הכריחו אותה לצפות בראשיהם הכרותים של ההרוגים, בהם של אחיה חוסין, נעוצים על רמחים. עדות למרכזיותו של הסיפור ולתקפותו של הלקח הנלמד ממנו ניתן לראות בשחזור סיפור הקרב וההשפלה בטקסי העאשורא'א' שמארגן חזבאללה בערי לבנון. עדות נוספת היא ההגנה הבלתי מתפשרת והעקובה מדם של כוחות חזבאללה על קברה של סידה זינב בפרברי דמשק במסגרת המלחמה בסוריה, המלווה בקריאה המשלהבת: "שנית זינב לא תיפול בשבי".

על קרקע רעיונית והיסטורית זו התפתח הלקח של חזבאללה - שחזר לאחר נסיגת צה"ל מלבנון בשנת 2000 ולאחר מלחמת לבנון השנייה בשנת 2006 - שלפיו על הארגון לנקוט מדיניות הרתעה המבוססת על יכולת ממשית לפגוע בנקודות התורפה של ישראל וצה"ל באופן שיגרום להנהגה בישראל לחשוב כמה פעמים לפני שתקבל החלטה על פתיחה במתקפה. הדרך לכך היא צבירת כוח רב הבא לידי ביטוי באמל"ח אסטרטגי.

כך, בניגוד לתפיסה המוכרת של השיעים כנרדפים וכמדוכאים, המושרשת בסיפור הדתי וההיסטורי של העדה, חזבאללה כמנהיג מודרני של העדה השיעית בלבנון הוא ארגון הנתפס כבעל עוצמה שאותה הוא מבקש להקרין כלפי פנים וכלפי חוץ. לאחר נסיגת צה"ל מלבנון, וביתר שאת לאחר מלחמת לבנון השנייה, פעל חזבאללה כדי להתנער מדימוי הקורבן הנרדף והמוכה, ולאמץ תדמית של גורם כוח מנצח בעל עוצמה צבאית ובעל מעמד מדיני. חזבאללה נמנע בהדרגה מתיאור הלבנונים והשיעים בלבנון כעשוקים וכמדוכאים<sup>27</sup>

## ישראל נתפסת כתוקפנית וכבלתי צפויה. התפיסה הזו מבוססת במידה רבה על ההתבוננות התרבותית-פסיכולוגית של חזבאללה על החברה והאליטה המדינית-ביטחונית של ישראל

## תפיסות היסוד האסטרטגיות של חזבאללה - הגנה והרתעה

### הגנה מפני תוקפנותה של ישראל - העדפה אסטרטגית

חזבאללה תופס את עצמו כארגון הנמצא באופן בסיסי במגננה. התפיסה הזאת נובעת מהראייה שלו את ישראל כתוקפנית, כבלתי צפויה וכבעלת שאיפות בלבנון. במצע המדיני השני של הארגון מ-2009 - המצע הראשון שנוסח בתקופת נצאללה - נכתב: "הארגון מגדיר את מאבקו נגד ישראל במונחים קיומיים-הגנתיים: ישראל מייצגת איום נחצי ללבנון. [...] תפקיד ההתנגדות הוא צורך לאומי כל עוד האיזמים מצד ישראל ושאיפותיה של ישראל להחזיק באדמותינו ובמים שלנו יימשכו". לשיטתו, האיזמים האלה מחייבים "לנקוט אסטרטגיה הגנתית המשלבת בין התנגדות עממית, המשתתפת





לוחמי חזבאללה בטקס בדרום לבנון. על אף שהמאמצים המושקעים בניסיון לפגוע בלגיטימיות של חזבאללה בלבנון נוגעים בעצבים החשובים שלו ושל העדה השיעית וטורדים את מנוחתם, נראה שהארגון אינו מתרגש ומגלה אדישות יחסית

ההתנהגות הזאת מסייעת לחזבאללה לווסת את המתרחשות הצבאית ולשמר את שיווי המשקל הביטחוני השברירי מחשש להידרדרות לעימות רחב. זאת, בניגוד לתפיסה הדוגמטית המבוססת על ההנחה שחזבאללה מחויב ללא פשרות להשמדתה הטוטלית של ישראל.

- כיצד חזבאללה עושה זאת? באמצעות תגובות, מידתיות ובהירות:
- 1. תגובתיות.** חזבאללה ישקול ויבצע פעולה בתגובה לפעולה של ישראל, כאשר ישראל קובעת את ההקשר הקונקרטי. לדוגמה, פגיעה בהתעצמות, סיכול בכירים ומשא-ומתן לחילופי שבויים. פעולה מחוץ להקשר כרוכה בסיכון רב לכך שישראל תגיב בחריפות ושהמצב יסלים.
  - 2. מידתיות.** בהתאם לעיקרון "עין תחת עין", הרווח בתרבות הערבית ובמסורת האסלאמית,<sup>31</sup> משתדל חזבאללה לגבות מחיר ההולם את תוצאות הפעולה של ישראל נגדו. גם במקרה הזה מגלמת פעולת תגמול, שתוצאותיה חורגות מגבולות המידתיות, סיכון רב לתגובה בלתי מידתית מצד ישראל (לדוגמה, חטיפת אהוד גולדווסר ואלדד רגב אשר הייתה העילה למלחמת לבנון השנייה).
  - 3. בהירות.** גם כאשר חזבאללה מנהל בידו האחת מהלך אופרטיבי-התקפי נגד צה"ל, כגון הטמנה והפעלה של זירת מטענים, הוא יוצר בידו השנייה מנגנון גלוי או חשאי, שנועד להוביל לבהירות אסטרטגית באשר לסיבות הפעולה ולמטרותיה. המטרה היא להגיע להסכמות שימנעו הסלמה, ויבססו מחדש את השקט הביטחוני לפרק זמן משמעותי ככל הניתן.
- דפוס ההתנהגות הזה נכון הן לרמה הטקטית והן לרמה האסטרטגית

(למשל, מחיקת אזכורים לכך בנאומו נצראללה וסגירת תחנת הרדיו "המדוכאים"). לאחר מלחמת לבנון השנייה - שהייתה קו פרשת המים - החל בהטמעת הנרטיב החלופי של הניצחון והעוצמה,<sup>28</sup> בהוקעה של אלה שמדברים על מפלות ושהתבוסתנות טבועה בהם<sup>29</sup> וכן בפריסת חסות על העמים הערביים שנותרו מדוכאים - בהם הפלסטינים, העיראקים והחותרים.

## ההעדפות האסטרטגיות - כללי משחק ברורים לצד זהירות וגמישות מחשבתית

### תגובתיות ומשוואתיות - ביסוס כללי משחק מול ישראל

הנוהג האסטרטגי של חזבאללה לבסס מול ישראל כללי משחק ומשוואות תגובה שואב את מקורותיו מעקרון החיכוך המאפיין את החשיבה המדינית השיעית. חוקר השיעה אורי גולדברג הסביר את עקרון החיכוך: היכולת לנהל בעת ובעונה אחת יחסים של שיתוף פעולה, של תחרות ושל יריבות (המאפיינת גם את ההנהגה האיראנית). משמעות הדבר היא שההתנהגות של חזבאללה מול ישראל היא דינמית ומתעצבת כל העת, בתוך ההקשר שמייצרת המדיניות הישראלית; המדיניות היא דואלית, וניתן לתארה כהתקפית-הגנתית.<sup>30</sup>





צעדת "יום ירושלים" בנבטיה

מרבה נצראללה להזכיר בנאומיו בזיקה לישראל. המסורת מספרת על ההתקוממות של עלי בן חוסיין (נכדו של עלי בן אבי טאלב), המשול בנאומי נצראללה לחזבאללה, נגד מפקד הצבא האומיי, עביד אללה אבן זיאד, המשול בדרך-כלל לישראל, שהגיע לכא את האופוזיציה בכרבלאא'. כאשר הציב אותו מפקד בפני עלי את הבחירה בין שליפת החרב לבין ההשפלה השיב עלי: "באיזה מוות אתה יכול לאיים עליי?". מכאן נגזר הלקח: מי שיניח שחזבאללה יסכים להיות מושפל - ייגרר לעימות עם הארגון שלוחמיו יהיו מוכנים למות מות קדושים.<sup>34</sup> על-פי הפשט, מדובר בפעולת הקרבה או התאבדות, אולם יש להבין זאת על-פי הדרש שמשמעותו - חזבאללה יהיה מוכן לקחת סיכון גדול ולבצע פעולה שעלולה להביא להסלמה.

## הישענות על קונצנזוס בארגון וגמישות מחשבתית ברמה האסטרטגית וברמה האופרטיבית

אמנם חזבאללה הוא ארגון ממוסד, אולם הוא אינו ארגון של מוסדות אלא ארגון קהילתי הנשען על לגיטימציה מצד החברים הבכירים בו ומצד ציבור תומכיו. ההסכמה הרחבה למדיניותו היא הקושרת והמחזיקה את מוסדותיו ואנשיו, ומאפשרת להם להתקיים כקהילה בתוך מדינה.<sup>35</sup> גם נצראללה כמנהיג דומיננטי, השולט בארגון בכוח שכלו החרף, ניסיונו העשיר וקשריו עם מנהיגי איראן, נזקק עדיין לקונצנזוס - לפחות למראית עין - בפרט מאז שנהרג ראש הזרוע הצבאית בארגון, עמאד מע'ניה. כלומר, קבלת החלטות על-פי כללי הטקס בתהליך המשתף את בכירי הארגון, נותנת להם תחושה של השתתפות ומעורבות, ומעניקה לנצראללה עצמו גיבוי ולגיטימציה להכרעותיו.<sup>36</sup> לפיכך החלטות חשובות אינן מתקבלות בלהט הרגע, אינן מושפעות מגחמות ואינן ממומשות באופן מידי, אלא בתהליך אטי וביישוב הדעת.

הציר האמוני המרכזי של השיעה הנו סביב סיפור היעלמותו של האמאם ה-12, המהדי - הסמכות הדתית העליונה שאמונה על פירוש

של העימות בין חזבאללה לישראל. ברמה הטקטית-אופרטיבית ניתן למצוא דוגמאות רבות, בהן, למשל, ידי הנ"מ על מטוסי חיל האוויר בתחילת שנות ה-2000. חזבאללה ביצע ירי נ"מ ספורדי, ולעתים אינטנסיבי, שלוה בהודעות בכלי התקשורת של הארגון ברוח "חזבאללה אחראי לירי, ויירה שוב אם תחזרו לטוס בלבנון", זאת בניסיון לייצר בהירות אסטרטגית. בצה"ל הובן הירי כניסיון לחמם את הגזרה במטרה לתת ביטוי לאופיו הג'האדי של חזבאללה לאחר היציאה מלבנון. זאת על אף שהדבר נעשה בתגובה למספר רב של גיחות ובומים על-קוליים, שהעסיקו גם את דעת הקהל הלבנונית.<sup>32</sup> דוגמה לביסוס כללי משחק אסטרטגיים-אופרטיביים, המשמשים הן אמצעי רטורי הרתעת-הגנתי והן צעד להכשרת הקרקע לקראת מימוש יעדים, ניתן למצוא בהגדרת משוואות התגובה או מדרגות ההסלמה לקראת המערכה באש במלחמה הבאה. נצראללה דיבר לא פעם על משוואות פירות-תל-אביב; הפגיעה בנמלי הים והתעופה, בתחנות הכוח ובאסדות הגז של ישראל מול הפגיעה בתשתיות הלאומיות של לבנון; האופציה לירות טילים מדויקים על מכלי האמוניה במפרץ חיפה ועל המתקן הגרעיני בנחל שורק כאופציה הגרעינית של לבנון.<sup>33</sup>

## המוות ולא ההשפלה - מהלכים הכרוכים בסיכון עלימנת לשמור על הכבוד

סוגיית הכבוד הערבי ומרכזיותו בחשיבה הפוליטית והמדינית של הערבים נידונה בהרחבה בספרות. ואולם, לעתים קרובות אנחנו נוטים לייחס לערך הכבוד משקל פחות ביחס לשיקולים רציונליים של עלות-תועלת. לפיכך חשוב לתת את הדעת לכך שהכבוד וההשפלה הם הפריזמה העיקרית שבאמצעותה הארגון מפרש את המציאות ומקבל החלטה אם להגיב או להבליג.

