

מנהיגות



● לוחמות בצה"ל - לאן? ● התמקצעות הצבא הסיני ותפיסת האיום האמריקנית
● הניסיון הבריטי במלחמות נגד גרילה: מלאיה וקניה כמקרי מבחן
● התאמת הכשרתו של איש המודיעין לעידן הנוכחי ● מתנתקים מההתנתקות



בעיקרון לא משנים עקרונות (מלחמה)

העיקרון שבכותרת אינו עקרוני מספיק כדי שיהווה עילה למלחמה... אפילו לא ל"עימות מוגבל".

יש שהופתעו מ"עימות מוגבל" שיזמו הפלסטינים. כה הופתעו שחלקם רואים בעימות כזה מלחמה "חדשה" (ראו מאמרו של סא"ל יעקב בנג'ו) - חדשה כל כך עד כי יש להתאים את עקרונות המלחמה לפיה.

אף שרשימת עקרונות המלחמה פתוחה לדיון, לא נכון לשנות אותה לפי כל מלחמה "חדשה".

קלאוזביץ האמין שאת עקרונות המלחמה ניתן לגזור רק מתוך ניתוח ביקורתי של ההיסטוריה ולא מתוך הקשה מעימות בעת שבא חווה אותו. אם נקבל את גישתו, הרי שאל להוגי דעות צבאיים ולמפקדים למהר ולשנות עקרונות מלחמה מחויה טרייה שטרם תמה.

יתר על כן, "העימות המוגבל" שאנו חווים כעת הוא סוג נוסף של מלחמה, אינו גזירה צבאית (משמיים) שאמורה להפתיע, אלא תוצר של קביעת מדיניות באשר לסוג המלחמה שיש לנהל. מדיניות זו נקבעת הן על-ידי יוזם המלחמה והן על ידי המגיב לה.

החלטת מדינה לפעול במסגרת "עימות מוגבל" היא בחירה אסטרטגית מדינית שאינה קשורה לתקפותם של עקרונות המלחמה. שינוי בעקרונות המלחמה לא יביא פתרונות טובים יותר בהשגת הניצחון בה או בכל צורת מלחמה אחרת. יש לזכור שאף כי המלחמה היא אמצעי ביד המדינאי, לא ישתנו עקרונותיה לאור מדיניותו.

קריאה מועילה
אפי מלצר

בשער: "נערה עם קסדה", ציור: שרגא וייל



4 התמקצעות הצבא הסיני ותפיסת האיום האמריקנית

יורם עברון

למורת רוחה של ארה"ב ניכר שהמודרניזציה בצבא סין נושאת פרי. אחד המרכיבים המרכזיים של המודרניזציה הוא הגברת המקצועיות והרציונליזציה בצבא - מרכיב שקשור באופן הדוק לרפורמות הכלכליות ולתהליך מיסוד השלטון במדינה. מכיוון שארה"ב מעוניינת בהמשך יציבותה של סין, ברור שיכולתה לבלום את המודרניזציה הצבאית הסינית מוגבלת למדי. אפיק פעולה שנותר פתוח בעבורה הוא אכיפה נוקשה של האמברגו המערבי על העברת נשק וטכנולוגיה צבאית לסין

10 האם צריך לחדש את עקרונות המלחמה? הוויכוח בין האסכולה המסורתית לאסכולת העימות המוגבל - מי צודק?

סא"ל יעקב בנג'ו

המאמר הזה נועד להביא לבחינה מחודשת של הרלוונטיות של עקרונות המלחמה הקיימים. אין ספק שהעקרונות הקיימים בספרות התורתית של צה"ל צריכים להישאר כפי שהם, אך כיום שייכותם המובהקת היא לרמה הטקטית בלבד. תופעת המלחמה כפי שאנו מבינים אותה מחייבת עקרונות נוספים לרמה המערכתית והאסטרטגית

18 ההגנה בעידן העימות המוגבל

סא"ל אבי דהן

ההבחנה בין הגנה להתקפה אינה חד-משמעית, שכן כל פעולת הגנה כוללת גם פעולות התקפיות, וכל פעולת התקפה כוללת גם פעולות הגנתיות. בעימות המוגבל תופסת הפעילות ההתקפית מקום מרכזי במיוחד במסגרת מאמץ ההגנה

24 הפסיכולוגיה של הפעילות המבצעית השגררתית

רס"ן אריאל ויינר ורס"ן מאיה פקר-רינת

בכל משימה נתונה ניתן לומר שקורה תהליך מהיר יחסית, שבו המשימה מתעצבת עד להתקבעותה. התהליך הזה הוא בעל השלכות רבות על היכולת של הלוחמים לפעול תוך דריכות מבצעית

31 מתנתקים מההתנתקות

סרן ורד וינקורחי ורס"ן יותם אמיתי

משימת ההתנתקות אופיינה בלחצים מגוונים ובמטנציאל לשחיקה. המאמר שלהלן מציג טכניקות שיש בהן כדי לצמצם ולהפיג תופעות של לחץ ושל שחיקה לאחר משימת ההתנתקות ולסייע בחזרה לשגרה

38 מאפייני הלוחם בעימות המוגבל

רס"ן מיכאל סגן

התכונות שמקנה הצבא ללוחמי לקראת מלחמה בעימות גבוהה הן לעיתים מגרעת חמורה בעימות מוגבל. כך קורה שחיילים ומפקדיהם נדרשים לעיתים "לשכוח" את כל מה שלמדו ולהפנים תורה חדשה לחלוטין



מדורים

צבא ללא נשמה
רנייג דבורה שמואלי הבר **88** דעה אישית

מאמרו של ראש אט"ל "צה"ל במאה ה-21: מעבר מלוגיסטיקה סקטוריאלית לטכנו-לוגיסטיקה הרב-זרועית" (מערכות 400) משרטט צבא שבשם היעילות הכלכלית מפקיר את ערכיו החשובים ביותר

פנקס עזר למפקד
סא"ל בועז זלמנוביץ **89** סיקורת ספרים

פנקסי כיס למפקד אינם מחליפים ניסיון אישי, לימוד מקצועי ותורה צבאית מפורטת וכתובה, אך הוצאת הפנקס היא חיונית לשימור המקצועיות והידע הצבאי בצה"ל וליצירת שפה משותפת בתוך כוחות היבשה

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל נוסד 1939

גיליון 402, אב התשס"ה, אוגוסט 2005

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

קצינת הפקה: סרן פנינה רדאי

איורים: בוריס דיקרמן

מפות: עופר שטל

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

בצוות המערכת: אביטל רגבי שושני

ISSN 0464-2147

המחיר: 12 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

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

כתובת המערכת:

רח' אלוף מנדלר 3 ת"ד 7026, תל אביב 61070

טל' 03-5694344/5, פקס 03-5694343

מחלקת מנויים:

משרד הביטחון - ההוצאה לאור, דרך יעקב דורי ת.ד. 916 קריית אנו,

מיקוד 55108

טל' 03-7380739/7, פקס 03-7380645

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

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

46 "האחר שבתוכנו" - התאמת הכשרתו של איש המודיעין לעידן הנוכחי
סא"ל (מיל) אביתר מתניה וסא"ל י' האתגרים החדשים הניצבים לפתחו של העולם המערבי עם תחילת המאה ה' 21 מחייבים חשיבה מחודשת על הכשרת אנשי המודיעין הנדרשים לנתח את ההתפתחויות הגלובליות בעידן הנוכחי

53 הגנה על גדר ההפרדה - סיור אווירי באמצעות אווירון זעיר משקל (אז"ם)
רן ישי לשימוש באווירונים זעירי משקל (אולטרלייט) לשמירה על גדר ההפרדה ועל היישובים הישראליים שנשארו מחוצה לה יש שני יתרונות בולטים: הפעלתם זולה מאוד ומותירה את הכלים האחרים, היקרים הרבה יותר - בעיקר מסקי"רים ומל"טים - למלא את משימותיהם המקוריות

58 החטיבה המרחבית כעוצבת יסוד במלחמה בטרור
אל"ם אורן אבמן חטיבה מרחבית באיו"ש מפקדת על הקרב בהווה ובו בזמן מתכננת ומכינה את הקרב שלאחר מכן. במקביל היא גם מרכזת את מעגל הלימודים השלם, וכל זה היא עושה תוך שהיא מקיימת את שגרת הבטי"ש המבצעית

62 הניסיון הבריטי במלחמות נגד גרילה: מלאיה וקניה כמקרי מבחן
ד"ר טל טובי אחת האקסיומות המקובלות גורסת ש"אפשר לנצח לוחמי גרילה". הדוגמאות המובאות להוכחת הטענה הזאת הן בדרך כלל מלחמת וייטנאם ומלחמת אלג'יריה. אבל ישנן גם דוגמאות אחרות - של תבוסה מוחלטת של כוחות הגרילה - למשל דיכוי המרד הקומוניסטי במלאיה ודיכוי מרד המאו מאו בקניה

70 העבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש - לקחים מהלחימה
תא"ל אורנה ברביבאי וסרן רום ליח המאמר מתייחס לתהליך השינוי התפיסתי המתרחש בקרב גורמי השלישות, שבמסגרתו חל מעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש. המאמר מתבסס על הניסיון ועל התובנות שנרכשו בהתמודדות עם אירועים מבצעיים במהלך השנתיים האחרונות בפיקוד המרכז.

77 לוחמות בצה"ל - לאן?
אל"ם ח שביא המאמר דן בשאלה לאן יובילו התהליכים שביסודם הרצון לשלב נשים באופן משמעותי בכל תחומי העשייה הצבאית

התמקצעות הצבא הסיני ותפיסת האיום האמריקנית

למורת רוחה של ארה"ב ניכר שהמודרניזציה בצבא סין נושאת פרי. אחד המרכיבים המרכזיים של המודרניזציה הוא הגברת המקצועיות והרציונליזציה בצבא - מרכיב שקשור באופן הדוק לרפורמות הכלכליות ולתהליך מיסוד השלטון במדינה. מכיוון שארה"ב מעוניינת בהמשך יציבותה של סין, ברור שיכולתה לבלום את המודרניזציה הצבאית הסינית מוגבלת למדי. אפיק פעולה שנוטר פתוח בעבורה הוא אכיפה נוקשה של האמברגו המערבי על העברת נשק וטכנולוגיה צבאית לסין

יורם עברון

הממסד הביטחוני הסיני ובנפתולי הפוליטיקה הסינית - אין ודאות שיימצאו בסין הנסיבות והכוחות הפוליטיים שיתמכו במודרניזציה צבאית בהיקף הנדרש.³

הסוגיות האלה מובילות לשאלה לאן מועדות פניו של

צבא סין. מאחר שלא ניתן להקיף את כל היבטי הסוגיה, תוחם את עצמו המאמר הזה לבחינת מעמדו וניהולו של צבא סין במסגרת מערך השלטון. בעוד שרווחת ההסכמה שהסימביוזה ההדוקה והמטען האידיאולוגי שאיפיינו בעבר את יחסי הצבא עם הדרג האזרחי פחתו משמעותית,

ניכר שהצבא נדרש לעבור כברת דרך נוספת ביחסיו עם השלטון כדי להפוך לצבא מודרני ויעיל. כברת הדרך הזאת, שבמרכזה השתתת יחסי הדרגים על פסים של יעילות ושל תכליתיות,⁴ היא שתאפשר לסין לתעל נכונה את גורמי ההתעצמות העתידיים שעליהם מצביעה ארה"ב: זרימה גוברת של הון וחלחול טכנולוגיה מודרנית.

בחינת התקדמותו של צבא סין במישורים שצוינו נעשית תוך ראייה היסטורית משווה בשלושה ממדים: התאמת הדוקטרינה הצבאית לסביבת הביטחון; יחסי הצבא עם המגזר האזרחי ומידת החפיפה בין ההנהגה הצבאית להנהגה האזרחית. ניתוח הדברים, יש לסייג, ספקולטיבי בחלקו בשל החשאיות הכבדה שאופפת את צבא סין.

הכוח הצבאי בסין הקיסרית

במשך שנים רבות הניחו החוקרים במערב שתפיסת הכוח הצבאי בסין הקיסרית הוכתבה על-ידי ציוויי האידיאולוגיה הקונפוציאנית. על-פי תורתו של קונפוציוס, שהייתה אידיאולוגיית השלטון במשך יותר מ-2,000 שנה, השלטון

מכניסתו של הנשיא ג'ורג' בוש הבן לתפקידו הקצין הממשל האמריקני את עמדתו כלפי סין בנימוק שהיא מאיימת על היציבות האזורית ועל האינטרסים האמריקניים, מגדילה בעקביות את תקציבה הצבאי ועושה מאמצים לרכוש

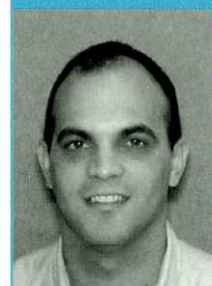
טכנולוגיה צבאית מתקדמת. מהסיבה הזאת החריף הממשל האמריקני את הצעדים שהוא נוקט כדי לבלום את התעצמותה של סין.¹ סין טוענת בתגובה שהעמדה האמריקנית חסרת בסיס ונובעת מאינטרסים פוליטיים וכלכליים. כדי לתמוך בטענתה היא מציגה תקציב

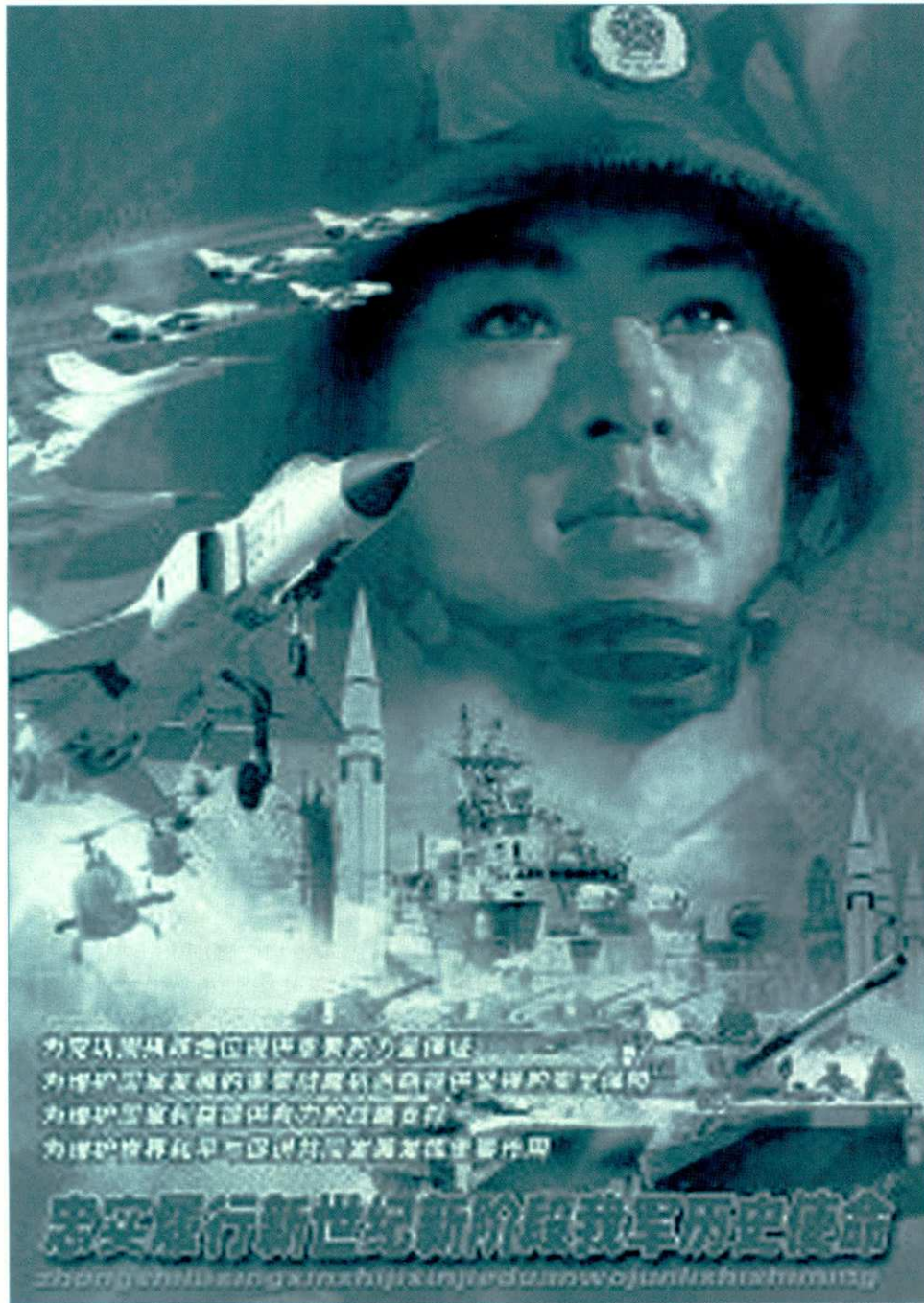
ביטחון נמוך במונחים יחסיים, את נחיתותה הטכנולוגית ואת כוונות השלום שלה.² אולם הטענות המנוגדות האלה אינן סובבות סביב עוצמתו הנוכחית של צבא סין, אלא עוסקות בפוטנציאל התעצמותו העתידית - סוגיה ששנויה במחלוקת גם בתוך ארה"ב. דו"חות של גורמי הערכה אמריקניים שונים משקפים הסכמה

על כך שצבא סין - "צבא השחרור העממי" (צש"ע) - חלש ומפגר ב-20-30 שנים לעומת חזית הטכנולוגיה, אך חלוקים בדעתם בנוגע למידת התעצמותו העתידית. מחד גיסא, לאור התפתחותה הכלכלית המטאורית סביר להניח שסין תצבור הון וגישה לטכנולוגיות מתקדמות הדרושות למודרניזציה צבאית משמעותית. מאידך גיסא, בהתחשב בתמורות המהפכניות בשדה הקרב, בחולשותיו של

פוטנציאל התעצמותו
העתידית של צבא סין הינה
סוגיה ששנויה במחלוקת
גם בתוך ארה"ב

דוקטורנט למדע
המדינה
באוניברסיטת חיפה,
מתמחה בצבא סין





הנאור מושג באמצעות חינוך, השכלה והשכנת הרמוניה, ואילו השימוש בכוח צבאי מצביע על כישלון השליט. מכאן שמעמדם החברתי-פוליטי של החייל ושל הצבא היה ככלל נחות.⁵ גם כאשר הוכרה חשיבות המלחמה לשם קיום השלטון, הדגיש הוגה הדעות הסיני הנודע בתחום המלחמה, סון דזה (סון טסו), את חשיבות ההרתעה ואת שאר מרכיבי המלחמה החורגים מהפעלת כוח גרידא.⁶ התוצאה - על-פי ההיסטוריוגרפיה הסינית ועל-פי מחקרים מערביים כאחד - הייתה מתן עדיפות לדיפלומטיה על פני הפעלת כוח צבאי. רק בלית ברירה ננקטה אסטרטגיה צבאית הגנתית שכוונה לשמר את שליטת הקיסרות על שטחיה, ולא מעבר לכך. כתוצאה מהתפיסה הזאת - כך הניחו חוקרים - סבל הצבא מנחיתות ארגונית ופוליטית: הוא לא היה חלק אינטגרלי ממבנה השלטון, מפקדיו הבכירים הוכשרו במערכות אזרחיות, והתקדמות בשורות הקצונה לא הבטיחה קידום חברתי. בשנים האחרונות זכו ההערכות

הסינית. ראשית, בנייתו והפעלתו של הכוח הצבאי נותרו שנים רבות כבולות בסד אידיאולוגי נוקשה שמנע את התפתחותו של כוח צבאי מודרני ועיל. שנית, התפיסה הקונפוציאנית המעיין פציפיסטית נותרה חקוקה בלב המדינאים הסינים ומיקדה אותם בממד ההגנתי ובמלחמות פנימיות. הם מפגינים רגישות רבה לכל ניסיון להחליש את סין, אך מגלים עניין מועט, כך נראה, בהתפשטות צבאית מעבר לתחומי השליטה המסורתיים של הקיסרות.

הצבא בתקופת מאו טסה טונג

כמו בתקופה הקיסרית גם תחת הנהגתו של מאו נבנה והופעל הכוח הצבאי בתוך מסגרת אידיאולוגית נוקשה, שגרמה לחוסר בהירות ולחוסר עקביות בנוגע למקומו ולתפקידו של

האלה לעיון מחודש, שלאורו טוענים חוקרים שחשיבותו של הצבא עומעמה במכוון משיקולים תדמיתיים. חשוב מכך, לטענת מחקרים חדשים ידעה הקיסרות הסינית מלחמות פנימיות וחיצוניות בתדירות גבוהה ביותר, מעמד הקצינים היה גבוה, ושליטיה התאפיינו בהלך חשיבה ריאליסטי, שלא הייתה בו שום הסתייגות מפני הפעלת אמצעים צבאיים.⁷ האם נובע מכך שתפיסת הכוח הצבאי בסין הקיסרית הייתה כבכל המדינות? ודאי שלא. על-פי התמונה המסתמנת, תפיסת הכוח בסין סבלה ממעיין סכיזופרניה, שבמסגרתה התקיימה סתירה קבועה בין הציווי המוסרי ותפיסת ההתנהגות לבין ההתנהגות בפועל. בלי להעמיק יתר על המידה בסוגיה הזאת ניתן לציין שתי השפעות שהיו לכך ושהשפעתן נותרה רלוונטית במהלך גלגוליה של המדינה

בפעילות הצבא התבצע באמצעות מנגנון שכלל קומיסרים פוליטיים, מחלקות פוליטיות וועדים מפלגתיים שפעלו בכל רמות הפיקוד תוך כפיפות ישירה למפלגה. כל אלה באו על חשבון זמן אימונים, תקציבי הצטיידות ואחדות הפיקוד, ובכך פגעו בעוצמת הצבא.

סימביוזה הנהגה. הגורם השלישי שפגע בבניית הכוח היה הסימביוזה בין הנהגת הצבא להנהגה האזרחית, קרי העובדה שמפקדי צבא בכירים מילאו תפקידים בצמרת המפלגה והממשלה. כך, למשל, ב-1956 היו בפוליטבירו 17 חברים – מתוכם שבעה אנשי צבא. ב-1969 היו בפוליטבירו 21 חברים, ומתוכם 11 היו אנשי צבא. הקצינים הבכירים החזיקו במקביל במשרות מיניסטריאליות ועמדו בראש גופי שלטון אזרחיים.¹¹ בעקבות מהפכת התרבות (1966–1969)¹² הגיעה התופעה הזאת לשיא, כאשר המחוזות בסין עברו לשליטת הצבא, והמדינה הפכה נתונה למעין שלטון צבאי.

כתוצאה מהמבנה הזה נפגעו הן הצבא והן המערכות האזרחיות של המדינה. הצבא נפגע משום שאינטרסים אידיאולוגיים, פוליטיים ואישיים קבעו כיצד ייבנה וכיצד יופעל. כך, למשל, במהפכת התרבות פעלו מפקדים מקומיים במנותק מהמרכז ובניגוד להנחיותיו תוך הזנחת אימונים והצטיידות במשך שנים רבות.¹³ במקביל נרתמו גופים ותקציבים אזרחיים – למשל הממסד המדעי – לפרויקטים צבאיים בדרך שפגעה אנושות באותם גופים אזרחיים והניבה תוצאות מוגבלות בלבד.¹⁴

מאוריינטציה אידיאולוגית לאוריינטציה מקצועית

עלייתו לשלטון של דג סיא-פינג ב-1978 סימנה את תחילתו של תהליך ממושך, הדרגתי ולא רציף של התחזקות המקצועיות והרציונליות בבנייתו ובהפעלתו של הכוח הצבאי בסין. בחינת המגמות האלה במישורים השונים מראה שצבא סין עובר תמורה משמעותית בשלושת העשורים האחרונים. להלן עיקרי התמורות:

התאמת הדוקטרינה הצבאית. בסוף שנות ה-70, לאחר כשלושה עשורים שבהם נערכה סין למלחמה כוללת עם מעצמות העל, שינתה הנהגה הסינית את הערכותיה בנוגע למקורות האיום תוך עדכוןם מעת לעת. המשותף למקורות האיום האלה (התקפה סובייטית מוגבלת, איום על הגבול הדרומי מצד וייטנאם ומאמצע שנות ה-90 – התערבות אמריקנית מוגבלת בעימות אפשרי עם טייוואן) הוא שבכולם מדובר בעימותים מזוינים מוגבלים ולא במלחמה טוטלית. (חריג לכך הוא התבטאות עכשווית של גורם צבאי סיני בכיר על שימוש אפשרי בנשק לא קונוונציונלי נגד ארה"ב, אך זוהי התבטאות בודדת החורגת מהקו המוצהר).¹⁵ בד בבד התחוללה תמורה גם במדיניות החוץ של סין. אם עד ראשית שנות ה-70 חתרה סין להפיץ את המהפכה בעולם, הרי מראשית שנות ה-80 היא מעוניינת בסביבה בין-לאומית יציבה לשם המשך פיתוחה הכלכלי.¹⁶

הצבא במכלול המדיניות. יחד עם זאת ניתן להצביע על שני הבדלים עיקריים בין שתי התקופות. ראשית, את האידיאולוגיה המעין פציפיסטית של תקופת הקיסרות תפסה האידיאולוגיה המרקסיסטית-לניניסטית-מאואיסטית שהציבה במרכזה את המאבק התמידי. מאו טען שכוח הנשק הוא הבסיס למימושם של כל היעדים וגרס שקיום צבא סדיר הוא תנאי לשחרור סין משליטת המעצמות הזרות והגורמים האנטי מהפכניים.⁸ יתר על כן, הצבא מילא אצל מאו תפקיד חשוב באינדוקטרינציה הפוליטית של החברה. מכאן נבע

ההבדל השני לעומת התקופה הקיסרית: תחת שלטונו של מאו נהנו הנהגה הצבאית והצבא בכללותו ממעמד חברתי ושלטוני גבוה. התוצאה הייתה שטטוש הגבול שבין תפקודו הצבאי של הצבא לבין תפקודו הפוליטי-אזרחי – דבר שמתבטא בכמה מישורים:

הדוקטרינה הצבאית. דוקטרינת המלחמה העממית, שהפכה מודל וסמל למאבקי שחרור לאומי במקומות שונים בעולם, עוצבה על-ידי מאו במהלך מלחמתו הממושכת על השלטון. קווי

היסוד העיקריים של הדוקטרינה היו ניהול מלחמת התשה ממושכת תוך השתלטות הדרגתית על שטחים כפריים, שימוש רב בלוחמת גרילה והסתיעות באוכלוסייה הכפרית לקבלת אספקה ומודיעין, לגיוס חיילים וכיו"ב.⁹ בתנאים האלה היה המשאב האנושי מקור העוצמה העיקרי, ולפיכך הושקעו מאמצים רבים בתעמולה ובחינוך פוליטי של החיילים ושל האוכלוסייה הכפרית.

העקרונות האלה התאימו לתנאים ששררו בסין לפני שהקומוניסטים תפסו את השלטון ב-1949, אך התנאים האלה השתנו. בעוד שצבא סין המשיך להיבנות על-פי מודל המלחמה העממית – צבא עצום בן מיליוני חיילים ממושמעים ומסורים פוליטית, אולם מצוידים בציד מיושן, נסמכים על תשתיות לוגיסטיקה ותקשורת לקויות ונדרשים להשקיע משאבים רבים באינדוקטרינציה פוליטית – הרי בכל הפעמים שבהם נקרא לפעולה לאחר 1949, הוא נאלץ להתמודד במלחמות מוגבלות, קצרות ברובן, ומחוץ לאדמת סין. התוצאה של הפער הזה הייתה שכל אימת שסין התמודדה עם צבאות הערוכים למלחמות מודרניות (מלחמת קוריאה בשנים 1950–1953, מלחמת סין-וייטנאם ב-1979) היא שילמה מחיר יקר. מאחר ששינוי הדוקטרינה נתפס כבגיידה אידיאולוגית, ולכן לא היה בגדר האפשר, נוסדה סין להתמודד עם פיגורה הטכנולוגי על-ידי פיתוח נשק גרעיני, אך האמצעי הזה נועד רק להרתיע מפני התקפה כוללת על סין, ולכן תרומתו הייתה מוגבלת לתרחישים מסוימים בלבד.

רתימת הצבא למשימות אזרחיות. ניתן למנות מספר רב של תחומים אזרחיים, שבהם הופעל הצבא – החל מייצור עצמי של אמצעי המחיה על-ידי היחידות הלוחמות וכלה בהשתתפות בפרויקטים אזרחיים ובניהול תשתיות אזרחיות כבדרך שגרה (הפעלת בתי-חולים, השתתפות במפעלי בנייה וחקלאות וכדומה). ניהול המרכיבים האזרחיים-פוליטיים



הכנסה כלכלית ובכך להשלים את הכנסותיו. כמה שנים לאחר מכן כבר שלט הצבא על אלפי חברות ועל הכנסות בהיקף של עשרות מיליארדי דולרים. ההתפתחות השנייה הייתה הסבת רוב התשתיות של התעשיות הביטחוניות לייצור מוצרים אזרחיים תוך הכנסת אלמנטים של כלכלת שוק לאופן ניהולן. לתהליכים האלה היו השלכות קשות על בניית הכוח הצבאי. נוסף על הנזק שנגרם למשק האזרחי מכניסת הצבא לעסקים – הטיית מחירים, העלמות מיסים ושחיתות – גם כשירות הצבא ניזוקה. תקציבים צבאיים הופנו לאפיקים עסקיים, הכנסות שיועדו להתעצמות צבאית נגנבו, ונפגמה המשמעת הצבאית.

תהליך דומה התרחש בתעשיות הביטחוניות, שבהן המו"פ והייצור הביטחוניים נדחקו לשוליים מפאת הרווח הנמוך הגלום בהם, ואבטחת האיכות של המוצרים הביטחוניים נפגעה עקב שימוש בתשתיות צבאיות לייצור אזרחי.¹⁸ אם נוסיף לכך את מעורבות הצבא בפעילויות אזרחיות, כגון מתן סיוע בעת אסונות טבע ובניית תשתיות, אזי ברור שהמשאבים שנתרו לבניית הצבא – הון, זמן, גיבוי פוליטי ומוטיווציה – הפכו לבטלים בשישים.

השינוי בהתנהלות הזאת התחולל בסוף שנות ה-90 תחת הנחייתה ובגיבויה של ההנהגה העליונה, וניתן להמחישו בכמה דוגמאות. ראשית, ביולי 1998 הורה נשיא סין דאז, ג'יאנג דזה-מין, על ניתוק הצבא מהעסקים. משמעות

ההתפתחויות שעברה הדוקטרינה הצבאית של סין מאז עלייתו של דנג תואמות את התמורה במדיניות החוץ של סין. בראשית שנות ה-80 נזנחה הדוקטרינה הצבאית הסינית של מלחמה עממית ובמקומה אומצה הדוקטרינה של מלחמה עממית בתנאים מודרניים. לאחר מכן אומצה הדוקטרינה של מלחמה מוגבלת, ובראשית שנות ה-90 אומצה דוקטרינת המלחמה המוגבלת בתנאי היי-טק, שמדגישה את שילוב

הזרועות, את הארכת יכולותיה של הזרוע הצבאית, את הפיתוח של יכולות C⁴I ושל שאר מרכיבי המהפכה בעניינים הצבאיים (RMA).¹⁷ כפי שניתן להיווכח, התמורות הדוקטרינריות תואמות את הגדרת האיום הסינית, את היעדים הלאומיים וכן את ההתפתחויות בשדה הקרב המודרני. יחד עם זאת הן תואמות במידה פחותה יותר

את יכולותיה של המדינה בשל נחיתותם הטכנולוגית של הצבא ושל התעשיות הביטחוניות המקומיות ובשל הקושי לרכוש טכנולוגיות צבאיות ונשק מתקדם בחו"ל.

הפרדת הצבא מהמערכת האזרחית. לאור מעורבותו המסורתית של צבא סין בחיים האזרחיים והאילוצים שהוטלו עליו בגין הרפורמות הכלכליות הייתה ההתקדמות בתחום הזה קשה ביותר. כאשר הוכרזה מדיניות הרפורמות, קוצצו תקציבי הצבא, הציטידות מקיפה נדחתה למועד לא ידוע, והתעשיות הביטחוניות נדרשו להצדיק את קיומן מבחינה כלכלית. הצעדים האלה הובילו לשתי התפתחויות. הראשונה, ב-1985 הותר לצבא לנצל את תשתיותיו ליצירת

**בראשית שנות ה-90
אומצה דוקטרינת
המלחמה המוגבלת בתנאי
היי-טק**

הצבא מניהול היבטיה האזרחיים של המדינה.²⁴ ביטוי נוסף למגמת ההתמקצעות הוא שינוי הרכבו של גוף ההנהגה העליון של הצבא – הוועד הצבאי המרכזי – ב-2004, שלראשונה זה כמה שנים כולל אזרח אחד בלבד (מזכ"ל המפלגה ונשיא המדינה, חו ג'ין-טאו), וכן מיוצגים בו לראשונה כל ראשי הזרועות והמטות בצבא.²⁵ ההרכב הזה – בניגוד להרכבים קודמים שבהם בלטו גורמים המזוהים עם הממסד הפוליטי בצבא – מאוזן יותר ומצביע על הדגשת הממד המקצועי בניהולו השוטף של הצבא.

סיכום

בחינת יחסי הצבא עם המגזר האזרחי מראה שצבא סין עולה על נתיב של התמקצעות, אולם לא ברור באיזו מידה ובאיזה קצב יתמיד בכך. מגמות חיוביות שעליהן ניתן להצביע הן היחלשות תפקיד האידיאולוגיה בבניית כוחו של צבא סין והגדרה מציאותית יותר של משימותיו; התמקדות גוברת בתכלית הצבאית, תוך הגברת הרציונליזציה ביחסי הצבא עם המגזר האזרחי והפקת תועלת רבה מבעבר מהתקדמות הרפורמות הכלכליות; התייחסות רבה יותר לממד המקצועי בעת איוש גופי ההנהגה.

עם זאת יש להביא בחשבון שהעמקת התהליכים האלה מחייבת השקעת הון עצומה ומחויבות פוליטית מלאה – שני גורמים שקיומם אינו מובטח. בניגוד למגזר האזרחי, שנהנה מעדיפות ברורה ביישום הרפורמות, לרפורמה הצבאית ניתנה מלכתחילה – במוצהר – עדיפות נמוכה. האילוצים העצומים המוטלים על תקציב המדינה אינם צפויים להיחלש בשנים הקרובות, ולכן קשה להניח שיחול שינוי מהותי בסדר העדיפויות הלאומי. הישענות המפלגה הקומוניסטית על הצבא לשימור שלטונה מקשה גם היא על יישום הרפורמות, שכן מתחייבת ממנה אינדוקטרינציה פוליטית בלתי פוסקת של הקצונה ושל החיילים. המשך אחיזת המערכת הפוליטית במנגנון הצבאי תקשה על התייעלותו באופן שהתרחש במגזר האזרחי.

למגמות המנוגדות האלה יש שתי תוצאות בולטות. הראשונה היא התקדמות "מזגוגת" ביישום הרפורמות הצבאיות (בדומה לאופן התקדמותן של הרפורמות האזרחיות) ובקצב איטי, יחסית, בשל מצוקת תקציבים. התוצאה השנייה היא פיגור בין ההתקדמות בפועל לבין ההצהרות הרשמיות. בעוד שהצהרות הרשמיות והרשמיות למחצה מדברות על אימוץ שיטות וכלים מתקדמים,²⁶ הרי סביר להניח שיחלוף עוד זמן רב עד שאלה ייושמו במלואם. יחד עם זאת אין כל ספק שצבא סין עבר דרך ארוכה מראשית שנות ה-80, והוא צפוי להמשיך להתקדם כל עוד תימשך מדיניות הרפורמות, וסין תשמור על יציבותה. בלימת המודרניזציה הצבאית תתבע מחיר פוליטי כבד ביותר, שספק אם יימצא בהנהגה הנוכחית מנהיג שיהיה מוכן לשלמו. ההתקדמות הזאת, המלווה בהצהרות סיניות תואמות ובהגדלת תקציבים צבאיים, היא שמדרבנת את ממשל בוש

ההוראה הייתה פגיעה באינטרסים אישיים של גורמים בכירים מאוד בצמרת הצבא וההנהגה האזרחית, אך למרות זאת בוצעה ההוראה, וכ-90% מעסקי הצבא הועברו לידיים אזרחיות. החברות שנותרו בשליטת הצבא משמשות כיום בחלקן כצינור להעברת טכנולוגיה ממקורות זרים לגופי צבא רלוונטיים.¹⁹ שנית, בראשית העשור תוקנו תקנות שנועדו להסדיר את הרכש הצבאי באמצעות מכרזים הנגישים גם לחברות אזרחיות.²⁰ נוסף על ייעול הרכש ועל שיפור התנהלותן של התעשיות הביטחוניות נועדו התקנות האלה גם להסדיר ולמסד את קשרי העבודה בין הממסד הצבאי למגזר האזרחי. שלישית, בשנים האחרונות מוסדרת העסקת אזרחים בעלי כישורים נדרשים בצבא ובתעשיות הביטחוניות באמצעות חוזים מיוחדים.²¹ הצעד הזה נועד להתמודד עם עזיבת כוח אדם איכותי לטובת השוק האזרחי. רביעית, באחרונה עבר חוק שמסדיר את השתתפותו ואת תקצובו של הצבא בעבודות הצלה ושיקום משיטפונות.²² הדבר מצביע על הכרה בכך שפעילות אזרחית – ואפילו מדובר בסיוע בעת אסון – חורגת מתחום פעילותו הטבעית של צבא סין, וכי יש לקבוע כללים ומדדים לשימוש שייעשה בכוחותיו במקרים כאלה.

הדוגמאות האלה אינן מצביעות עדיין על תמורה מלאה ביחסי הצבא עם המגזר האזרחי, שכן מימושן מחייב הירתמות מלאה של הדרג הפוליטי והשקעת הון גדולה. עם זאת ניתן ללמוד מהן שהנהגת סין מבינה את אופיה הייחודי של הפעילות הצבאית לעומת המגזרים האזרחיים, את מהות הקשר הרצוי בין הצבא למגזרים האלה ואת תרומתם של כלים רציונליים ליעול המערכת הצבאית. גם אם הכלים הנוכחיים לא יניבו בסופו של דבר את הפירות המבוקשים, הרי עצם ההתנסות תכניס את המערכת הצבאית לתהליך של לימוד ושל שיפור.

יחסי הדרג הצבאי והדרג המדיני

מחקרים העוסקים ביחסי צבא-הנהגה בסין מצביעים על מגמה קיימת של התמקצעות, שבמסגרתה קטנה מעורבות הצבא בתחומים החורגים מביטחון לאומי וממדיניות חוץ, ואילו הדרג האזרחי מתרחק מתחומים צבאיים-מקצועיים. הדבר נובע מהרקע הטכנוקרטי של מנהיגי סין בני דור ההנהגה השלישי והרביעי (ג'יאנג דזה-מיין וחו ג'ין-טאו, יורשיו של דנג סיא-פינג), מהמיסוד הגובר ומהיחלשות האידיאולוגיה במדינה.²³ גם במישור הזה ההתקדמות אינה רציפה, אך ניכר שמתבססת הפרדה מקצועית בין הדרגים. ביטוי מוחשי לכך הוא ייצוגו הפוחת של הצבא בגופי השלטון העליונים בסין. בהשוואה לתקופת מאו, שבה נהנה, כאמור, הצבא מייצוג נכבד בפוליטבירור, הרי החל מסוף שנות ה-80 ירד משמעותית מספרם של נציגי הצבא בגוף הזה עד שהתקבע על שניים בלבד. בוועדה המתמדת של הפוליטבירור – לב הנהגת המפלגה – אין מאז 1997 שום נציג של הצבא. אומנם ניתן להתווכח מהי משמעות הדבר מבחינת כוחו הפוליטי של הצבא, אך הדבר מלמד בבירור על התרחקות

מאחר שארה"ב אינה יכולה להתערב בתהליכי הנהגה פנימיים, כל שנותר בידיה הוא לנסות להאט את חלחול הטכנולוגיה הצבאית ממדינות המערב אל המעצמה שבדרך ולצאת במסע הסברה תקיף נגד "האיום הסיני"

- Press, 1997, pp. 534-539
12. 1966-1969 הוא התארוך הרשמי בסיני. נהוג גם לתארך את סיום מהפכת התרבות ב-1976, שנת מותו של מאו.
13. Zhu Fang, Gun Barrel Politics: Party-Army Relations in Mao's China, Boulder: Westview Press, 1998, pp. 204-208
14. לדוגמאות ספציפיות ראו: China John Lewis and Xue Litai, Builds the Bomb, Stanford, Stanford University Press, 1988, p. 106; Yu Yongbo, China Today: Defence Science and Technology, Beijing: National Defence Industry Press, 1993, vol. II, pp. 860-861
15. "China Sends Nuke Warning to U.S. Over Taiwan", CNN, 14.7.05, www.cnn.com/2005/WORLD/asiapcf/07/14/china.taiwan.nuclear.reut/index.html
16. בנוגע לעמדה הרשמית ראו: China's National Defense in 2004 [White Paper], Beijing: Information Office of the State Council of the People's Republic of China, 2004, ch.2
17. Paul Godwin, "The PLA Faces the 21st Century", in James Lilley and David Shambaugh (eds.), China's Military Faces the Future, New York, M.E. Sharpe, 1999, pp. 42-57
18. Shambaugh, Modernizing China's Military, pp. 196-204, 250-252
19. Roger Cliff, The Military Potential of China's Commercial Technology, Santa Monica, RAND, 2001, p. 16
20. "China's Military Procurement Turns to Invite Open Bids", Xinhua, 31.3.2004, in FBIS-CHI-2004-0331
21. Bai Tianlian, "PRC State-Owned Military Enterprise to Openly Recruit Personnel", Renmin Ribao [People's Daily], 12.11.2004, in FBIS-CHI-2004-1112; "Army to Enroll Nonmilitary Personnel on Contract Basis", Jiefangjun Bao [PLA Daily], 5.7.2005, in http://English.chinamil.com.cn/site2/news-channels/2005-07/05/content_242916.htm
22. "China Issues Regulations on Army's Participation in Disaster Relief", Jiefangjun Bao [PLA Daily], 21.6.2005, in http://English.chinamil.com.cn/site2/news-channels/2005-06/21/content_233577.htm
23. Ellis Joffe, "The Military and China's New Politics: Trends and Counter-Trends", in James Malvanon and Richard Yang (eds.), The People's Liberation Army in the Information Age, Santa Monica, RAND, 1999, pp. 22-47; Michael Swaine, The Role of the Chinese Military in National Security Policymaking, Santa Monica, RAND, 1998
24. Joffe, "Trends and Counter-Trends", p. 45
25. John Hill, "China Reshuffles Central Military Commission", Jane's Intelligence Review, December 2004, pp. 42-45
26. China's National Defense in 2004, ch. 3

לפעול בנחישות נגד התעצמותה של סין. מאחר שארה"ב אינה מסוגלת להקטין את ההון שיעמוד לטובת המודרניזציה הצבאית – המשמעות של נקיטת צעדים בכיוון הזה היא חבלה בצמיחתה של סין – ומאחר שאינה יכולה להתערב בתהליכי הנהגה פנימיים, כל שנותר בידיה הוא לנסות להאט את הלחול הטכנולוגיה הצבאית ממדינות המערב אל המעצמה שבדרך ולצאת במסע הסברה תקיף נגד "האינס" הסיני."

הערות

1. T. Shanker and D. Sanger, "Rumsfeld Issues a Sharp Rebuke to China on Arms", The New York Times, 4.6.2005; רן דגוני, "האירופים נכנעו ללחץ האמריקני; לא יסירו את האמברגו על מכירות נשק לסין", גלובס, 24.3.2005
2. Ding Zengyi, "Analysis of the Upcoming American Annual Report on the Military Power of the PRC, 2005", Jiefangjun Bao [PLA Daily], 15.6.2005, http://english.chinamil.com.cn/site2/news-channels/2005-06/15/content_229386.htm
3. תחזית בנוגע להתעצמות צבאית משמעותית פירסם מכון RAND K. Crane et al., Modernizing China's Military: Opportunities and Constraints, Santa Monica, RAND, 2005. תחזית מתונה יותר פירסמה המועצה ליחסי חוץ ב-2003. Harold Brown et al., Chinese Military Power: an Independent Task Force Report, New York, NY, Council on Foreign Relations, 2003, http://www.cfr.org/pdf/China_TF.pdf
4. יעילות ותכליתיות הן שני מרכיבים מרכזיים בהצלחה של ארגונים. יעילות בהקשר הזה מוגדרת כ"כושר להפיק תוצאה מרבית בהשקעה מזערית", ותכליתיות מוגדרת כ"השגת תוצאה רצויה באמצעות פעילות תכליתית המכוונת למטרה הזאת". ראו: יצחק סמואל, **ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים**, תל-אביב, אוניברסיטת חיפה וזמורה ביתן, 1996, עמ' 261-264. מונח חלופי ששימש לתיאור התהליכים האלה בהקשר של הצבא הסיני הוא מקצועיות תאגידית. ראו: David Shambaugh, Modernizing China's Military, California, California University Press, 2002, p. 55
5. Michael Swaine and Ashley Tellis, Interpreting China's Grand Strategy, Santa Monica, RAND, 2000, p. 45
6. Ralph Sawyer, The Military Classics of Ancient China, Boulder, Westview Press, 1993, p. 154. אשר לאיות העברי של שם ההוגה, ההבדל בין הגרסאות המופיעות במאמר נובע משימוש בתעתיקים שונים להמרת צלילי השפה הסינית לאותיות לטיניות. על-פי התעתיק המקובל כיום בסיני ובמערב יש לכתוב Sun Zi, המתורגם בעברית לסון דזה.
7. Swaine & Tellis, China's Grand Strategy, ch. 3; Alastair Johnston, Cultural Realism: Strategic Culture and Grand Strategy in Chinese History, Princeton, Princeton University Press, 1995
8. Mao Tse-tung, "Problems of War and Strategy", in Selected Military Writings of Mao Tse-tung [SMW], Peking, Foreign Languages Press, 1966, pp. 274-275
9. Mao Tse-tung, "On Protracted War", in SMW, pp. 187-267; Mao Tse-tung, "Problems of War and Strategy", pp. 269-285
10. ניסיונות מודרניזציה ושינוי דוקטרינה הובילו להדחתם של שר הביטחון פנג דה-חואי ב-1959 ושל הרמטכ"ל לואו רוי-צ'ינג ב-1965.
11. Roderick MacFarquhar (ed.), The Politics of China: the Eras of Mao and Deng, Cambridge, Cambridge University



האם צריך לחדש את עקרונות המלחמה?

הוויכוח בין האסכולה המסורתית לאסכולת העימות המוגבל - מי צודק?

המאמר הזה נועד להביא לבחינה מחודשת של הרלוונטיות של עקרונות המלחמה הקיימים. אין ספק שהעקרונות הקיימים בספרות התורתית של צה"ל צריכים להישאר כפי שהם, אך כיום שייכותם המובהקת היא לרמה הטקטית בלבד. תופעת המלחמה כפי שאנו מבינים אותה מחייבת עקרונות נוספים לרמה המערכתית והאסטרטגית

סא"ל יעקב בנג'ו

המתודה שתלווה מאמר זה היא כדלקמן:
1. אטען כי עקרונות המלחמה אינם משרתים עוד את ייעודם, וכי אי-הסדרת השיח המקצועי גורמת לבלבול גדול בין רמות המלחמה השונות.
2. אבקש להציג פתרון מסדיר וחדש לעקרונות המלחמה. לפתרון הזה אקרא "פתרון המחוננים", ותפקידו להסדיר את השיח בין רמות המלחמה השונות.

סוגי המלחמה - מה בין הרכבי לסימפיקין

במחקריהם מציינים סימפיקין והרכבי קשת רחבה של סוגי מלחמות שמבחינתם מעידים על תופעת המלחמה.⁴ הרכבי מצייין כי סוגי המלחמה הם: גרעינית, קונוונציונלית (טוטלית ומוגבלת), זעירה (טרור וגרילה).⁵ סימפיקין מצייין כי סוגי המלחמה נחלקים על-פי התורות המשמשות אותם והם: תורת ההתשה, תורת התמרון ותורת הלוחמה המהפכנית.⁶ השוני בין הרכבי לסימפיקין בולט לעין. בעוד שסימפיקין מבקש להציג את צורת הלחימה ומתוכה להשליך על

תופעת המלחמה, הרי שהרכבי מבקש להציג את היקף המלחמה ואת כלי הנשק המשמשים בה ומתוכם להשליך על תופעת המלחמה. אין ספק שסימפיקין הוא יותר קלאוזיביצי מהרכבי, שכן המלחמה כפי שהוא רואה אותה ומנסה לנתח אותה היא תופעה חברתית וכך גם המוטיווציה המלווה אותה. הרכבי, לעומתו, מנסה לתת לנו כלים להסתכל על התופעה ולהחליט בצורה מדעית היכן אנו נמצאים על קשת המלחמות. שתי הגישות האלה, אף שהן שונות, מקובלות בדרך כלל בצורה זו או אחרת על העוסקים במקצוע - כל

בצבא מתנהל בימים אלה ויכוח נוקב בין שתי אסכולות שונות. מצד אחד עומדים אלה הטוענים כי העימות המוגבל הוא צורה חדשה של תופעת המלחמה. מצד אחר ישנם אלה הטוענים כי בתופעה הזאת אין שום חידוש.¹ מעבר לעובדה שהוויכוח הזה מעיד על בגרות המערכת הצבאית, הרי שהוא ויכוח על מהות הכולל את ההבנה שאם אכן מדובר בתופעה חדשה, הרי שנידרש למהלכים משלימים נוספים. בתחילה נידרש לנסות להבין ולהמשיג את תופעת המלחמה החדשה, לאחר מכן נצטרך לנסות להגדיר קטיגוריות להבנתה, קרי לנסח עקרונות מלחמה, ולבסוף אף ייתכן שיהיה צורך לגבש צורות קרב חדשות.² השינוי אינו מסתיים בכך, מפני שבסופו של דבר הוא אמור לספק תשתית קוהרנטית לפעולה של כל רמות המלחמה (טקטיקה, מערכה, אסטרטגיה).³

אם נבקש לפתוח את הנושא הזה לדיון, יהיה עלינו לענות על השאלות הבאות: האם אנו באמת עומדים

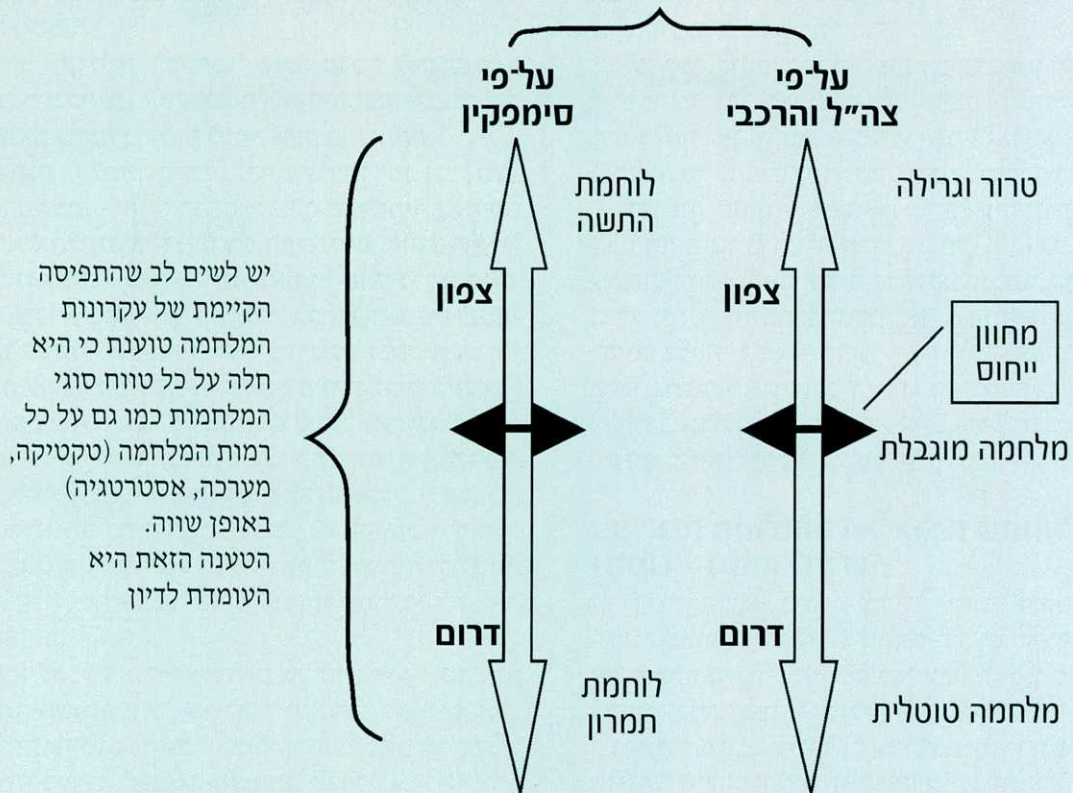
עקרונות המלחמה אינם משרתים עוד את ייעודם, ואי-הסדרת השיח המקצועי גורם לבלבול גדול בין רמות המלחמה השונות

בפני תופעה חדשה? האם העימות המוגבל דורש מאיתנו עקרונות מלחמה חדשים? האם העימות המוגבל הוא חידוש בתופעת המלחמה כפי שאל"ם שמואל ניר (סמו) ז"ל דרש לראותו? מדוע אנו נאלצים להמציא שפה חדשה חדשות לבקרים? כיצד קשורות לכך רמות המלחמה השונות?

מפקד צוות באקדמיה לפיקוד טקטי



טווח סוגי המלחמות והמחווים המאפשרים אבחון בתוכם



אולם אנו יודעים מניסיונו ומניסיונם של אחרים שהמצב משתנה מקצה לקצה כאשר המחווים של סוגי המלחמות מצפניים. כאשר אנו נמצאים בתחום של מלחמת טרור וגרילה (הרכבי) ושל לוחמת התשה (סימפקין) מצויה לפתע תופעת המלחמה בהקשרים שונים לחלוטין מאלה של המלחמה הטוטלית או לוחמת התמרון.

אבל האם מדובר באמת בשוני כה גדול? האם כשהמחוו הפצין ההקשר הופך באמת כה שונה עד לבלי הכר? כדי לענות על השאלות האלה, העומדות בבסיס הוויכוח בין האסכולות השונות, יש לבחון את התפתחות עקרונות המלחמה ואת הניסיונות השונים להגדיר אותם מחדש.⁷

התפיסה הצה"לית הרשמית בסוגיית עקרונות המלחמה

באופן פורמלי נשען צה"ל על 10 עקרונות המלחמה שאותם פירסם אג"ם תוה"ד בחוברת ב-1996. העקרונות האלה מלווים אותו לאורך העימותים השונים.⁸ להלן כמה מן התובנות המרכזיות המובאות בדפי המבוא של החוברת הזאת:

עקרונות המלחמה הם המושגים המבטאים כללי מחשבה ועשייה צבאיים המפרשים תופעות במלחמה. תופעות אלה הן חלק מהמלחמה באשר היא. הן באות לידי ביטוי בכל הרמות (האסטרטגית, המערכתית והטקטית) ומובנות על-ידי האדם על-פי תבונת הניסיון מאז שחר ההיסטוריה.⁹

אחד לפי נטיות ליבו.

כדי להבהיר את העומד בפנינו בחרתי להציג את הבעיה באמצעות שיטת המחווים. אלה נועדו להקנות גמישות לתופעה שנתפסת כקשיחה ושיאנה משתנה.

מה ניתן ללמוד מסוגי המלחמות

בשלב הזה אבקש להציג את המחווים הראשונים להסדרת הפתרון. המחווים האלה מציגים בתמציתיות את תפיסותיהם השונות של הרכבי ושל סימפקין בנוגע לתופעת המלחמה. הבחירה במחווים מאפשרת לנו, כאמור, לייצר גמישות בתופעה שנתפסת כקשיחה ולא משתנה. אנחנו מצפניים או מדרימים את המחווים לפי התפיסה שלנו את תופעת המלחמה, וממנה נוכל לגזור את העקרונות השונים המלווים אותה.

כאשר מחוו סוגי המלחמות מדרימים לעבר לוחמת תמרון (סימפקין) ומלחמה טוטלית (הרכבי) אנו מוצאים שהתופעה הופכת לברורה ומובחנת. עקרונות המלחמה הקיימים מאפשרים לנו שיח בין כל רמות המלחמה (טקטיקה, מערכה, אסטרטגיה). זאת מכיוון שמלחמות מעין אלה הופכות את מצבו של מנהל העימות למובחן ולמובן בשל הטוטליות המאפיינת אותה. יתר על כן, מושגים כגון חיים ומוות הופכים להיות ברורים יותר; המטרות יעמדו למבחן הלגיטימיות רק לעיתים נדירות, והזהות בין הצבא לחברה הופכת לחזקה יותר יותר.

משמעותיים בשדה הקרב. זוהי תפיסה קלאוזוביציית ביסודה – תפיסה הטוענת כי למלחמה יש אופי ודינמיקה פנימיים. אם נרצה לנצח, כל שעלינו לעשות הוא להכיל את עולמה של התופעה ולפעול בתוכה.¹⁵

על עצם התופעה והתגלמותה בעולם אין ויכוח. בסופו של דבר שני צדדים נפגשים במפגש פיזי על מנת להביא לידי מימוש את רצונותיהם. היכולת להכניע את הצד האחר היא פונקציה של שימוש בכלי נשק, שהם כלים להפעלת אלימות. לדעתי, הטענה שפעולה על-פי עקרונות המלחמה מבטיחה הישגים בשדה הקרב נכונה רק כאשר המחזונים של תופעת המלחמה נמצאים בחלקם הדרומי, קרי במלחמה הטוטלית ובלוחמת התמרון. אך האמירה הזאת הופכת להיות בעייתית מאוד כאשר המחזונים מצפינים. הסיבה: במלחמת טרור וגרילה ובלוחמת התשה מפסיקים כלי הנשק להיות בהכרח פיזיים. הם גם פיזיים, אבל הם גם עוד משהו שעלינו לנתחו ולהבינו על מנת ליצור פתרון מסדיר לבעיה.

עקרונות המלחמה של אל"ם שמואל ניר (סמו) - ניסיון לחדש

את השיח הצבאי בדבר העימות המוגבל כתופעה חדשה, השונה מתופעת המלחמה הקלאסית,¹⁶ יש לזקוף לזכותו של אל"ם שמואל ניר (סמו). עיקרי עבודתו של סמו פורסמו במסמך פנימי בצה"ל ביולי 2002, ובהם ניסה להציג את העימות המוגבל כמהפכה מחשבתית הדורשת המשגה חדשה.¹⁷ להערכת עבודתו השאפתנית ביותר של סמו הייתה הניסיון לנסח עקרונות מלחמה חדשים לתופעת המלחמה החדשה כפי שהוא הבין אותה. וכך כתב סמו: "עקרונות המלחמה אינם נותנים ביטוי הולם למצב היסוד, לרעיון, לכלים ולדרך הנובעים מטבע העימות מוגבל, אשר באמצעותם מוכרע העימות. מכאן שיש ליחד לעימות המוגבל עקרונות שונים מעקרונות המלחמה המקובלים".¹⁸

רשימת עקרונות המלחמה היא רשימה נבחרת על-ידי צבא בתקופה מסוימת. כל רשימה מדגישה עקרונות אחדים בחשיבה ובעשייה הצבאית, אשר חשוב לאותו צבא באותו זמן להדגישם.¹⁰

פירוש עקרונות המלחמה שונה מרמה לרמה (רמה טקטית, מערכתית, אסטרטגית), ועל המפקד לפרש את עקרונות המלחמה בהתאם לרמה שבה הוא עוסק.¹¹

עקרונות המלחמה חייבים להתפרש בכל רמה ובכל מצב באופן המתאים ליעוד הרמה, להיקף פעולותיה בלחימה ולהיקף האחריות שלה: ברמה הפלוגתית ייושם עקרון "העומק והעתודה" באופן שונה מאופן יישומו ברמת הגיס, לדוגמה, שכן אין עקרון מלחמה יכול לבוא לידי ביטוי באותו אופן הן ביחידה שעיסוקה הוא בתרגולת ובטקטיקה והן במפקדת עוצבה המופקדת על תכנון מערכה ופיקוד עליה.¹²

לא ניתן שלא להבחין בקביעה כי על מנת שעקרונות המלחמה יגיעו לכדי אפקט ממשי מול תופעת המלחמה, עליהם לחול על כל רמות המלחמה (טקטיקה, מערכה, אסטרטגיה). הסיבה לכך נעוצה בשני גורמים מסורתיים:

1. הרצון להפוך את המלחמה ל"מדעית" ומתוך כך לחזות את הנולד ולאפשר כלים אמפיריים כדי להצליח במלחמה.

2. הרצון להכליל את העקרונות על מנת לייצר מחשבה והבנה משותפות בין כל רמות המלחמה השונות. אלה תובנות שחשוב שיישמרו בעיקר בשל כניסתם של קצינים לתוך המערכת הצבאית ויצאתם ממנה.¹³

ההבנה הזאת של עקרונות המלחמה היא מסורתית – הבנה שבה עקרונות המלחמה הם כלי אפיסטמולוגי (הכרתי),¹⁴ כמעט חד-צדדי. קרי אנו משפיעים על המלחמה על-ידי הכרתה, ואילו היא כשלעצמה אינה משתנה. אם נפעל על-פי עקרונות המלחמה, מובטח לנו לא רק שנחזיק בשפה משותפת עם אנשי מקצוע אחרים, אלא גם שנגיע להישגים

עקרונות המלחמה על פי אל"ם שמואל ניר (סמו)

1. מוכוונות לתכלית המדינית. התכלית המדינית היא המצפן להתנהלותנו.
2. העצמת העמידות. יש לעשות פעילות מוכוונת להעצמת העמידות ולהגברת החוסן החברתי על מנת להבטיח את יתרונו בהתנגשות הרצונות של החברות היריבות ושל הלוחמים.
3. אחדות המאמץ. המערכה על התודעה צריכה לרכז את משאבינו הפסיכולוגיים והפיזיים.
4. סימולטניות מעצימה. יש צורך בפעולה סימולטנית של סוגי הלוחמות השונים באופן שיעצימו זה את זה.
5. חיכוך רציף. יש ליצור מצב של חיכוך רציף (פיזי ונפשי) בעוצמה ובתדירות משתנות. עלינו לנוע:
 - בין הבלגה לתוקפנות;
 - בין התחשבות להתעלמות;
 - בין הפעלת כוח להידברות.
6. תכנון לטווח ארוך. יש לתכנן מהלכים הצופים למרחוק המבטיחים הוגעה מתמדת.
7. יצירתיות. יש ליצור מצבים חדשים, שהיריב אינו מודע להם.
8. למידה ותמורה עוקבת. יש להציב מכשולים בתדירות גבוהה מכדי שהיריב יוכל למצות את כושר הלמידה והיישום שלו.
9. גמישות ארגונית ורעיונית. יש להבטיח התאמה לתמורות בעימות על ציר הזמן.
10. הטלת ספק. יש להימנע מלדבוק בהרגל ובמובן מאלין.³⁸

תופעת המלחמה לבין רעיונות השאובים מעולם הסמיוטיקה²³ ועולם הארכיטקטורה. טענתו המרכזית של תא"ל גרשון הכהן מסתכמת בכך שלהקשרים הפיזיקליים של שדה הקרב ברמה הטקטית יש ממדים ומשמעויות אחרים לחלוטין ברמה המערכתית. ובדבריו שלו:

הדגשתי בדבריי שלושה רעיונות:

א. להפעלת כוח צבאי קיים ממד סמיוטי, ההולך ונעשה דומיננטי בשנים האחרונות – במיוחד בסביבה רוויית תקשורת.

ב. הפעלת כוח צבאי דורשת רעיון מערכתי יצירתי, המעוגן בהקשר חד-פעמי ומותאם להתרחשות בכללותה.

ג. להפעלת הכוח מגבלות רבות, וחובה על המצביא להכיר אותן ולפעול באופן שבו מכלול פעולותיו יחולל עם סיום הלחימה את המגמה הרצויה.

בשלושת הרעיונות האלה טמון ההסבר לתחושה כי הצבאות המודרניים במבנה הסטנדרטי הסדרתי שלהם הופכים לדינזאורים.