במקרים רבים מעדיף חזבאללה ליטול סיכון ולהגיב על פעולה שנוקטה נגדו באופן שיכול להיראות מנוגד לכל היגיון, ולו רק כדי לשמור על כבודו. תגובה מן הסוג הזה מבוססת בין היתר על מסורת שאותה

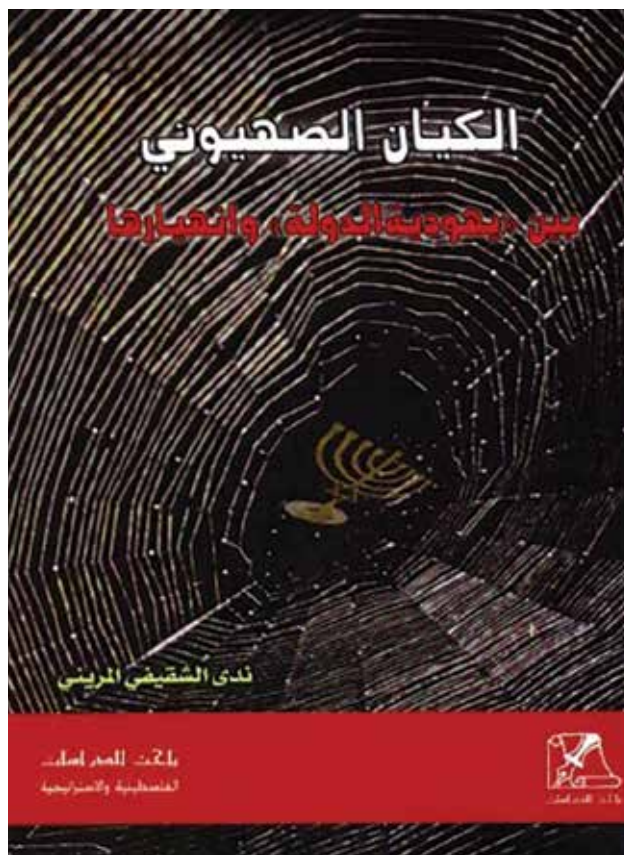


3. חזבאללה יכול להחזיק בכמה זהויות ועמדות בעת ובעונה אחת באופן המאפשר לו לשרוד בסביבה עוינת מבית ומחוץ. את ההיסטוריה הפוליטית של חזבאללה ניתן לראות כחתימה מתמדת למציאת נקודת האיזון בין הזהויות השונות - הג'האדית, הלבנונית והשיעית-איראנית. בעוד שבעוד משקיף חיצוני הדבר יכול להיתפס כדו-פרצופיות וכביטוי לתקיה (התרה הלכתית למאמין השיעי להסתיר את אמונתו ומנהגיו הדתיים כדי להגן על האסלאם ועל קהילת המאמינים מפני כופרים ומוסלמים אחרים), עבור חזבאללה מדובר בהתנהגות טבעית ופרגמטית, המסייעת לשמור על הדבק של הקהילה ולהימנע מעימותים פנימיים וחיצוניים.

לדוגמה, בעוד שבמערכת הביטחון ובאקדמיה בישראל ובעולם תפסו את מעורבות חזבאללה בסוריה כמותחת את גבולות היכולת שלו לגשר על המתחים בין זהויותיו, עבור חזבאללה מדובר בנרטיב אחד נטול סתירות פנימיות. הנרטיב הזה קושר בין גורלו של המשטר הסורי וציר ההתנגדות לבין המאבק המתמשך נגד המערב וישראל; בין המלחמה בג'האד העולמי במרחב סוריה-עיראק לבין ביטחונה של לבנון; בין העדה השיעית הנצורה והמדוכאת בסוריה לבין השיעים בלבנון.

### סיכום

המודיעין הישראלי החל לחקור את חזבאללה בשנות ה-80 מבעד לפריזמה הצרה של קיומו כארגון טרור. כיום מדובר על ישות מדינית וצבאית חשובה בלבנון ובאזור, המהווה איום מרכזי על הביטחון



ספרו של מכון באחת' למחקרים פלסטיניים ואסטרטגיים, "הישות הציונית בין המדינה היהודית לנפילתה"

## חזבאללה תופס את עצמו כארגון הנמצא באופן בסיסי במגננה. התפיסה הזאת נובעת מהראייה שלו את ישראל כתוקפנית, כבלתי צפויה וכבעלת שאיפות בלבנון

הלאומי של ישראל. המאמר הזה ניסה להניח תשתית ידע בנוגע לתרבות האסטרטגית של חזבאללה, ההכרחית לדיונים על הארגון. זאת החל מן היחס של חזבאללה לארצות-הברית וישראל כאל איום הייחוס, עבור דרך מאבק הקיום וכינון חברת ההתנגדות וכלה בתפיסות היסוד ובהעדפות האסטרטגיות. המערכה בין ישראל לבין חזבאללה היא דינמית ומתעצבת כל העת. ואולם לחזבאללה, ממש כמו לישראל בכל שנות קיומה, יש דפוס חשיבה והתנהגות קבועים הנשענים על מסורת, ניסיון ותרבות. הודות להבנה של הדפוסים האלה יכולים גופי המודיעין וקבלת החלטות בישראל להיטיב לאיפין ולהעריך את ההתנהגות של חזבאללה במערכה.

**ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**

האמת האלוהית עבור המאמינים. היעלמותו הותירה את השיעים במצב של חסר קבוע. האמת היחידה היא הידיעה שאלוהים ברא את העולם, והוא יביא את יום הדין. כל אמת או תפיסה אחרת שבן תמותה שיעי מצליח להשיג בשכלו אינה חסינה ויציבה, אלא היא ניתנת לערעור ונמצאת במשא-ומתן ובהשתנות מתמדת. יש לציין כי אין משמעות הדבר שהשיעי נוטה לשקר, אינו מתחייב לדבר ומחליף את דעותיו וזהויותיו עם כיוון הרוח.<sup>37</sup> לכך יש שלוש משמעויות חשובות בהקשר המדיני-ביטחוני:

1. **לאמת המדוברת והמנוסחת יש חשיבות פחותה** מזו של החיכוך עם המציאות ושל הלמידה. האמת הקשיחה המוחלטת לא תעזור לחזבאללה בהתמודדות עם המציאות המשתנית ועם הסכנות הטמונות בה, אלא דווקא תחליש את יכולת ההתמודדות וההסתגלות המחשבתית וההתנהגותית שלו. תחת זאת, עליו להיות ערני, פיכח וספקן ולחשוב כל הזמן על ספקולציות ותרחישים. שקר הוא כלי לגיטימי אם ביכולתו להציל את חזבאללה מתסבוכת שתעלה בחיי אדם או בסיכון היציבות.
2. **מקבל החלטות בחזבאללה שומר במגירה מוגון דרכי פעולה, ובעת הצורך הוא בוחר בהתאם להתפתחויות את דרך הפעולה הנכונה על-פי תפיסתו.** עם זאת, אין להבין מכך שבתהליך קבלת החלטות יש משום יצירתיות או חשיבה מחוץ לקופסה, שכן הבחירה היא תוצאה של תהליך מסורתי, הכולל חשיבה קבוצתית המתבססת על האמות המוכרות, המחייבת קונצנזוס שאין לחרוג ממנו.





# באומץ וביושר רב הצביעו על הטעויות שעשו

לכל האלופים שמונו להוביל את התחקירים יש ניסיון קרבי עשיר, ותרומתם לאיכות התחקירים ולרמת הלקחים הייתה משמעותית

תגובה למאמרו של אל"ם (מיל) מוטי כידור "חטיבה בשינוי כיוון - צוות קרב חטיבתי 401 בלחימה בלבנון", מערכות 468-469; עמ' 30



## תגובות



אלוף (מיל) משה עברי סוקניק



במלחמת לבנון השנייה פעל בעיקר הסד"כ הסדיר של צה"ל ויחידות מילואים מובחרות. מיטב המפקדים והלוחמים ביבשה - גם אלה שחסרו להם אמצעים ושסבלו מבעיות כשירות - עשו מאמצים ראויים להערכה להשתתף בלחימה בכל מחיר.

למרות המוטיבציה הגבוהה והעובדה שמיטב היחידות, המפקדים והציוד לקחו חלק בלחימה, היה ההישג המבצעי ביבשה רחוק מלהשביע רצון. מתעוררת השאלה: מדוע? על ההישג המבצעי ביבשה השפיעו שלושה גורמים משולבים זה בזה:

1. ניהול הלחימה ופקודות הרמות הבכירות במטכ"ל ובעיקר בפיקוד.
2. כשירות נמוכה של הכוחות.
3. טעויות ברמת הדרג הלוחם.

יש הטוענים כי הסיבה העיקרית הייתה אי דבקות במשימה, ויש הטוענים כי הסיבה היא "עודף משמעת" וחוסר יוזמה.

לדוגמה, חזבאללה הפעיל את הירי העיקרי של המרגמות והקטיושות קצרות הטווח משמורות טבע לאורך הסלוקי. סד"כ צה"לי גדול היה פרוש במגננים לאורך גדר המערכת במרחק קצר משמורות הטבע האלה, וחטיבה 401, הנידונה כאן, התמקמה באזור הכפר מרכבה. על אף שהירי מן המקומות האלה נמשך כל הלחימה, נמנעו כוחותינו מלהסיר את האיום הזה מכיוון שהייתה הוראה "שאינן להיכנס לשמורות טבע ואינן לחצות את הסלוקי".

צה"ל מתח את הפערים בחוסר הכשירות עד למצב שבו דור שלם של מפקדים גדל ללא התנסות כלשהי בטכניקות הבסיסיות ביותר. את הפערים האלה לא ניתן לסגור בזמן קצר, והמחיר של כניסה ללחימה במצב כזה גבוה ומיותר. בסיום המאמר טען מ"ט 401 כי לא היה נכון למנות אלופים במילואים לעשות את התחקירים האוגדתיים: "לדעתי, הטעות במינוי אלופי המילואים להובלת התחקורים הובנה, ולא נעשתה במערכות הבאות טוב שכך". אני חולק על דעתו. לכל האלופים שמונו להוביל את התחקירים יש ניסיון

בגיליון האחרון של "מערכות" תיאר מ"ט 401 במהלך מלחמת לבנון השנייה, אל"ם (מיל) מוטי כידור, במאמר "חטיבה בשינוי כיוון - צוות קרב חטיבתי 401 בלחימה בלבנון", את תחלופת המפקדים ואת בעיית הכשירות ביחידתו. כידור כתב: "השנה הזאת התחלף כל סגל פיקוד החטיבה, מרמת המ"פ ועד המג"ד. לא היה למעשה בסיס אופרטיבי כמעט בכלל. [...] בשורה התחתונה, המוכנות לעימות כלשהו הייתה ברמה נמוכה - הן ברמת הלוחמים והמפקדים הזוטרים, והן ברמת המפקדים הבכירים". ואולם לפני מלחמת לבנון השנייה המצב היה חמור יותר.