● **לדינזאור אין, כנראה, רגישות לממדים סמיוטיים והוא אינו יכול לייצר פעילות בעלת מטען סמיוטי.**

● **לדינזאור אין כישרון יצירתי, ולכן הוא נוטה לפעול על-פי סכמות קבועות.**

● **הדינזאור גדול מדי ומתקשה במבנה המסורבל שלו להתאים את עצמו לרעיונות פעולה בהקשרים חד-פעמיים.**

● **ולבסוף, הדינזאור אינו מודע למגבלות הכוח, ואין ביכולתו לפעול באופן שיעצב ויחולל מגמות ותהליכים התואמים את צרכיו.**²⁴

בעזרת משל הדינזאור מבקש תא"ל גרשון הכהן להראות כי על המפקד המערכתי לעסוק בחשיבה יצירתית ושיטתית, שאמורה להביא לידי ביטוי את הבנתו המופשטת את שדה הקרב. ההבנה המופשטת הזאת היא אמנות המלחמה. על מפקד המערכה לעסוק בתרגום פיזיקלי של תופעות סימבוליות. (הייתי מרחיק ואומר כי על מפקד המערכה להגדיר ממש מרחבים תודעתיים ונכסים תודעתיים במערכת האויב על מנת להכריע אותו ולא – כמקובל – לקרוא את התוצרים הפיזיקליים של שדה הקרב שהם הפרשנות למתרחש בשדה הקרב).

תא"ל גרשון הכהן – גם אם לא עשה כך במפורש – מציג לנו עקרון מלחמה מרמת המלחמה המערכתית המנוסח בצורה הבאה:

הבהרת המטרה – קביעת יעדים תודעתיים (סימבוליים) ויצירת הקשר טקטי (פיזיקלי, קרקעי) רלוונטי להכרעת האויב. טענתו האפיסטמולוגית של תא"ל גרשון הכהן היא שתופעת המלחמה ברמה המערכתית עוסקת בסמלים ולא במפגשים פיזיקליים טקטיים.²⁵ חשוב להדגיש: העניין כאן אינו ביצירת הוראות ונהלים ברורים יותר. במובן מסוים, הלוואי שבכך הייתה מסתכמת המערכה בעימות המוגבל. העניין הוא ביכולת לתרגם יעדים תודעתיים לתוצרים מעשיים.²⁶

אמירתו הנחרצת של סמו נראית היום רלוונטית יותר מתמיד, אף שראשית התובנות האלה מקורן דווקא בתפקידים שמילא בזירה הלכנונית מול ארגון החיזבאללה.¹⁹ רעיונותיו של סמו עוררו ויכוחים רבים, אך לא התקבלו בתוך המערכת הצה"לית. את הסיבה לאיי-קבלתם ניתן להבין מהדוגמה הבאה. עקרון המלחמה החמישי של סמו עוסק בחיכוך הרציף. לדבריו מדובר ב"יצירת מצב של חיכוך רציף (פיזי ונפשי) בעוצמה ובתדירות משתנות. עלינו לנוע:

1. בין הבלגה לתוקפנות;

2. בין התחשבות להתעלמות;

3. בין הפעלת כוח להידברות".²⁰

השאלה המיידית שצריך לשאול את עצמו הקורא היא כיצד ניתן לממש את עקרון המלחמה הזה בכל רמות המלחמה. לכאורה הכול כאן ברור ומובחן מול תופעת המלחמה. אך כיצד ניתן לצאת עם האבחנה הזאת למעשים בעולם הצבאי? מי מחליט מתי להבליג, להתחשב ולהידבר ומתי להפעיל כוח, להתעלם ולהיות תוקפני? האם זה החייל? המ"פ? המ"ט? מפקד האוגדה? ואולי אלוף הפיקוד? האם למ"פ או למח"ט ישנה באמת הזכות להחליט החלטות כאלה? האם אנו במדרג הצבאי מוכנים לקבל פירושים מעין אלה שיבוצעו על-ידי הרמה הטקטית?

השאלות הקשות האלה לא זכו להתייחסותו של סמו, ובשל כך נדחו רעיונותיו.²¹ הרי צבא בעל מערכת היררכית אינו יכול לקבל את העובדה שהטקטיקן יעסוק בפירושים של התופעה בכללותה. זה אינו נמצא במסגרת תפקידו או במסגרת הכשרתו. את עולם ההקשרים של התופעות הפיזיקליות, כפי שאראה בהמשך, אנחנו מייחסים לרמת המלחמה המערכתית והאסטרטגית ולא לרמה הטקטית. להערכתך, טעותו המתודולוגית של סמו הייתה שהוא ביקש לייחס את עקרונות המלחמה לכל רמות המלחמה.

הטעות הזאת היא שיצרה את האנטגוניזם במערכת הצבאית והיא שהובילה לדחיית רעיונותיו.

סמו אולי טעה בהכללה שביקש לבצע, אך מהאמת האפיסטמולוגית, ההכרתית, בדבר המאפיינים החדשים של העימות גם הפרקטיקנים (האנשים העוסקים במקצוע הצבאי) לא יכלו להתעלם. ואולי בשל כך התעורר הרצון להבהיר את התופעה באמצעים רחבים יותר. בסקירה קצרה שעשיתי מצאתי עוד שני ניסיונות מתועדים ומהותיים שביקשו להגדיר את תופעת המלחמה כפי שהיא נתפסת בעימות המוגבל.

שני הניסיונות האלה הם של תא"ל גרשון הכהן ושל ד"ר צבי לניר שכתבו על העקרונות השונים המובילים את המלחמה.

תא"ל גרשון הכהן ועקרון הבהרת המטרה: בין סמלים לקרקע

במאמרו "המצביא והתכנון המערכתי – בין הנדסה לארכיטקטורה"²² מבקש תא"ל גרשון הכהן ליצור קשר בין

צבא בעל מערכת היררכית אינו יכול לקבל את העובדה שהטקטיקן יעסוק בפירושים של תופעת המלחמה בכללותה. זה אינו נמצא במסגרת תפקידו או במסגרת הכשרתו

ד"ר צבי לניר ועקרון הדבקות במשימה לאור המטרה המדינית

במאמרו "מי צריך עקרונות מלחמה?" מציג צבי לניר עמדה אף יותר קיצונית. ד"ר לניר טוען כי אמרתו הידועה של קלאוזוביץ כי "המלחמה היא המשכה של המדיניות"²⁷ באה למעשה להסדיר שני עולמות תוכן שונים – זה של המדינה וזה של הצבא. עולם המדינה ועולם הצבא שונים זה מזה בתוכנם בשל מבנם הארגוני ובשל ייעודם.²⁸ בעוד קלאוזוביץ הסדיר זאת באמירתו הכוללת ש"המלחמה היא המשכה של המדיניות"²⁹, הרי שעקרונות המלחמה הקיימים היום בצה"ל אינם נותנים מענה לשיתופיות הזאת בין הרמה הצבאית לרמה המדינית. חוסר השיתוף הזה יוצר במקרה הטוב תסכול בכל רמות המלחמה השונות ובמקרה הרע הוא מוביל לתקלות חמורות. דוגמה לכך נותן לנו ד"ר לניר מתולדות מלחמת יום הכיפורים:

ההפתעה במלחמת יום הכיפורים נבעה במידה רבה מהוצאת המדיניות אל מחוץ למערכת המושגים המפרשים של החשיבה הצבאית הישראלית על המלחמה. היעד האסטרטגי הפוליטי של המלחמה נגד את ההיגיון הצבאי "הטהור", שהנחה את הכנות צה"ל למלחמה... גם ההכרעה האסטרטגית של המטכ"ל הישראלי בדילמה בין חיסול כל דריסת רגל של הצבא המצרי בגדה המזרחית של תעלת סואץ

לבין חדירה דרכו ויצירת איום אסטרטגי על הבירה קהיר... לא הביאה את ההכרעה המצופה לפי הגיון החשיבה, הנסמכת על עקרונות המלחמה, שכן לנוכחות של ארמייה 3 בגדה המזרחית (למרות היותה מנותקת ואף שאיבדה את תפקידה וערכה האסטרטגי ככוח היכול להשפיע על ההכרעה הצבאית במלחמה) הייתה חשיבות מכרעת לשאלה מי, אכן, ניצח במלחמה זו בשקלול הכולל.³⁰

ד"ר לניר טוען אפוא כי במלחמת יום הכיפורים פעל הדרג הצבאי ללא הקשר מדיני וללא הכוונה מדינית נכונה. חוסר ההכוונה הזה הוא שיצר – לטענת לניר – את העיוותים בתוצרים הרצויים של הפעילות הצבאית. מדבריו של לניר עולה עקרון מלחמה הקובע כי את המשימה הצבאית יש לקבוע לאור המטרה המדינית. ובניסוח קצת יותר צר: יש לעמוד במשימה לאור המטרה המדינית.³¹

רעיון מסדיר חדש

אנו רואים שכאשר המחווים מצפינים בתופעת המלחמה לעבר לוחמת התשה (סימפקין) או טרור וגרילה (הרכבי), עקרונות המלחמה הקיימים מפסיקים לתפקד בתפקידם המתווך. העקרונות הקיימים אינם מצליחים לתווך בין תופעת המלחמה לגווניה לבין צורות הקרב. העדות לכך היא הניסיונות שהצגתי כאן של תא"ל גרשון הכהן ושל ד"ר צבי לניר. אולם לכל פרקטיקן ברור כיום כי ההמשגה הקיימת אינה מספקת כדי לתאר את עולם המלחמה שאנו מזהים ברמות השונות. ההמשגה של גרשון הכהן, הטוענת כי יש להבהיר את המטרה מיעדים תודעתיים ליעדים פיזיקליים, אינה מתכנסת לעקרון המלחמה הקיים של "עמידה במשימה

לאור המטרה". ניתן לטעון לפי תוה"ד כי ברמה המערכתית יצטרך המערכתן לתת פירוש אחר למטרה ברמתו, פירוש שהוא תודעתי. האמירה הזאת היא לדעתי פשטנית מדי ואינה מציגה את המורכבות האמיתית של הדברים כפי שתא"ל גרשון הכהן מתאר אותה. הפשטנות הזאת סובלת בדיק מאותה הפשטנות שסמו חשב שיוכל לתקן באמצעות עקרון המלחמה החמישי שלו – "חיכוך רציף". מפקד האוגדה או אלוף הפיקוד אינם יכולים לדבר אל הרמה הטקטית במושגים מופשטים. זוהי רמה מעשית ופיזיקלית כמעט לחלוטין. ההמשגה היא הדרך היחידה שלנו לייצר שפה משותפת בין הרמות השונות של המלחמה. ההמשגה היא הכלי המקצועי היחיד שאנו מחזיקים כדי למנוע בלבול בפעילות הצבאית שלנו.

כל מפקד – ברמתו – יכול להזיז את המחווין ולקבוע את מקומו ומתוך כך להבין שני דברים מרכזיים:

1. היכן הוא נמצא ביחס לתופעת המלחמה. המכלול הוא של כל ההיררכיה הצבאית, קרי האסטרטג צריך להסדיר למערכתן את מיקומו ואת הקשרו וכך גם המערכתן צריך להסדיר את מיקומו ואת הקשרו של הטקטיקן. המורכבות של תופעת המלחמה יוצרת מצבים שבהם נוכל למצוא גזרות שכנות שבהן האחת מאופיינת יותר בתמרון ובטוטליות והאחרת מאופיינת יותר בטרור ובגרילה ו/או התשה (אליבא דסימפקין והרכבי).

2. היכן הוא נמצא בשיח עקרונות המלחמה. במובן הזה עליו להמשיג את תופעת המלחמה כדי שתאפשר פעולה נכונה של הכוח הצבאי בשטח. שיח מעין זה יבטיח, לדוגמה, כי הרמה הטקטית לא תתבלבל ותדבר במושגים תודעתיים שאינם רלוונטיים לה, שכן הרמה הטקטית אחראית במידה רבה להישגים הפיזיקליים בשטח. שיח מעין זה יבטיח כי לא ייווצר תסכול בין רמות המלחמה השונות ויבהיר מדוע מפקד האוגדה או האלוף מתעניין בגדר בצורה X, ואילו המח"ט והמ"פ יתעניינו בה בצורה Y. בנקודה הזאת הייתי אפילו מוסיף ואומר כי מדובר בהגבלת השיח הצבאי והממשקים המתוכים בו.

המחווים מאפשרים לנו לייצר שיח מקצועי נכון, המסדיר את הפעילות הצבאית בין הרמות השונות. המחווים גם קובעים שכל רמת מלחמה (טקטיקה, מערכה, אסטרטגיה) חייבת להתנהל מול תופעת המלחמה בצורה שונה לחלוטין מרעותה.

כאשר המחווין יצפין ויצביע על החלטתנו כארגון לוחם שתופעת המלחמה בנקודת זמן ומרחב מסוימת נעה לעבר הגדרתו של סימפקין (מלחמת התשה ומלחמה מהפכנית) ו/או הרכבי (לוחמה זעירה: טרור וגרילה), יידרשו מפקדים לייצר מובחנות גדולה יותר לעקרונות המלחמה, שכן לא כולם יחולו באותה רמת מלחמה. דוגמה: משמעות הסמלים בעימות המוגבל הולכת וגדלה, ואילו המשמעות של הקרקע הולכת ויורדת. בשיח בין הרמה האסטרטגית לרמה המערכתית יצטרכו, למשל, לדבר על מרחבים תודעתיים של

כאשר המחווים מצפינים בתופעת המלחמה לעבר לוחמת התשה או טרור וגרילה, עקרונות המלחמה הקיימים מפסיקים לתפקד בתפקידם המתווך

האויב ולבחון באופן מתמיד אם המטרות הקרקעיות משרתות את התכלית המדינית.

כאשר המחווה ידרים ויצביע על החלטתנו כארגון לוחם כי תופעת המלחמה בנקודת זמן ומרחב מסוימת נעה לעבר לוחמת תמרון (סימפיקין) ו/או מלחמה טוטלית (הרכבי), לא יידרשו מפקדים לייצר מובחנות גדולה ואף יידרשו לצמצם את תובנותיהם לעבר 10 עקרונות המלחמה של תוה"ד.

דוגמה: אם יוחלט לבצע תמרון מכריע נגד הצבא הסורי, יכול האסטרטג להגדיר כי המטרה היא עיר הבירה הסורית, דמשק, והשמדת הצבא הסורי. במקרה כזה גם הרמה המדינית וגם הרמה הצבאית ידברו במושגים קרקעיים וכמותיים, אף שברור כי השניים הם גם סוג של סמלים. הישגיים כמותיים ופיזיקליים יאפשרו לרמות השונות לבחון האם הישגיהן משרתים את התכלית המדינית.

מהלך לוגי - ניסיון להצביע על עקרונות מלחמה חדשים ונוספים

על בסיס הרעיון המסדיר החדש שהצגתי אבקש לבצע מהלך לוגי, שמטרתו מחולקת לשניים:

1. להציג שני עקרונות מלחמה חדשים ונוספים היכולים להתגלם במציאות של תופעת המלחמה ושל רמות המלחמה השונות.
2. להציג מסגרת המשגה טובה יותר לקשת התופעות של המלחמה, שעליהן הצביעו גם תא"ל גרשון הכהן וגם ד"ר צבי לניר.

עקרון המודיעין

הדרך הטובה ביותר להבהיר את העיקרון הזה היא דווקא באמצעות דוגמה הלקוחה

מעולם הביטוח. חברות הביטוח מחזיקות סטטיסטיקות שונות על תוחלת החיים של בני האדם, כדי שיוכלו להעריך בצורה נכונה את גובה הפרמיות שעליהן לגבות מהלקוח. הן עושות זאת אף שאין הן יודעות להצביע בצורה מדויקת על המקום ועל הזמן שבו כל לקוח ספציפי שלהן יעבור מן העולם. במילים אחרות: הן עובדות על סמך מגמות.³²

רמות המלחמה - המערכתית והאסטרטגית - עובדות על סמך מגמות, וחובתן לבחון אותן ואף לייצר אותן. טבען זה מתחזק במיוחד ככל שאנו עוברים לעימותים מופשטים יותר וסימבוליים יותר. הנחת העבודה הזאת אינה חלה ואסור שתחול על הרמה הטקטית. מחובתנו של הכוח הטקטי לייצר את המודיעין שהוא זקוק לו ולא רק להמתין לרמות הבכירות המנהלות אותו בשל פעולתו בתנאי אי-ודאות קשים.

היכולת לייצר את ההקשר הנכון של הפעילות הטקטית כך שלא תהפוך להיות לפתע לאסטרטגית נסמכת על ההקשר המודיעיני. ההבחנה בין המודיעין ברמה המערכתית למודיעין ברמה הטקטית היא קריטית, מכיוון שהיא מאפשרת להבין באחריותו של מי אנחנו נמצאים.³³ העיקרון הזה אינו שייך לרמה האסטרטגית, מכיוון שמצד אחד מצופה מהצבא שייצר לעצמו את המטרות הקרקעיות שישרתו את המשימה המדינית ומצד אחר הכלים המודיעיניים העומדים לרשות הרמה המדינית שונים במהותם מאלה של הרמה

הצבאית אך ורק בשל המטרות שבעבורן נבנו. חשוב לזכור: המודיעין הוא המקנה לנו את היכולת להבדיל בין הרמה המערכתית לרמה הטקטית. למשל, האם יש לתת לאמבולנס לעבור דרך המחסום? (מצד אחד מדובר בבעיה "קרקעית" פשוטה. מצד אחר לכל החלטה שתתקבל יש אפקט תודעתי). האם יש להגביר את הלחץ על האויב במבצעים יזומים? (שוב מדובר בדילמה קרקעית ותודעתי). מהן המשמעויות ההומניטריות והבין-לאומיות של צעדים כאלה? (אפקט תודעתי).

עקרון ניהול המשאבים

העיקרון הזה שייך לרמה המערכתית. יש לכך שתי סיבות:
1. במלחמה המודרנית כלי המלחמה והאמצעים הפכו ליקרים ממש. הסוגיה הזאת מעצימה את עצמה כאשר מבינים כי במדינה דמוקרטית תקציבי הצבא מובנים ונמדדים בהקשרים רחבים הרבה יותר מאשר בסוגיות מבצעיות גרידא. הסיבה לכך בעיקרו של דבר נחלקת אף היא לשניים:

א. עלות מכונות המלחמה בעת המודרנית היא יקרה (מיליוני דולרים ליחידה) - מה שמוביל לא פעם למשבר משאבים. דוגמה לכך ניתן לראות בניהול משאב כלי ההנדסה (בעיקר D9) ורק"ם החי"ר הכבד ("אכזרית", נגמ"חון) באוגדת עזה. המשאבים האלה אינם יכולים להיות מסופקים לכל הצרכנים בעת ובעונה אחת - מה שהוביל לכך שחלוקתם מתבצעת אך ורק ברמת האוגדה.

ב. תפיסות הביטחון במדינות דמוקרטיות נמדדות בהקשרים רחבים יותר ולא רק בהיבטים צבאיים גרידא. מתוך כך מבצעת המדינה איזונים שנראים לה נכונים בין, למשל, חינוך וביטחון. האיזונים האלה משפיעים באופן ישיר על תקציבי הצבא.³⁴

2. טבע הכוח הטקטי הוא למצות את משאביו בשל הדינמיקה הקוגניטיבית הקשה שבה הוא נמצא בתוך שדה הקרב הטקטי. מיצוי טוטלי של המשאבים האלה עלול להוביל לקריסה של רמות המלחמה שמעל. כך, למשל, נערכו בפיקוד המרכז דיונים אינטנסיביים בסוף 2002 ובתחילת 2003 על השימוש המוגבר בטנקים על רקע העלויות שהיו כרוכות בכך.³⁵ למי שאינו בקיא: עלות ק"מ אחד בטנק זול מגיעה ל-1,000 ש"ח.³⁶

ניתן אפוא לראות כי הרמה המערכתית היא הראשונה המסוגלת לנהל את כלל המשאבים לאור הרעיונות המבצעיים שאותם עליה לממש. הסיבה המרכזית לכך היא היותה הראשונה המסוגלת לתכלל את ההישגים הסמיוטיים ביחס להישגים הפיזיקליים בזירות המבצעים השונות.³⁷

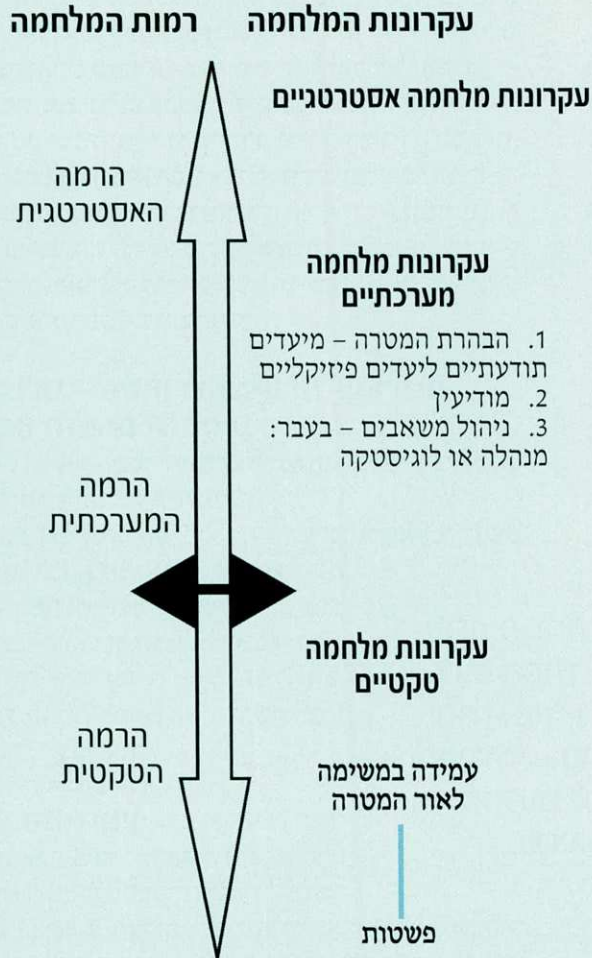
חשוב לזכור: ככל שהמלחמה הופכת טוטלית יותר, כך שאלת המשאבים מאבדת מהרלוונטיות שלה; ככל שהמלחמה הופכת יותר להתשה הדדית, כך הופכת שאלת המשאבים להיות רלוונטית יותר.

הדרג האסטרטגי הוא שמקצה את המשאבים. אופן ניהולם נתון בידי הרמה המערכתית. זאת בשל העובדה

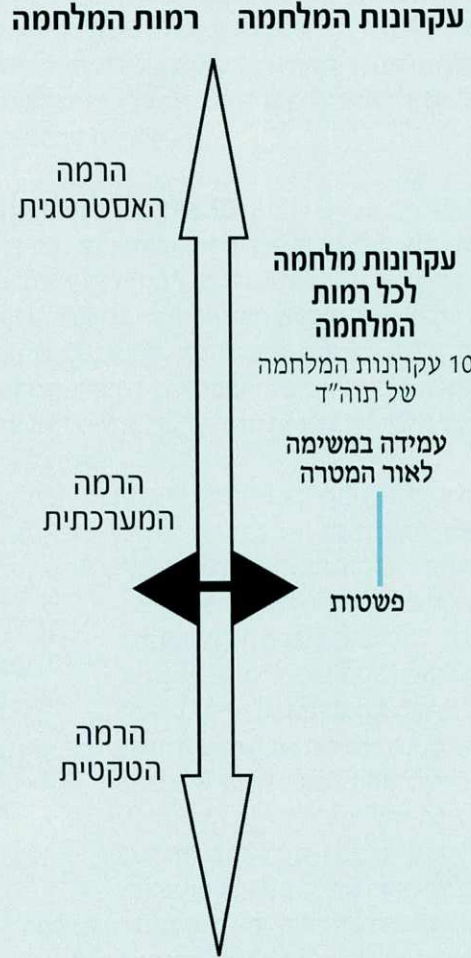
עלות מכונות המלחמה בעת המודרנית היא יקרה (מיליוני דולרים ליחידה) - מה שמוביל לא פעם למשבר משאבים

סכמה של הסדר המחווניים החדש

המצב החדש:



המצב כיום:



המחווניים מסייע להבין ולהכווין בצורה דינמית בתוך מכלול המדרג הצבאי שני דברים מרכזיים: הראשון, היכן אנו נמצאים בתוך תופעת המלחמה, והשני, מהו השיח שאנו צריכים לשרד בכל רמת מלחמה.

אף אחת מהאסכולות אינה כוללת את הפתרון המוחלט. הן למעשה משלימות זו את זו, ופתרון המחווניים המוצע הוא ראשיתה של דרך, שעל המפקדים בצבא לקחת ולפתח אותה על מנת להסדיר דרכה את ההתבוננות שלהם ואת תפקידם שלהם בנוגע לתופעת המלחמה. מתוך הדברים שהצגתי ברור כי לכל רמת מלחמה ישנה אפיסטמולוגיה (ראייה הכרתית) שונה ביחס לתופעת המלחמה. פתרון המחווניים יאפשר לכל רמת מלחמה להתנהל מול התופעה בצורה שונה מחברותיה. הסמנטיקה כאן היא מכרעת, ואסור לזלזל בה כלל ועיקר. חוסר התייחסות לסמנטיקה הזאת יצר בצה"ל, להערכתו, זליגה של מושגים בין כל רמות המלחמה השונות ובפרט מתוך עולם המערכה לעולם הטקטיקה. הגולל ייסגר עלינו ביום שבו הטקטיקן ידבר בשפת האפקטים של המערכתן (שהינם משימות פיזיקליות עם תוצאים

שצוינה לעיל, שהטקטיקן תמיד ישאף למצות את כל המשאבים הלוגיסטיים העומדים לרשותו.

סיכום

שאלת המחקר שעמדה לדיון היא האם המלחמה המוגבלת שבה נתונה כעת ישראל היא באמת תופעה חדשה - תופעה הדורשת שינוי בעקרונות המלחמה הקיימים, בהמשגה, ולבסוף בצורות הקרב השונות. מתוך מה שהצגתי עד כה התבררו כמה דברים:

1. הרמה הטקטית הייתה, נשארה וכנראה גם תישאר בעתיד הרמה שבה מתנהל העולם הפיזיקלי. יחד עם זאת הפרשנות של תוצרי הרמה הטקטית ברמה המערכתית והאסטרטגית הם שונים לחלוטין.
2. הוויכוח המתנהל בין האסכולות השונות בצבא מצביע על דבר אחד: המצב הוא סבוך. בנקודה הזאת הצגתי ארבעה עקרונות מלחמה חדשים. שניים מהם הגו תא"ל גרשון הכהן וד"ר צבי לניר. השניים האחרים הם שלי.
3. הצגתי פתרון מסדיר לוויכוח בין האסכולות. פתרון

תודעתיים).

המאמר הזה נועד לעורר את השיח הצבאי ולהביא לבחינה מחדש של הרלוונטיות של עקרונות המלחמה הקיימים. המלחמה היא תופעה סבוכה שדורשת מקצועיות גבוהה כדי להתנהל בתוכה – במיוחד בעת הנוכחית. כארגון מקצועי שעשה כברת דרך ארוכה בנושאים האלה אנו יכולים להרשות לעצמנו לטפל גם בסוגיה הזאת.

אין ספק שהעקרונות הקיימים כיום בספרות התורתית של צה"ל צריכים להישאר כפי שהם, אך כיום שייכותם המובהקת היא לרמה הטקטית בלבד. תופעת המלחמה כפי שאנו מבינים אותה כיום מחייבת עקרונות נוספים לרמה המערכתית והאסטרטגית. בשל קוצר היריעה של המסגרת אבקש להציג בעתיד סוגיות ודוגמאות נוספות שעשויות להבהיר את השיח בין הרמות. הקרובה שבהם תהיה "על טבעו של הכוח הטקטי".

הערות

1. למשל, אל"ם גל הירש טוען כי מדובר בתופעה חדשה. את דעתו הוא הביע במאמר "פעילות בחתימה נמוכה – תפיסת הפעלת הכוח" (מסמך פנימי בצה"ל). לעומתו אל"ם יהודה וגמן טוען כי אין שום חידוש בתופעת העימות המוגבל. ראו: יהודה וגמן, "מלכוד העימות המוגבל", מערכות 385, עמ' 68-77.
2. ראו: עקרונות המלחמה, מסמך פנימי בצה"ל.
3. ברור שהמלחמה היא תופעה כאוטית, אולם ארגון מקצועי חייב לייצר תשתית קוהרנטית לעבודה סדורה של כל הדרגים המרכיבים אותו. זו האפשרות היחידה של ארגון היררכי להתמודד עם תופעה כאוטית.
4. העניין הזה עצמו נתון לדיון, אבל מפאת קוצר היריעה ניתן להסתפק בפרשנות הפשטנית הזאת.
5. יהושפט הרכבי, מלחמה ואסטרטגיה, תל-אביב, מערכות, 1990, עמ' 125-127.
6. ריצ'רד סימפּקין, מרוץ אל העתיד: מחשבות על המלחמה במאה ה-21, תל-אביב, מערכות, 1999, עמ' 381-382.
7. חלק מהמקורות שאציג ביקשו לשנות את עקרונות המלחמה במפורש, ואחרים ביקשו לעשות זאת בצורה סמויה.
8. הרשימה האחרונה של עקרונות המלחמה נכתבה ב-1996.
9. עקרונות המלחמה, מסמך פנימי בצה"ל.
10. שם
11. שם
12. שם
13. ראו: צבי לניר, "מי צריך עקרונות מלחמה", מערכות 324, עמ' 8-19.
14. אפיסטמולוגיה – אחד משלושת ענפי הפילוסופיה, שעניינו תורת ההכרה. העוסקים בתחום הזה מבקשים להגדיר מהי ידיעה, להבחין בין סוגיה העקרונתית השונים, לזהות את מקורותיה ולקבוע את גבולותיה.
15. גרשון הכהן טוען כי מדובר בתפיסה אריסטוטלית של התופעה, לפחות מבחינתו של קלאוזביץ. קרי לתופעות יש מהות שמאופיינת על-ידי קריטריון מסוים. שיחה שהתנהלה בנובמבר 2004.
16. במאמר הזה מיוצגת התופעה הזאת על-ידי קלאוזביץ.
17. למשל המושג "שטח מוכה מודיעין" הוא רעיון חדש של סמו. במושג הזה ניסה סמו להשוות את החיכוך במלחמה הקלסית. אם במלחמה קלסית השטח יהיה רווי ארטילריה, הרי שבעימות מוגבל הוא רווי במודיעין. ראו: העימות המוגבל, מסמך פנימי בצה"ל.
18. שם
19. כאן אני מבקש לתקן טעות נפוצה, שכן עיקר מחשבותיו של סמו על העימות המוגבל כתופעה עלו עוד בימי שירותו בזירה הלבנונית. הזירה הפלסטינית רק העצימה את תובנותיו.

20. העימות המוגבל

21. למרבה הצער, סמו נפטר ממחלת הסרטן זמן רב לפני שהספיק לסיים את עבודתו.
22. גרשון הכהן, "המצביא והתכנון המערכתי – בין הנדסה לארכיטקטורה", מערכות 376, עמ' 10-15.
23. סמיטיקה היא ענף מדעי העוסק בסימנים, במשמעותם ובפירושים בהקשרים תרבותיים-סוציולוגיים.
24. גרשון הכהן, שם
25. אין ספק כי מתחת לכך יחולו כלל עקרונות המלחמה. במובן הזה נרצה שמפקד המערכה ישיג את הישגיו על-פי כל הכללים של עקרונות המלחמה – במינימום כוח וכד'.
26. קלאוזביץ ראה את תופעת המלחמה כמשהו אפיסטמולוגי. מהבחינה הזאת היינו רוצים שמפקד המערכה יבצע הערכת מצב של סמלים ולא של מספר הבקבוקים שנזרקו בגזרתו.
27. צבי לניר, שם
28. בנקודת זמן מסוימת אכן הרצונות האלה נפגשים כאשר הצבא מופעל כהמשך של מדיניות, כלומר הוא מופיע ככלי מדיני על רצף אחד עם כלים אחרים. בעוד שהמערכת הצבאית משיגה את מבוקשה באלימות מוסדרת, הרי שהמערכת המדינית משיגה את מטרתה בכלים מדיניים. הרצון להשיג הישגים זהים בדרכים שונות הוא זה היוצר חיכוך עצום בין הדרג הצבאי לדרג המדיני.
29. צבי לניר, שם
30. שם
31. אין ספק שהעיקרון הזה זהה כמעט לחלוטין לעקרון המלחמה של סמו "מוכוונות לתכלית המדינית".
32. ג'ת גילבר, הקיברנטיקה – מהי? תל-אביב, מערכות 1960, עמ' 119-121.
33. הסבר הזה מאפשר לבצע חלוקה של סמכויות ושל משאבים בהתנהלות של רשויות המודיעין השונות בתוך מדינת ישראל עצמה. דוגמה: בדרך כלל המידע שאוסף שירות הביטחון הכללי מנופק לרמה המערכתית ולא לרמה הטקטית. היכולת להחליט מתי המידע הזה ינופק לרמה הטקטית שייכת לרמה המערכתית ולא לרמה הטקטית.
34. ראו הדיונים על הקיצוצים האחרונים ואת תוצאותיהם בצה"ל של סוף שנת 2003. אלה הובילו לשינוי תפיסות ולסגירת יחידות.
35. הדיונים האלה כללו איסוף נתונים ושיחות בכל חתכי הפיקוד: מג"דים, מח"טים ומפקדי האוגדות. בסופו של דבר החליט אלוף הפיקוד על צמצום משמעותי בהפעלת הסד"כ על מנת לאפשר, בין השאר, גמישות תקציבית. זאת אף שהמצב המבצעי בשטח לא השתנה באופן מהותי בששת החודשים שלפני אותה התקופה. תיעוד לכך הוא דיון שהתנהל בין כותב שורות אלה לקצין האג"ם של פיקוד המרכז בתקופה הנידונה, אל"ם (היום תא"ל) עוזי מוסקוביץ.
36. "מרכבה סימן 2": 122 אלף ש"ח לשעת עבודה, "מרכבה סימן 3": 110 אלף ש"ח, מג"ח 6: 72 אלף ש"ח, מג"ח 7: 74 אלף ש"ח. (עלות שעות המנוע מחושבת על-פי 100 ק"מ לסוג הטנק). המחיר אינו כולל הוצאות על תחמושת או על טיפולים מורכבים בעקבות פגיעה או השבתה. הנתונים נלקחו מתוך האתר של היועץ הכלכלי.
37. יש להבדיל בין ניהול משאבים לבין הקצאת משאבים. בשל קוצר היריעה אומר רק זאת: מכיוון שהרמה האסטרטגית היא המגדירה את סוג המלחמה, הרי שהיא מגדירה גם את סוג המשאבים שיוקצו לניהולה. על הרמה המערכתית להתכנס לתוך המשאבים האלה ולממש את יעדיה המבצעיים במגבלות האילוצים. בעניין הזה סיפקה ארה"ב דוגמה מאלפת שבה שר ההגנה האמריקני (דונלד רמספלד) התעקש על סל משאבים נתון, ואילו לגנרלים שלו לא נותר אלא להציג תוכניות מבצעיות במסגרת הסל הזה, אף שבתחילה ביקשו סל משאבים הרבה יותר גדול. ההבחנה הזאת אולי מחייבת לנסח עקרון מלחמה נוסף ברמה האסטרטגית: עקרון הקצאת המשאבים.
38. העימות המוגבל



ההגנה בעידן העימות המוגבל

ההבחנה בין הגנה להתקפה אינה חד-משמעית, שכן כל פעולת הגנה כוללת גם פעולות התקפיות, וכל פעולת התקפה כוללת גם פעולות הגנתיות. בעימות המוגבל תופסת הפעילות ההתקפית מקום מרכזי במיוחד במסגרת מאמץ ההגנה

סא"ל אבי דהן

פעילותם ומטרתם. המרכיבים העיקריים בשיקולי המפקד בנייהול קרב הגנה הם שימור השטח ושימור הכוח המגן. סדר העדיפויות השונה שקובע המפקד בנוגע לכל אחד מהמרכיבים האלה הוא שיקבע איזו צורה ילבש קרב ההגנה. לעומת זאת המרכיבים העיקריים בשיקולי המפקד בפעילות ההתקפית הם: זמן, עוצמת האש ושימור הכוח התוקף.

התפתחות קרב ההגנה במאה ה-20

ב-1914, לאחר 100 שנים של "שלום חמושי", פרצה המלחמה הגדולה ביותר בהיסטוריה עד אותה העת בין מעצמות אירופה. המאפיין המרכזי של מלחמת העולם הראשונה –

בכל הרמות – היה השתנות שדה הקרב עקב השפעותיה של המהפכה התעשייתית. המצביאים והחיילים נאלצו להתמודד עם מציאות מלחמתית שונה באופן קיצוני מזו שציפו לה: מלחמה ארוכה במקום מלחמה קצרה; התשה במקום הכרעה; מלחמה שגורם המפתח בה הוא כושר הייצור התעשייתי ולא רוח החיילים; לוחמת

חפירות במקום לוחמה ניידת. השוני הרב בין המלחמה שלה ציפו המצביאים והחיילים לבין האופי שהיא לבשה בסופו של דבר נבע בראש ובראשונה מטכנולוגיות קיימות שהשפעתן לא הוערכה כראוי ומטכנולוגיות חדשות שנוצרו במהלך המלחמה. התוצאה הייתה אבדות בהיקפים שהיו באותה העת בלתי נתפסים.

מול שיטת ההתקפה, שכללה הסתערויות חי"ר מסיביות בחיפוי מקלעים, פיתחו הצבאות במלחמת העולם הראשונה שיטת הגנה יעילה למדי: הם ריכזו כמות גדולה של רובאים בשורה צפופה והשכיבו אותם מאחורי מחסה טבעי או שהתחפרו ויצרו מחסה מלאכותי (קווי חפירות).

מגבלת העיקרית של תפיסת ההגנה הזאת הייתה עובדת היותה קווית ורדודה. כלומר, כמעט כל הלוחמים נדחפו לשורה אחת כדי להבטיח ניצולת מרבית של כל הרובים והתותחים במרחב. כמעט שלא נשמרו עתודות, ובוודאי שלא הוחזקו כוחות בעומק השטח על מנת לאבטח את האגפים או כדי לספק חיפוי ללוחמים בקו הראשון אם

העימות המוגבל בינינו לבין הפלסטינים בשטחי יהודה, שומרון ועזה דורש ממפקדי צה"ל חשיבה שונה וחדשנית, שעיקרה הסתגלות לחימה בשטח בנוי המאוכלס בצפיפות. לחימה נמוכת עצימות דוגמת זו שמתנהלת בשטחים מתאפיינת בכך שאין קו חזית מוגדר בין הצדדים הלוחמים. במאמר הזה אנסה לבחון את התפתחות קרב ההגנה בעימות המוגבל, שבו בולטים לעיתים האסימטרייה בין הצדדים הלוחמים וטשטוש הגבולות בין התוקף למגן.

בכל לחימה קיימות שתי פעולות יסוד:

- **הפעילות ההתקפית** – השואפת לשנות את המצב הקיים באמצעות כיבוש שטח ו/או השמדת נכסי האויב.

- **הפעילות ההגנתית** – השואפת לשמר את המצב הקיים באמצעות הכשלת ניסיונות האויב לכבוש שטח ו/או להשמיד נכסים.

הן את הפעילות ההתקפית והן את הפעילות ההגנתית מבצעים הכוחות הלוחמים באמצעות אש ותנועה. כל מבצע צבאי כולל לפחות אחד המרכיבים האלה, ולרוב את שניהם.

ההתקפה וההגנה הן לכאורה פעולות הסותרות זו את זו, אך למעשה הן משלימות זו את זו. הגנה סבילה לחלוטין (התבצרות וספיגה ללא תגובה) אפשרית אולי מהבחינה הפילוסופית, אבל במציאות אינה אלא מתכון לכישלון. כדי להצליח במשימתו חייב כוח מגן לכל הפחות לתקוף באש את הכוח התוקף אותו, ורצוי שאף ינחית עליו התקפות נגד – ולא במוקדם או במאוחר יצליח התוקף להשיג את יעדיו. לעומת זאת, כוח תוקף שאינו מגן על עצמו מפני תגובות המגן למהלכיו לא יוכל להתמיד בהתקפתו לאורך זמן, כי ישחק מאש המגן. ההבחנה בין כוחות תוקפים לבין כוחות מגינים נעשית באמצעות הבחינה מהו עיקר

ההתקפה וההגנה הן
לכאורה פעולות הסותרות
זו את זו, אך למעשה הן
משלימות זו את זו

מג"ד חי"ר



מלחמת העולם הראשונה - לוחמים צרפתיים בחזית הסוס



בשלהי 1916, תוך כדי הלחימה בסוס, התפתח ויכוח אצל הגרמנים בין שתי גישות שונות: ההגנה הקשיחה וההגנה הגמישה

יאלצו לסגת. משום כך הצליחו לעיתים הגרמנים בחודשים הראשונים של המלחמה לאתר אגפים חשופים במערכי ההגנה שלפניהם ועל-ידי כך להדוף לאחור גם את המגינים החזקים ביותר.

לאחר שהתקבעו החזיתות היה הצבא הגרמני מודע לחולשתם של מערכי ההגנה הקוויים, ולכן הוא העמיק בהדרגה את מערך ההגנה שלו מקו הגנה יחיד, הכולל תעלת לחימה אחת, למערך ביצורים עמוק, הכולל כמה קווי ביצורים עוקבים. יתר על כן, כל קו בפני עצמו נבנה כך שתהיה בו מידה של פריסה לעומק.

בשלהי 1916, תוך כדי הלחימה בסוס, התפתח ויכוח אצל הגרמנים בין שתי גישות שונות: ההגנה הקשיחה וההגנה הגמישה. כלפי חוץ, מבחינת מערכי הביצורים, נראו שתי התפיסות זהות. השוני היה בחלק מהמרכיבים של הפעלת הכוח.

בשתי הגישות הסכימו שאת התוקף יש להביס באמצעות התקפת-נגד. ההבדל היה נעוץ במועד הטלתה של התקפת-הנגד. מצדדי ההגנה הקשיחה דרשו להטיל את התקפת-הנגד מייד עם חדירת האויב לקו הקדמי, כלומר הם דרשו לבלום את האויב בחזית המערך הקדמי באמצעות עמידה עיקשת של הכוחות הקדמיים והתקפות-נגד מיידיות נגד כל כוח המצליח לחדור דרכם. לעומתם, מצדדי ההגנה הגמישה ביקשו לאפשר לאויב להמשיך להתקדם פנימה לתוך המרחב שבין הקו הגרמני הקדמי לבין הקו הגרמני השני ורק אז לצאת להתקפת-הנגד. תומכי הגישה הגמישה טענו שבדרך הזאת תובטח השמדה נרחבת יותר של התוקף, שכן כוחותיו יהיו מפוזרים ומפוצלים מאש המקלעים והארטילריה של כוחות המגן הגרמניים. הוויכוח לא הוכרע, ושתי צורות ההגנה קובעו בתורה הרשמית הגרמנית והועתקו – בגרסאות שונות – על-ידי יריביהם.¹

בתחילת מלחמת העולם השנייה נראה היה כי ההתקפה זכתה לעליונות מוחצת על פני ההגנה. בתחילת המלחמה הכריעו הגרמנים מדינה אחר מדינה באמצעות טקטיקת ה"בליצקריג" (מלחמת הבזק), ולא נראה היה כי יש כוח מגן כלשהו שיכול להתייצב מולם. כך נכבשו – בין היתר – צרפת ושווייץ נרחבים מברית-המועצות. אולם החל משלהי 1942 מצאו הכוחות הלוחמים בגרמנים, ובמיוחד הצבא האדום, תשובה למלחמת הבזק הגרמנית. יתר על כן, הקואליציה האנטי נאצית אף נטלה את היוזמה האסטרטגית לידיה, והיה זה תורם של הגרמנים להיות בהגנה ובנסיגה רצופות – עד לכיבוש ברלין. תפיסת ההגנה הגרמנית במלחמת העולם השנייה התפתחה ישירות מהתפיסות שפותחו במלחמת העולם הראשונה עם התאמות לאיומים החדשים ולאמצעים החדשים שהיו בידי הגרמנים. הגרמנים ויתרו לרוב על

רציפות רוחבית של מערכי ההגנה, אבל הקפידו ליצור עומק. על סמך ניתוח השטח הם פרסו את כוחותיהם לחסימת צירי תנועה עיקריים – ובמיוחד סביב צמתים שניקזו אליהם את נתיבי התנועה. את המחסומים על הצמתים הם בנו כמתחמים היקפיים שהכילו כוחות בהיקף של גודל בתוספת כל גורמי הסיוע – בעיקר ארטילריה ותותחים נגד טנקים. המתחמים האלה היו מסוגלים להגן על עצמם מכל הכיוונים ולשרוד במשך זמן רב גם כשהם מנותקים.

עומקו של מרחב ההגנה הגרמני היה כמה עשרות קילומטרים. ככלל, אירגנו הגרמנים שלושה קווי מתחמים, אולם בהעדר כוחות מספיקים הם איישו רק את הקו הקדמי, בעוד שאת הקו השני והשלישי הם איישו רק במקרה של נסיגה מהקו הראשון. בעורף מרחב המתחמים החזיקו הגרמנים בעתודות שריון (אם כי מדוללות למדי כתוצאה מאבדותיהם הכבדות ברכ"ס), רגלים ממונעים ותותחים מכל הסוגים.

על-פי תפיסת הגרמנים צריך היה כל מוצב לנהל את קרב ההגנה באמצעות עוצמת האש של הלוחמים שאישו אותו. אולם ההגנה על המתחמים לא הייתה רק באמצעות החזקת המוצבים: כוחות ממוצבים לא מותקפים תקפו-נגד את הכוחות הרוסיים שצרו על מוצבים שכנים או את הכוחות הרוסיים שניסו לחדור בשטחים מתים בין מוצבים שכנים. כך התפתחה שיטת הסיוע ההדדי בתוך מתחם מוצבים ואף בין מערכים, הכוללים כל אחד כמה מתחמים. תפיסת ההגנה האקטיבית הזאת איפשרה לצבא הגרמני לעכב את כיבוש ברלין במשך כמעט שנתיים ולגבות מהצבא האדום מחיר כבד מאוד תמורת התקדמותו.

במלחמת העולם השנייה התפתחה אפוא תורת ההגנה הניידת, המבוססת על כמה קווי הגנה, ושבה לכל קו תפקיד

● לוחמה סדורה אסימטרית.

בשיטת הטרור והגרילה משתדל היריב הנחות בכוח אדם ובעוצמת אש להימנע ממגע חזיתי עם האויב במערכת הכרעה, ותחת זאת להתיש את צבאו בסדרה ארוכה ומתמשכת של היתקלויות קטנות וכן להתיש את רוחו הלאומית על-ידי פגיעה קטלנית באזרחיו במרכזי אוכלוסייה. דוגמה לדפוס כזה של פעילות היא הלחימה של ארגוני הטרור הפלסטיניים. אלה מנהלים הן לוחמת גרילה (הפעלת חוליות לחימה מיומנות "בסגנון החיזבאללה" החודרות למוצבים, צולפות, מפעילות מטענים ויוזמות היתקלויות עם לוחמי צה"ל) והן פעולות טרור (רצח חסר הבחנה של אזרחים ישראלים – בעיקר באמצעות מתאבדים).

הפעילים בארגוני הטרור הפלסטיניים סגלו לעצמם עם השנים דפוס פעולה ייחודי המקל עליהם להילחם נגד כוחות סדירים. את הדפוס הזה ניתן לכוונת בשם "ההיפוך האסימטרי" ועיקרו הוא הבלטת היתרונות של החלש על פני הצבא הסדיר, למשל באמצעות ניהול קרבות קצרים (היתקלויות בסגנון "פגע וברח"), ניצול גורם ההפתעה, שימוש במטענים נגד כלי רכב ממוגנים וטנקים הנעים בשירות, ניצול מיטבי של האוכלוסייה לצורך פעילותו.

בכל עת שהיוזמה היא בידי הצבא הסדיר, מנסים לוחמי הגרילה להתחמק ממגע איתו כדי לא לחשוף את עצמם לאש העדיפה שלו. ברוב המקרים, המאפיין המרכזי של היריב הנלחם בטכניקות של טרור ושל גרילה הוא חולשתו החומרית – יחסית לזו של האויב. אולם כשמודדים את העוצמה של יריבים במלחמה, לא די להביא בחשבון את עוצמתם החומרית היחסית (מספרי הלוחמים וכמות הציוד), אלא יש לשקלל מרכיבים נוספים (מדיניים, רוחניים), ובהחלט ייתכן שבמרכיבים האלה יחסי העוצמה אינם לרעת הצד הבוחר לנקוט לוחמת טרור וגרילה. בהקשר הזה חשוב לציין את השימוש בתקשורת כבאמצעי לחימה לשם הטיית הכף בדעת הקהל

המקומית והבין-לאומית לטובת הצד החלש. הטרור והגרילה התפתחו במיוחד לאחר מלחמת העולם השנייה, ואף זכו בלא מעט הישגים² – הן משום שיש להם שורשים היסטוריים ארוכים והן משום שאין זה מסובך לארגן כוחות לסוג כזה של לחימה. סיבה חשובה נוספת להצלחתם היחסית של הטרור והגרילה היא האווירה הבין-לאומית הנוכחית המגבילה מאוד את מגוון פעולות-הנגד שיכולים לנקוט הצבאות הסדירים.

את עקרונותיה של תורת הלחימה האסימטרית העלה על הכתב המצביא העליון של צפון-וייטנאם, וו נגוין גיאפ.³ בספרו "מלחמת העם – צבא העם" (שתורגם לעברית על-ידי הוצאת מערכות) הוא כתב, בין היתר:

מלחמת הגרילה היא מלחמתם של ההמונים הרחבים של מדינה מפגרת מבחינה כלכלית הקמים נגד צבא תוקפני, מצויד בעוצמה רבה ומאומן כהלכה. אם חזק האויב – נמנעים לוחמי הגרילה מלהיתקל בו; ואם חלש הוא – תוקפים הם אותו. נגד חימושו המודרני מציגים הגרילה גבורה חסרת

ומשימה מוגדרים. הגרמנים, שהנחילו את התורה הזאת לצבאות רבים – לרבות הצבא האדום – פיתחו תפיסת הפעלה הדוגלת בתנועה לאחור תוך תיעול האויב לשטחי השמדה מתוכננים וביצוע התקפות-נגד מכמה כיוונים.

התורות, הטכניקות והתרגולות של קרב ההגנה, שהתפתחו במהלך שתי מלחמות העולם, עיצבו את התפיסות ואת התורות ההגנתיות שהשתרשו בצבאות העולם בתקופה שלאחריהן. במלחמות הקונוונציונליות שלאחר מלחמת העולם השנייה, בין היתר במזרח התיכון, סיגל לעצמו כל צבא את שיטת ההגנה המועדפת בעיניו לפי תנאי השטח (מדבריות, שטחים הרריים, שטחים עירוניים וכו'). אולם השינוי הגדול ביותר התרחש עם התפתחות העימות המוגבל והתעצמות הלוחמה הלא סדורה.

משחר ההיסטוריה נחלקה תופעת המלחמה לשתי צורות יסוד: לוחמה סדורה בין צבאות ולוחמה בלתי סדורה (טרור וגרילה). במהלך ההיסטוריה הצליחו בדרך כלל צבאות סדירים להביס כל יריב בלתי סדיר. אולם ההגבלות המוסריות החדשות שהוטלו על חופש הפעולה של הצבאות הסדירים פגעו בהם בעיקר בעת לחימה נגד אויבים בלתי סדירים.

תוצאת לוואי של השינוי התרבותי הזה הייתה העצמה משמעותית של תופעת העימות המוגבל ומתן סיכוי לעמים ולארגונים צבאיים חלשים לנצח עמים וארגונים צבאיים שהם חזקים מהם לכאורה. בעבר הייתה ההתייחסות ללוחמה הבלתי סדורה עניין משני מבחינת ההגות הצבאית ותורות הלחימה של הצבאות, אולם כיום, לאחר עימותים מוגבלים רבים ועקובים מדם (וייטנאם, אפגניסטן, צפון-אירלנד, אלג'יריה, עיראק, צ'צ'ניה, דרום לבנון, יהודה, שומרון ועזה וכו'), הפכה הלוחמה הבלתי סדורה (העימות המוגבל) לתחום המקביל בחשיבותו ללוחמה הסדורה, ולכן עלה הצורך לפתח בעבורו הגות, המשגה ותורה הייחודיות לו.

הגורם המרכזי שהשפיע במהלך 100 השנים האחרונות על התפתחותה של אמנות המלחמה בכלל ועל תורת הקרב בפרט הוא גורם האש

עקרונות הלוחמה האסימטרית

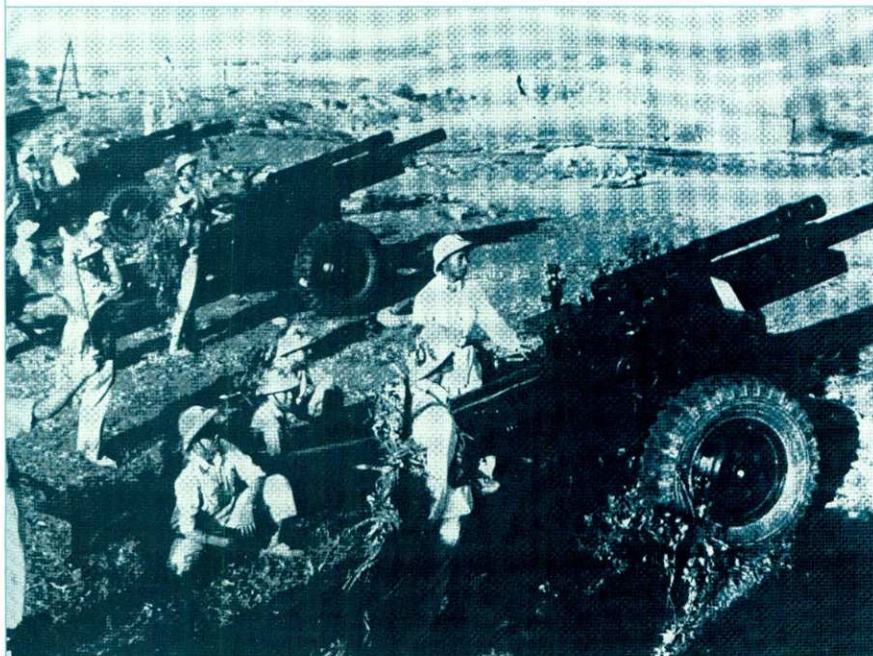
הגורם המרכזי שהשפיע במהלך 100 השנים האחרונות על התפתחותה של אמנות המלחמה בכלל ועל תורת הקרב בפרט הוא גורם האש. כל יתר הגורמים המשפיעים על המציאות בשדה הקרב מצאו את עצמם רודפים אחרי השתכללותו המהירה של הגורם הזה בניסיון לאזן אותו או, לכל הפחות, למתן את השפעותיו.

העליונות הברורה של צבאות המערב ביכולתם לייצר נפחי אש עצומים היא שהולידה את התפיסה המכונה "לוחמה אסימטרית". מכיוון שיריבי המערב אינם יכולים להתמודד עם עוצמת האש, המיגון והניידות של צבאות המערב, הם מנסים למנוע מהם מלהביא לידי ביטוי את יתרונותיהם ובכך להופכם לבלתי רלוונטיים. חשוב להדגיש שהחידוש אינו בעצם הרעיון, אלא רק בשם החדש שניתן לו ובתנאים המדיניים והתרבותיים בני זמננו, המעניקים לפועלים בדרך הזאת עוצמה רבה יותר מאשר בעבר.

לתפיסה האסימטרית שני כיווני התפתחות:

● טרור וגרילה (שבהם מתמקד המאמר הזה).

סוללת תותחים צפון-וייטנאמית



המצביא העליון של צפון-וייטנאם, וו נגוין גיאפ, כתב בספרו "מלחמת העם - צבא העם" שמלחמת הגרילה היא מלחמתם של ההמונים הרחבים של מדינה מפגרת מבחינה כלכלית הקמים נגד צבא תוקפני, מצויד בעוצמה רבה ומאומן כהלכה

גבולות כדי לנצח על-ידי הטרדת האויב או על-ידי השמדתו, בהתאם לנסיבות, ועל-ידי שילוב מבצעים צבאיים עם פעולה פוליטית וכלכלית. אין במלחמה כזאת קו תיחום יציב בין הגייסות היריבים. החזית נמצאת במקום שבו מצוי האויב. במילים אחרות: החזית לא הייתה בשום מקום והיא הייתה בכל מקום. יש לחתור תחת רוח הלחימה של האויב ולהתיש את כוחותיו ללא הפוגה.

על-פי תורתו של גיאפ, המלחמה המוגבלת היא אפוא שילוב של מבצעים צבאיים עם פעולות פוליטיות וכלכליות במטרה להתיש את האויב חומרית ורוחנית כאחת, עד שיעדיף להיכנע.

ההגנה בעימות המוגבל

תכלית המאמץ ההגנתי-המסכל של הצד החזק בעימות המוגבל היא למנוע פגיעה בלוחמיו, באזרחיו ובתשתיותיו.

בכל המדרג הפיקודי בצה"ל – מרמת הפיקוד והאוגדה, דרך רמת החטיבה והגדוד וכלה ברמת הפלוגה והמחלקה – נקבע כי המשימה בעימות עם הפלסטינים היא הגנתית. לכל מסגרת ניתנת גזרה, ובה יישובים, צירים ושטח שעליהם יש להגן.

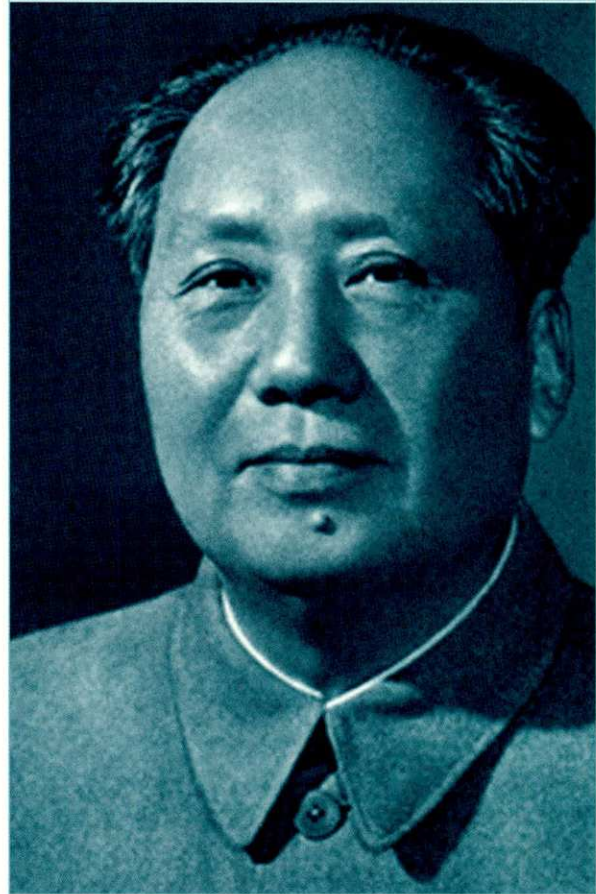
האם ההיערכות ההגנתית בעימות המוגבל עם הפלסטינים צריכה להיות במתכונת ההיערכות ההגנתית של צה"ל ברמת-הגולן מול הסורים? האם זו צריכה להיות הגנה קבועה או ניידת? מהו קו המגע הקדמי? היכן הגבול בין קו כוחותינו לקו האויב? מהם הכוחות והמאמצים הבאים לידי ביטוי בהגנה בעימות מוגבל? מהו תפקיד המוצבים? מהם שטחי המפתח ומהם השטחים החיוניים? (ישנן חטיבות מרחביות באיו"ש המגדירות את הצירים כשטחי מפתח, וישנן חטיבות מרחביות אחרות המגדירות את הצירים כשטחים חיוניים. להבדלים האלה בהגדרות יש משמעות מרחיקות לכת). האם נדרשת המשגה חדשה לתורת ההגנה בעימות המוגבל, ויש צורך במינוחים חדשים דוגמת אלה שבהם נתקלנו בעימות הנוכחי ("השתבללות", "רקמה סופגת")?

מובן שקיים הבדל גדול מאוד בין הגנה בעימות המוגבל עם הפלסטינים לבין הגנה בפני התקפה אפשרית של הצבא הסורי. יעדי ההגנה בעימות המוגבל שונים מיעדי ההגנה במלחמה גבוהת עצימות נגד צבא של מדינת אויב: בעימות המוגבל אין מתגוננים מפני כיבוש פיזי של שטחים (פעולה שאין בכוחם של הכוחות הפלסטיניים לבצע), אלא מפני ערעור החוסן הנפשי-לאומי של המתגוננים. חוליה שחודרת ליישוב או למוצב אינה מבקשת לכובשו ולהיערך בו להגנה,

אלא מבקשת לרצוח כמה שיותר אזרחים ולוחמים על מנת לזעזע ולערער את אמונם של הצבא ושל אזרחי המדינה ביכולתם להגשים את מטרותיהם. הקרקע היא הבמה ולא המטרה, ואילו המבנה של זירת העימות הוא אמורפי ומשתנה: אין קו גבול ברור בין שטחנו לשטח האויב, החיכוך עם האוכלוסייה הינו אינטנסיבי ורצוף, ובמקרים רבים היא משמשת פלטפורמה לפיגועים (נגד מוצבי צה"ל, נגד מחסומים ונגד עמדות הנמצאות בשולי הערים הפלסטיניות באיו"ש). נוסף על כך, שלא כמו במלחמה כוללת בין שתי מדינות, אין סימון של קו כוחותינו ושל קו האויב. כלומר בעימות מוגבל הגבולות מיטשטשים, וכוחות האויב פועלים בתווך המבצעי של כוחות הצבא. אחד מעקרונות המלחמה של החיזבאללה מבהיר את הנקודה הזאת בצורה הברורה ביותר: "התמך לנוע. אסור ליצור קו חזית".

מאו ססה טונג, שבאמצעות לוחמה לא סדורה השתלט על סין כולה (חוץ מאשר על טייוואן) טען ש"האופנסיבה והדפנסיבה אינן אלא שני צדדים של אותו מטבע". ואכן, בעוד שצה"ל קובע כי משימתו בעימות המוגבל היא הגנתית, הרי בפועל הוא מבצע פעילות התקפית רבה ומגוונת. מטרות של פעולות ההגנה – על היישובים, על המוצבים, על הצירים וכו' – היא למנוע ולסכל את פעולות האויב בהווה. הפעילות ההתקפית המתבצעת בעימות המוגבל (מעצר וחיסול של מבוקשים ואף כיבוש ערים, כמו במבצע "חומת מגן") מיועדת לסכל את יכולתו של האויב לפעול בעתיד ולהרתיעו.

ברמה הטקטית מתבססת ההגנה מפני פעולות הטרור והגרילה של הפלסטינים על נטרול היכולת ההתקפית שלהם. מאמצי הנטרול נעשים באמצעות פעילות גלויה ורועשת או



"האופנסיבה והדפנסיבה אינן אלא שני צדדים של אותו מטבע"

באמצעות פעילות ממוקדת וחשאית, המתבססת על מודיעין איכותי (יומיני"טי, ויזיני"טי וסיגיני"טי). לכן הפעילות המודיעינית נחשבת למאמץ בפני עצמו לצד המאמץ ההגנתי והמאמץ ההתקפי. המאמץ המודיעיני של צה"ל ושל השב"כ הוא כלי שרת מהמעלה הראשונה במאמץ ההגנתי בעימות הזה, ולכן יש להגבירו ולהשתמש בו בכל עת.

אין ספק שהמשימה החשובה ביותר של כוחות הצבא בשטחי יהודה, שומרון ועזה היא להגן על היישובים ועל הצירים. מניתוח לקחי מלחמת יום הכיפורים עולה כי תפיסת ההגנה של צה"ל – שלפיה קו המגע חייב להיות קו העצירה ואסור לאבד אף שעל – הייתה שגויה ונחלה כישלון חרוץ. למרות זאת, בהגנה על יישובים אין ברירה אלא ליישם את התפיסה הזאת. כפי שכבר צוין, בעימות מוגבל אין גבול ברור, אך ישנו קו מגע אחד ברור ומוגדר: גדר היישוב. דין היישוב כדין המוצב: הוא אינו סובל חדירה. קו המגע, כלומר גדר היישוב, הוא הקו שבו אמורים כוחות צה"ל לזהות ולהשמיד את החוליות המנסות לחדור. החוליות הפלסטיניות מכירות היטב את השטח, מסוגלות להעביר ביניהן במהירות רבה מידע על תנועת כוחות צה"ל ומצטיינות בפעילות לילה, בכושר הסתננות ובחיליות בסיסית. אולם אחדות מנקודות התורפה של החוליות האלה טמונות ביתרונותיהן: פעילותן בקרב האוכלוסייה האזרחית חושפת אותן ומקילה על כוחות

הביטחון לאתרן; העבודה בחוליות קטנות מקשה עליהן להתמודד עם כוח עדיף עליהן מספרית ואיכותית. לעומת זאת, יכולתן להפתיע ולהוציא אל הפועל תכנון מבצעי נכון גרמה לכך שכמה מפגשים איתן הסתיימו מבחינת צה"ל בכישלון צורב. דוגמאות לכך הן התקריות בעין-יברוך (19 באוקטובר 2003: שלושה חיילים נהרגו במארב של חוליית פת"ח); בצומת הכבשים בחברון (23 בינואר 2003: שלושה חיילים נהרגו בירי מהמארב); במחסום עין-עריק (19 בפברואר 2002: שישה חיילים הרוגים) ובמוצב מרגנית (25 באוגוסט 2001: שלושה חיילים הרוגים בעקבות חדירתם למוצב של שני פלסטינים).