חילוץ פצועים בעליות מהסלוקי לענדוריה. חטיבה 401 הייתה אמורה להגיע לקו פרוץ-ענדוריה ללא קרב ולתקוף לעומק, אך למעשה נטרלה לפני ביצוע משימתה



תוך עקיפה של שטחים בנויים, ולגרום להתמוטטותו. הרעיון המבצעי של האוגדה היה שחטיבת הנח"ל תכבוש את הכפרים ע'נדוריה מצפון לדרום, ותכבוש את הכפר פרוץ מדרום לצפון, כדי לאפשר את העברת חטיבה 401 בין הכפרים לעומק המערך מוקדם ככל האפשר. כחלק מהמימוש של התוכנית הזאת התקדמו רגלית גדוד 932, שהיה כפוף לחטיבה 401, יחד עם פלס"ר 401, בסדר תנועה אחרי גדוד 931 שנערך להתקפה על ע'נדוריה מצפון. כל אלה כדי לקצר לוחות זמנים, וברגע שיתאפשר להעביר את חטיבה 401 למשימתה - ימתינו לה גדוד 932 והפלס"ר על הרכס, כדי לאפשר את החדרתה לעומק במהירות.

### קרב הסלוקי - מה קרה בפועל?

הפקודה לכניסה להתקפה ניתנה ביום שישי בשעה 17:00, ונחתה על הכוחות בהפתעה גמורה. כולם היו בטוחים שהפסקת האש

**בסיום המאמר טען מח"ט 401 כי לא היה נכון למנות אלופים במילואים לעשות את התחקירים האוגדתיים: "לדעתי, הטעות במינוי אלופי המילואים להובלת התחקורים הובנה, ולא נעשתה במערכות הבאות וטוב שכך". אני חולק על דעתו**

קרבי עשיר, ותרומתם לאיכות התחקירים ולרמת הלקחים הייתה משמעותית. כלוחם התייחסתי לתחקיר בחדת קודש, והתחקיר היה יסודי ונוקב.

### קרב הסלוקי - שלב התכנון

בקרב הסלוקי היה לחטיבה 401 תפקיד מרכזי בתוכנית עוצבת הפלדה, ולאירועים שיתוארו בהמשך הייתה השפעה מכרעת על תוצאות הקרב. בתחקיר שקיימתי השתתפו כל מפקדי העוצבה עד רמת המג"ד כולל. הערות מח"ט 401 כי "עלייה לרגל של מפקדי יחידות למוביל התחקיר האוגדתי עיוותה את המציאות ופגעה בהפקת הלקחים" וכי "שיקולים זרים השפיעו על אמינות התחקיר ומקצועיותו" אינן נכונות, ואף מקוממות. אני תמה על כך שמח"ט שיש לו ספק באמינות התחקיר, לא מצא דרך לברר ולהעמיד דברים על דיוקם.

היתרון של אוגדה משורינית הוא ביכולת לחדור במהירות לעומק מערכי האויב,

אל"ם (מיל) מוטי כידור,  
מח"ט 401 במלחמת לבנון  
השנייה



נכנסה לגזרתם. החסימה בציר שעצרה את התקדמות גדוד 9 מנעה בדיעבד אסון גדול יותר. אם היו ממשיכים בציר הכביש - היו נכנסים לשטח לא מטוהר של ע'נדוריה, ואולי היה מתפתח ירי דו-צדדי עם כוחות הנח"ל שלא היו ערים להתקדמות חטיבה 401 בגזרתם.

האירועים האלה הביאו למעשה לנטרול גדוד 9. גדוד 932 הוכפף לחטיבת הנח"ל כדי לסייע בכיבוש ע'נדוריה. גדוד 52, עם ארבעה טנקים, הצליח להגיע בציר האוגדתי המתוכנן לגב הרכס והתמקם מצפון לע'נדוריה בהתאם לתוכנית המקורית, אך בשחר של יום ראשון נותר ללא דלק וללא תחמושת. חטיבה 401 הייתה אמורה להגיע לקו פרוץ-ע'נדוריה ללא קרב ולתקוף לעומק, אך למעשה נותרה לפני ביצוע משימתה, ולא ניתן היה להוציא לפועל את המהלך המתוכנן לעומק.

### סיכום

ברצוני לציין את מח"ט 401 ואת אל"ם יואב מרדכי מג"ד 13 (במאמרו מגיליון 468-469 "מלבנון השנייה לשלישית - תובנות של מג"ד מהמלחמה"), שבאומץ ובייחור רב הצביעו על הטעויות שעשו. איני מקבל את הערת מח"ט 401 על איכות התחקיר ואמינותו.

התמקדתי רק בחטיבה 401 בהתייחסותי לקרב הסלוקי, ולא ללקחים הרבים של כלל עוצבת הפלדה מקרב זה. אני מקווה ובטוח שהערותיי חידדו טוב יותר את הלקחים מן הקרב, והסירו ספקות בנוגע לשאלה אם נכון היה למנות אלופים (במיל) להוביל את התחקיר האוגדתי.

הכביש ללא הנדסה וכלי צמ"ה. במעלה הכביש - כאשר הגיע לנקודה בה הציר נחסם על ידי הריסות בית שהותקף על-ידי חיל האוויר -, ובהיעדר כלי צמ"ה החל המ"פ לחפש מעקף. תוך כדי חיפוש המעקף נפגעו שלושה כלים ממתח של טילים שנורו מצפון וגרמו לנפגעים רבים, בהם המ"פ שנהרג. יש להדגיש שכניסת גדוד 9 לגזרת חטיבת הנח"ל נעשתה ללא תיאום כלשהו - לא ברמת החטיבה ולא ברמת הגדוד. רק לאחר שהחלו להגיע נפגעים מפלוגה ל' לתאג"ד של הנח"ל הבינו בחטיבת הנח"ל שחטיבה 401

**מקובלת עליי הערתו של מח"ט 401 שעקב התערבות בכירים במטכ"ל שינה מפקד האוגדה את התוכנית, והעביר את האחריות לפתיחת מעברים בסלוקי ולהכשרת הציר מחטיבת הנח"ל לחטיבה 401. זו אכן התערבות מיותרת, וספק אם השינוי הזה היה הפתרון המבצעי הנכון יותר. בכל מקרה, לשינוי כזה לא צריכה להיות השפעה שתגרור לתקלה בביצוע ולהיעדר תקשורת בין מח"ט 401 לגדוד 605.**

**להחלטתו של המח"ט לשנות את ציר התנועה של החטיבה היו תוצאות משמעותיות - הן פנים חטיבתיות והן ברמה האוגדתית. זאת במיוחד לנוכח העובדה שהשינוי לא הוצג למפקד וליחידות אוגדה, ולא אושר על-ידי מפקד האוגדה. חמור מכך מח"ט 401 שינה את ציר התנועה אך לא עדכן את התוכנית החטיבתית, כך שבעוד שהחטיבה תכננה לנוע בציר הכביש ולעבור מדרום לע'נדוריה, הפלס"ר וגדוד 932 דבקו בתוכנית המקורית ונעו בעקבות גדוד 931 להיערכות מצפון לע'נדוריה. כך נוצר מצב שביציאה המתוכננת להתקפה הכוחות האלה לא היו נפגשים עם יתרת החטיבה, שלפי התוכנית היו אמורים להיערך להתקפה מדרום לע'נדוריה.**

**מעבר של כוח דרך כוח הוא אירוע מורכב כאשר המטרה של הכוח המעביר היא לאפשר העברת כוח דרכו ללא חיכוך למשימתו בעומק, והדבר מחייב תיאום ושיתוף-פעולה הדוק. הערתו של מח"ט 401 בעניין הזה אינה מקצועית.**

**על אף שגדוד 605 של חיל הנדסה הקרבית היה ת"פ החטיבה נכנס גדוד 9 להוביל בציר**

קרובה, ושהמבצע לא יצא לפועל. היחידות היו עסוקות במשימות אחרות, וחלק מהן היו מחוץ לגדר המערכת בשטח ישראל.

כאמור, המוטיבציה של המפקדים והלוחמים הייתה גבוהה, ולכן גם במציאות המורכבת הזאת נערכו היחידות להתקפה תוך כדי אלתורים. זאת כדי לעמוד בלוח הזמנים להתקפה. לדוגמה, גדוד 13 היה אמור לאבטח את הגזרה הצפונית, אך מכיוון שהיה בשטח ישראל ללא אמצעי ניווד - לא היה מסוגל להגיע למשימתו. לפיכך החלטת האוגדה הייתה להטיל את המשימה של אבטחת האגף הצפוני על מרכז האש. ההחלטה הזאת הייתה בעייתית, ובהמשך לא מנעה ירי טילים מצפון ואת הפגיעה הקטלנית בפלוגה ל' של גדוד 9. תמוה בעיניי שמח"ט 401 לא היה מודע לתוכנית הבעייתית הזאת.

מקובלת עליי הערתו של מח"ט 401 שעקב התערבות בכירים במטכ"ל שינה מפקד האוגדה את התוכנית, והעביר את האחריות לפתיחת מעברים בסלוקי ולהכשרת הציר מחטיבת הנח"ל לחטיבה 401. זו אכן התערבות מיותרת, וספק אם השינוי הזה היה הפתרון המבצעי הנכון יותר. בכל מקרה, לשינוי כזה לא צריכה להיות השפעה שתגרור לתקלה בביצוע ולהיעדר תקשורת בין מח"ט 401 לגדוד 605.

להחלטתו של המח"ט לשנות את ציר התנועה של החטיבה היו תוצאות משמעותיות - הן פנים חטיבתיות והן ברמה האוגדתית. זאת במיוחד לנוכח העובדה שהשינוי לא הוצג למפקד וליחידות אוגדה, ולא אושר על-ידי מפקד האוגדה. חמור מכך מח"ט 401 שינה את ציר התנועה אך לא עדכן את התוכנית החטיבתית, כך שבעוד שהחטיבה תכננה לנוע בציר הכביש ולעבור מדרום לע'נדוריה, הפלס"ר וגדוד 932 דבקו בתוכנית המקורית ונעו בעקבות גדוד 931 להיערכות מצפון לע'נדוריה. כך נוצר מצב שביציאה המתוכננת להתקפה הכוחות האלה לא היו נפגשים עם יתרת החטיבה, שלפי התוכנית היו אמורים להיערך להתקפה מדרום לע'נדוריה.

מעבר של כוח דרך כוח הוא אירוע מורכב כאשר המטרה של הכוח המעביר היא לאפשר העברת כוח דרכו ללא חיכוך למשימתו בעומק, והדבר מחייב תיאום ושיתוף-פעולה הדוק. הערתו של מח"ט 401 בעניין הזה אינה מקצועית.

על אף שגדוד 605 של חיל הנדסה הקרבית היה ת"פ החטיבה נכנס גדוד 9 להוביל בציר





# בין תיאוריה למציאות

לעתים רחוקות מקשרת יצירה ספרותית  
אוטוביוגרפית, כמו ספר זה, בין רעיון  
תיאורטי לבין המציאות הממשית

ברק ביטון, בזכות האמונה שבאדם, תל אביב ובן שמן, מערכות  
ומוזן בסיוע משרד הביטחון ההוצאה לאור, 2016; 232 עמודים

## סיקורת ספרים

הצבאית עשויה לשמש גורם מוגן, המצמצם את ההשפעה המזיקה של גורמי הסיכון שבחייהם של חיילים שגדלו במשפחות מצוקה.

הסיפור של ביטון ממחיש באופן בלתי אמצעי למה הכוונה כשמדברים על אישיות שיש בה עמידות וחוסן, וכיצד יכול המפקד ליצור יחסים קרובים ומשמעותיים עם החייל, לפעול לכך שישירות שירות מאתגר המספק לו הזדמנויות של ממש לתרום ולתת לו יחס של מחויבות אמיתית. מהספר ניתן ללמוד שדאגה אמיתית של המפקד לרווחתו של החייל, עשויה ליצור תפנית של ממש במהלך חייו ולהובילו מן הסיכון לסיכוי.

כתיבת הספר כשלעצמה ממחישה את היכולת הרפלקטיבית הייחודית של ביטון, ומדגימה כיצד חוסן נפשי מסייע לאדם להתמודד עם נסיבות בעייתיות, שאליהן הוא נקלע בחייו. יכולותיו נשמרות באמצעות הקשר שלו עם אביו, שהוא דמות חשובה בחייו. למרות הקשיים אביו מסייע לו וזמין עבורו בכל רגע. כמו כן, בספר מופיעות דוגמאות רבות להצלחתו של ברק ליצור קשרי חברות תומכים ומתגמלים. ועדיין, כפי שהוא מציין, ללא המפגשים עם מפקדים ששימשו עבורו דמויות משמעותיות, ואשר המשיכו לטפח את החוסן גם במהלך השירות הצבאי - הוא היה עלול ליפול בקלות לנוכח מצבי הסיכון שבהם נתקל.

לעתים רחוקות מקשרת יצירה ספרותית אוטוביוגרפית, בין רעיון תיאורטי לבין המציאות הממשית. בזכות האמונה שבאדם הוא ספר חובה לכל המפקדים בצה"ל, והוא יכול לסייע בבנייה של תוכנית הכשרה למפקדים במסגרת הניסיון להבין לעומק, את האופן שבו עשוי צה"ל לפתח חוסן בקרב חייליו ומפקדיו.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר  
הוצאת מערכות.

הפרנסה, וכשגדל ויכול היה לתת כסף לאביו - נעשה הדבר בתור נתינה שחיזקה אותו. ניתן להתייחס לספר הזה ברוח שיטת הלמידה מהצלחות<sup>2</sup> שפיתח חתן פרס ישראל, פרופ' יונה רוזנפלד, אשר הקדיש את חייו ללמידה של מערכות חברתיות. הלמידה השיטתית של סיפור ההצלחה המתואר בספר, משמשת דוגמה לאופן שבו מערכות חברתיות, בין היתר צה"ל, עשויות לשמש גורם מוגן שיש בו כדי לקדם מוביליות חברתית.

על-פירוב קשה מאוד לתרגם את המסקנות המתקבלות באמצעות מחקר, ולהפוך אותן לאבני דרך יישומיות. קריאה מעמיקה בספר עשויה לקדם את האפשרות ליישם את ההבנות העולות מהמחקרים השונים, ולהסביר למה הכוונה באמירה שהמערכת



הספר **בזכות האמונה שבאדם** הוא ספר חובה לכל מי שמעוניין לשפר את היכולת של מערכות חברתיות, לשמש גורם המסייע להסתגלות של בני נוער וצעירים בסיכון ולתרום לתפקוד הנורמטיבי שלהם. בכתיבה אותנטית מצייר ברק ביטון, תמונות מלאות צבע וחיים מתקופות שונות בחייו. התמונות האלה הן בבחינת אוצר בלום לכל מי שמנסה להבין את האופן שבו משפיעים גורמי סיכון וגורמי הגנה, על סיכוייהם של ילדים וצעירים בסיכון להשתלב בחברה הישראלית. הספר מתאר את המסע המפרך שנדרש לעשות צעיר ישראלי שגורלו לא שפר עליו, בדרכו להתפתחות אישית ולמוביליות חברתית.

כל אחד מפרקי הספר כולל את התמונת המרכזיות שנחוצות, כדי להבין באופן עמוק כיצד מצליח צעיר שנתקל בשל נסיבות חייו בגורמי סיכון רבים להתגבר על המכשולים, כיצד הוא נעזר באחרים וכיצד הוא מנצל את ההזדמנויות הניתנות לו על-ידי דמויות משמעותיות במערכת החינוך וצה"ל. התמונות השונות אודות גורמי הסיכון וההגנה בקרב חיילים, שנמצאו במחקר שערך אל"ם בצלאל חיון,<sup>1</sup> מקבלות בספר המחשה חיה. לדוגמה, מספר ביטון על ילדותו בסביבה של מצוקה קשה ושל עוני מזעזע. ואולם, לא הטילה עליו המשפחה להשתתף בעול



# אלף פנים למנהיגות ולאופן יישומה

ככל שהדומה, המשותף וההדדי של מחייל ומפקדו גדולים יותר - כך גדל הסיכוי להזדהות עם הדרך שבה מפקדו מצעיד אותו. זו אחת מהצלחותיו החשובות של המפקד

נְאֻמֵי אֲנָה אֲנִי-בָא" (בראשית, לז: 29-30). יש שיגידו שבהיותו הבכור הרגיש ראובן אחריות, אולם מקריאה פשוטה של דבריו נראה שביקש לרצות את אביו כדי לשפר את מעמדו על חשבון האחים. אדם המבקש להיות מנהיג ומפקד לא יבקש לעולם להתפרסם על חשבון פקודיו ועוזריו. על המפקד לעשות את הדברים הנחוצים כדי להשיג את המטרה ולמען החיילים, ולא כדי לשאת חן בעיניו מפקדיו.

מפקד ראוי חייב להקפיד על טוהר המידות, ולהימצא ברף ערכי ומוסרי גבוה מזה של החברה הכללית. אין בכך ללמד על שחצנות (שהיא תכונה רעה מאוד למפקד הרוצה לשמש דוגמה ומופת) אלא על הבנת גודל האחריות של המפקד. מכוח האחריות הזאת עליו לפעול על-פי ערכים פנימיים של יושרה וענווה.

בטקס סיום המחזור הראשון של הפנימייה הצבאית ב-1955, אמר בן-גוריון: "עליו להיות בראש ובראשונה אדם למופת המחנך את פקודיו [...] בדוגמת חייו, בעצם הווייתו, בהליכותיו עם חבריו, בכנות ובאמת שלו בערכים החלוציים הפועמים בליבו".<sup>1</sup> באמצעות ניתוח התנהגותם של ראובן ויהודה נבחן את האירוע שבו מסופר על שליחת בנימין למצרים כדי להשיג אוכל ליעקב ולמשפחתו. גם הפעם ניצבו ראובן ויהודה כמובילים, הפעם מול אביהם שסירב לשלוח את בנימין בנו הקטן למצרים מחשש לחייו, זאת משום שהיה הבן האחרון שנשאר לו מרחל אשתו לאחר "מות" בנו יוסף.

## הצגת תמונת מצב, בעיה מול פתרון

"ויאמר ראובן אל-אביו לאמר את שני בני תמימת אם-לא אביאנו אליך תנה אתו על-ידי

לאחיו: "ויאמר יהודה אל-אחיו מה-בצע כי נהרג את-אחינו וכסינו את-דמו: לכו ונמכרנו לישמעאלים ונדנו אל-תהי-בו כי אחינו בשכנו הוא וישמעו אחיו" (בראשית, לז: 26-27).

לכאורה האחים יהודה וראובן היו שני מנהיגים שעמדו מול אחיהם והציגו את עמדותיהם. ואולם, בחינה מעמיקה של תוכן אמירותיהם מעלה כי ראובן באמירותיו מוציא את עצמו מן הכלל כאשר הוא מדבר אל האחים. הוא מדבר אליהם לא בגובה העיניים - כאילו הוא אינו אחד מהם, כמו אומר "אני לא שייך אליכם". לעומתו, יהודה מדבר בגוף ראשון רבים: "אני חלק מכם, אנחנו באותו מצב, אבל על אף שאני חלק מכם אני מקבל את ההחלטות וזאת אמירתו". מפקד הרוצה להשפיע על פקודיו אסור שיוציא את עצמו מן הכלל. אנחנו לא מורמים מהחיילים, אנחנו המפקדים שלהם.

## רק בן אדם יכול לפקד על בני אדם

לאחר שיהודה סיים את דבריו נאמר: "וישמעו אחיו". על-פי המפרשים, האחים קיבלו את דבריו בתור "נעשה ונשמע". לאחר שנמכר יוסף בעצת יהודה חזר ראובן לבור. "וישב ראובן אל-הבור והנה איני-יוסף בבור ויקרע את-בגדיו: וישב אל-אחיו ויאמר הילד איננו

מפקד ראוי חייב להקפיד על טוהר המידות, ולהימצא ברף ערכי ומוסרי גבוה מזה של החברה הכללית



## מפנקסו של מג"ד



ס"ל שחר ספדה, סגן מפקד מא"ט (מרכז לאימונים טקטיים)

מילון אבן-שושן מגדיר "מנהיגות" בתור "עמידה בראש ציבור או מפלגה או תנועה; שליטה באנשים והנהגתם". היסודות של מפקד בצה"ל הם פיקוד ומנהיגות, ערכים ומקצועיות, והבסיס של כל אותם יסודות הוא אנושיות. במאמר הזה אדגיש את הפיקודיות והמנהיגות הדרושים למפקד כדי להניע את פקודיו - זאת באמצעות הסיפור המקראי על יוסף ואחיו ודיון בהבדל שבין שיטות המנהיגות של האחים ראובן ויהודה.

## ראובן ויהודה - שוני בדרך המנהיגות

בפרשת וישב בספר בראשית מסופר על יוסף ואחיו. יוסף, בנה הבכור של רחל אשת יעקב, היה הבן המועדף. אחיו - בני לאה, בלהה וזלפה - ביוסף על היחס המועדף שקיבל וכעסו על כך שלא נשא עמם בעול פרנסת המשפחה, וחיו להזדמנות פז לבוא אתו חשבון. כאשר שלח אותו יעקב אליהם למרעה - נקרתה להם ההזדמנות הזאת, והם תכננו לנצל את העובדה שאביהם אינו לידו כדי להגן עליו ולהרוג אותו. האח הבכור ראובן והאח הרביעי יהודה התנגדו לתוכנית הזאת: "וישמע ראובן ויצלהו מימם ויאמר לא נכנו נפש: ויאמר אלהם ראובן אל-תשפכו-דם השליכו אותו אל-הבור הנה אשר במדבר ויד אל-תשחרו-בו למען הציל אתו מימם להשיבו אל-אביו" (, לז: 21-22).

בשונה מדבריו של ראובן יהודה קם ואמר



בן-גוריון במהלך טקס של הפנימייה הצבאית. "עליו להיות בראש ובראשונה אדם למופת המחנך את פקודיו [...] בדוגמת חייו, בעצם הווייתו, בהליכותיו עם חבריו, בכנותו ובאמת שלו בערכים החלוציים הפועמים בליבו"

אמתית וכנה לרמה הממונה עליו. עליו להציג לא רק בעיות ודילמות אלא גם להציג פתרונות.

- לאחר שהמפקד שקל את השיקולים המקצועיים והערכיים לנוכח תמונת המצב, המילה שלו והחלטותיו הן משמעותיות ומחייבות אותו לקבל את התוצאות. בתור מפקדים של מפקדים צריך להבין שנעשות טעויות ושיש להתמודד אתן.
- על המפקד להיות מסוגל להודות בטעויות. מי שלא עושה לא טועה. עליו להגיד תמיד את האמת ולדעת כי שמטעויות לומדים.