במאמץ ההגנה של כוחות צה"ל מתגלות נקודות תורפה הנובעות מתנאי השטח, מאופי הפעילות ומאופי העימות: ריבוי יישובים מרוחקים; העובדה שלא כולם מוגנים היטב; המוצבים והמחסומים הם סטטיים וממוקמים בקרבת ערים וכפרים פלסטיניים – מה שמקל על המפגעים לאסוף עליהם מל"ם (מודיעין לקראת מבצע) מדויק ולאורך זמן, לנתח נתבי חדירה ונסיגה, להבין את שגרת השמירה, ובחסות תנאי האקלים והסביבה (חשיכה, ערפל) לתקוף אותם. לכן ישנה חשיבות גדולה לשבירת השגרה ולהוצאת פעילות יזומה לא רק על בסיס מודיעין קיים, אלא על-פי ניתוח נקודות התורפה שאותן זיהו המפקדים בכל אזור. הפעילות הזאת יכולה לכלול מארבים על בסיס נתבי החדירה (מרכיב שהיה יומימי בלחימה ברצועת הביטחון בלבנון), פטרולים רגליים – יומיים וליליים – בסביבת היישוב והמוצב, שינוי שגרה יומימי על מנת לא לאפשר לאויב לזהות דפוסי פעולה קבועים וכו'.

סוד ההצלחה בפעילות הגנתית בעימות המוגבל הוא הפגנת יצירתיות, כלומר יצירת שיטות חדשות ומצבים חדשים שהאויב אינו מודע להם ומתקשה להתמודד מולם. הפעלת כוחות מיוחדים ותחבולנות בכל רמה יהיו המפתח להצלחה – בעיקר בפעילות ההתקפית. דוגמה לכך היא פעילות מעצרים ויירוטים של מבוקשים על-ידי חוליות מסתערבים. (פעולות התקפיות כאלה משולות להתקפת נגד מקדימה בלחימה בעצימות גבוהה).

בהגנה ניתן לנקוט שיטות פעולה רבות המקשות על האויב לחדור לנקודות שאיננו רוצים שהוא יוכל להיכנס אליהן: פריסת מוקשי תאורה (באזורים שזוהו כנתבי חדירה ודאיים ושאינן סכנה שאזרחים ינעו בהם), הצבת מכשולים בשטחים מתים ובנתבי החדירה אל היישוב ואל המוצבים וכמובן פעילות של כוחות אבטחה: מארבים, פטרולים ותצפיות. חשוב לזכור כי מטרת האויב בעימות הזה – שלא כמו במלחמה גבוהה עצימות – היא לתקוף למשך זמן קצר ולהיעלם. על מנת להבין את הנקודה הזאת יש להזכיר עקרון מלחמה נוסף של החיזבאללה, הקובע שללוחם הגרילה אסור להיקלע לקרב סדור, ושעליו לחמוק כעשן בטרם ינצל האויב את יתרונו.

לכן חייבת לדעתי ההגנה בעימות המוגבל – בכל רמה ובכל אזור – לכלול ביצוע פעולות התקפיות יזומות. מכאן שהרעיון המבצעי הגדודי או החטיבתי חייב להתייחס לפעילות ההתקפית וההגנתית כאל מקשה אחת, אף שהמשימה היא הגנה. במילים אחרות: ההכרעה תושג על-

הקטן ביותר). מרכזיותם של הכוחות האלה נובעת מכך שבעימות מוגבל יש צורך להוגיע את האויב ולנפץ את תשתיותיו על-ידי פגיעה בלוחמיו ובמפקדיו. פעילות משולבת של כוחות מיוחדים (גדודי סיור, יחידות מסתערבים, יחידות מודיעין וחיל אוויר) בעומק שטח האויב לשם מעצרו או חיסולם של פעילי הטרור מפחיתה בצורה ניכרת את יכולתם להוציא לפועל פיגועים. יתרונו כצבא סדיר נעוץ ביכולתו לנצל את משאבינו החומריים והאנושיים, את יתרונו הטכנולוגי, את כושר הניידות ואת איכות המודיעין כדי ליטול את היוזמה ההתקפית. זאת ועוד, הפעילות ההתקפית המיוחדת זורעת פחד רב בקרב פעילי הטרור, ואלה נאלצים להשקיע את מרב האנרגיות שלהם בשרידותם האישית, מה שמצמצם את יכולתם לתכנן פיגועים. בעימות המוגבל, כמו במלחמה כוללת, יש לשלב את היכולות של כל הכוחות כדי ליצור סינרגיה למען השגת המשימה.

סיכום

העימות המוגבל הפך לצורת הלחימה המרכזית באזורנו ובעולם כולו, ונראה כי ישמור על מעמדו המרכזי גם בעתיד. ישנו שוני רב בין מלחמה כוללת, שבה מעורבים צבאות סדירים, ושבה מושגת לרוב הכרעה פיזית, לעימות המוגבל, שבו ישנה חשיבות עליונה להכרעה התודעתית. לכן כדי לנצח בעימות המוגבל חובה ליזום מערכת התקפית רצופה במקביל למאמץ ההגנתי וכחלק בלתי נפרד ממנו. פגיעה פיזית היא האמצעי העיקרי שבאמצעותו משפיעים על תודעת החברה העומדת מאחורי הלוחמים בשני הצדדים. הצד הנוטל את היוזמה הוא המכתיב את מהלכי הלחימה והוא המאלץ את יריבו להתגונן. שילוב שתי צורות הקרב, הגנה והתקפה – תוך כדי התאמתם לאופי המיוחד של העימות הזה – יכריע בסופו של דבר את הכף.

הערות

1. ההגנה הניידת וההגנה הקבועה, הנהוגות היום בצה"ל, הן תוצרי אותו דיון.
2. בניגוד למיתוס הרווח הישגי הטרור והגרילה רחוקים מאוד מלהיות מושלמים. כל ניסיונות החתרנות במערב אירופה נכשלו כישלון חרוץ וכך גם רוב התנועות במרכז אמריקה ובדרומה. ההצלחות הבולטות של הטרור והגרילה הן כדלקמן: ארגון ה"אף-אל-אן" הצליח להביא להחלטתו של דה-גול לפנות את אלג'יריה; התבוסות של צרפת ושל ארה"ב בווייטנאם; התבוסה של ברית-המועצות באפגניסטן ועמידתם של המורדים הצ'צ'נים נגד הצבא הרוסי.
3. תורת המלחמה שלו פותחה על בסיס תורתו של מנהיג המרד הקומוניסטי בסין, מאו טסה טונג.

ידי נטרול יכולת הפעולה של האויב באמצעות ביצוע פעולות הגנה בשטחים החיוניים וביצוע פעולות התקפיות על סמך מודיעין ממוקד בעומק שטח מחייתו של האויב.

כוחות המגן בעימות המוגבל

בנוגע לכוחות המשתתפים בקרב ההגנה אל לנו להמציא את הגלגל מחדש. הגדרת הכוחות המסורתית בהגנה מתאימה גם לעימות המוגבל:

● **כוחות האחזקה** – הכוחות המחזיקים בשטחי המפתח ובשטחים החיוניים. הכוחות האלה ממוקמים במוצבים בקרבת היישובים ובעמדות בתוך היישובים עצמם וכן במחסומים על הצירים. תפקידם הוא למנוע חדירת חוליות אויב אל היישובים וירי על הצירים. המחסומים ייחודיים לעימות המוגבל. תפקידם הוא לסנן את הכניסה אל תוך תחומי הקו הירוק ולמנוע ירי על צירי התנועה. כוחות האחזקה הם המאמץ המרכזי בהגנה בשטחים. לדעתי, מערך האחזקה הוא המרכיב העיקרי, וצורת העימותם ופריסתם של כוחות האחזקה מכתיבה את שאר מרכיבי ההגנה. אי לכך נכון להגדיר את צורת ההגנה שנוקט צה"ל בעימות כהגנה סדורה וקבועה (הכוללת מוצבים, מחסומים ועמדות), שבמסגרתה מופעל מאמץ אבטחה דינמי, הכולל סיורים רכובים על הצירים ובסביבות היישובים, פטרולים רגליים וליווי הסעות.

● **כוחות האבטחה**. אלה הם הכוחות הפועלים בחזית מאמץ האחזקה – בכיוון שממנו צפויה הגעת האויב. בעוד שבמלחמה כוללת משימתם של כוחות האבטחה היא לאתר את המאמץ העיקרי של האויב, לתעל את כוחות האויב לשטחי ההשמדה, לשחוק את כוחותיו ולהתישם, בעימות המוגבל יידרשו הכוחות האלה להשמיד את האויב בכל מפגש עימו. לדוגמה: מארב שיתמקם בחזית מוצב, יישוב או בנתיב הגעה אל ציר ידרש להשמיד את החוליה ולמנוע ממנה לבצע את משימתה. הסיורים הרכובים הם, לדעתי, חלק מכוחות האבטחה, ומשימתם היא לאבטח את הצירים ואת הנוסעים בהם וכן להקנות תחושת ביטחון לאוכלוסייה הן ביישובים והן בצירים.

● **כוחות עתודה**. במלחמה כוללת תופעל העתודה בקרב ההגנה כדי לכבוש שטח שנפל בידי האויב או כדי לבצע התקפת-נגד על כוחותיו. בעימות המוגבל יישמרו כוחות כוננות כעתודה בכל יישוב או מוצב או גזרה. עומקה ורוחבה של הגזרה וכן אופי המשימה יקבעו את אופן נידודו ואת דרכי הגעתו של כוח העתודה אל האירוע. משימתו המרכזית של כוח העתודה היא לתגבר את מערך כוחותינו במקום שבו קיימת סכנה לפעולת אויב.

● **כוחות מיוחדים**. משימתם של הכוחות האלה היא ליטול את היוזמה ולבצע פעילות התקפית – בעיקר בעומק שטח האויב. למאמץ הזה יש השפעה קריטית על תוצאות העימות, וישנם מפקדים הגורסים כי זהו המאמץ ההתקפי העיקרי נגד ארגוני הטרור (אף שמבחינת גודלו זהו הכוח



הפסיכולוגיה של הפעילות המבצעית השגרתית

בכל משימה נתונה ניתן לומר שקורה תהליך מהיר יחסית, שבו המשימה מתעצבת עד להתקבעותה. התהליך הזה הוא בעל השלכות רבות על היכולת של הלוחמים לפעול תוך דריכות מבצעית

רס"ן אריאל ויינר ורס"ן מאיה פקר-רינת

השנייה תעסוק באופן הביצוע של המשימות האלה ובתהליכים הפסיכולוגיים המתרחשים בהן. בין השאר נטען כי למשימות האלה יש מאפיינים ברורים המשפיעים על אופיין: אלה משימות ללא מרכיב לוחמני מובהק; אלה משימות בעלות סיכוי נמוך לאירוע פח"ע אמיתי; אלה גם משימות שקיים לגביהן חוסר בהירות בנוגע להגדרת המצבים המבצעיים ולתגובה הנכונה להם. מדובר אפוא במשימות

שהמרחב שלהן (הפיזי והקוגניטיבי) הוא צר למדי. המוסכמה המקצועית, המובילה את השיח הארגוני ומשפיעה על המשימות השגרתיות, גורסת שיש צורך בהתמחות ובהתמקצעות גזרתיות. אנחנו נראה כיצד כל המאפיינים שנמנו לעיל וכן האופן שבו

המשימות מתבצעות יוצרים תנאים המובילים מפקדים ולוחמים לתהליך של "הירדמות" במשימות – תהליך המפחית (ולעיתים אף מבטל כמעט לחלוטין) את הדריכות המבצעית שלהם בפעילות. לבסוף נציע כמה כיוונים להתמודדות עם ההיבטים המועלים כאן, שדרכם ניתן להשפיע על מאפייני המשימה ועל אופן ביצועה בצורה שתגביר את היעילות הקרבית של היחידות הלוחמות.

המאמר מבוסס על עשרות רבות של ראיונות שבוצעו במרחב איו"ש בקרב לוחמים ומפקדים בדרג הזוטור, על עיון במסמכים ובתחקירי אירועים מבצעיים ועל כמה תצפיות שבהן עקבנו אחרי אופן הביצוע של משימות השגרה האלה (בעיקר במחסומים ובעמדות שמירה מסביב למוצבים וליישובים). כמו כן הוא מבוסס על עבודות ועל הבנות קודמות שיש לנו ולאנשי מקצוע אחרים בנוגע ליחידות לוחמות, ללחימה ולפיקוד ולפעילות המבצעית המתקיימת מאז החלו אירועי "גאות ושפל".

מאפייני המשימות המבצעיות השגרתיות

בחלק הזה נצביע על כמה מאפיינים מרכזיים של המשימות השגרתיות והקבועות שמבוצעות במרחב איו"ש ועל האופנים שבהם מתייחסים אליהן וחושבים עליהן. כאמור,

האירועים המבצעיים של השנים האחרונות מדגישים שוב את הצורך לעסוק כל העת בהיבטים השונים של הפעילות המבצעית השגרתית – אותן משימות מבצעיות המתבצעות באופן קבוע ולא משתנה בגזרה נתונה על-ידי אותם כוחות לאורך זמן: איוש מחסומים קבועים, שמירה בעמדות, פעילות ניידת קבועה וכו'. אירועים דוגמת אלה שהיו בעין יברוד¹ ובעין עריק² מפנים שוב את תשומת הלב לסוגיות

כמו: תהליכי הוצאת משימות, סטנדרטים מבצעיים של הכוחות המבצעיים, הרגלים מבצעיים של כוחות קטנים, מנגנוני השליטה על המשימות הקטנות המבוצעות דרך קבע בכל הגזרות, ערנות ודריכות מבצעית, התכנון המבצעי בדרג

הזוטור ועוד. אין ספק שלנושאים האלה יש חשיבות מכרעת להצלחת הפעילות של הכוחות בשטח, בין היתר לאור העובדה שהמשימות השגרתיות האלה תופסות את רוב הנפח של הפעילות המבצעית בשטח (הרבה יותר מאשר משימות התקפיות יזומות). נוסף על כך נראה כי באופן פרדוקסלי טמון בהן הפוטנציאל הרב ביותר לכישלון או לאירועים עם נפגעים.

בעמודים הבאים ננסה לבחון את המשימות המבצעיות

השגרתיות ולנתח את התהליכים הפסיכו-לוגיים, החברתיים והארגוניים המרכזיים המתקיימים במשימות האלה. במסגרת הזאת ננתח שתי רמות של התייחסות למשימות האלה: הראשונה תעסוק במאפיינים הקבועים ובנתונים המשפיעים על ההתייחסות למשימות האלה ועל אופן ביצוען;

המשימות השגרתיות תופסות את רוב הנפח של הפעילות המבצעית בשטח

מאיה פקר-רינת
פסיכולוגית - מחלקת תו"ל מז"י



אריאל ויינר
פסיכולוג צבאי - איו"ש





משימות שגרה הן משימות שקיים לגביהן חוסר בהירות בנוגע להגדרת המצבים המבצעיים ולתגובה הנכונה להם*

התחזוקה, ניסיון להשיג משאיות להובלת פלוגה שיוצאת לאימון וכו'. ניתן אפוא לקבוע שכאשר מופנה הקשב הפיקודי למשימות השגרה, הוא לובש בעיקר אופי נוהלי-פרוצדורלי: האם תיקי המשימה נמצאים בעמדות כפי שדורשות הפקודות? האם העמדות נקיות? וכו'. אלה דברים חשובים, אך הם באים על חשבון דברים חשובים הרבה יותר: שיחה עם הכוחות המבצעים כדי ליצור הבנה משותפת של המשימה ושל אופן ביצועה, תרגול המשימה, דיון וניתוח של מקרים אמיתיים ושל תגובות אמיתיות (במקום תדרכים שבלוניים החוזרים על עצמם לפני כל משימה).

העדר לוחמנות במשימה

הלוחמים המבצעים את פעילות השגרה מאוכזבים לא אחת מהמשימות. לוחמים שלמדו להילחם – להסתער, לקלוע במטרות, לתמרן – מוצאים את עצמם מאבטחים מתקנים. לוחמים ששאפו להתמודד עם מבוקשים בכל לילה מוצאים את עצמם בפעילויות שהן בדרך כלל מונוטוניות: שמירות ואיוש מחסומים. בבוטות ניתן לתאר זאת כך: לוחמים שהוכשרו להשמיד אויב נדרשים לווסת תנועה של משפחות פלסטיניות במחסום ולהגיע להחלטה אם האישה שעומדת מולם היא באמת בהריון או שבבטנה התפוחה מוסתרים אמצעי לחימה. לכן משבר הציפיות הוא גדול. נוסף על כך,

ניתן לשער כי למאפיינים המובאים להלן יש השפעה לא מבוטלת על האופן שבו מתבצעת הפעילות הזאת. להלן המאפיינים המרכזיים של פעולות השגרה האלה:

העדר קשב פיקודי

בהכללה ניתן לומר כי משימות השגרה האלה אינן זוכות לקשב פיקודי רב (בכל הדרגים), בוודאי שלא ביחס להיקפן בסך כל הפעילות המבצעית המתקיימת בכל מרחב נתון. די לעקוב אחר לוחות הזמנים של המפקדים ברמת השטח (מח"טים, מג"דים ובמידה מסוימת מ"פים) כדי להיווכח שהקשב והזמן מופנים ברובם לאפיקי פעילות אחרים: הפעילות המבצעית ההתקפית (אישורי תוכניות, קבוצת פקודות וכו'), פגישות עם הרמות הממונות (ביקורי מפקדים בכירים ביחידות בגזרה, סיורי מפקדים בכירים בגזרה, כנסי מפקדים בכל רמות הפיקוד וכו'), ניהול שוטף של היחידה (בעיקר ברמת המג"דים) ותפעולה הן בבניין הכוח (בעיקר טיפול בנושאי כוח אדם) והן בכל הקשור לתפעול הפעילות המבצעית. ניהול השוטף של היחידה כולל משימות שאינן "נספרות" ולעיתים אף לא רשומות בלוג², אף שהן ממלאות אותו. הכוונה היא לפעולות כגון טיפול בבעיות ביוב או מזון במוצב (שהמג"ד מקצה להן קשב רב, גם אם מדובר בבעייתם של מ"פ המפקדה ושל הסמג"ד), ביקור ב"בריתה" של נגד

* התמונות במאמר הזה צולמו במהלך פעילויות של חטמ"ר מנשה

שמישימה מצומצמת מובילה כמעט תמיד לפעולה ולחשיבה מצומצמות.

סיכויים קטנים לאירועים מבצעיים

הסיכוי שיתפתח אירוע מבצעי של ממש (גם אירוע שווא שבגיננו "מוקפצת" הגזרה) בכל משימה נתונה בפרק זמן נתון הוא קטן ביותר. ברוב המשימות לא קורים בדרך כלל דברים חריגים המחייבים קשב מיוחד מצד החיילים. הכוחות המבצעיים כמובן מודעים לכך ומתייחסים בהתאם לכך למשימות השגרה שלהם.

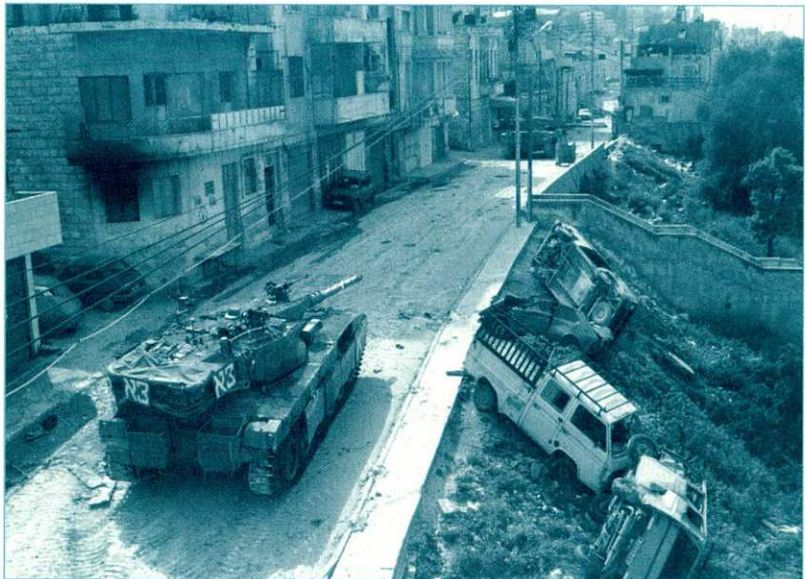
קושי בהגדרת המצבים המבצעיים שבמשימה

משימות השגרה מתאפיינות בכך שהן מייצרות מצבים מבצעיים לא מוגדרים, שקשה מאוד להחליט בהם איזו פעולה

לנקוט: האם להעביר רכב במחסום? האם לבדוק אותו לעומק? האם "להקפיץ" גזרה שלמה בגלל רעשים שנשמעים בסביבת עמדת השמירה? האם לירות בנער שמתקרב לגדר ולא מגיב לנוהל מעצר חשוד? ואלה כמובן רק מקצת הדילמות שבהן נתקלים החיילים במחסומים ובעמדות. מכיוון שגם ההנחיות הברורות שמנסים המפקדים להעביר לחיילים בשטח אינן יכולות לכסות את כל מגוון המקרים שעלולים לעמוד בפניהם, המענה המקצועי-צבאי למצבי הביניים האלה הוא הדרישה מהמפקד ומהלוחם בשטח להפעיל שיקול דעת. הפעלת שיקול דעת מחייבת הבנה עמוקה של המשימה, ועוד יותר מזה – של המטרה שלאורה מתבצעת המשימה. הצבא היה רוצה שהחייל והמפקד הזוטר שמבצעים את המשימה יפעלו ויקבלו החלטות כפי שהמח"ט או המג"ד היו פועלים ומחליטים אילו היו במקומם. אולם למיטב ידיעתנו, אימונים והכשרות ברמה כל כך גבוהה – הגם שניתן לבנותם – לא מתקיימים בשום שלב בתהליך הכנת המשימה (לא בתדריך ולא בתחקיר, שכמעט תמיד, כאמור, נשארים זהים לאלה שקדמו להם, ואפילו לא בדיוני מקרים ותגובות, שברוב המקרים הם דלים ולא מכסים טווח רחב של אפשרויות כאשר מדובר במשימות השגרתיות). נוסף על כך צריך להודות שכבר בשלב ההכשרה מתמקדת הסוציאליזציה של החייל בעיקר בכך שימלא פקודות, וחלוקת העבודה בין הלוחם למפקד היא ברורה: המפקד חושב ונושא באחריות, ואילו הלוחם מבצע. במילים אחרות, תהליך ההכשרה של החייל בשלבים המוקדמים ביותר (ולכן, גם המעצבים ביותר) מגלם בתוכו הנחות יסוד שמכשירות אותו בצורה כמעט מנוגדת לזו המצופה ממנו במשימות המבצעיות השגרתיות.

אפקטיביות נתפסת של המשימות

לא אחת מתקשים הלוחמים להבין את ההיגיון שמאחורי



הלוחמים מעדיפים תמיד לבצע את מה שלמדו: להסתער, לקלוע במטרות, לתמרן

ישנם לוחמים אקטיביים ותאבי פעילות שמתקשים להתמודד פסיכולוגית עם פעילות סטטית ופסיבית (ספק אם מי שהתקשו לשבת שיעור שלם בכיתה יכולים להחזיק מעמד שמונה שעות בעמדת שמירה סטטית).

חשוב להבין שהפעילות המבצעית השגרתית כוללת הרבה תת-פעולות הפוגעות בערנות החיילים. למשל, חייל שבודק אנשים וכלי רכב ובוחן אישורי מעבר אינו יכול להיות כל הזמן בדריכות מבצעית מלאה.

דפוס פעולה שחוזר על עצמו

המשימות המבצעיות השגרתיות הן קבועות ולא משתנות (נוהל הקרב של המשימות האלה, המרחב, הרכב הכוח, הגדרת המשימות והנהלים נשארים זהים כמעט לאורך כל הדרך). למעשה, כל מרכיבי המשימה נלמדים בעל פה, והמפקדים והלוחמים יכולים לדקלם אותם ללא שום קושי.

נוסף על כך – ואולי כתוצאה מכך – המשימות האלה אינן כרוכות בתכנון מבצעי אמיתי, המחייב מהלכי חשיבה פעילים על פרטי הביצוע. אחת התחושות שבלטו בדברי המפקדים והלוחמים היא שאין להם שליטה על המשימה (על תכנונה, על ביצועה ובעיקר על מה שיקרה בה). הכול כל כך נתון וקבוע במשימה, עד

כי נוצרת התחושה שאין אפשרות לשנותה. לתבנית הידועה מראש יש השלכות פסיכולוגיות על טיב הביצוע הקרבי – השלכות שיפורטו בהמשך.

מרחב משימה צר

המשימות השגרתיות מתבצעות לרוב במרחב פיזי-גיאוגרפי מצומצם וצר מאוד (מרחב המחסום, מרחב עמדת השמירה, ציר הסיור המוגדר). יש לכך השלכות על רוחב הניתוח של המפקד או של החייל המבצע את המשימה, לזמן הנדרש להשגת היכרות אינטימית עם המרחב ועוד. ניתן לומר

הלוגיסטי הניתן לה. ההחלשה הזאת מאלצת מפקדים להקדיש זמן רב מאוד לתיאומים ולפתרונות של בעיות הנובעות ממחסור באמצעים ובכוח אדם. כתוצאה מכך הם יכולים להפנות פחות קשב לביצוע המשימות עצמן.

המאפיינים שנסקרו כאן הם, למעשה, כוחות חזקים הפועלים על הלוחם ועל המפקד הזוטור בצורות ובאופנים שונים עוד לפני שהם ניגשים לביצוע המשימה. בראש ובראשונה ניכר כי המאפיינים האלה יוצרים תודעת שגרה אצל החייל ואצל המפקד עוד לפני שהם מתכוננים לצאת למשימה, וללא ספק התודעה הזאת משפיעה על ההתכוננות למשימה ועל אופן ביצועה, שעליהם נעמוד בהמשך. להערכתנו, חייל שיוצא למשימה לא בהכרח מדמיין את המפגש עם האויב (ייתכן שהוא "מפנטז" על היתקלות, אך לא באמת מאמין שזו תקרה במשמרת שלו). במילים אחרות, תודעת החייל היא לא של משימת לחימה, אלא של משימה שגרתית בתחום האבטחה או הבידוק. אפילו העובדה שישנם סימנים מוחשיים שונים להיות החייל במשימת לחימה (הוא נושא נשק, חובש קסדה על הראש וכד') אינה מצליחה ליצור תודעה אחרת, לוחמנית יותר. תודעת השגרה הנוצרת עומדת בסתירה לתודעת הלחימה, שמצפים כי תלווה את החייל במשימה – דהיינו שיהיה בדריכות מבצעית מקסימלית, ערני, מהיר תגובה, וכד' – באופן שיאפשר לו לתת מענה מבצעי נכון לכל אירוע מבצעי שעלול להתפתח.

התמחות גזרתית מרחבית לעומת התמחות משימתית מקומית

האופן שבו מאורגנות ומבוצעות משימות מבצעיות שגרתיות מבוסס ומושפע ממוסכמות מקצועיות שהולכות ומתפתחות (ולעיתים גם מקובעות) בשטח כתוצאה מההתנסות השוטפת של הכוחות. טענתנו המרכזית היא שבקרב המפקדים התקבעה התפיסה שלפיה ההתנהלות הנכונה ביותר היא שהמסגרות שוהות לאורך זמן בגזרות קבועות, שכן בדרך הזאת הן משיגות "התמחות גזרתית" של הכוחות. המוסכמה הזאת, כך נראה, מקובלת על כל רמות הפיקוד של היחידות הטקטיות ולכן גם מיושמת, כאשר הדבר ניתן באופן גורף.

מתוך הראיונות שערכנו עולים כמה ממצאים מעניינים בתחום הזה. הממצא העיקרי בהקשר הזה מעיד על פער בתפיסת ההתמחות הגזרתית בין הרמות השונות. תהליך ההתמקצעות המתואר כאן, שכאמור נוהגים לכנותו "התמחות גזרתית", נתפס על-ידי מפקדים (בעיקר הקצינים שבהם) כארוך הרבה יותר מכפי שהוא נחוה ונתפס על-ידי החיילים והמפקדים המבצעים את המשימות השגרתיות. ניתן לשער שהפער בין המפקדים לחיילים נובע מהפער שקיים בין אורכו של תהליך ההתמחות הגזרתית שדרוש לקצינים לבין אורכו של אותו התהליך אצל מ"כים ולוחמים (בגלל מאפייני המשימות הייחודיים לכל אחת מהקבוצות). בהכללה ניתן לומר שהקצינים מבצעים דווקא את רוב

המשימה הספציפית, ומשימות לא מועטות זוכות להיקרא בלשונם "משימות מונפצות". יש לכך שתי סיבות מרכזיות: ראשית, לא תמיד מקפידים המפקדים להסביר ללוחמים את משמעות המשימה במובנה הרחב, למשל אם היא תוצאה של התרעה מסוימת. שנית, ישנן משימות של קבע, שמתבטלות בנסיבות מסוימות – מה שעלול לגרום לחיילים לתהות אם הן היו נחוצות מלכתחילה. לדוגמה: אם כשמחלקה יוצאת הביתה אפשר להוריד מחסום, אולי זה סימן שהמחסום הזה אינו ממש הכרחי?

העדר תגמול מוחשי על הפעילות

המשימות השגרתיות – ברובן הגדול – חסרות הילה ולרוב גם לא מתוגמלות, גם אם הן מסתיימות בהצלחה, וגם אם הושקע בהן מאמץ רב. הסיבה לכך ברורה: לרוב לא רואים את ההישג המבצעי של המשימות האלה. בדרך כלל קשה להוכיח או להראות כיצד מחסום מנע פיגוע גדול בעורף המדינה. הצד השני של אותו המטבע הוא שכמעט תמיד עוברות המשימות האלה בשלום וללא תקלות מיוחדות – גם אם היו בהן כשלים מקצועיים כאלה או אחרים. במילים אחרות, גם ביצוע לא ממש איכותי לא יביא בהכרח לכישלון מבצעי. לכן לא ברור אולי לחיילים מדוע עליהם להשקיע את מיטב האנרגיות בכל משימה, כאשר מועטים הסיכויים שהיא תסתיים באסון גם אם תבוצע כלאחר יד.

מאפייני הכוחות המבצעים את המשימות

משימות שגרה רבות ניתנות דווקא ללוחמים הפחות מיומנים באותה המסגרת. כך, למשל, פלוגות המסלול בגדוד ישקיעו את מיטב הסד"כ שלהן במחסומים ובעמדות קבועות, בעוד שהפלוגה הוותיקה תהיה תמיד "פלוגת המשימות היזומות". במילים אחרות: קשה מאוד למצוא ותיקים שממלאים את משימות השגרה. למשימות האלה שולחים כמעט תמיד את החיילים הצעירים יותר. מההתנהלות הזאת עולה מסר ברור: משימות השגרה הן לא בהכרח המשימות שבהן יש להשקיע את מיטב הלוחמים, הן לא משימות מספיק איכותיות, ומכאן גם שהן פחות חשובות.