להיות מפקד זו זכות אדירה שטומנת בחובה המון רגעי אושר קטנים. אלה נובעים מפיקוד על אנשים במשימה החשובה מאוד - הגנה על ארצנו. ואולם כדי להגיע לאותם רגעים עלינו לעבוד קשה, ובעיקר להבין כי "ככל שהדומה, המשותף וההדדי גדול יותר - כך גדל הסיכוי להזדהות". הזדהות של חיילינו עם הדרך שבה אנחנו מצעידים אותם היא ההצלחה שלנו כמפקדים.

**ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**

פרטים מדויקים ונתינת תשובות ברורות לשאלות. לאחר שתיאר את המצב הציע יהודה פתרון. הפתרון שהציע יהודה הוא מילתו כמנהיג - סמוך עליי. חשוב שמפקדים יבינו שמילתם חשובה, אך זו חייבת להישען על בסיס ידע מקצועי, ועליהם לקחת אחריות מלאה על התוצאה. בעניין הזה אמר בן-גוריון: "המפקדים - החל ממפקד-כיתה וגמור במפקד-חילות ואלופי-מפקדות - ישאו במלוא האחריות לאימונם, משמעתם, חינוכם, רווחתם של פקודיהם, וכל מפקד יתן את הדין על כל מקרה של חוסר משמעת וחוסר יעילות של פקודיו"<sup>2</sup>.

כוחו של צה"ל בקביעת תוצאות הלחימה בכל מפגש מותנה בשילוב בין גורמים רבים (אמצעי לחימה, אנשים, אופי הזירה וכדומה), אולם הגורם החשוב ביותר, שבא לידי ביטוי במשך כל ההיסטוריה שלנו הוא יכולתם של מפקדים להוציא מחייליהם את המקסימום ואף מעבר לו.

## סיכום

- המפקדים יכולים להסיק כמה מסקנות חשובות משתי הדוגמאות האלה:
- כדי להנהיג קבוצה על המפקד להיות חלק מן הקבוצה ולא מחוצה לה.
- על המפקד להציג תמיד תמונת מצב

ואני אשיבנו אליך" (בראשית, מב: 37). גם יהודה התייצב מולו באותו עניין. "ויאמר אליו יהודה לאמר העד העד בננו האיש לאמר לא תראו פני בלתי אחיכם אתכם: אם יושך משלח את אחינו אתנו נרדה ונשבירה לך אכל: ואם אינך משלח לא נרד כי האיש אמר אלינו לא תראו פני בלתי אחיכם אתכם: ויאמר ישךאל למָה הרעתם לי להגיד לאיש העוד לכם אִח: יאמרו שאול שאלה האיש לנו ולמולדתנו לאמר העוד אביכם חי היש לכם אִח ונגד לו על-פי הדברים האלה הָדוּעַ יָדַע כִּי יאמר הורידו את אחיכם: ויאמר יהודה אל-ישךאל אביו שלחה הנער אתי ונקומה ונלכה ונחיה ולא נמות גם-אנחנו גם-אתה גם-טפנו: אָנְכִי, אֶעְרְבֶנּוּ מִיָּדִי, תִּבְקְשֶׁנוּ: אִם-לֹא הִבִּיאֲתוּ אֵלֶיךָ וְהִצַּגְתִּי לְפָנֶיךָ וְחָטַאתִי לָךְ כָּל הַיָּמִים" (בראשית, מג: 3-9).

ראובן מגיע אל אביו ללא הסבר על תמונת המצב, ומציב בפניו דילמה. הוא לא נותן פתרון לדילמה, אלא מוסיף ליעקב (המפקד הבכיר יותר) דילמה בלתי ניתנת לפתרון, שהרי בניו של ראובן הם נכדיו. ההצעה הזאת אינה הגיונית.

לעומתו, יהודה פותח באופן ישיר. הוא מתאר בפני אביו (המפקד הבכיר שאמור לקבל החלטה) את הבעיה שעמה מתמודדים כולם. המצב מתואר באופן ישיר תוך הבאת





# פורום המטה הכללי של צבאות אשור ובבל



ב-1949, נעשו חיפושיים קדחתניים לקבוע שמות עבריים לדרגות בצה"ל ובהם דרגת הגנרל. היו חילופי מכתבים בין נשיא ועד הלשון העברית לדוד בן-גוריון ואולם לבסוף קבעו בן-גוריון והרמטכ"ל יעקב דורי את השם "אלוף" לדרגה זו



ד"ר אשר שפיר, בלשן עורך ומתרגם בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון

ממוצא שומרי, ויש הגוזרים אותה משורש אכדי מקורי: המילה האשורית tardinu שפירושה "שני", והגזרת מן השורש redu "להמשיך". על-פי השערה אחרת, המילה נגזרת מן המילה האשורית turtanu, המשמשת במקרים רבים במשמעות של חוק ומקבילה למילה העברית "מחוקק".

ב-1949, בעת שנעשו חיפושיים קדחתניים לקבוע שמות עבריים לדרגות בצה"ל, שהוקם זמן קצר קודם לכן, היו חילופי מכתבים בין נשיא ועד הלשון העברית פרופ' נ"ה טור-סיני לדוד בן-גוריון. האחרון פנה לטור-סיני בבקשה לסייע בקביעת מונח עברי לדרגת "גנרל". ב-17 באפריל 1949 הציע טור-סיני במכתב לבן-גוריון את המילה "תרתן". הוא תיאר את המילה ואת משמעותה, וציין שמשמעותה היא גנרל בצבא אשור. אחד מנימוקיו היה שהמילה קצרה ושפירש להרכיב דרגות כגון סגן-תרתן או רב-תרתן. במכתב תשובה מ-24 באפריל 1949 דחה בן-גוריון את ההצעה בטענה שזהו כנראה שם פרטי - שכן כתוב "תרתן" ולא "התרתן". חודשיים מאוחר יותר קבעו בן-גוריון והרמטכ"ל יעקב דורי את השם "אלוף" לדרגת הגנרל.

## הטפסר

בצבאות אשור ובבל היה ממלא תפקיד חשוב מאוד נוסף שהוזכר פעמיים במקרא: הטפסר. בפעם הראשונה הוזכר בספר ירמיה נא: 27:

וכפופים לו. גם בתרגום השבעים (תרגום התנ"ך ליוונית מן המאה הרביעית לפנה"ס) המילה היא שם פרטי, וכך היא תורגמה ממנו ללטינית וכך היא מופיעה בתרגומים שונים של התנ"ך: Tharthan. האשורולוגים נחלקו בדעותיהם בנוגע למקור המילה. יש סברה שתרתן היה מפקד צבא האימפריה המכונה ummanu. יש הרואים בה מילה

**בשנת 711 לפנה"ס.  
כאשר סרגון השני,  
אביו של סנחריב, היה  
עסוק בדיכוי מרד  
בצפון הרחוק, פרצה  
בהשראת מצרים  
מרידה באשדוד וסחפה  
ממלכות נוספות בארץ  
כנען ואף את חזקיהו.  
סרגון נוספות בארץ  
כנען ואף את חזקיהו.  
סרגון שלח ממלא  
מקום לכבוש את  
אשדוד - תרתן, שהיה  
הבכיר במפקדי הצבא**

## התרתן

המדור הקודם עסק בחלק משמות הדרגות בקצונה הבכירה בצבאות אשור ובבל, כפי שמופיעים במקרא. עסקתי בדרגות הכוללות את התחילית "רב". במדור הזה אשלים את הדיון בשאר הדרגות.

ברשימה שבספר מלכים מופיע עוד בעל דרגה בכירה מאוד - אולי הבכיר שבהם - התרתן. אנחנו למדים עליו ממקור ראשון מהנביא ישעיהו: "בִּשְׁנַת בֵּאתְתָן אֲשֶׁדּוּדָה בְּשַׁלַּח אֹתוֹ סַרְגֹּן מֶלֶךְ אֲשׁוּר וַיִּלְחֶם בְּאֲשֶׁדּוּד וַיִּלְכְּדֶה" (כ: 1). המדובר באירוע שהתרחש עשר שנים לפני המצור שהטילה אשור על ירושלים בביקודו של רבשקה בשנת 711 לפנה"ס. כאשר סרגון השני, אביו של סנחריב, היה עסוק בדיכוי מרד בצפון הרחוק, פרצה בהשראת מצרים מרידה באשדוד וסחפה ממלכות נוספות בארץ כנען ואף את חזקיהו. סרגון שלח ממלא מקום לכבוש את אשדוד - תרתן, שהיה הבכיר במפקדי הצבא. המילה שאולה מהשפה האשורית ופירושה "מפקד הצבא".

הפרשנים היהודים מסתמכים על "סדר עולם" - חיבור שכתבתו החלה בתקופת התנאים, והוא כולל כרונולוגיה של תקופת המקרא, וכן דברי הלכה ואגדה. על-פי החיבור הזה הגיע רבשקה לבדו, ותרתן ורב סריס הגיעו בנפרד. רד"ק (רבי דוד בן יוסף קמחי, 1160-1235), מגדולי פרשני המקרא, הוסיף: "והשניים טפלים לו", כלומר, זוטרים



**בן-גוריון והרמטכ"ל יעקב דורי.** בן-גוריון דחה את הצעתו של פרופ' נ"ה טור-סיני לשם "תרתן" וחודשיים מאוחר יותר קבעו בן-גוריון והרמטכ"ל יעקב דורי את השם "אלוף" לדרגת הגנרל

אבל מאוחר יותר אהבו אותה הפייטנים מאוד, והיא מופיעה בדרך-כלל במשמעות של "מעופף" או של "מלאך". בפיוט מן המאה ה-9 כתוב: "טפסרים טסים יחד כה וכה" (שלמה סולימן, "יצירות לז' פסח"), וגם בפיוט ישן יותר לשמחת תורה על פטירת משה ממחבר לא ידוע: "טסו טפסרים על ראש משה". בפיוטים אחרים אנו מוצאים גם "טפסר מיכאל" ו"טפסרים ואראלים". גם ב"הגדה של פסח" מופיעה המילה במשמעות הזאת: "טפסריו יאמרו לו לך ולך".

בעברית החדשה נבחרה המילה, שלא נעשה בה שימוש למשמעויות אחרות, לדרגה הבסיסית בכוחות הכבאים ולוחמי האש. וכך נקבעו גם הדרגות טפסר-משנה, טפסר בכיר, תת-טפסר ורב-טפסר. אם אין רב-תרתן - כפי שהציע טור-סיני ודחה בן-גוריון - יש לפחות רב-טפסר.

"ויקראו לפניו [יוסף] אברך אב בחוכמה ורך בשנים, אבל נבוכדנצר טפסר טיפש בחכמה ושר בשנים" (בראשית רבה, פרשת מקץ, צ, ג). מעניינת המילה טפסר בלשון העברית הבתר-מקראית. בלשון חז"ל המילה איננה כלל,

**מלך בבל האימתני,  
נבוכדנצר, מכונה  
במדרש בראשית רבה  
"טפסר" -  
אם כי ההקשר  
שלילי מאוד**

"פָּקְדוּ עָלֶיהָ טַפְסָר הַעֲלוּ סוּס כְּנִלְק סָמָר", ובפעם השנייה בספר נחום ג': 17: "מְנַזְרִין כְּאַרְבָּה וְטַפְסָרִין כְּגוֹב גְּבִי". שני הפסוקים סתומים אם כי הפסוק בירמיה ברור יותר. רש"י מפרש "ממונה" ורד"ק "שר, נגיד". במקרה הזה ברור שהמדובר במילה האשורית tupšartu, שמשמעותה "סופר, לבלר". לאשורית המילה הגיעה משומרית dub.sar, ופירושה "הכותב על לוח". בצבא בבל היה לסופרים תפקיד מרכזי: הסופר היה מופקד על רישום השלל אחרי כיבושה של עיר. גם בממלכת יהודה ובממלכת ישראל מעמד הסופרים היה רם, והם השתייכו למשפחות מכובדות. הוא היה מעין אזרח עובד צבא בבל במעמד בכיר מאוד. אפילו מלך בבל האימתני, נבוכדנצר, מכונה במדרש בראשית רבה "טפסר" - אם כי ההקשר שלילי מאוד. המדרש משווה את נבוכדנצר ליוסף במצרים:



## הערות למאמר: קרבות חזבאללה בהרי קלמון (עמ' 4)

- 1 "Here is Hezbollah s Qalamoun battle", *Albawaba*, June 14, 2015.
- 2 חמשת הארגונים היו: אחראר אל-שאם, חרכת אל-מת'נא ובית אל-מקדס, והשניים הנוספים, המשמעותיים יותר - אל-ג'יש אל-חור (הצבא החופשי) וג'בהת אל-נוצרה הקשור עם אל-קאעדה.
- 3 "קרב האביב בקלמון שמאיים על אסד", *מידל ניוז*, 2015.
- 4 ג'קי חורי, "אירת הקרבות המרכזית בסוריה עוברת לרכס הרי אל-קלמון", *הארץ*, 4.5.2015.
- 5 מתוך חשבון הטוויטר של ארגון ג'בהת אל-נוצרה, 13 במאי 2015.
- 6 אסף גבור, "דיווח: המורדים הפתיעו את חזבאללה בהרי קלמון", *NRG*, 4.5.2015.
- 7 עין הסערה, "ההכנות למתקפת האביב של החזבאללה בסוריה - היבטים טקטיים של שדות הקרב", 2015 - <http://www.kr8.co.il/BRPortal/br/P102.jsp?arc=1290083>.
- 8 חורי, 2015.
- 9 Alessandria Masi, "Hezbollah, Syrian Army Make Strategic Gains Against Al Qaeda-Led Rebels In Battle Of Qalamoun", *International Business Times*, 5.11.2015.
- 10 Leith Fadel, "Hezbollah Steamrolls Past Jabhat Al-Nusra in the Qalamoun Mountains", *AMN*, 8.5.2015
- 11 "Hezbollah seizes key Qalamoun hilltop, crossing", *The Daily Star Lebanon*, June 1, 2015.
- 12 Alessandria Masi, "Hezbollah Allegedly Using Drones Against Al Qaeda In Battle For Qalamoun", *International Business Times*, 12 May, 2015.
- 13 Robert Fisk, "An army boot is placed on the face of the dead men: General Ghassan of the Syrian Army on the war against Nusra", *Independent*, June 1, 2015.
- 14 Tom Perry, Mariam Karouny and Laila Bassam, "Hezbollah, Syrian army make big gains in border battle", *World News*, May 13, 2015.
- 15 "Hezbollah targets", *The Daily Star Lebanon*, May 14, 2015 rebel pockets around Qalamoun peak
- 16 "Hezbollah, Syrian army seize control of new Qalamoun hill", *The Daily Star*, May 16, 2015.
- 17 Leith Fadel, "Hezbollah Closes-Off the Last Border Entry in the Qalamoun", *AMN*, May 15, 2015
- 18 "Nasrallah to give Qalamoun 'victory' speech", *The Daily Star*, May 15, 2015.
- 19 "Nasrallah: Hezbollah making gains on Lebanon-Syria border", *NewsAsia*, May 17, 2015.
- 20 Isabel Nassief, "Hezbollah and the fight for control in Qalamoun", *ISW*, December 4, 2013.
- 21 עין הסערה, "החזבאללה מדגים קרב משולב של ארטילריה, שריון וחי"ר על הגבול הסורי", 1 ביולי 2015.
- 22 עין הסערה, "החזבאללה החל לחלק מסכות גז ללוחמיו בחזית זעבדני על גבול לבנון-סוריה", 19 ביולי 2015.
- 23 עין הסערה, 2015, "האם החזבאללה לפני פשיטת רגל? לא יוכל להמשיך לשהות בסוריה", 18 בינואר 2015.

## הערות למאמר: מרכזים ואסלאם ברחוב הפלסטיני (עמ' 10)

- 1 יעקב ארז ואילן כמיר (עורכים), *שיחות עם משה דיין*, תל-אביב, 1981, עמ' 63-58.
- 2 אלעד אדרי, "מאפייני דיכוי ההתקוממות העממית בעזה בשנים 1972-1970", *המכללה לפיקוד טקטי*, 2005, עמ' 8.
- 3 אהוד יערי, *פת"ח*, תל-אביב, 1970, עמ' 82-83.
- 4 אדרי, 2005, עמ' 39.
- 5 אדרי, 2005, עמ' 42.
- 6 אלון הראבן, *מלחמות ושלים - סוגיות ביחסים בין ישראל לשכניה הערבים*, חוברת ב', האוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים, 1988, עמ' 63-64.

- 7 דוד מימון, *הטרור שנוצח - דיכוי הטרור ברצועה עזה 1971-1972*, תל-אביב, 1993, עמ' 14.
- 8 סוגיית העסקת הפועלים הערבים מן השטחים בתוך שטחה של מדינת ישראל נידון בהרחבה בעבודה: חוסאם עדוי, *גורמי דחיפה ומשיכה לתעסוקה המאורגנת של עובדי השטחים בישראל בין השנים 1966-1977*, עבודה לקראת התואר השני, אוניברסיטת חיפה, חיפה, 1994.
- 9 ארז וכפיר (עורכים), 1981, עמ' 58.
- 10 משה דיין, *אבני דרך*, ירושלים, 1976, עמ' 502.
- 11 לקריאה מעמיקה על שנת ההקמה של הממשל הצבאי ועל גיבוש תפיסת ההפעלה שלו ראו: דן בבלי, *חלומות והזדמנויות שהוחמצו 1967-1973*, ירושלים, 2002, עמ' 158-178.
- 12 מתאם הפעולות בשטחים, *ארבע שנות ממשל צבאי 1967-1971*, תל-אביב, 1971, עמ' 7.
- 13 מתאם הפעולות בשטחים, *שלוש שנות ממשל צבאי 1967-1970*, תל-אביב, 1970, עמ' 85.
- 14 שלמה גזית, "השטחים המוחזקים - מדיניות ומעש", *משרד הביטחון*, תל-אביב, 1976, עמ' 4.
- 15 שלמה גזית, *פתאים במלכודת: 30 שנות מדיניות ישראל בשטחים*, תל-אביב, 1999, עמ' 217.
- 16 *שם*, עמ' 218-219.
- 17 יוסטס הילטרמן, "עבודה ופועלה: תפקיד מעמד הפועלים בהתקוממות", בתוך: שלמה סבירסקי ואילן פפה (עורכים), *האינתיפאדה - מבט מבפנים*, תל-אביב, 1992, עמ' 72.
- 18 הראבן, 1988, עמ' 68.
- 19 *שם*, עמ' 68-69.
- 20 אלון הראבן, *מלחמות ושלים: ישראל ושכניה הערבים, תמורות, בעיות, מסמכים*, תל-אביב, 1989, עמ' 232.
- 21 *שם*, עמ' 233.
- 22 יובל נאמן, *מדיניות הראייה המפוכחת*, רמת גן, 1984, עמ' 35.
- 23 יחיא ח'ון, "סיקור נושאים 'אסלאמיים' בשלושה עיתוני איכות 1992-1972", *אוניברסיטת חיפה*, חיפה, 2004, עמ' 66.
- 24 *שם*.
- 25 יובל ארנון-אוחנה ואריה יודפת, *אש"ף: דיוקנו של ארגון*, תל-אביב, 1985, עמ' 203-207.
- 26 דן שיפטן, *אופציה ירדנית*, תל-אביב, 1986, עמ' 429.
- 27 הראבן, 1989, עמ' 187.
- 28 איתן חבר, אהוד יערי וזאב שיף, *שנת היונה*, תל-אביב, 1980, עמ' 172-175.
- 29 עוזי בנימין, *ראש ממשלה במצור*, ירושלים, 1981, עמ' 76-77.
- 30 ביטוי מעניין לתפיסה הזאת ניתן לראות גם: פואד עג'מי, *ארמון החלומות של הערבים*, תל-אביב, 1998, עמ' 242-243, 253.
- 31 אשר ססר, "זהות קיבוצית, המדינה במזרח התיכון ותהליך השלום", בתוך: דוד מנשרי (עורך), *דת ומדינה במזרח התיכון*, אוניברסיטת תל-אביב, תל-אביב, 2006, עמ' 202.
- 32 גיא אביעד, *לקסיקון חמאס*, תל-אביב, 2008, עמ' 15.
- 33 ססר, 2006, עמ' 202.
- 34 זאב שיף ואהוד יערי, *אינתיפאדה*, ירושלים, 1990, עמ' 46-47.
- 35 שלמה גזית, *פתאים במלכודת: 30 שנות מדיניות ישראל בשטחים*, תל-אביב, 1999, עמ' 127.
- 36 *שם*, עמ' 128.
- 37 דוד חכם, "ותימלא הארץ חמאס - השיח' אחמד יאסין ומלחמתו בישראל", אוניברסיטת חיפה, חיפה, 2006, עמ' 11.
- 38 מאיר ליטבק, "חמאס: אסלאם, זהות פלסטינית וגי'אד", בתוך: מאיר ליטבק (עורך), *אסלאם ודמוקרטיה בעולם הערבי*, תל-אביב, 1997, עמ' 149.
- 39 חכם, 2006, עמ' 13-16.
- 40 במסמכים רבים ובדו"חות של המנהל האזרחי מתוארים מעשים כאלה בתדירות הולכת וגוברת החל מסוף שנות ה-70 ואילך.
- 41 בתרגום לעברית: הטפה או קריאה. זהו מנגנון מרכזי בפעילות של האחים המוסלמים ברחבי העולם, ובכלל זה ברצועה עזה. מטרתו לקרב את הציבור לאסלאם ולהשקפותיה האידיאולוגיות של התנועה באמצעות מנגנון דתי-חברתי העוסק במתן צדקה, חינוך, סיוע סוציאלי, תרבות ועוד.
- 42 לפי מחלקת הווקף המוסלמי ברצועה, מספר המסגדים בסוף 1989 היה 200.



## הערות למאמר מקצוענות צבאית 470 (עמ' 28)

- 1 אטימולוגיה – חקר המקורות והמשמעויות של המילים.
- 2 דוד הראל, מכון ויצמן למדע. מתוך דברים שנאמרו בטקס הבוגרים של הפקולטה למדעים מדויקים באוניברסיטת תל-אביב ביוני 2006
- 3 אלוף גרשון הכהן, "מחינוך למצוינות אל נכות מנהיגותית", **מערכות** 457, אוקטובר 2014.
- 4 דניאל דויד, "לאן הם ממחרים?", **מערכות** 446, דצמבר 2012.
- 5 תמיר הימן, "למידה במטה הכללי", **בין הקטבים** 8, אוגוסט 2016.
- 6 דוד בן-גוריון, "**צבא ומדינה**" **מערכות** 279-280, מאי-יוני 1981, עמ' 7.
- 7 **ההילים** קיט: 99.
- 8 אלוף אייל בן-ראובן, "אתגרי הכשרת הקצונה בצה"ל", **מערכות** 396, ספטמבר 2004.
- 9 מתוך נאום ראש הממשלה יצחק רבין בטקס סיום פו"ם, 1992.
- 10 מאיר פינקל, **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח הצבאי** - קובץ מאמרים, הוצאת **מערכות**, תל-אביב, 2013.
- 11 דוח ועדת אגרנט, נספח ההדרכה, 1975, עמ' 1347.