חולשת "מעטפת" המשימה

משימות השגרה מבוצעות כמעט תמיד במציאות של מחסור במשאבים לביצוען: רכבי ה"סופה" מקולקלים או בטיפולים, ולא ניתנים במקומם כלי רכב חלופיים, אין די חיילים לביצוע כל המשימות, יש קושי להגיע באופן מסודר למוצבים ולעמדות עם מוצרים "מגבירי מוראל" (אוכל, עיתונים, שק"ם וכו'). לעומת זאת, כאשר מתבצעת פעילות מבצעית התקפית, מתלווה אליה ריכוז מאמץ לוגיסטי כדי להעמיד את כל האמצעים הדרושים להצלחת המבצע, והמפקדים משוחררים מעט יותר מהעיסוק בעניין הזה. המשימות השגרתיות מחייבות פיזור של אמצעים על פני משימות קטנות רבות – מה שמחליש בכל משימה נתונה את המענה

המשימות שאינן "צמודות קרקע" ואינן קבועות. המאפיין המרכזי של משימותיהם הוא תנועה (בספורים, במסגרת החפ"ק, פעילויות יזומות, עבודה במוצבים). לקצינים המבצעים משימות בעלות אופי מרחבי או גזרתי יותר אכן נדרשת תקופה ארוכה יותר של שהייה ושל פעילות על מנת להגיע להתמחות הגזרתית המדוברת. זאת משום שהקצינים המבצעים פעילות לא סטטית נדרשים למידת היכרות עמוקה עם מאפייני הגזרה שבה הם פועלים: נתיבי הגעה ומילוט אפשריים של מפגעים, נקודות תורפה בתאי שטח רחבים יחסית, היכרות עם הגזרות השכנות, יכולות להכיר ולעבוד מול גורמים קבועים או חבירים בגזרה (אזרחים ביישובים, שב"כ, כוחות לא אורגניים חבירים). הם נדרשים לכל זאת על מנת לפעול ולתפקד בצורה מיטבית. כל אלה דורשים זמן וגם מייצרים דריכות מבצעית המתאפשרת הן בשל הצורך ללמוד יותר פרטים ויותר תהליכים מורכבים והן בגלל אופי הפעילות הכולל חשיבה ופעולה אקטיביות, תנועה, גיוון ושליטה מסוימת בפעילות עצמה. כל אלה חסרים לחייל העומד במחסום או בעמדת השמירה, ואין לו שום יכולת לשלוט על פעילותו או להחליט

החלטות הנוגעות לה. הוא נדרש אך ורק לעמוד ערני ולשמור, ואין באפשרותו לשנות נתיב סיוור, לעצור, לרדת מהרכב, לסייר וכד'. ההתמחות הגזרתית של הקצינים היא מרחבית במהותה, וזו של החיילים היא משימתית, סטטית ומקומית. ההתמחות הגזרתית המרחבית היא תהליך איטי הרבה יותר מזה של ההתמחות המשימתית המקומית.

מכאן גם שלחיילים קושי גדול הרבה יותר בהתמודדות עם מאפיינייה ה"מרדמים" של המשימות המרכזיות שהם מבצעים.

תהליך ה"הירדמות" בפעילות המבצעית השגרתית

בהתבוננות צרה יותר על ביצועה של המשימה המבצעית השגרתית נראה שניתן לתאר תהליך העובר על מפקד, על חייל ועל מסגרת לוחמת המקיימת פעילות מבצעית שגרתית וקבועה. לצורכי הניתוח שלנו ניתן לראות בכניסה של יחידה כלשהי לגזרה את תחילת התהליך. הכוח הנכנס לגזרה לומד את המשימה מתוך החפיפה הנערכת עם הכוח שעוזב את הגזרה. בחפיפה עוברים המפקדים על המשימה, על הרכב הכוח, על השטח ועל ההיבטים השונים של ביצוע המשימה. לטענת רוב המפקדים שאיתם שוחחנו הם לא קיימו תהליך של תכנון מחדש של המשימה, של הגדרתה ושל ניתוח עצמאי של השטח, ולמעשה תיק המשימה כבר מוכן וקיים בכל אחת מהמשימות האלה. למרות סדר פעולות ארוך שיחידה נדרשת לבצע עם הכניסה לגזרה נראה כי אין בהן מהלך של חשיבה פעילה על פריסת הכוחות, על המשימות המבוצעות ועל המענים האפשריים בכל הנוגע למשימות המבצעיות השוטפות. זה מה שניתן להבין מטענות המפקדים שאיתם שוחחנו.

במהלך הביצועים הראשונים של המשימה הולכת ונוצרת בראשי החיילים והמפקדים תבנית שלמה (סכימה תודעתית) הכוללת את המרכיבים השונים של המשימה שחוזרים על עצמם באופן קבוע. כך הולכים ונלמדים דפוסי התנועה במחסום (אילו אנשים עוברים באילו שעות, כלי רכב קבועים שעוברים, אנשים וסיפורים אישיים קבועים ולא משתנים), סביבת עמדת השמירה (רעשים טיפוסיים בשעות השונות של היום, טווחים מהעמדה לכל נקודה סביבה, תנועות רגילות במרחב) ובכלל, "התנהגות" המרחב הגיאוגרפי של המשימה (מתי תושבים מתעוררים, מתי מתחילה תנועה מחוץ לכפר כלשהו, מתי צפוי עומס תנועה, ועוד). הסכימה התודעתית הזאת מגדירה קטגוריות, מושגים ועקרונות מארגנים לדינמיקה של המשימה. מצד אחד, התבניות האלה פונקציונליות לחלוטין, מאחר שהן מאפשרות לחייל ולמפקד להחליט איך לפעול בצורה אפקטיבית: את מי לבדוק ואת מי לא לבדוק במחסום, מתי משהו נראה חשוד וחריג, מתי הקולות הנשמעים בסביבת העמדה הם ירי חי או נפצים בשל החג בכפר הסמוך. יחד עם זאת יש לתבניות האלה אפקט

האופן שבו מאורגנות ומבוצעות משימות מבצעיות שגרתיות מבוסס ומושפע ממוסכמות מקצועיות שהולכות ומתפתחות בשטח כתוצאה מההתנסות השוטפת של הכוחות

מרדים, כלומר הן מפחיתות את הדריכות ואת הערנות המבצעית של הכוח. למעשה, עם חלוף הזמן, עושים הלוחמים שוב ושוב באופן אוטומטי סדרה של פעולות קבועות. כתוצאה מכך במהלך המשימה עצמה מדווחים הלוחמים על ערנות ועל דריכות בדקות הראשונות, אולם מהר מאוד – יחסית לזמן סביר של משמרת (8 שעות) – הולכת הדריכות הזאת ומתמססת. כדאי לשים לב שכלל שהמשימה חוזרת

על עצמה מספר פעמים רב יותר, כך הולך זמן הדריכות ופוחת ומפנה את מקומו לתודעה ולהתנהגויות של שגרה. הירידה בערנות ובדריכות המבצעית של הכוחות מתבטאת בשלושה אופנים עיקריים:

1. **ביטחון עצמי של הכוח.** הכוח המבצע את המשימה חש מידה הולכת וגוברת של ביטחון ככל שמתגבשת הסכימה התודעתית של המשימה.
2. **מידת הקשב לשינויים** המינוריים המתרחשים בסכימה (שעלולים להיות האות לאירוע מבצעי מתהווה) הולכת ופוחתת ככל שהסכימה התודעתית מגובשת ויציבה יותר.
3. **"אינוס" השטח.** לעיתים, גם כאשר מבחינים בשינויים הקורים במרחב, מתקיים תהליך מהיר של שכנוע עצמי שמכניס את השינוי לתוך הקטגוריות הידועות, כלומר האותות מתפרשים כחלק מהמוכר בסביבת המשימה. למעשה מתקיים תהליך שניתן לכנותו "התיידדות" עם המשימה, כלומר היכרות מעמיקה של המשימה, של הרכבה, של מרחבה ושל מאפייניה באופן כזה שהלוחם והמפקדים חשים ביטחון ואמון במידת ההתמקצעות שלהם בגזרה – מה שגורם באופן הדרגתי לירידה בדריכות המבצעית. התהליך הזה קורה במהירות עצומה – כך עולה מתוך דיווחי הלוחמים ומהתצפיות שביצענו. ראוי לציין שלמיטב ידיעתנו אף שהמפקדים מכירים היטב את בעיית הערנות והדריכות

המבצעית הדועכת כבר בשלבים מוקדמים של הביצוע החוזר של המשימות, אין תכנון מובנה, מסודר ושיטתי (במסגרת התכנון המבצעי של המשימות) כדי לתת לכך מענה.

ל"התייחדות" עם הגזרה ועם המשימות הקבועות יש פן נוסף בעל השלכות מהותיות: פעמים רבות מדברים על הצורך ב"רענון" ו"בשבירת השגרה" של הכוח, ולעומת זאת נדירות מאוד הפעמים שבהן מדברים על הצורך "לשבור" גם את שגרת המשימה. אחת הדרכים להתמודדות עם שחיקת הכוח היא באמצעות החלפת גזרות ו/או משימות בין כוחות. אך רוטציה בין הכוחות לביצוע משימות נתונות אינה מביאה לשינויים במשימה עצמה, הנשאר, כאמור, כמעט תמיד קבועה. יתר על כן, חיילים המבצעים פעילות בגזרה לאורך זמן חוזרים לאותן משימות קבועות גם אם מתבצעת רוטציה מלאה ותכופה. גם לכך יש אפקט "מרדים" מסוים, שמחייב להקדיש מחשבה לאופן שבו ניתן לא רק לקיים חילופי משימות במסגרת נתונה, אלא גם לקיים שינויים במשימה במרחב נתון כך שיווצר הצורך בלימוד אקטיבי מחדש של המשימה וביצירת סכימה תודעתית מחודשת ושונה. כל אלה הם מהלכי פעולה אקטיביים המגבירים ערנות ודריכות מבצעית. כמובן, יש לכך גם השלכה

מבצעית טהורה: האויב לומד את שגרת המשימה (ולא בהכרח מתעניין האם הכוח המבצע שייך לצנחנים, לגולני או לשריון) ומאתר את דפוסי הפעולה הקבועים בה, ואלה הופכים לנקודות תורפה מבצעיות.

לבסוף ישנה כמובן החובה להצביע על התרבות הרווחת בשטח של איחורים בהחלפת המשמרות, שהיא ידועה ונחווית יום יום על ידי הלוחמים, תורמת

לתחושות קשות בקרבם ואף מצביעה על חשיבות המשימה. (ניתן לשער ולקוות שאותו כוח המאחר לחילופי המשמרות לא היה מאחר לשעת ה"ש" שנקבעה למבצע התקפי). בהקשר הזה ראוי לציין כי תרבות האיחורים אינה נובעת רק מיחס הלוחמים למשימות שגרתיות אלא גם מהבעיות התפעוליות הפוקדות את דרג הפלוגות שהוזכר קודם לכן: הקושי להשיג רכב שיסיע את הלוחמים לביצוע ההחלפה, מפקדים שעסוקים במשימות שונות ולא מתפנים בזמן כדי להוציא אל הפועל את משימות השגרה ועוד.

סיכום ומסקנות

במאמר הנוכחי ניסינו לנתח את הכרוניקה הידועה מראש (אולי) של משימות השגרה, שיכולה להוביל לאירועים קשים כמו גם לתסכול מתמשך בקרב הלוחמים והמפקדים בשל אופיין, ההתייחסות אליהן ואופן הביצוע שלהן.

במבט ממוקד על משימה שגרתית כלשהי במרחב איו"ש (איוש מחסום או עמדת שמירה במוצב או ביצוע סיוור) ניתן לראות כמה מכנים משותפים שחוזרים על עצמם, ונראה שיש להם השלכות על תפקוד הכוחות: ראשית, המשימה נתונה מראש, ולכן לא מתקיים שום מהלך פעיל של חשיבה ושל תכנון המשימה על ידי המבצעים אותה; שנית, תהליך הוצאת המשימה אינו משתנה, וחסרים בו המאפיינים המעוררים והממריצים של נוהל קרב (לימוד המרחב, הצורך

ביצירת שפה משותפת בין מבצעי המשימה. כל אלה מגבירים ערנות ודריכות). לבסוף, ובהמשך לנאמר לפני כן, סביר להניח שלא יהיה שוני משמעותי באופן ביצוע המשימה ממשמרת למשמרת או בין כוחות המתחלפים ביניהם (גם אם הם שייכים ליחידות שונות לחלוטין). לכן בכל משימה נתונה ניתן לומר שקורה תהליך מהיר יחסית, שבו המשימה מתעצבת עד להתקבעותה בפועל באופן המימוש שלה וכן בתודעת הלוחמים והמפקדים המבצעים אותה או במילים אחרות: באופן שבו המפקדים חושבים עליה. התהליך הזה הוא בעל השלכות רבות על היכולת של הלוחמים לפעול תוך דריכות מבצעית ולהשיג את ההישג המבצעי הנדרש מהם בכל משימה שגרתית נתונה.

מבט מרוחק מעט יותר על כלל משימות השגרה מאפשר להבחין שלפעילות המבצעית השגרתית ישנן מראש, עוד לפני התכנון והיציאה למשימה נתונה, כמה מאפיינים המכתיבים כמעט לגמרי את ההתייחסות אליהן ואת מקומן של המשימות האלה בתמונת הפעילות הכללית של הכוחות, וכנגזרת מכך את האופן שבו הן מתבצעות. בחלקם אלה הם מאפיינים מבניים של המשימה, (סטטיות הפעילות, העדר הלוחמנות שבמשימה, העדר תגמול

מוחשי לפעילות, חוסר המוחלטות של המצבים המבצעיים שהיא יוצרת והקושי לקבל החלטות חד-משמעיות ומוכתבות מראש על ידי פקודות והנחיות); בחלקם אלה הם מאפיינים הנובעים מההתייחסות של המערכת ושל המפקדים לסוגים כאלה של משימות (הפניית קשב פיקודי מועט, הטלת המשימות האלה על כוחות צעירים או פחות מנוסים). בחלקם אלה מאפיינים

הנובעים מהיות המשימות כה שגרתיות עד כי הכוחות נכנסים אליהן באופן אוטומטי בלי שמתקיים תהליך כלשהו של לימוד (היערכות "מדוקלמת"). בכל מקרה, המאפיינים האלה משפיעים על הוויית המשימה ועל ביצועה באופן מהותי, ומומלץ לתת את הדעת עליהם ועל האופן שבו ניתן להשפיע עליהם על מנת ליצור שינוי באופי וביצוע של הפעילות המבצעית השגרתית. ללא ספק, טיפול ונגיעה באחד או ביותר מהמאפיינים האלה בכיוון הנכון עשויים לשנות את ההוויה המשימתית על צדדיה השליליים והלא פונקציונליים. ראוי לציין שאחד מתנאי הפתיחה הבעייתיים שבו לא עסקנו בהרחבה במאמר – למרות המרכזיות שלו בחלק גדול ממשימות השגרה – הוא העובדה שהמשימות מתבצעות בנוכחות אוכלוסייה אזרחית. לנו אין ספק כי למאפיין הזה יש השפעה קריטית על אופן ביצוע המשימות ועל התהליכים המתרחשים בהן.

מבט על כללי יותר על הפעילות מאפשר לזהות את שיח המפקדים הדומיננטי, שהוא התשתית למוסכמות המקצועיות המובילות את הלחימה במרחב איו"ש. נראה כי אחת המוסכמות הדומיננטיות ביותר מדברת על הצורך בהתמחות גזרתית, המתורגמת באופן גורף וללא הבחנה מספקת בין הדרגים שלגביהם הקביעה הזאת נכונה ובין אלה (הדרגים העוסקים בפעילות סטטית ושגרתית), שלגביהם ההתמחות הגזרתית פירושה שעמום, העדר אתגר וירידה

**לעיתים, גם כאשר
מבחינים בשינויים הקורים
במרחב, מתקיים תהליך
מהיר של שכנוע עצמי
שמכנים את השינוי לתוך
הקטגוריות הידועות**

דריכות וערנות מבצעית במהלך ביצוע המשימה.

◆ **אימונים מנטליים.** על המפקדים בכל הרמות לקיים עם פקודיהם ניתוחי תרחישים של מצבים מבצעיים שונים שניתן להעלות על הדעת במשימות שונות, שבנוגע אליהם לא נותנות הפקודות וההנחיות מענה ברור אחד לפעולה. קיומם של מצבים מבצעיים כאלה הוא מאפיין מרכזי ביותר של כמעט כל המשימות במרחב איו"ש. ניתוחי תרחישים כאלה ירחיבו את רפרטואר התגובות האפשרי של מפקדים ושל לוחמים ואת מגוון השיקולים שהם מפעילים בפועל נוכח מצבי הביניים הרב־משמעיים הכל כך אופייניים לעמדות הסטטיות.



את תכנון המשימה על המפקד לבצע בשיתוף הלוחמים המבצעים אותה

ניתן לחשוב על פעולות רבות ברמת הלוחמים והפלוגה:

- ◆ להנהיג רוטציה של משימות בין יציאות ולא מיציאה ליציאה (כלומר, אם לוחם עושה 3:14 (14 ימי פעילות, שאחריהם באים שלושה ימי חופשה), יש לו 14 יום שבהם הוא צריך לעבור בין כל המשימות, והוא לא ישנה משימה רק עם חזרתו מהבית).
- ◆ להטיל על המ"כים ועל המ"מים את התכנון המבצעי כדי להתמודד באופן יצירתי עם בעיית הערנות והדריכות המבצעית.
- ◆ לחשוב על שילוב מתוכנן מראש של תרגילי הכוונה בעמדה או בעמדת תצפית.
- ◆ לחייב מפקדים לקיים סבב שיחות עם חיילים בעמדות. להטיל משימת תצפית על עמדת שמירה.
- ◆ להתיר אכילה בעמדות שמירה בשעות משתנות.
- ◆ להחליף בין השומרים את עמדות השמירה תוך כדי משמרת.
- ◆ לקיים תרגיל דו־צדדי ליד מחסום בשעות מתות שבהן אין תנועה במחסום.
- ◆ מעל הכול יש להפנות קשב מתמיד למשימות האלה ולכוחות המבצעים אותן. הפניית קשב תאפשר בחינה מתמדת של נחיצות המשימות ושל מסוגלות הכוחות לבצע אותן בהצלחה.

הערות

1. התקרית בכפר עין יברוד אירעה ב־19 באוקטובר 2003. סיור רגלי של חיילי דוכיפת נקלע למארב ירי קטלני של אנשי פת"ח בכפר עין יברוד, סמוך לעופרה. המחבלים הרגו שלושה חיילים ופצעו חייל רביעי. לאחר מכן ביצעו "וידוא הריגה", נטלו את כלי נשקם ונמלטו. הסיור בוצע במסגרת פעילות שגרתית לאבטחת התנועה בציר 60 שעובר במקום.
2. התקרית במחסום עין עריק אירעה ב־19 בפברואר 2002. שישה חיילים נהרגו ועוד חייל נפצע בפיגוע ירי במחסום הנמצא סמוך לרמאללה.

בדריכות ובערנות המבצעית, כשבסיס המוסכמה הזאת עומדת התפיסה שהתמחות פירושה מקצוענות.

מוסכמה נוספת שאותה ניתן למנות בשיח המפקדים היא שניהול פרוצדורלי של המשימות ושליטה בהן יאפשר למזער את הסיכונים הטמונים בהן. על הנקודה הזאת אפשר ללמוד, למשל, מהאופן שבו בוחנים מפקדים את ביצוע המשימות בשגרה ולרוב גם לאחר כישלונות מבצעיים: האם קיימים תיק משימה וכרטיס טווחים? האם העמדה נקייה וכו'. מוסכמה רווחת אחרת היא התפיסה הכמעט מקודשת של חשיבות האורגניות של הכוחות. להערכתנו, הרכב קבוע של הכוח מוסיף ממד נוסף שמתקבע ולא משתנה, ויש לו אפקט "מרדים" על הכוח המבצע את המשימה – בלי לגרוע מהיתרונות שיש לאורגניות בהיבטים ובתחומים אחרים.

על סמך האמור לעיל ניתן לחשוב על כמה כיווני התמודדות, שרובם ככולם ידועים ומוכרים אך זנחים פעם אחר פעם – לרוב בשל הסיבות המרכזיות שנסקרו במאמר הזה. הכיוונים האלה יכולים להיות באפיקים הבאים:

◆ **יישום מלא ושיטתי של עקרון הזהות בין המתכנן למבצע.** יש להטיל על המפקד לתכנן בפירוט רב את המשימה שמטילים על הכוח שלו. את התכנון עליו לבצע בשיתוף הלוחמים המבצעים את המשימה. גם מחסום קבוע יכול להשתנות (באופיו, במיקומו, במיקום הכוח בו ועוד) מדי יום על־ידי תכנון מחודש שלו בדרג המפקד הזוטר המבצע.

◆ **שינוי על בסיס יומי של תצורת המשימה.** בהמשך לנאמר לעיל ניתן להזיז את הבטונדות במחסום, לשנות את המיקום של עמדת הסלקטור, לשנות את עמדת האבטחה של המחסום, להוריד מחסום ולקיים פעילות חלופית שתשיג הישג מבצעי דומה. כל אלה ופעולות נוספות שניתן להעלות על הדעת מאלצות את הכוח המבצע להפעיל מחדש תהליך של התרגלות ושל הסתגלות למשימה – תהליך שכאמור מגביר את דריכות הכוח.

◆ **הכללת סעיף בתכנון המבצעי של המשימות שמשמעותו התמודדות עם דריכות ועם ערנות מבצעית.** מדובר בתכנון פרטני של הפעולות שיש לנקוט על מנת לשמר



מתנתקים מהתנתקות

משימת ההתנתקות אופיינה בלחצים מגוונים ובפוטנציאל לשחיקה. המאמר שלהלן מציג טכניקות שיש בהן כדי לצמצם ולהפיג תופעות של לחץ ושל שחיקה לאחר משימת ההתנתקות ולסייע בחזרה לשגרה

סרן ורד וינוקור-חי ורס"ן יותם אמיתי*

באוקלוסייה שאינה מוגדרת אויב, אלא באזרחים שהם חיילים כמותם, אשר לאורך שנים שירתו, משרתים וישרתו בצה"ל.

המאמר שלהלן מבקש לבחון את תופעות הלחץ והשחיקה שאיפיינו את משימת ההתנתקות ואת התקופה שאחריה ולהציע טכניקות וכלים שבאמצעותם יכולים המפקדים לסייע לחייליהם (ולעצמם) להתמודד עם התופעות הנ"ל.³

משימת ההתנתקות וגורמי הלחץ הטמונים בה

משימת ההתנתקות הושלמה למעשה ב- 23 באוגוסט 2005, ובביצועה השתתפו כוחות גדולים מאוד של צבא ומשטרה. המשימה הזאת הייתה מהמורכבות ביותר שהוטלו אי פעם על צה"ל ועל כוחות הביטחון האחרים. הסיבות לכך שמדובר היה במשימה מורכבת מאוד הן רבות ומגוונות (ויפורטו בהמשך), אולם נראה כי העיקרית שבהן נבעה מהקושי של יחידות צבא לבצע משימה לא צבאית. די בעצם העובדה הזאת כדי לגרום לתחושות לחץ ושחיקה בקרב החיילים שהשתתפו במשימה. נוסף על כך חשוב להדגיש שמדובר היה במשימה שמלכתחילה אין בה משום ניצחון או תהילה – מה שהקשה עוד יותר על החיילים לבצעה.

ככלל, תוכנית ההתנתקות מזמינה בחינה לעומק של שאלות שונות הקשורות להפעלת כוחות צבא במשימות שאינן צבאיות במהותן. מדובר בסוגיה בעלת חשיבות רבה, שלא נחקרה לעומק בספרות הסוציולוגית הצבאית, בעיקר בכל הנוגע להיבטים הייחודיים לזירה הפנים-ישראלית. הנושא הזה מקבל ממד נוסף כשהוא נבחן בהקשר של תופעות לחץ ושחיקה, שנראה כי הן כמעט מובנות מאליהן במשימה מהסוג הזה. יתר על כן, העיסוק האינטנסיבי של הצבא בהתנתקות, השיח התקשורתי והציבורי הרחב סביב

לחץ (Stress) הוא חלק אינטגרלי מחייהם של בני האדם. כתופעה פסיכולוגית בעלת השלכות תפקודיות זכו לחצים מסוגים שונים, מקורותיהם והשפעותיהם להתעניינות ולהתייחסות מחקרית ענפה. צבאות מתאפיינים בלחצים שהם מפעילים על המשרתים בהם ובחוויות האינטנסיביות שהם מעניקים להם. סיטואציית הקרב, הנגיעה במוות, חובת הנאמנות והצורך לעמוד במשימות הם מקור בלתי נדלה להתפתחות לחצים. מאז ומעולם נדרשו מפקדים להוביל את

חייליהם לניצחון למרות לחצים פסיכולוגיים ופיזיולוגיים – דוגמת פחד, עייפות וכאב – המדרבנים את החיילים להימנע מלהיכנס לקרב.

ההנחה היא שלחץ ושחיקה במשימות מסוימות אינם מאפיינים רק חיילים "חלשים", אלא מדובר בחוויה פסיכולוגית שאופיינית לכולנו. מרבית המחקרים בתחום הפסיכולוגיה הצבאית, העוסקים בתופעות של לחץ ושל שחיקה, מתמקדים בתגובת קרב. לעומת זאת מחקרים וחומרי

הדרכה מהתחום הזה הממוקדים בחיילים בריאים הם מועטים יחסית.

דרכי ההתמודדות הנורמטיבית עם תופעות של לחץ ושל שחיקה סביב המורכבות שיצר העימות המתמשך ברצועת עזה אומנם נבחנו כבר בעבר,¹ אולם המחקרים האלה עסקו במצבי לחץ

ושחיקה הנוצרים כתוצאה מלחימה ממושכת נגד אויב מוגדר² – אויב המאפשר לחיילים לפעול נגדו באלימות. לעומת זאת במשימת פינוי של מתיישבים ישראלים – דוגמת ההתנתקות – נתקלים החיילים

מאז ומעולם נדרשו מפקדים להוביל את חייליהם לניצחון למרות לחצים פסיכולוגיים ופיזיולוגיים המדרבנים את החיילים להימנע מלהיכנס לקרב

סרן יותם אמיתי*
פסיכולוג אוגדת אזה"ע



סרן ורד וינוקור-חי
יועצת ארגונית פקע"ר



* תודתנו נתונה לסא"ל צור קרן, רע"ן פסיכולוגיה של מז"י, ולרס"ן חני בראודה, הפסיכולוג של פיקוד דרום, על ההכוונה ועל ההשראה בכתובת המאמר.



משימה של יחידות צבאיות הופכת להיות לא צבאית רק כאשר היא מחייבת שימוש מינימלי בכוח ושואפת להבטיח "יחסים תקינים" ולא ניצחון בקרב

ואת נכונותם לבצע בהצלחה משימות כאלה.⁵ כבר עתה ישנן עדויות כי ההכנות המנטליות המקיפות שעברו הכוחות שהשתתפו במשימת ההתנתקות סייעו להם לא רק להפגין רגישות, נחישות, איפוק והבלגה במהלך המשימה אלא גם לצמצם בקרבם תופעות של שחיקה במהלך הפעילות ולאחריה. העדויות האלה הן משמעותיות ומעודדות במיוחד, היות והעיסוק במשימות לא צבאיות, ובמיוחד במשימות פינוי, הוא מורכב – במיוחד כשהוא נבחן בהקשר של צה"ל, וזאת מכמה סיבות עיקריות:

ראשית, מדובר היה במשימה נדירה, שלא נתפסה כחלק אינטגרלי ממוקדי העשייה של הצבא, וכתוצאה מכך לא היו בנוגע אליה תפיסה אחידה, וגם לא היה ממש ברור מהם ההישגים שנדרשו בה, וכיצד צריך היה להיערך להשגתם. ניתן בהקשר הזה להזכיר את המקרה של פינוי חבל ימית (1982). אז כמו היום ראו בפינוי משימה חד-פעמית שהוטלה על הצבא מחוסר ברירה, ולכן לא נעשה ניסיון משמעותי לפתח מורשת של פינוי ולהנחיל ידע למשימות הפינוי שיבואו בהמשך.⁶

שנית, משימות פינוי נערכות תמיד בתוך שטח ישראלי (אם כי מעבר לקו הירוק), בעוד שצבאות אחרים מבצעים משימות לא צבאיות כמעט תמיד הרחק מגבולות מדינותיהם.

הנושא והאירועים השונים שנקשרו לכך (חסימות כבישים, התבצרויות של קיצונים ברצועה ובצפון השומרון, תהלוכות מחאה, פרובוקציות ועוד) העצימו את רמות הלחץ והשחיקה של החיילים.

בהקשר הזה חשוב לציין סדרה של מחקרים שנעשו בשני העשורים הקודמים ושעסקו במשמעויות שמייצרות משימות שאינן צבאיות עבור ארגון צבאי.⁴ לפי המחקרים האלה, משימה של יחידות צבאיות הופכת להיות לא צבאית רק כאשר היא מחייבת שימוש מינימלי בכוח ושואפת להבטיח "יחסים תקינים" ולא ניצחון בקרב. המחקרים האלה התמקדו ברובם בלוחמים אמריקנים שנשלחו לשמש "שומרי שלום" בסיני לאחר הסכם השלום בין ישראל למצרים. לחוקרים

שערכו אותם התברר שמבחינת הלוחמים מדובר היה בפעילות מלחיצה ושוחקת, בעיקר משום היותה מנוגדת להכשרה שעברו, שעיקרה לחימה נגד אויב מוגדר. עם זאת, חשוב להדגיש כי מחקרים שבדקו תופעות של לחץ ושל שחיקה וקשיים אחרים שחוו לוחמים שביצעו משימות לא צבאיות ברחבי העולם הדגישו כי באמצעות תהליכי הכנה ונטרול התנגדויות יכולות יחידות צבאיות לצמצם את ההשפעה של התופעות הנ"ל. יתר על כן, באמצעות הכנה נאותה – כך התברר – אף ניתן להגביר את מוכנות הלוחמים

**העובדה שהמפנים
המפונים הם בני אותו עם
גורמת לשני הצדדים
לראות את הקונפליקט
באופן כמעט אישי – מה
שמעורר מתחים ולחצים
בקרב כל אחד מהצדדים
המעורבים**

האם ניתן לנבא מי מהחיילים או מהמפקדים יישחק לפני חבריו?

האם ניתן לזהות על-פי מאפייני אישיות או על-פי משתני רקע מיהם החיילים או המפקדים הצפויים להישחק? תשובה חיובית לשאלה הזאת תאפשר לסמן את אלה הנמצאים בקבוצת הסיכון ולהושיט להם תמיכה וסיוע בעוד מועד. הגישה המצבית היא השולטת כיום בחקר השחיקה. כלומר, הגורמים לשחיקה נחשבים חיצוניים לפרט וקשורים לסיטואציה שבה הוא נתון, להבדיל מגורמים אישיותיים, הקשורים לפרט עצמו. כך, למשל, בנוגע למשימת ההתנתקות ניתן לראות ברקע דתי ו/או אידיאולוגי של החייל משתנה מצבי משמעותי ולא משתנה אישי. רק מחקרים בודדים ניסו לבדוק כיצד מאפיינים אישיותיים הקשורים לפרט עצמו מתקשרים לשחיקה. להלן פירוט המחקרים האלה:

על-פי פרוידנברגר,⁸ קורבנות השחיקה הם בעיקר אנשים דינמיים, כריזמטיים, מכווני משימה ובעלי ציפיות לא ריאליות, שמתעקשים להמשיך במאמצייהם לממש את הציפיות האלה. עציון⁹ קובעת שאנשים בעלי רמת שאיפות גבוהה נחשבים לקבוצה שנמצאת בסיכון גבוה לשחיקה. גם מלאך-פינס¹⁰ מצביעה על כך שדווקא בעלי הרצון וההתלהבות נשחקים יותר. היא מציינת כי באנגלית שחיקה נפשית נקראת Burnout, כלומר דעיכה. כדי שתתרחש דעיכה חייבת להתרחש לפנייה שריפה.

על סמך הספרות והידע הקיימים לא ניתן לנבא מראש מי מהחיילים או מהמפקדים יישחק ראשון. יחד עם זאת, מהדברים שנאמרו לעיל עולה שדווקא בעלי הרצון וההתלהבות נשחקים בקצב מהיר יותר. (ייתכן כי אלה שבאו עם יותר מוטיווציה להשתתף במשימה חוו פער יותר גדול בין מה שציפו שיהיה בה לבין הסיטואציה – הקשה מאוד רגשית – שאותה הם פגשו בפועל).

ניתוח גורמים מצביים – להבדיל מגורמים אישיותיים – תרם רבות להבנה של תופעת השחיקה. שירום¹¹ טוען כי הפופולריות שלה זכה העיסוק בשחיקה נעוצה בכך שההגשה של גורמי המצב מחלישה את ההסתכלות במאפייני אישיותו של היחיד הנתפס כאשם. במילים אחרות: העוסקים בלחץ ובשחיקה מחפשים בסביבת האדם ולא באדם עצמו את הגורם למשבר ואת דרכי ההתמודדות איתו.