## הערות למאמר: מכרות התחריר לדעאש (עמ' 36)

- 1 ריאיון עם צ'ודרי ראוי: <http://www.theguardian.com/world/2014/sep/07/anjem-choudary-islamic-state-isis>
- 2 אוריאה פלאצ'י, **הזעם והגאווה**, אור יהודה, 2003.
- 3 ברנד לואיס, **האסלאם בהיסטוריה**, תל-אביב, 1984, עמ' 54-63.
- 4 קונסטנטין פרנסואה וולניי, **מסע במצרים ובסוריה**, ירושלים, 1996, עמ' 274-275; מוחמד עבדה, **אל-אסלאם ואל-נצראניה מע אל-עלם ואל-מדינה**, קהיר, 1954, עמ' 99-119, 136-137.
- 5 פואד עג'מי, **ארמון החלומות של הערבים**, תל-אביב, 2000: Hisham. Sharabi, *Neopatriarchy*, New York, 1988.
- 6 בריאיון לעיתון **הארץ**, 24 בפברואר 2011.
- 7 מאמר של מלחם: <http://www.politico.com/magazine/story/2014/09/the-barbarians-within-our-gates-111116.html#VefLXrccRdg>
- 8 על-פי סמואל הנטינגטון, **התנגשות הציביליזציות**, ירושלים, 2003.
- 9 את גישתי לסוגיה פיתחתי בספרי החדש **לאלוהים המזרח והמערב: רפורמים והתנגדות באסלאם הפונדמנטליסטי בן זמננו**, תל-אביב, 2016, עמ' 23-45.
- 10 ברנד לואיס הביע דעה דומה כבר בינואר 2002 במאמר "What Went Wrong?". הוא גם צפה את הפיכתו של הטרור האסלאמיסטי למייצג האזור כולו אם לא ישכילו המוסלמים לנטוש את דרך הקורבנות והאשמת האחר, אם לא יעשו חשבון נפש ואם לא יחילו במאמץ משותף לנצל את יכולותיהם ואת משאביהם כדי לכוון מחדש את הציוויליזציה שלהם - ראו בקישור: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2002/01/what-went-wrong/302387/>
- 11 מאיר ליטבק ויהושע טייטלבוים, "אדוארד סעידי ו'אוריניטליזם': מספר הערות מתודולוגיות", **המזרח החדש**, כרך מ"ה (תשס"ה), עמ' 19-21.
- 12 הגדיל לעשות בהיבט הזה האיחוד העולמי של חכמי הדת המוסלמים בהנהגתו של השיח' אל-קראווי. ראו בקישור: <https://da3ich.wordpress.com/2014/07/>. ראו שם גם דבריהם של אסלאמיסטים סורים ועיראקים המתארים בכל מילה שלילית אפשרית את דאעש, ובכלל זה: ח'אראג', פתנה, כופרים, משתפי פעולה עם אויבי האסלאם מבחוץ, אויבי המהפכה בסוריה ובעיראק, בני מלחמה ומוות.
- 13 Daniel Pipes, "Radical Islam vs. Civilization", 1 February 2007, in <http://www.danielpipes.org/4254/radical-islam-vs-civilization>

## הערות למאמר חילוץ והצלה (עמ' 45)

- 1 יוסי, אייל, "אורניים מדולל שימושיו וסכנותיו", **שריון**, 11 במרס 2011.
- 2 רון, בן ישי, "הזהירות לא תמיד מספיקה", **6**, YNET, בינואר 2009.
- 3 אמיר, בוחבוט, "כשצה"ל לא הכריז על נוהל חניבעל", וואלה, 22 באוגוסט 2014.
- 4 מנחם, מיכלסון, "לא תישאר אף עגונה אחת", ידיעות אחרונות, 8 במרס 1974.
- 5 דוח ועדת וינוגרד, עמ' 356
- 6 מתוך נימוקים לצל"ש אלוף לבניה ריין, אתר הגבורה

43 ראו חיזוק נוסף לטענה הזאת: ראובן פו, **התפתחות הגורמים האסלאמיים הפלסטיניים בשנים 1967-1987**, אוניברסיטת חיפה, חיפה, 1989, עמ' 235-233.

- 44 שם, עמ' 237.
- 45 ליטבק, 1997, עמ' 149-150.
- 46 פו, 1989, עמ' 239.
- 47 הילטרמן, 1992, עמ' 72.
- 48 ארז וכפיר, 1981, עמ' 58.

## הערות למאמר: רגולציה של שדה הקרב או קיבעון מחשבתי הרסני (עמ' 18)

- 1 **עבודת מטה בנושא החטיבה הרב-חילוץ בצה"ל**, מסמך פנימי בצה"ל, 2005.
- 2 יש לציין כי הנושא הזה עמד לבחינה מחודשת לפני כשנה אך הוחלט שלא להניע עבודת מטה מחודשת בנושא.
- 3 בעבר הכינוי היה טנ"ה - טכניקות, נהלים והוראות.
- 4 **מבצעי כוחות היבשה**, פרסום פנימי צה"ל של זרוע היבשה שפורסם בקיץ 2010 והחליף את ספר **תורת הקרב** מ-1963/4 ששימש ספר המבצעים והטקטיקה של צה"ל למעלה מ-45 שנים. הספר הזה מקביל לספרי התו"ל של צבאות המערב, למשל, אלה של צבא היבשה של ארצות-הברית (*Army - FM 3-0, Operations and FM 3-90, Tactics* - סקירה על תוכנו של הספר **מבצעי כוחות היבשה** ניתן למצוא במאמרו של מפקד זרוע היבשה, אלוף סמי תורג'מן, "מבצעי כוחות היבשה 2010 - היורש של תורת הקרב מ-1964", **מערכות**, 433, עמ' 4-9.

## הערות למאמר מפקד או שופט? (עמ' 22)

- 1 ראו: חוק יסוד כבוד האדם וחירותו, 1994, סעיף 6.
- 2 ראו: מפקדת הפרקליט הצבאי הראשי, ענף תורה ופיקוח משפטי, מדור דמ"ש, **טעויות נפוצות בדיון המשמעתי**, 22.07.2002, עמ' 1, 3.
- 3 ראו: מפקדת הפרקליט הצבאי הראשי, ענף פיקוח משפטי והדרכה, **הדיון המשמעתי הלה למעשה**, 1996, עמ' 19-25.
- 4 הגדרה לפי דין משמעתי - נוהל וטקס: פקודת מטכ"ל 33.0303.
- 5 מפקדת הפרקליט הצבאי הראשי, 22.07.2002, עמ' 4-5.
- 6 הוראת הפיקוד העליון (הפ"ע) 5.0903.
- 7 כנס משפט וצבא, שנערך על-ידי המכון הישראלי לדמוקרטיה ב-1999 - הפרוטוקול פורסם ב-20.8.2000. פסקאות ב-ד, עמ' 25.
- 8 כנס משפט וצבא, פרוטוקול, 20.8.2000, פסקה ה, עמ' 30.
- 9 ראו פירוט מלא באתר אגף משאבי אנוש: <http://www.aka.idf.il/rights/asp/info.asp?moduleId=1&catId=16864>
- 10 בג"ץ 266/05, יוסי פילנט נ' סגן הפצ"ר.
- 11 ראו: חוזר מפ"ע 32-2004 - פורסם ב-6.9.2004 ונכנס לתוקף ב-6.11.2004.
- 12 באיגרת שהוציא הפצ"ר ת"א אביחי מנדלבלית ב-21.2.2005 צורה הצעה לנוסח טופס הנמקה לפסק הדיון.
- 13 שם, עמ' 2, פסקה ג.
- 14 שם, עמ' 2, פסקה ה.
- 15 פרופ' אסא כשר בהרצאה בסדנה ציבורית בחוג למדיניות ציבורית למנהלים, אוניברסיטת תל-אביב, 9.3.2006.
- 16 בג"ץ 1248/99, פלונית נ' ראש המטה הכללי.
- 17 בג"ץ 243/80, עמ' 3, פסקה ה.
- 18 ראו זאב סגל, "בית המשפט הגבוה לצדק - בית המשפט כמעצב חברתי", בתוך: חנה הרצוג (עורכת), **חברה במראה**, תל-אביב, 2000, עמ' 330-333.
- 19 בג"ץ 1248/99, פלונית נ' ראש המטה הכללי.
- 20 בג"ץ 118/80, מנחם גרינשטיין נ' הפרקליט הצבאי הראשי ואח'.
- 21 שם, עמ' 6, פסקאות א-ג.
- 22 שם, עמ' 3, פסקה ג.
- 23 בג"ץ 243/80, מד'זינסקי נ' ביה"ד הצבאי לערעורים.
- 24 שם, פסקה ה 1, עמ' 3.
- 25 בג"ץ 6055/95, צמח נ' הפרקליט הצבאי הראשי.
- 26 בג"ץ 266/05 יוסי פילנט נ' סגן הפצ"ר.

## הערות למאמר: האומץ לתמרן (עמ' 50)

- 1 מסמך "אסטרטגיית צה"ל", 2015 מובא כנספח בתוך: מאיר אלרן, גבי סיבוי וקובי מיכאל (עורכים), "אסטרטגיית צה"ל" בראי הביטחון הלאומי, המכון למחקרי ביטחון לאומי, תל-אביב, 2016.
- 2 שם.
- 3 המלחמה בלבנון נמשכה שלושים וארבעה ימים. מבצע "צוק איתן" נמשך חמישים ואחד ימים שבהם ספג העורף הישראלי בכל יום ירי רקטות וטילים.
- 4 אולמרט, "מלחמת לבנון מבט לאחור", צבא ואסטרטגיה, כרך 6, גיליון 1, 2014, עמ' 8.
- 5 בריאיון של המחבר עם אודי אדם, שנערך ב-24 בינואר 2016, רמת השרון, הוא אמר שהתוכנית הזאת הייתה אמורה לתת מענה מיטבי לאיום הירי תלול מסלול וכן לבידודו של מרחב הדרום של חזבאללה.
- 6 מבדיקה שערך כותב המאמר בדוח ועדת וינוגרד עולה שדוח וינוגרד אינו מתייחס למחלוקת הזאת.
- 7 ריאיון של המחבר עם גל הירש, 24 בינואר 2016, הרצליה.
- 8 ריאיון של המחבר עם אודי אדם, 24 בינואר 2016, רמת השרון.
- 9 כותב המחקר חש בהססנות הזאת בעת שיחה שערך הרמטכ"ל דני חלוץ עם מפקדי היחידות ערב הקרב בחולה ב-6 באוגוסט 2006.
- 10 בנימין (בני) גנץ, "תחקיר בנושא אסטרטגיית צה"ל – תפיסת ההפעלה לאורך 'צוק איתן'", סיכום הרמטכ"ל, לשכת הרמטכ"ל, צה"ל, 2014.
- 11 ריאיון של המחבר עם אלוף סמי תורג'מן, 24 בינואר 2016, תל אביב; וכן מבוסס על עיון בסיכומי האישי למבצע "צוק איתן", פיקוד הדרום, צה"ל, 2014.
- 12 ריאיון של המחבר עם ח"כ עמיר פרץ, 1 במרץ 2016, תל-אביב.
- 13 מסקנה מתשובות של מפקדים בדרגות רס"ן עד אלוף שענו לשאלון בנושא תמרון, 2016.
- 14 עופר שלח, **האומץ לנצח**, תל-אביב, 2015, עמ' 174.
- 15 יש לציין שבין מלחמת לבנון השנייה למבצע "צוק איתן" בוצעו תהליכים רבים ששיפרו לאין ערוך את הרף הערכי והמקצועי של המפקדים ויחידות תיהם. עם זאת, אי הפעלת התמרון במערכות האחרונות מערערת את תחושת הביטחון - הן של אנשי הצבא והן של האזרחים.
- 16 בליצקריג (מלחמת בזק) - תורת לחימה התקפית שפותחה בגרמניה בין שתי מלחמות העולם. עקרונותיה מבוססים על תנועה והתקדמות מהירה תוך ניצול יתרונות הניידות וכוח האש הגדולים של טנקים, תותחים קרקעיים ועל סיוע של אש מטוסים. מטרת מלחמת הבזק היא לשבור במהירות את קווי ההגנה של האויב, להשתלט על שטחי המפתח שלו ולהכריעו (מתוך הרצאה של גבי בן דור, המכללה לביטחון לאומי, 15 באוקטובר 2015).
- 17 דוח וינוגרד; מפקד פד"ם - סיכום אישי למבצע "צוק איתן"; מסמכי סיכום חטיבת המבצעים למלחמת לבנון השנייה ולמבצע "צוק איתן"; סיכום תרגיל "משחקי אביב - פצ"ן", יוני 2015.

## הערות למאמר: התרבות האסטרטגית של חזבאללה (עמ' 58)

- 1 ועדת וינוגרד לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006: דין וחשבון חלקי, אפריל 2007, עמ' 58.
- 2 יזיד בן מעאויה בן אבי ספיאן הוא החל"ף האממי שצבאותיו נשלחו לדכא את האופוזיציה מצד עדת התומכים של עלי בן אבי טאלב, שממנה התפצלה העדה השיעיית - צייטוט מתוך נאום נצראללה, 26 בנובמבר 2012.
- 3 הרוע המוחלט (+אלשל אלמטלק+) - תואר ייחודי הרווח בחזבאללה ובאמ"ל לתיאור ישראל.
- 4 שיחה עם ד"ר עפר גרוזברד, 21 ביוני 2016.
- 5 ריאיון עם ד"ר אורי גולדברג, 8 ביוני 2016.
- 6 נצראללה בריאיון לערוץ אל-אהוואז האיראני, ספטמבר 2015.
- 7 נאום בעצרת בבנת ג'ביל, ספטמבר 2006.
- 8 יחיא אדוק, "ישראל מרחיבה את מעורבותה: הקמת יחידת קישור לחמושים", **אל-אח'באר**, 31 במאי 2016: "הקמת יחידת הקישור [...] אינה מהווה בהכרח הקדמה לכיבוש ישראלי של האדמות או להקמת מנגנון צבאי ו'צבא לאחד' סורי, [...] אבל הצורה והשם בהחלט מעידים על חשיבה בכיוון הזה".
- 9 רוני נחמיאס, "חומסקי אצל חזבאללה: לישראל תסביך רדיפה", *ynet* 28, במאי 2010.
- 10 ריאיון שערך מחבר המאמר עם ד"ר אורי גולדברג, 8 ביוני 2016.

- 11 כתבה בעיתון **אל-אח'באר**, 20 ביוני 2007.
- 12 ריאיון עם נצראללה לערוץ אל-מיאדין, 9 בספטמבר 2012.
- 13 בין היתר התוכנית השבועית "עין ען אל-עדר" (עין על האויב) המשודרת באל-מנאר ובאל-מיאדין, והתוכנית "עארף עדוכ" (הכר את אויבך) המשודרת ב-NTV; וכן מרכז באחת' למחקרים פלסטיניים ואסטרטגיים שהוקם בבירות בתחילת שנות ה-2000.
- 14 במעמד טביעת המונח בטקס הניצחון בבנת ג'ביל פנה נצראללה לציבור הפלסטיני: "לאחינו הפלסטינים אני אומר היום: אכן לישראל יש נשק גרעיני ואת חיל האוויר הכי טוב באזור, אבל היא חלשה יותר מקורי עכביש".
- 15 Naim Qassem, **Hizbullah: The Story from Within**, (London and Beirut: Saqi Books, 2010), p. 429.
- 16 נאום נצראללה בנושא המלחמה הפסיכולוגית נגד חזבאללה, 14 בינואר 2012.
- 17 נאום נצראללה בעקבות תקיפת שיירת הרכבים בצפון רמת הגולן הסורית בה נהרגו ג'האד מע'ניה ואללה-דדי, גנרל במשמרות המהפכה האיראניות, 30 בינואר 2015.
- 18 נאום נצראללה אחרי מלחמת לבנון השנייה, 29 בספטמבר 2006.
- 19 ריאיון של סגן מזכ"ל חזבאללה נעים קאסם, לסוכנות הידיעות הרוסית Komsomolskaya Pravda, 2 ביולי 2015.
- 20 "ההיסטוריה של השיעה בלבנון. תפקיד פעיל ומשתתף אחרי עשורים של דחיקה לשוליים", **אל-מנאר**, 22 בפברואר 2013.
- 21 Qassem, 2010, pp. 52-53.
- 22 ריאיון שקיים מחבר המאמר עם יוצאי צד"ל, 15 ביוני 2016.
- 23 מתוך האתר הרשמי של חזבאללה - [www.moqawama.org](http://www.moqawama.org).
- 24 בנדטה ברטי, "ה'לידה מחדש' של חזבאללה: ניתוח המניפסט של 2009", **עדכון אסטרטגי**, כרך 12, גיליון 4 (ינואר 2010). המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- 25 נאום נצראללה לרגל יום הזיכרון השנתי למפקדים שהידיים של חזבאללה, 16 בפברואר 2016.
- 26 נאום נצראללה לציין סיום מלחמת לבנון השנייה, 16 באוגוסט 2015.
- 27 נאום נצראללה, מרס 2006.
- 28 "כל מקופח, עשוק, מדוכא ומותקף בעולם הזה ניצח", נאומו הראשון של נצראללה לאחר מלחמת לבנון השנייה, 22 בספטמבר 2006.
- 29 ריאיון ל**אל-מנאר** עם אבראהים אל-אמיין, עורך העיתון **אל-אח'באר**, במסגרת שידורי הערוץ לציין עשור למלחמת לבנון השנייה, 12 ביולי 2016.
- 30 אורי גולדברג, "לחשוב שיעית", **האויברסיטה המשודרת**, 2012.
- 31 ריאיון עם ד"ר איתן עזאני, 4 באוגוסט 2016.
- 32 דניאל סובלמן, "כללי משחק חדשים: ישראל וחזבאללה לאחר הנסיגה מלבנון", מזכר 65, מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת תל אביב, יוני 2003, עמ' 60-61.
- 33 נאום נצראללה, 26 ביולי 2011; ריאיון נצראללה ל**אל-אח'באר**, 14 באוגוסט 2014; נאום נצראללה לרגל יום הזיכרון השנתי למפקדים שהידיים של חזבאללה, 16 בפברואר 2016.
- 34 ראו נאומי נצראללה מימי העשורא, 3 בינואר 2013 ו-4 בנובמבר 2014, והנאום שבא בעקבות פיגוע התגובה לתקיפת שיירת כלי הרכב בצפון רמת הגולן הסורית, בה נהרגו ג'האד מע'ניה וגנרל במשמרות המהפכה האיראניות, אללה-דדי, 30 בינואר 2015.
- 35 ריאיון שקיים מחבר המאמר עם ד"ר אורי גולדברג, 8 ביוני 2016.
- 36 "ההחלטה לשבות חיילים ישראלים התקבלה במועצת השורא של חזבאללה כמה חודשים לפני ביצוע הפעולה. בשיטת העבודה שלנו כאשר מועצת השורא מקבלת החלטה כזאת, הביצוע מועבר למועצה הג'האדית שבראשה עומד המזכ"ל, לפי התקנון, [...] כל הדברים האלה נידונים בדרך-כלל במועצה הג'האדית, וההחלטה מתקבלת פה אחד או כמעט פה אחד, כלומר, לא בהצבעה. את ההחלטות מן הסוג הזה מקבלים המועצה הג'האדית והמזכ"ל, שכן הוא עומד בראש המועצה, בהתייעצות ובהבנה עם האחים" - ריאיון שנתן נצראללה ל**אל-אח'באר**, 14 באוגוסט 2014.
- 37 אורי גולדברג, "לחשוב שיעית" (הוצאת האוניברסיטה המשודרת, 2012).

## הערות למדור סיקורת ספרים (עמ' 71)

- 1 חיון בצלאל (2015). גורמי הצלחה וכישלון בקרב חיילים בסיכון. המכללה לביטחון לאומי. עבודתו של אל"מ חיון התמקדה בשאלת ההתמודדות של צה"ל עם חיילים בסיכון המכונים בצה"ל האוכלוסיות הייחודיות

והאופן שבו משפיעה ההתמודדות הנהוגה עם אוכלוסיות אלה תוך התמקדות בחיילי 'איתן'. במסגרת המחקר רואיינו חיילים ש"נכשלו" - חיילים שערקו, נשפטו למאסר בכלא הצבאי והגיעו לוועדה שנועדה להחליט אם ישוחררו או ימשיכו בשירות וחיילים ש"הצליחו" בשירותם הצבאי חלקם שימשו בתפקידי פיקוד וקצונה וחלקם נבחרו על ידי מפקדיהם כראויים להשתתף בקורס הכנה לאזרחות. בעזרת ניתוח השוואתי של הראיונות נמצאו הבדלים ונקודות דמיון בין הנבדקים השונים. במחקר עלתה תמונה של חיילים שגדלו במשפחות שבהן דפוסי התנהלות כרוניים של עוני ומצוקה, משפחות מפוררות שבהן הורים פרודים או גרושים, השקועות בחובות גדולים ומתאפיינות בתת תפקוד כלכלי וחברתי. חיילים אלה התאפיינו בדפוסי סיכון מורכבים ביותר שהחלו שנים רבות טרם גיוסם. ניתוח הממצאים הראה כי חיילים שמצליחים להתמודד עם נסיבות חיים קשות עושים זאת בזכות תכונות של עמידות המאפשרות להם בראש ובראשונה להיעזר בדמויות משמעותיות שבחייהם. במחקר עלו שני היבטים מרכזיים המייצגים את זירות החקר והעשייה שעשויות לשפר את מסוגלות המערכת הצה"לית בקידום שירות משמעותי של חיילי האוכלוסיות הייחודיות: ההיבט הראשון נוגע להשפעת הרקע הכלכלי-חברתי על השתלבות החיילים וההיבט השני קשור בהשפעת המפקדים והסביבה החברתית על השתלבותם של חיילי איתן.

2 היחידה ללמידה מהצלחות ולמידה מתמשכת במערכות חברתיות, שהוקמה ב-1995, מעצבת ומטמיעה פרקטיקות לימוד חדשניות במטרה לעזור לארגונים ולמערכות חברתיות לתת לאוכלוסיות היעד שלהם שירות ראוי, מועיל ואיכותי - ראו: <http://brookdaleheb.jdc.org.il/?CategoryID=206>.

## הערות למדור מפנקסו של מג"ד (עמ' 72)

- 1 דוד בן-גוריון, **יחוד ויעוד**, ירושלים, תשי"א, עמ' 216.
- 2 בן-גוריון, תשי"א, עמ' 81.



ב גמל

1918-1916



ספרי הוצאת  
מערכות

אלונקה

היבטים רפואיים של

ראה אור  
בהוצאת מערכות



ד.צ. 02624

ISSN 0464-2147