הקשר בין לחץ לשחיקה

ההתמודדות עם מצבי לחץ מחייבת את הפרט להשתמש במשאבים העומדים לרשותו. כמות הולכת וגדלה של לחצים או לחצים מתמשכים לאורך זמן יגרמו לתופעה של הידלדלות משאבים, המבטאת, למעשה, שחיקה. כפי שניתן ללמוד מההגדרות, תופעות הלחץ והשחיקה קשורות זו לזו, ורוב החוקרים מסכימים שהשחיקה היא תוצאה של לחצים מתמשכים. שירום¹² וכן פינס וארונסון¹³ טוענים כי רוב התפיסות הקיימות רואות בשחיקה תגובה דיס-פונקציונלית ללחץ. תפיסה דומה יש לחרניס.¹⁴ הוא רואה בשחיקה את

העובדה שבמקרה של צה"ל המפנים והמפונים הם בני אותה עם גרמה לשני הצדדים לראות את הקונפליקט באופן כמעט אישי – מה שעורר מתחים ולחצים בקרב כל אחד מהצדדים המעורבים.

שלישית, משימות פינוי דורשות מהחיילים לבצע מעבר חד ממשימות לחימה נגד אויב למשימות לא צבאיות מול אזרחים. המעבר הזה, מטבע הדברים, הוא מלחיץ ומתסכל. יתר על כן, ימים ספורים בלבד לפני תחילת הפינוי נדרשו כמה פלוגות חי"ר לבצע כמעט מדי יום מעברים חדים מהכנות מזורזות לפעולה התקפית נגד הטרור הפלסטיני למשימות במסגרת מעגל 5, שחסם את הרצועה בפני מסתננים. המעברים החדים האלה הקשו על החיילים ועל המפקדים להתאים את עצמם בכל פעם למציאות החדשה. לאור המורכבות הרבה של המשימה, כפי שהוצגה כאן בקצרה, ברור כי כל החיילים שהשתתפו בהתנתקות היו חשופים לגורמי לחץ מגוונים, ומכאן ברור מדוע חשוב היה להבין לעומק את תופעות הלחץ והשחיקה, להיות מודע להן ולהשתמש בטכניקות לצמצום השחיקה. הנחת היסוד של המאמר הזה היא שהבנת מקורות הלחץ כמו גם הבנת הזיקה בין לחץ לשחיקה מאפשרות התמודדות אפקטיבית עם הלחצים.

ההגדרות ללחץ ולשחיקה

השימוש במושגים לחץ ושחיקה רווח מאוד בצה"ל בעת האחרונה – אולם לא תמיד מתוך הבנה עמוקה שלהם. כך, למשל, לעיתים קרובות משתמשים במושגים במשמעות שונה ומבלבלים בין לחץ ושחיקה לבין דיכאון, חרדה ותסכול. אומנם קיים קשר בין התופעות האלה, אולם חשוב להבין שלפנינו ארבעה נושאים שונים: גורמי הלחץ, חוויית

הלחץ, דרכי ההתמודדות עם הלחץ ותוצאות הלחץ. להלן יוצגו ההגדרות המקצועיות של המושגים האלה כדי ליצור שפה משותפת והבנה מעמיקה יותר.

ההגדרה ללחץ, המקובלת כיום על מרבית החוקרים, קובעת שלחץ נוצר כאשר הפרט חש שאין לו די משאבים כדי להתמודד עם גירויים מהסביבה שעומים חשוב לו להתמודד. הדגש הוא על תפיסת היחיד את מסוגלותו להתמודד ואת החשיבות שהוא מייחס להתמודדות. (למשל, חייל יחווה לחץ בעת פינוי, אם חשוב לו לעמוד במשימה, ואם הוא חושש שלא יצליח לעמוד במשימה).

בתהליך ההתמודדות עם מצבי לחץ משתמש הפרט במשאבים העומדים לרשותו. כמות הולכת ועולה של לחצים או לחצים מתמשכים על פני זמן רב יגרמו לתופעה של הידלדלות משאבים. זוהי למעשה משמעות השחיקה. רוב ההגדרות המקובלות לשחיקה מתייחסות לאובדן אנרגיה ולהתרוקנות המצברים. לשחיקה שלושה מרכיבים עיקריים:

תשישות גופנית, תשישות רגשית ותשישות רוחנית.⁷

כפי שהודגש לעיל, שחיקה נובעת מהתמודדות עם לחצים ממושכים, ומכאן שטכניקות שיפחיתו לחץ יתרמו גם להפחתת השחיקה.

לחץ נוצר כאשר הסביבה מציבה בפני היחיד תביעה או אתגר שאין הוא בטוח שיוכל לעמוד בהם, אבל חשוב לו להתמודד עימם ולהצליח. חוסר הביטחון ביכולת יוצר לחץ רק כאשר התוצאות הן בעלות חשיבות ליחיד

על הלחצים והחלטה "לא לקחת ללב".

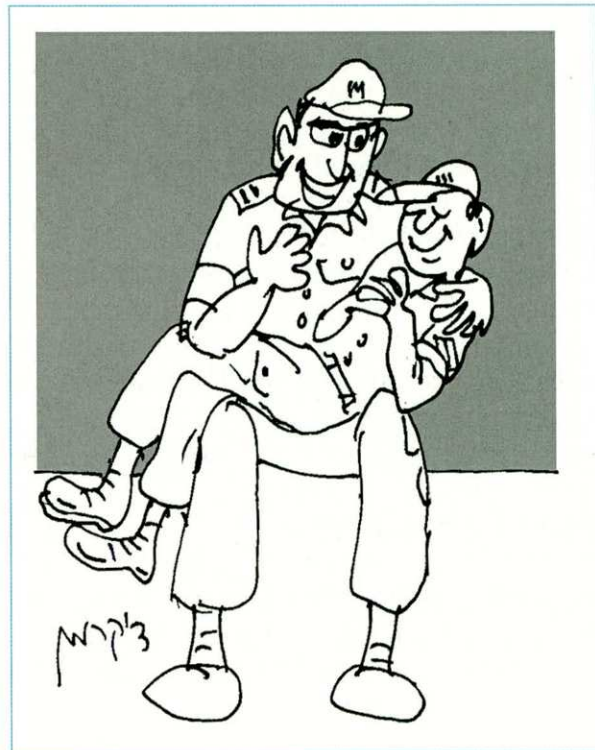
■ **איזו מהטכניקות יעילה יותר?** התשובה לשאלה הזאת תלויה בסוג הלחץ, בתפיסת הפרט את המידה שבה ניתן להשפיע על המצב ולשנות אותו וכדומה. ככלל ניתן לומר כי שימוש במגוון עשיר של דרכי התמודדות תוך שילוב ביניהן והתאמתן להקשרים הספציפיים שבהם נוצרים לחצים מאפשר התמודדות אפקטיבית עם לחץ ועם שחיקה. במאמר הזה בחרנו להציג את טכניקות ההתמודדות המשולבות: אלה הממוקדות בשינוי המצב ואלה שתכליתן לשנות את הרגשות הקשורים למצב. הטכניקות האלה יוצגו בחלוקה לשלוש קטיגוריות של מזעור לחצים – ברמת הפרט, ברמת המסגרת ובתחומים ספציפיים לפרט ולמסגרת.

טכניקות למזעור לחצים הממוקדות ברמת המסגרת

■ **יצירת אמון במנהיגותו של המפקד.** מנהיגות מאפשרת לפרט – מבחינה פסיכולוגית – להזדהות עם מקור עוצמה וכוח וליטול ממנו לעצמו. זאת ועוד: המפקד מייצג למעשה את המערכת הצבאית כולה. ההזדהות עימו והאמון ביכולתו גורמים לפרט להזדהות עם המטרה שלשמה נשלח, וכיוון שכך – להתמודד ביתר יעילות עם הלחצים ועם הקשיים הקשורים בהשגתה. האמון במפקד נוצר אט-אט. בסמכות פורמלית, המוקנית למפקד מעצם דרגתו, אין די. הוא נדרש להוכיח באופן מעשי את יכולתו המקצועית, לתת דוגמה אישית הלכה למעשה ולהפגין דאגה כנה ואמיתית לשלומם ולצרכיו של כל חייל. מפקד אשר יספק דוגמה אישית לחייליו ויגלה דאגה אמיתית וכנה לשלום חייליו ולדרך התמודדתם עם המשימה יקל על החזרה לשגרה.

■ **העצמתה של תחושת המסוגלות ושל הביטחון ביכולת.** באופן כללי, תחושה של שליטה מבוססת על יכולת טכנית וטקטית של החיילים ושל המפקדים. מכיוון שביטחון ביכולת הוא אחד המגנינים המרכזיים בפני לחץ, יצירתו היא מטרה מרכזית של כל מפקד בצבא. על מנת לחוש ביטחון בביצוע המשימה חייבים החיילים להאמין בעצמם, בצידום, בחבריהם ובהכנות שעברו. בהקשר הזה חשוב שהמפקדים יחזקו את תחושת המסוגלות של החיילים לחזור במהרה לשגרה או להסתגל לשגרה חדשה כאשר מדובר בכוחות שימשיכו לשרת באוגדת אז"ח^ע במתכונתה החדשה לאחר היציאה מהרצועה.

■ **העצמתה של תחושת השליטה בסביבה.** בהמשך לצורך ליצור תחושת ביטחון עצמי ומסוגלות גם חשוב מאוד להגביר את תחושת השליטה במציאות ואת היכולת להשפיע עליה. אחת התיאוריות הבסיסיות ביותר בתחום הלחץ גורסת שמידת הלחץ תלויה במרחב השליטה של היחיד. על-פי התיאוריה הזאת, האינטראקציה בין דרישות התפקיד למרחב ההחלטה



סיומו הבלתי מוצלח של תהליך התמודדות עם לחצים. לעציון¹⁵ גישה שונה, שלפיה שחיקה אינה כישלון בהתמודדות עם לחץ, אלא תהליך העוקף את ההתמודדות. הלחצים יוצרי השחיקה מתאפיינים לא רק בכך שהם מתמשכים, אלא גם בכך שקשה לזהותם ולהגדירם. לטענתה, הלחצים העמומים הבלתי מוגדרים היטב יוצרים תהליך שוחק של חיכוך איטי ומצטבר. מכאן שחשוב לתת מקום להתמודדות עם הלחצים הרבים שיצרה הסיטואציה המורכבת בהתנתקות.

טכניקות להתמודדות עם לחץ ועם שחיקה

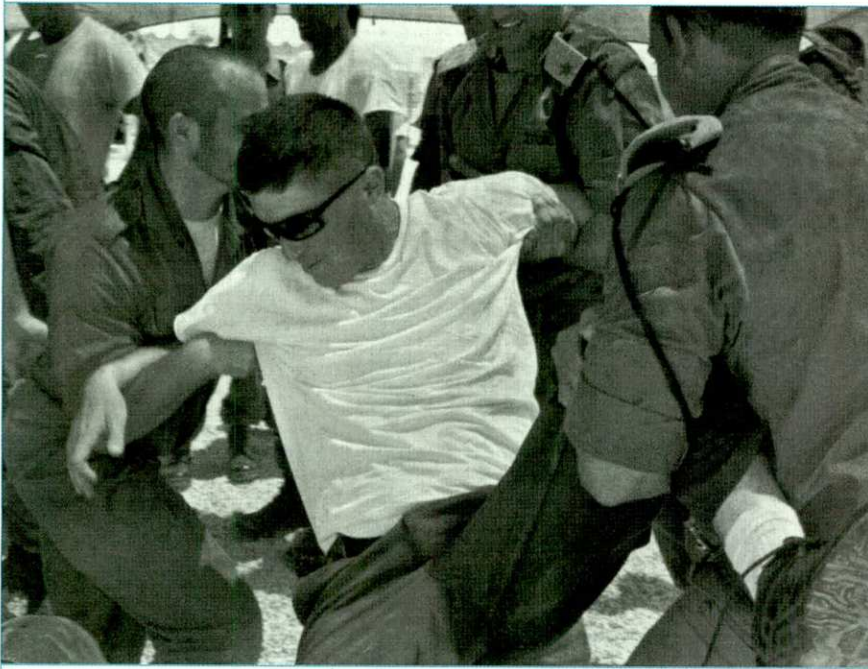
להלן יוצגו טכניקות להתמודדות עם לחץ ועם שחיקה בקרב חיילים ומפקדים. אנו מניחים שרוב ההצעות שיוצגו להלן מוכרות למפקדים מתוך ניסיונם האישי. תרומת החומר המוצג הינו בהצגה מפורטת ושיטתית של הטכניקות, בהעלאת המודעות לחשיבותן ובהגברת ההבנה של התהליכים הפסיכולוגיים העומדים בבסיסן.

עיון בספרות המקצועית¹⁶ מלמד שניתן למיין את הטכניקות לשני סוגים: טכניקות ממוקדות בעיה וטכניקות ממוקדות רגשות. ■ **טכניקות ממוקדות בעיה** – מתמקדות בגורם הלחץ שהוא מקור הבעיה. הטכניקות מכוונות לשנות את המצב, למשל באמצעות שינוי בהגדרת הסמכויות או בסדר הקדימות לביצוע משימות – שינוי שישפיע על אופן ניצול הזמן.

■ **טכניקות ממוקדות רגשות** – כוללות שימוש בטכניקות שמטרתן להפחית או לפחות לשלוט בתוצרים של גורמי הלחץ: תחושות, רגשות ועמדות (לדוגמה: שיחה פתוחה

שחיקה היא תהליך של אובדן אנרגיה, של ירידה בתפקוד ושל התרוקנות מצברים כתוצאה מהתמודדות עם לחצים יומיומיים מתמשכים

חיילים בעת תרגיל פינוי



על מנת לחוש ביטחון חייבים החיילים להאמין בעצמם, בצידום, בחבריהם ובהכנות שעברו

היא שמשפיעה על מידת הלחץ. במילים אחרות: כאשר היכולת לקבל החלטות היא נמוכה (מרחב השליטה נמוך), ואילו הדרישות הן רבות וקשות, נוצר מצב של לחץ.¹⁷ לדוגמה, בסביבה רועשת אנשים מתמודדים טוב יותר עם הרעש כאשר הם מאמינים שיש בכוחם להפסיקו. לכן חשוב לאפשר למפקדים ולחיילים שיצאו עם יחידתם אל מחוץ לרצועה ליצור לעצמם מרחב שליטה בעיצוב סביבתם החדשה.

■ **גיוון ופעילות מרובה.** תקופות "מתות" מגבירות את תחושות הלחץ והשחיקה. יצירת אווירה של פעילות, של מרץ, של גיוון ושל חיות תורמת ליצירת אורך נשימה. ייתכן שסיום ההתנתקות ביחידות מסוימות יתאפיין בתחושה של ירידת

מתת, של שעמום ושל ריקנות. חשוב במהלך תקופות כאלה ליצור גיוון ופעילות.

■ **הכשרה והכנה מקדימה.** צה"ל פעל נכון כאשר הכין את הכוחות המפנים באמצעות תרגילי סימולציה רבים. האימונים לקראת כל משימה – ובוודאי לקראת משימת פינוי – צריכים לדמות כמה שיותר למשימה האמיתית, ובמהלכם חשוב להתמקד ביצירת חוסן נפשי להתמודדות עם לחצים מסוגים שונים. כך נעשה, וההכשרה אכן התמקדה הן בצד המשימתי

והן בצד המנטלי. האימונים בשלב ההכנות יצרו אצל החיילים את תחושת המסוגלות והביטחון העצמי ודימו בצורה ריאלית, עד כמה שניתן, את קשיי המשימה. ההכנות האלה אכן הפחיתו את הלחצים שחוו החיילים והקלו על החזרה לשגרה.

■ **שימוש בלכידות חברתית כבמנגנון להפחתת לחץ.** מסגרת חברתית מלוכדת מאפשרת לפרט לחלוק את קשייו, את לבטיו, את חששותיו ואת פחדיו עם אחרים. תמיכה חברתית היא אחד המשתנים הבולטים ביותר החוצצים בין לחץ לבין היווצרות שחיקה. אחד מתפקידי המפקד הוא לדאוג שחייליו מקבלים את התמיכה שלה הם זקוקים (הן מהמפקדים עצמם והן מחבריהם ליחידה). חיילים ביחידה מלוכדת ומגובשת יישחקו פחות מחיילים ביחידה אחרת. מכאן שמעבר לשיחות אישיות עם החיילים חשוב גם שהמפקדים ישוחחו עם כלל חיילי היחידה במסגרת תהליך הסגירה של המשימה. השיחות האלה מאפשרות לחיילים לתמוך זה בזה וליצור תמונה

קולקטיבית של המשימה. ■ **מצבי בידוד.** תפיסת ההפעלה בפינוי יצרה פיצולים וחיבורים של יחידות. חלק מהכוחות היו כוחות שנבנו אד-הוק לטובת המשימה. החיילים ששולבו בצוותים סיימו את תפקידיהם וחזרו ליחידותיהם. רבים מהם אף יחזרו לשגרה שבה חבריהם לא היו שותפים לחוויות שעברו. העובדה הזאת מגבירה את החשיבות של תהליך סגירה פורמלי של המשימה הן ברמה המבצעית והן ברמה המנטלית ושל גילוי רגישות כלפי החיילים שחוזרים ליחידה שלא עסקה בפינוי.

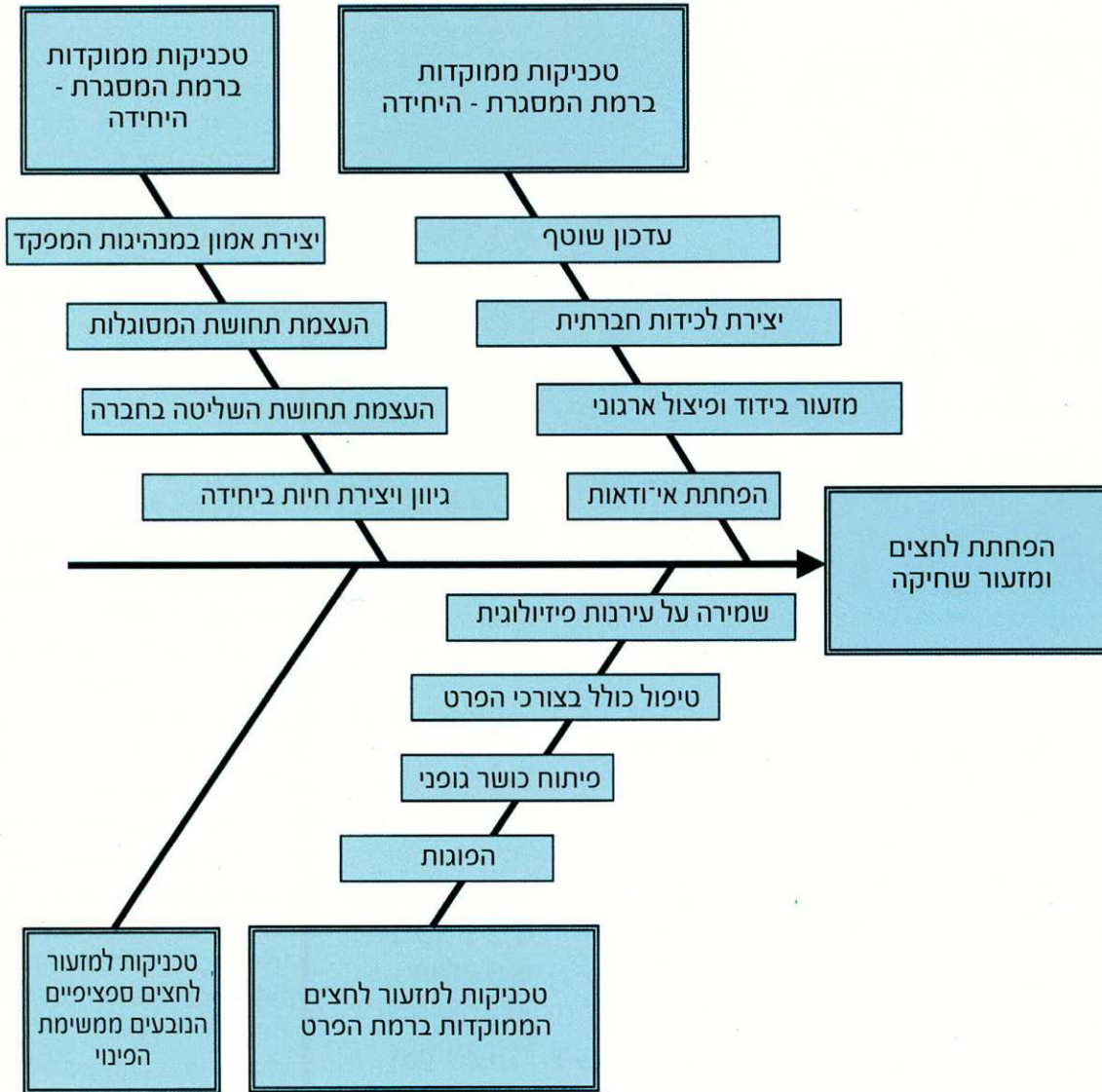
■ **הפחתת חוסר הוודאות.** ככל שיש לחיילים מידע רב יותר, כך מצטמצמות בקרבם התחושות של חוסר ודאות ושל עמימות. חשש מהלא ידוע תורם ללחץ. לכן נעשה מאמץ להעביר למפקדים ולחיילים מידע עדכני ומהימן על המציאות הרלוונטית להם ולמשימתם. בנוגע לכוחות שיחידותיהם מועתקות אל מחץ לרצועת עזה חשוב לספק לחייליהם מידע כמה יותר מהימן על מנת לצמצם את אי-הוודאות.

טכניקות למזעור לחצים הממוקדות ברמת הפרט

■ **עדכון שוטף וסימון יעדים להמשך.** חיילים שסיימו זה עתה את משימת ההתנתקות חוזרים כעת לשגרת יחידה, חלקם לאותה מציאות שממנה יצאו, חלקם האחר למציאות חדשה ולא מוכרת (כפי שקורה לאוגדת אזח"ע וליחידות הכפופות לה). כך או כך, לעדכון שוטף של

בהמשך לצורך ליצור תחושת ביטחון עצמי ומסוגלות גם חשוב מאוד להגביר את תחושת השליטה במציאות ואת היכולת להשפיע עליה

טכניקות להתמודדות עם לחץ ושחיקה בהתנתקות



■ **שימור רמות נמוכות של לחץ ושל שחיקה בקרב המפקדים.** כאמור, בשנים האחרונות נערכים מחקרים רבים על לחץ ושחיקה וכיצד הם משפיעים על התפקוד בסביבת העבודה. אולם רק תשומת לב מועטה יחסית הוקדשה לתגובת הפרט ללחצים שחווים שותפיו לפעילות (עמיתים, כפיפים, ממונים ובני זוג). באחרונה החלו כמה חוקרים לבחון את התופעה של העברת לחץ מאדם לאדם (תופעה שנקרת בספרות Crossover). המחקר בתחום הזה נמצא בראשיתו, אולם כבר עתה ישנם ממצאים המעידים שהתהליך הזה אכן קורה בפועל¹⁸. לכן כאשר המפקדים מטפלים בלחץ ובשחיקה שלהם עצמם, הם תורמים בעקיפין להקטנת הלחץ והשחיקה ביחידה כולה.

טכניקות למזעור לחצים ספציפיים שנוצרו בקרב החיילים

מפקדים את חייליהם ולהעברת כל אינפורמציה הרלוונטית להם יש תפקיד חשוב בהפחתת החרדות הנובעות מתחושת חוסר הודאות בנוגע לצפוי להתרחש בהמשך.

■ **טיפול כולל בפרט ובצרכיו.** חיילים החווים לחצים שמקורם בחייהם הפרטיים (כגון בעיות כלכליות, מחלות של בני משפחה, פרידה מבת זוג) עלולים להישבר תחת לחץ. לכן חייב הטיפול בפרט לכלול ניסיון – במגבלות היכולת של המערכת – להקל על החייל גם במצוקות הקשורות בחיים שמחוץ לצבא. למשימת ההתנתקות גויסו גם חיילים שאינם מורגלים להיעדר מבתיהם. הפחתת לחצים חיצוניים והתחשבות במצבם האישי תסייע לחזרה רכה של החיילים לשגרה. האינטרס של היחידה הוא לעזור לחיילים לפתור בעיות מהבית שמפריעות להם לתפקד בצבא.

- **לייצר משמעות רציפה.** משימת ההתנתקות הייתה מצב חדש ולא מוכר למפקדים ולחיילים כאחד. מצב כזה דורש מהמפקדים להציג לחיילים את מלוא המשמעות של המשימה שביצעו. הצגת המשמעות נועדה להפחית את חוסר הוודאות ולהקנות לחיילים תחושות של שליטה ושל ביטחון עצמי.
- **תדריכים.** ניהול שיחות מחלקה, קיום תדריכים, הוצאת דף מפקד וכו' הם אמצעים שמומלץ מאוד לנקוט הן במהלך ביצועה של משימה דוגמת ההתנתקות והן לאחריה, שכן הם מחברים את המפקדים הזוטרים ואת החיילים ביחידות למצב ומאפשרים משוב על העמידה במשימה.
- **סמלים.** בהתאוששות ממשימה כה מורכבת יש חשיבות מיוחדת לסמלים. כך, למשל, מסדר בוקר הוא סמל, ומקלחת היא סמל, כי הם משדרים ליחידה מסר של "עניינים כרגיל". לכן לאחר משימת ההתנתקות חשוב לשמור על הסמלים, על הנורמות ועל המשמעת הרגילים.
- **המשך התמודדות עם תופעת סרבנות.** הסרבנות שנתגלתה במהלך ההתנתקות לא הייתה – לשמחתנו – בממדים מדאיגים ובוודאי שלא הייתה מדד לפרובלמטיות של פלוגה או של מחלקה. יחד עם זאת, מדובר בתופעה שכל הזמן "הייתה באוויר" והעסיקה מפקדים וחיילים כאחד. כעת חשוב לברר עם עצמנו שלא נשארו בנו "צלקות" מהעיסוק היחידתי בנושא, וכי לא ניתקל בעתיד הקרוב במפקדים ובחיילים העסוקים במידת נכונותם לבצע משימות אחרות. שתי האוכלוסיות העיקריות שראוי לבחון בקרבן את ההשלכות של תופעת הסרבנות על תפקודם בהמשך הן חיילים שהיו פוטנציאל לסרבנות לקראת ההתנתקות ובמהלכה וחיילים שעלולים לאמץ את רעיון הסרבנות אם וכאשר תבצע היחידה משימות שהן שונות בתכלית (כיבוש עיר באיו"ש, מבצעי מעצרים וכו').

סיכום

במאמר הזה ניסינו לאפיין היבטים של לחץ ושל שחיקה שהיו טמונים במשימת ההתנתקות. יחד עם הגדרת התופעות האלה מנינו כמה טכניקות שיכולות לסייע להפחית את הלחצים וכתוצאה מכך להוריד את שיעור השחיקה בקרב הכוחות שעסקו בפינוי ולהקל עליהם את החזרה לשגרה. כאמור, משימות של פינוי יישובים ותושבים בכלל ומשימת ההתנתקות בפרט הן נדירות וחסרות בסיס תורתי. החיילים המבצעים אותן לא הוכשרו אליהן במסגרת מסלול השירות שלהם, ולכן מדובר במצב מלחיץ ושוחק. הכלים שהוצעו כאן נועדו לסייע בביצוע אפקטיבי של משימות דומות ולהקל על החזרה לשגרה.

הערות

1. למשל: ורד ויניקור-חי, ויותם אמיתי, "המלחמה של הפיקוד הזוטרי בעימות המתמשך ברצועת עזה – סיכום ביניים", **מערכות** 389, 2002
2. המונח "אויב מוגדר" עלול להטעות מעט בהקשר של העימות המתמשך ברצועת עזה ובאזור יהודה ושומרון. זהו עימות המתמקד בלחימה נגד גורמי טרור וגרילה היוצאים מתוך אוכלוסייה אזרחית

- ומתערבים בה – מה שמקשה על היכולת להגדיר במדויק מיהו האויב ולזהות אותו. עם זאת ברור ללוחמים המשתתפים בעימות מעין זה כי האויב אכן קיים, וכי תפקידם הוא להגן מפניו ולפגוע בו.
3. טכניקות ההתמודדות עם לחצים המוצעות במסגרת המאמר הזה מבוססות על סקירת ספרות מקיפה בתחום ועל חוברת שפירסם צבא ארה"ב בנושא הזה: **Management of Stress in Army Operations**, FM 26-2, Headquarters Dep. of Army, Washington, DC, 29.8.86
4. ראו למשל: Segal, D. R. and Meeker, B. F., "Peacekeeping, War fighting, and Professionalism: Attitude Organization and Change among Combat Soldiers on Constabulary Duty", **Journal of Political and Military Sociology**, 13, 1985, 167-181
5. ראו למשל: Segal, D.R., Furukawa, T.P. & Lindth, J.C., "Light Infantry as Peacekeepers in the Sinai," **Armed Forces & Society**, Vol. 16(3), 1990, 385-403
6. ויותם אמיתי, **פינוי, התנתקות ומה שביניהם – לקחים שונים מפניו חבל ימית והשלכותיהם על ההתנתקות מאזח"ע**, מסמך פנימי בצה"ל, 2004
7. איילה מלאך-פינס, **שחיקה נפשית – מהותה דרכי ההתמודדות עימה**, צ'ריקובר מוציאים לאור בע"מ, 1984
8. Freudenberger, H.J., "Staff Burnout", **Journal of Social Issues**, 30, 159-165, 1974
9. דליה עציון, "שחיקה בתפקידי ניהול התעשיינים", **רבעון התאחדות התעשיינים בישראל**, מארס 1996, גיליון 1 עמ' 12-14
10. מלאך-פינס, 1984, **שם**
11. Shirom, A., "Burnout in Work Organizations," In L.Cooper & I. Robertson (Eds.) **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, New York, 1989, Wiley, Ch. 2, 25-48
12. **שם**
13. Pines, A., Aronson, E., (With & Kafry, D) **Burnout: From Tedium to Personal Growth**, New York, 1981 Free Press Part 1, 1-14: appendix 2, 202-224
14. Chernis, C., "Preventing Burnout: From Theory to Practice," In J. W. Jones (ed.) **The Burnout Syndrome**, London, 1981, House Management Press, pp. 172-176
15. Etzion, D., **Burnout From a Person's Environment Perspective: The Case of Professionals in Technological Careers**, Working Paper No 61/90, The Israel Institute of Business Research, 1990; Etzion, D., **Burnout: The Hidden Agenda of Human Distress**, Working paper No. 930/87, The Israel Institute of Business Research, 1987; Etzion, D., "Burning out in Management: A Comparison of Women and Men Matched Organizational Positions", **Israel Social Research Journal**, 5, 1987, 145-163
16. Lazarus, R.S., & Folkman, S., **Stress Appraisal and Coping**, New York, Springer, 1984, Ch. 1&2, Ch 5&6, pp. 117-180, 233-286
17. Karasek, R. A., "Job Demands, Job Decision, Latitude and Mental Strain: Implication for Job Redesign", **Administrative Science Quarterly**, 24 (1) 1979, 285-309
18. ורד ויניקור-חי, **העברה של לחץ ושחיקה בין בני זוג בהקשר לחופשה**, עבודת גמר לקראת תואר מוסמך למדעי הניהול – התנהגות ארגונית, אוניברסיטת תל-אביב, 2002



מאפייני הלוחם בעימות המוגבל

התכונות שמקנה הצבא ללוחמיו לקראת מלחמה בעימות גבוהה הן לעיתים מגרעת חמורה בעימות מוגבל. כך קורה שחיילים ומפקדיהם נדרשים לעיתים "לשכוח" את כל מה שלמדו ולהפנים תורה חדשה לחלוטין

רס"ן מיכאל סנג

ארגון גרילה לבין אויב שהוא צבא סדיר יוצר גם שוני באופן שבו מתמודד הצבא הסדיר עם כל אחד מהם.

הבחירה לנהל עימות מוגבל ולא מלחמה בעימות גבוהה היא לעולם בחירתו של הצד החלש בעימות.⁶ מלחמה גבוהה עצימות, שמביאה לידי ביטוי את מלוא העוצמה הצבאית והמשאבים האנושיים והחומריים העומדים לרשות מדינות או עמים, אינה כדאית לצד שהינו נחות במשאבים באופן מובהק ביחס לצד האחר. העימות המוגבל הוא למעשה תשובתו של הצד החלש נוכח האסימטריה שלו אל מול הצד האחר.

ארגון גרילה מתמרן את המערכה כך שההתנגשות בין הצדדים אינה רק צבאית-פיזית, אלא ציבורית-תודעתית

מתוך הספרות הצבאית ניתן למנות כמה דרכים שבהן בוחר הצד החלש (ארגון גרילה) כיצד להבליט את תורפותיו של הצד החזק (צבא סדיר) בעימות מוגבל:⁷

- ארגון גרילה נמנע מקרב סדור עם יחידות צבא.
 - ארגון גרילה אינו נלחם על קרקע, אלא בעיקר על תודעה.
 - ארגון גרילה מוכן למשוך את העימות על פני זמן ממושך (מלחמת התשה).⁸
 - ארגון גרילה מבסס את פעולותיו על הפתעה. ניתן לסכם ולומר שארגון גרילה מתמרן את המערכה כך שההתנגשות בין הצדדים לא תהיה רק צבאית-פיזית, אלא ציבורית-תודעתית. "במלחמה הצבא הוא שמכריע בפועל, ובעימות המוגבל הצבא משפיע באופן מכריע".⁹
- ניתן למנות ארבע השפעות מרכזיות שיהיו ללחימה מול גרילה על התנהלות הצבא הסדיר:
1. הצבא הסדיר יימשך לתוך פעילות רוטינית מתמשכת, היות וטבע העימות המוגבל הוא להיות ממושך (זהו האינטרס של ארגון הגרילה כפי שתואר לעיל).
 2. היות שארגון גרילה נטמע באוכלוסייה המקומית במסגרת האופי הסמוי של פעילותו, הרי שהצבא הסדיר יימשך לפעילות בעלת היכוח גבוה עם האוכלוסייה המקומית.
 3. מכיוון שכדי להתמודד עם פעילותו הסמויה של ארגון גרילה מפזר הצבא הסדיר את המאמצים ואת היחידות, משמעות הדבר היא שהצבא הסדיר מתחיל לפעול

"בהתקפה – מורל גבוה, בהגנה – רוח נכאים"
(יהושפט הרכבי, מלחמה ואסטרטגיה, 1990, עמ' 411)

בחרתי לפתוח את המאמר בציטטה מתוך ספרו של הרכבי כדי להראות כי לצורת הקרב ישנה השפעה ישירה על תחושותיו של הלוחם, על מחשבותיו ועל התנהגותו. אם רוחו של הלוחם מושפעת מצורת הקרב, קל וחומר שהיא תושפע מאופיו של העימות.¹ מטרת המאמר היא להציע מסגרת מושגית להתייחסות ולפירוש של מאפייני הלוחם בעימות המוגבל.

העבודה הזאת מתבססת על הספרות הצבאית העוסקת בעימות המוגבל,² על חיבורים שכתבו פסיכולוגים צבאיים ביחידות השדה בשנים האחרונות, ובייחוד מאז פרוץ אירועי "גיאות ושפל"³ וכן על שיחות לא פורמליות עם קצינים שפיקדו באירועים האלה.

השפעות כלליות הנובעות מלחימה נגד ארגון גרילה⁴

מתוך כוונה שלא להתפרס על פני כל המגוון האפשרי של העימותים המוגבלים והמלחמות המוגבלות, אצמצם את היריעה במאמר הזה ללחימה של צבא סדיר נגד ארגון גרילה. לא אתעמק בעבודה הזאת בהבדלים שבין ארגון גרילה לארגון טרור – אף שהאבחנה ביניהם אינה סמנטית בלבד.⁵ במקומות שבהם ההבדל הזה הוא משמעותי, אציין זאת במפורט; בשאר המקומות אשתמש ב"גרילה" כמושג הכולל את שתי התופעות.

כדי להבין את ההשפעות שיש ללחימה בעימות מוגבל על לוחמים ועל מפקדים יש לשרטט תחילה את אופן התנהלותו ואת מטרותיו של ארגון גרילה. השוני בין אויב שהוא

פסיכולוג צבאי





הבחירה לנהל עימות מוגבל ולא מלחמה בעצימות גבוהה היא לעולם בחירתו של הצד החלש בעימות

אסטרטגי"), זהותו של האויב ברורה (לרוב אין אזרחים שמסתובבים בשטחי הלחימה, ואין ארגוני גרילה אלא צבאות סדירים), וקיומם של הקרבות הינו ודאי (בניגוד לשגרת הפעילות המתישה והמשעממת במרבית הזמן שבו מתנהל העימות המוגבל).

הסתייגות נוספת עולה מתוך ספרו של הרכבי, ולפיה "התוכן התיאורטי והדוקטרינרי הכללי בלוחמה הזעירה (גרילה - מ"ס) הוא מצומצם למדי, שכן המכנה המשותף בין המקרים השונים של גרילה או של טרור הוא דל ואינו ניתן להכללה תורתית"¹². לאחר שנמנו ההסתייגויות, ניתן להתעמק בהשלכות הפסיכולוגיות של התנהלות הצבא בעימות המוגבל - השלכות הנוגעות ליחידות, ללוחמים ולמפקדים בצבא.

פירוש המציאות: ביטול הדיכוטומיה

הצבא רגיל לעבוד בתוך קטיגוריות תפיסתיות מוגדרות וברורות. יתר על כן, הקטיגוריות הצבאיות נוטות להיות על-

באמצעות כוחות קטנים.¹⁰
4. התמשכות העימות המוגבל ברמות שונות של אינטנסיביות מגבירה את הקשר המוראלי בין הצבא לעם.¹¹

**המציאות המבצעית
בעימות מוגבל יוצרת
קטיגוריות מורכבות, שאין
מתכנסות לדיכוטומיות
הצבאיות המוגדרות**

זה המקום לציין כי הניסיון לכתוב על תופעת העימות המוגבל ולהבדיל בינו לבין תופעת המלחמה מלווה בתסכול מסוים. ניתוח של שתי התופעות האלה מוביל למסקנה שככל הנראה ההבחנה הזאת אינה עולה מתוך שוני כוללני ואובייקטיבי בין שתי תופעות, אלא מתוך שוני בין דימויים של מלחמה לבין דימויים של

עימות מוגבל. כשעוסקים בעימות המוגבל, עומד לפנינו העימות שצה"ל מצוי בו בימים אלה. אי לכך הדימוי שלו הינו מוחשי, וניתן "לגעת" בבלבול, באי-הוודאות, בעמימות ובתסכול המתלווים לחחימה הזאת. לעומת זאת המלחמה היא דימוי מן העבר, שקשה למששו כיום בצבא, ועל אף התיאור הקלאוזוביצי המפורסם של היותה "ממלכת אי-הוודאות", היא רצופה בדימויים יותר מסודרים ובני ניבוי. החיילים והמפקדים יודעים מה מצופה מהם (אין "רב"ט

מושג ביניים נוסף שעולה בעימות מוגבל הוא "שגרת לחימה"¹⁵. המושג הזה הוא פירוש מציאות המכיל שתי משמעויות הפוכות, לכאורה, זו לזו. המושג אינו חדש ומאפיין תקופות של הפוגות בין קרבות גם במלחמות. אלא שבעימות מוגבל, שמציאותו בכללותה היא באזור דמדומים שאינו מוגדר באופן חד-משמעי, שגרת הלחימה מלווה בתחושות של חוסר מיצוי ושל חוסר

יעילות. פעמים רבות הלוחמים חשים כי זמנם מבובז לריק. מחד, הם עסוקים בפעילות מבצעית, מאידך, הפעילות הזאת אינה נתפסת כמקדמת מטרות כלשהן. יתר על כן, התמשכותו של פרק הזמן שבו נמצאים הלוחמים בשגרה הזאת נתפס כמחליש את מוכנות היחידה ללחימה "אמיתית", משום שהם אינם מתאמנים. התפיסה הזאת מלווה בתחושות של אשמה ושל כעס. החייל אינו מודע לאירוניה המצויה בעובדה שאת פעילותו המבצעית הוא מפרש כבזבוז זמן.

תחושת אשמה וכעס מתלווה גם לטשטוש קטיגוריה נוספת בצבא, הנוגעת לתהליכים המתרחשים בדרגים שונים במהלך הפעילות המבצעית, והנתפסים כסטייה מ"הדבר הנכון" או מ"הנוהל התקין". הכוונה היא לעבודה ישירה בין

פי רוב דיכטומיות, דהיינו, שחור-לבן; שלום-מלחמה; שגרה-חירום; צבא-אזרחים ועוד.¹³ חשיבה דיכטומית היא חיונית בתנאים של מלחמה, שבהם מחויבים החיילים לצמצם את המשאבים הקוגניטיביים ולהפנותם למאמץ הפיזי והנפשי הכרוך בלחימה. הארגון הצבאי מקל על אנשיו באמצעות אימוץ קיצוני של דפוסי החשיבה האלה והטמעתם

בחיילים עוד מ"ינקותם" – בטירונות – על-ידי הפנמת כללי מותר ואסור ברורים, שכר ועונש, טוב ורע וכד'. הפנמת הכללים והחשיבה הדיכטומית מאפשרות לאנשים לפעול באופן אוטומטי גם במצבי לחץ קיצוניים, כשהכדורים שורקים מעל. המציאות המבצעית בעימות מוגבל יוצרת קטיגוריות מורכבות, שאינן מתכנסות לדיכטומיות הצבאיות המוגדרות. הדיכטומיה שהייתה חיונית

ללוחמים במלחמה, מנוצלת כנקודת תורפה על-ידי ארגון הגרילה, שמסתתר ונטמע בתוך האוכלוסייה המקומית. כך נוצרות קטיגוריות של "חשודים", של "אוכלוסייה עוינת", של "משתפי פעולה" ועוד. כל אלה נוספות לקטיגוריות הצבאיות המקובלות של "אזרח שאינו לוחם" לעומת "אויב"¹⁴.

התמשכותו של פרק הזמן שבו נמצאים הלוחמים בשגרה נתפס כמחליש את מוכנות היחידה ללחימה "אמיתית", משום שהם אינם מתאמנים

לוחם אמריקני בעיראק מתאים נעליים חדשות לילדה עיראקית



בעימות מוגבל, שמציאותו בכללותה היא באזור דמדומים שאינו מוגדר באופן חד-משמעי, שגרת הלחימה מלווה בתחושות של חוסר מיצוי ושל חוסר יעילות

ושל חוסר יעילות.

את התחושות האלה מגבירה הנטייה של הצבא – בהיותו ארגון ביורוקרטי – למסד ולהסדיר תהליכי עבודה בתוך נהלים (פק"לים, תדריכים, שגרת יום, עליית משמר, הוראות פתיחה באש, ביקורות וכו'). בעיתות של חוסר מעש מגביר הצבא את נטייתו לנהלים ומייצר דפוסי חשיבה ועשייה תבניתיים. ייתכן שההגברה הזאת נובעת מהחשש שמא הבטלה בקרב החיילים תרפה את ידיהם או חלילה תעורר אצלם מחשבות חתרניות. יאה ההסבר אשר יהיה, המציאות הנוצרת בחלק ניכר מזמן "הלחימה" בעימות מוגבל היא של עשייה מבצעית הנראית חסרת תוחלת מחד והתעסקות ביורוקרטית עניפה מאידך.²¹ החיילים במציאות הזאת חשים חוסר הלימה בין דימוי הלחימה המורכבת וההירואית שהם התכוננו אליה לבין השגרה האפרורית שהיא מנת חלקם ביום-יום. הסכנה העלולה להיווצר מתוך הפערים האלה היא תחושות של עייפות ושל קהות חושים וכן תסכול וכעס הפוגעים בערנות ובדריכות המבצעיים. הפגיעה הזאת היא בדיוק הדבר שארגון הגרילה מקווה ליצור באמצעות תהליך "הרדמה" מכוון. התהליך הזה יוצר הזדמנויות לארגון לפגוע ביחידות הצבא, שרמת דריכותם ירדה, באמצעות פעולות מפתיעות וכואבות.

הצד השני של חוסר המעש הוא ההתעוררות המהירה של הצבא כאשר מתרחש אירוע. ההתעוררות הזאת הוצה את ההיררכיה הארגונית ומהר מאוד מביאה מפקדים בכירים לשטח, שלוקחים לידיהם את האחריות לניהול האירוע. תרחיש נפוץ הוא תקרית המטופלת על-ידי המפקד בשטח (בדרך כלל מ"כ או מ"מ) עד להגעת מפקדים בכירים יותר למקום. מאותו רגע ואילך מפקד האירוע הוא הדרג הבכיר ביותר (בדרך כלל מג"ד או מח"ט), שמפקד ישירות על הרמות הנמוכות ביותר (מ"כ או מ"מ). התופעה הזאת, שאותה ניתן לכנות בשם "דילוג הפיקוד", מכילה כמה היבטים: האחד נוגע לנכונות של המפקדים הבכירים לחתור למגע ולהשפיע באופן ישיר ובלתי אמצעי על תוצאות האירוע;²² האחר נוגע להקטנת השפעתם של המפקדים בשרשרת הפיקוד שבין המפקד הבכיר לבין הפיקוד הזוטר ביותר (מ"כ, מ"מ) – הקטנה שתוצאותיה אינן חיוביות בהכרח.²³ ייתכן כי המהירות שבה מתרחש דילוג הפיקוד במהלך אירועים היא כתוצאה מחוסר פעילות במקום אחר – דבר שלא היה קורה במלחמה שהיא עתירת אירועים והתרחשויות. אם כך, הרי שהתופעה הזאת היא מאפיין של עימות מוגבל.

את דפוס הפעולה של פיקוד המפקדים הבכירים בשטח תוך דילוג על דרגי הביניים ניתן לנתח גם תוך התייחסות לתפיסת הפיקוד מכוון המשימה. תפיסת הפיקוד הזאת טוענת כי משימה צבאית צריכה להיות מפורקת לתת-משימות, שעליהן יקחו אחריות מפקדי המשנה. יתרונות השיטה הזאת הן גמישותה במתן מענה לשינויים בשדה הקרב על-ידי המפקדים בשטח (שכולם מחויבים למשימותיהם לאור המטרה) ובעיקר – יצירת מנגנון המפתח אחריות לגורל הקרב בכל רמות הפיקוד ומפנים את הצורך

גורמים שלא על-פי הנוהל ההיררכי-ביורוקרטי המקובל¹⁶ לשם קיצור תהליכים. לדוגמה, גדוד המקבל משימות, אישורים או אמצעים ישירות מהאוגדה או ממפקדת הפיקוד (ולא דרך החטיבה). השיטה הזאת מרתכת את הקטיגוריה של "סטייה מהנוהל התקין" יחד עם קטיגוריה של "לעשות את מה שצריך בזמן הנכון" תוך שהיא מעוררת תחושה מעיקה, אשמה וכעס. ניתן לשער שבזמן מלחמה מתבצעת עבודה "לא תקינה" כזאת כעניין של מה בכך, אולי אף כלאחר יד. אולם עימות מוגבל, על אף היותו מצב של לחימה, נתפס כמצב ביניים שאינו מצדיק "חריגות" כאלה. חוסר הצדק שב"חריגות" האלה מוקצן על-ידי העובדה שהעימות המוגבל הוא מתמשך ומאפשר ל"חריגות" לצוץ שוב ושוב.

קטיגוריה נוספת המתערערת במציאות של העימות המוגבל היא ההנחה שיותר עוצמה תביא לניצחון. העובדה היא שהפעלת כוח רב מדי מביאה דווקא לכישלון בעימות המוגבל. הסיבה לכך היא יכולתו של ארגון גרילה לנצל תמונות של פגיעות, הנובעות מפעולה צבאית אינטנסיבית, לצורך יצירת דעת קהל אוהדת למצבו של הצד החלש. כך מוצא את עצמו צבא סדיר פועל בניגוד להגיונו ומטיל על עצמו סדרה של אילוצים בהפעלת הכוח¹⁷ כדי שהצלחה טקטית לא תתורגם לכישלון אסטרטגי. האילוצים האלה יוצרים אף הם תחושת אשמה וכעס, משום שלתפיסת הדרג הטקטי הם מנוגדים להגיון הפעולה הצבאית.¹⁸

כל האמור לעיל מוביל למסקנה שאחד הקשיים המשמעותיים למפקד וללוחם

בעימות המוגבל הוא פירוש המציאות והתמודדות עם התחושות שהקושי הזה מעורר. אין הכוונה ל"ערפל הקרב", האופייני לפעילות צבאית, המתייחס לחוסר הוודאות בנוגע לתוכניות האויב ואף למיקום כוחותינו, הכוונה היא לקושי להבין את המשימה. נמצא, לדוגמה, כי בעוד שחיילים ומפקדים זוטרים מבינים את הנדרש מהם ברמה הטכנית (לדוגמה: היכן לעמוד, לאיזה כיוון לתצפת) ואת המצב המדיני ברמה האסטרטגית (לדוגמה: קיום מגעים לקראת הסדר מדיני), הרי התוון הטקטי אינו ברור להם, ולכן קשה להם להבין את המשימה המוטלת על כתפיהם ("איזה אפקט אמורה הפעילות שלי להשיג?").¹⁹ הקושי אינו נובע מתוך מגבלה שכלית או מוטיוציאיונית, אלא מתוך הנזילות של המציאות והאמביוולנטיות שהיא מייצרת, שמקשות על המשיגתה גם בקרב רמות בכירות יותר.²⁰

חוסר מעש ושעמום כחלק מפעילות מבצעית

כאמור, ארגון גרילה הוא ארגון זהיר, ולעולם יעדיף לדחות משימה כאשר הוא חושש שהיא עלולה להיכשל ולעלות לו בחיי אנשיו. הארגון משקיע זמן רב באיסוף מידע ובהרדמת האויב. בהעדר חיכוך קבוע נמצא צבא סדיר הנלחם בארגון גרילה במשך תקופות ארוכות כשהוא מבצע פעילות צבאית שגרתית ללא תוצאות ניכרות בשטח. הכוונה היא לשמירות, לסיוורים, לאבטחה, למארבים ולתשמועים. הלוחמים אומנם נמצאים בפעילות מתמדת, אולם התחושה היא של שעמום

תפיסת הפיקוד מכוון המשימה טוענת כי משימה צבאית צריכה להיות מפורקת לתת-משימות, שעליהן יקחו אחריות מפקדי המשנה

לבצע את המשימה עד לדרגים הנמוכים ביותר.²⁴ השיטה הזאת מעודדת מפקדים בכל הרמות להפעיל שיקול דעת ולשפר כל הזמן את היכולת הזאת. הסכנה העולה מתוך נטיית המפקדים הבכירים לדלג על דרגי הביניים היא דיכוי המנגנון החשוב הזה. לאורך זמן עלולה תחושת האחריות למשימה להתבדר ברמות מסוימות (בייחוד ברמת המ"פ), שכל הנראה היא הרמה הנפגעת ביותר מדילוג הפיקוד). הרמות האלה עלולות לפתח אדישות, חוסר חתירה למגע וכן התרופפות בשיקול הדעת משום נטייתן – שתלך ותגבר – "לחכות למפקד הבכיר שיושיע".

פיצול יחידות ויצירת צוותי קרב משולבים

לחימה מחייבת כל צד להיות חזק כל הזמן בכל מקום. אלא שלחימה מול ארגון גרילה ובודאי שלחימה מול ארגון טרור מחייבות את הצבא להגן על אלפי יעדים פוטנציאליים לפיגוע. דפוס הפעולה הנוצר בצבא נגד איום מהסוג הזה הוא פיצול היחידות לחוליות קטנות, המפוזרות בגזרות שונות. הדפוס הזה מתקיים הן כאשר אינטנסיביות הלחימה נמוכה, והצבא מטיל "משימות ברזל" מרובות על כוחות קטנים, והן כאשר אינטנסיביות הלחימה גבוהה, והצורך בפיצול נוצר בגלל השטח הבנוי שאינו מאפשר תנועה של כוחות גדולים.²⁵ פעולה בכוחות מפוצלים מגדילה את דרגות החופש של המפקד הזוטר, שמוציא לפועל את המשימה, ושמפקדו הישיר אינו נמצא בסמוך אליו. פעילות כזאת מחייבת

אותו להפעיל שיקול דעת במקרה שהמציאות מכתובה סטייה משיטת הפעולה שנכתבה בפקודת המבצע. במקביל להגדלת דרגות החופש של הפיקוד הזוטר קיימת תחושה של התרופפות המסגרת הארגונית מבחינתם של דרגי הביניים. מג"דים, שרגילים כי כוחותיהם נמצאים בטווח ראייה, מגלים שגדודיהם פורקו ופוזרו על פני גזרות נרחבות, תוך שהם מבצעים פעולות מסוגים שונים (בייחוד כשהלחימה היא באינטנסיביות נמוכה).

דפוס אחר שנוצר כתוצאה מלחימה בשטח עירוני הוא פעולה בכוחות משולבים. אומנם התורה הזאת אינה חדשה ונמצאת גם בתו"ל הבסיסי, אולם האופן שבו היא באה לידי ביטוי בלחימה בעימות מוגבל מקצין אותה. רסיסי כוחות של גופים שונים מופעלים בתוך צוותי קרב משולבים חדשים כדי למצות את היכולות הייחודיות של כל גוף. לכאורה ניתן לראות את הגופים האלה כמבנים בעייתיים, משום שאינם מקיימים את עקרון האורגניות.²⁶ העיקרון הזה מצוי כהנחת יסוד סמויה בצה"ל, הגורסת כי הדרך העיקרית – ואולי אף היחידה – ליצירת לכידות קבוצתית ביחידה היא באמצעות היכרות ועבודה משותפת לאורך זמן.²⁷ תחושה של התפוררות האורגניות מתמקדת בעיקר בגופים שרגילים לעבוד כגוף אחד ('יחידות חי"ר'). ביחידות של מקצוענים הפועלים כפרטים (כלבנים, מפעילי דחפורים וכד') קיימים מנגנונים פסיכולוגיים המשמשים תחליף לצורך באורגניות המתקיים ביחידות הגדולות.²⁸ רמת הפיקוד שמתמודדת למעשה עם חבירת הכוחות היא המ"פ והמג"ד. הם אלה

שצריכים להתמודד עם "הגוף הזר", שמגיע עם יכולות ומיומנויות שונות, עם נורמות נבדלות ועם תפיסות הפעלה מגוונות. הפעלת כוח שאינו אורגני אינה דבר פשוט למפקד שחונך בצבא המקדש את הערך הזה. למפקדים האלה נוספת האחריות לביצוע חבירה נכונה ואפקטיבית. לאחריות הזאת יש משמעויות רבות מבחינת מתן המרחב המקצועי והתמיכה הלוגיסטית לכוחות החוברים וכן מבחינת חיבורם לרעיון המבצעי של הפעילות. הדבר מחייב להעמיק את השיח הפיקודי, את ההבנה המשותפת של המשימה, של היכולות המבצעיות של כל כוח ואת התנאים המבצעיים שסייעו לממש את היכולות האלה בכל הרמות.²⁹ השיח הפיקודי צריך לבוא במקום הנטייה להתמודד עם הקושי באופן ביורוקרטי. במילים אחרות: יש להעדיף ביקורים ושיחות על פני מסדרים וביקורות.

היות שהסיכוי להפעלת כוחות שאינם אורגניים הולך וגדל עם הזמן הן בגלל הדומיננטיות של העימות המוגבל בנוף העימותים והן בגלל התפתחויות טכנולוגיות המחייבות הפעלת כוחות משולבים, יש לתת את הדעת להסתמכות הרבה שיש בצה"ל על בניין כוחות אורגניים כבסיס הבלעדי ליצירת לכידות. לכידות עשויה להיווצר גם באמצעות מנגנונים אחרים פרט לקבוצה הראשונית דוגמת זהות מקצועית, לכידות משימה ועוד.³⁰ עם זאת יש לציין כי האורגניות הייתה ונותרה, כנראה, האמצעי העוצמתי ביותר ליצירת לכידות, וכי המנגנונים החלופיים עשויים לשמש לכל היותר אמצעים משלימים לאורגניות אך לא לבוא במקומה.

**יכולתו של הצד החלש
להיתפס כדוד הנלחם
בגוליות בעיני עצמו וגם
בעיני הצד האחר מקנה
באופן אוטומטי לצד החזק
דימוי שלילי**

האמביוולנטיות שהולידה את "הרב" האסטרטגי

אחת התופעות שצפה ועלתה פעמים רבות בשיח הצבאי וגם בשיח העיתונאי היא "הרב" האסטרטגי.³¹ המ"פ רומן גופמן הציג את דעתו נגד "מושגים בלתי ערכיים בעליל עבור הרמה הטקטית",³¹ וניתן להעריך כי אחד מהם הוא המושג הנידון. קצפו יצא נגד מושגים שעשויים לבלבל מפקדים וחיילים בדרג הטקטי, אשר מחמת עומס של שיקולים עמומים ואף סותרים לא יוכלו לבצע את המשימה המוטלת עליהם. במידה רבה הוא קורא לחזור למושגים של שחור ולבן שהצבא רגיל לעבוד בהם ולא להקשות על הדרג הזוטר בעבודתו שבלאו הכי אינה קלה.

המושג "הרב" האסטרטגי הוא שעטנז שנוצר בשיח הצבאי בדרג הבכיר. יש לשים לב כי המושג הזה אינו מייצג דבר לדרג הטקטי, אולם מייצג המון לדרגים הבכירים. כדי להבין את התופעה שיצרה את "הרב" האסטרטגי יש להתייחס תחילה לאופן שבו נתפס העימות המוגבל בעיני הציבור.

הניסיון של חצי המאה האחרונה מראה כי בחברות דמוקרטיות נתפס עימות מוגבל באופן אמביוולנטי, כאשר החברה הדמוקרטית היא הצד החזק בעימות.³² ככל הנראה יכולתו של הצד החלש להיתפס כדוד הנלחם בגוליות בעיני עצמו וגם בעיני הצד האחר מקנה באופן אוטומטי לצד החזק

(אויב-ידיד, מותר-אסור, לתקוף-להגן וכיו"ב). בעימות המוגבל גורם המנגנון הזה לפישוט מציאות שהיא מורכבת (לא כל אדם שאינו ידיד הוא אויב, לא בכל אויב מותר לירות, לעיתים מותר לירות באויב ולעיתים אסור וכיו"ב).

2. **מנגנון ארגוני ביורוקרטי.** במלחמה יוצר המנגנון הזה דפוסים אחידים המאפשרים תיאום וניהול מאורגן של מכוונת המלחמה. בעימות המוגבל מנוצלת הנטייה הנוהלית של הצבא על-ידי ארגוני הגרילה כדי ללמוד אותו. ארגון גרילה שלמד את נוהלי הצבא מנצל אותם אחר כך בפעולות נגד הצבא. היות שהצבא מתקשה לשנות את נהליו בתדירות גבוהה, הרי שהדבר הופך להיות עקב אכילס שלו. המכשול הזה חמור במיוחד בעימות מוגבל, שהתמשכותו ושגרתו "מזמינות" התקבעות נוהלית.

3. **הטיה לפעולה.** במלחמה ההטיה לפעולה מאפשרת לצבא לדבוק במשימתו, לחתור למגע ולזיזום כל העת. ההטיה

לפעולה הופכת את הצבא לארגון בעל סממנים היפר-אקטיביים, ולכן קל לו להתמודד עם פעילות אינטנסיבית כל זמן שהיא במסגרת הלחימה. בעימות המוגבל, המחייב תקופות ארוכות של המתנה, הופכת ההטיה לפעולה את ההמתנה ואת האיפוק לבלתי נסבלים. הקושי הזה מנוצל על-ידי ארגוני גרילה לשם "הרדמת" הצבא לקראת פעילות חבלנית מפתיעה וכוזבת.

4. **מנגנון האורגניות.** במלחמה מאפשר המנגנון הזה ליצור מוטיווציה חזקה ללחימה באמצעות ניצול מחויבותם של הלוחמים לקבוצה הראשונית שלהם (כיתה, מחלקה, פלוגה). בעימות המוגבל, המחייב פיצול ושילוב של כוחות, הופכת הנטייה להסתמכות על מנגנון האורגניות כאמצעי בלעדי ליצירת לכידות לנטל על המפקדים.³⁴ הסיבה לכך היא שמנגנון האורגניות מקשה על גמישות ההפעלה ומנטרל את האסימטריה הכללית בעימות מוגבל של רבים (צבא) מול מעטים (ארגון גרילה).

חשוב להבין שהמנגנונים האלה הם פונקציונליים ובדרך כלל תורמים לצבא במלחמה וגם בשגרה. אולם בעימות מוגבל, שהוא עימות שאת גבולותיו מגדיר פעמים רבות ארגון הגרילה שיוזם אותו, מנוצלים המנגנונים האלה לרעת הצבא. יש לנסות למצוא שיטות שיסייעו לצמצם את ההשפעה המזיקה של המנגנונים האלה במהלך עימות מוגבל – בין אם על-ידי נטרול של המנגנונים עצמם (לדוגמה, שינוי השגרה בפעילות הצבאית) ובין אם על-ידי מציאת מנגנונים חדשים שיהיו חייג בין תפקוד הצבא לבין המנגנונים המזיקים (שינוי המינוח "מחסום" ל"נקודת מעבר" היה ניסיון ליצור חייג בין המציאות לבין הדיכטומיה הצבאית המקובלת). דרך אחרת, המייצגת את תפיסת הצבא בדרך כלל, היא לפתח תפיסות ושיטות עבודה שיגדירו מחדש את המציאות, כך שניסיונות הפגיעה של ארגון הגרילה יהפכו לבלתי רלוונטיים (כמו פיתוחים טכנולוגיים שיאפשרו ללוחמים יחידים

דימוי שלילי. תהיה המציאות אשר תהיה, החזק הוא כמעט תמיד בעיני דעת הקהל הגורם האלים, האכזרי, הנצלני והלא צודק.³⁵ הדימוי הזה יוצר אמביוולנטיות בקרב החברה, שמצד אחד מעוניינת להגן על עצמה, אך מצד אחר מזדהה עם הדימוי של דוד החלש. האמביוולנטיות הזאת יוצרת לחץ על הממשל להצדיק את מעורבותו הצבאית בעימות. הלחץ הזה מתחזק עם כל אירוע שבו מתעדת התקשורת פעילות צבאית שמציגה את הלחימה באור שלילי. הלחץ על הממשל מתורגם ללחץ על הרמה הצבאית הבכירה, וזו מפעילה את הלחץ בתוך הצבא על הרמות הזוטרות.

המושג "הרב"ט האסטרטגי" ממחיש את חוסר האונים שחשות הרמות הבכירות בצבא אל מול המצב שבו מעשיהם של מפקדים זוטרים משפיעים על התמונה התקשורתית של יום המחרת. משמעות המושג אינה שהרב"ט אכן יפעיל שיקולים אסטרטגיים בפעילותו, אלא שפעילותו היא בעלת משמעות אסטרטגית מיידית. הרמה הטקטית לעולם לא תוכל להכיל את השיקולים האסטרטגיים במהלך פעילותה,

משום שאדם אינו יכול להכיל שיקולים אסטרטגיים וטקטיים בעת ובעונה אחת ובמקביל גם לבצע לחימה עתירת מאמץ ולחץ. פירוש המציאות, המתבצע ברמה הטקטית, מחייב דפוסי חשיבה דיכוטומיים, שהם היפוכה של החשיבה המערכתית והאסטרטגית, המכילה מתחים, ניגודים משלימים וחשיבה מורכבת. ייתכן שהקושי של הרמות הבכירות בא לידי ביטוי גם בתופעה של דילוג הפיקוד שתוארה לעיל, שהרי מדובר בניסיון להביא באופן ישיר, בלתי אמצעי ומידי את השיקולים האסטרטגיים והמערכתיים אל הסיבה הטקטית.

"הרב"ט האסטרטגי" גם מייצג את התפיסה המוטעית, שאחריותו של המפקד הזוטר גדלה במהלך העימות המוגבל. ייתכן שעצמאותו גדלה, אולם אחריותו כלפי המשימה וכלפי אנשיו, שהיא האחריות הבסיסית שלו, לא גדלה ולא קטנה בהשוואה לאחריותו בזמן מלחמה. השיח על הגדלת אחריותו כביכול של המפקד הזוטר בא לנסות להקל על הרמה הבכירה את הקושי הרב שמייצגת פעילותה של הרמה הזוטרה שאינה מודעת להשפעתה האסטרטגית.

סיכום

המאמר הזה ניסה למפות את הגורמים הייחודיים המשפיעים על האדם בלחימה בעימות המוגבל בשונה ממלחמה גבוהת עצימות.

אנסה לשרטט את ארבעת המנגנונים הפסיכולוגיים שעלו במאמר ולפרט בקצרה את האופן שבו כל מנגנון משרת את הצבא במלחמה, אולם בעימות המוגבל הוא מנוצל על-ידי ארגוני הגרילה על מנת להכשילו (ראו את השרטוט ואת הפירוט להלן).

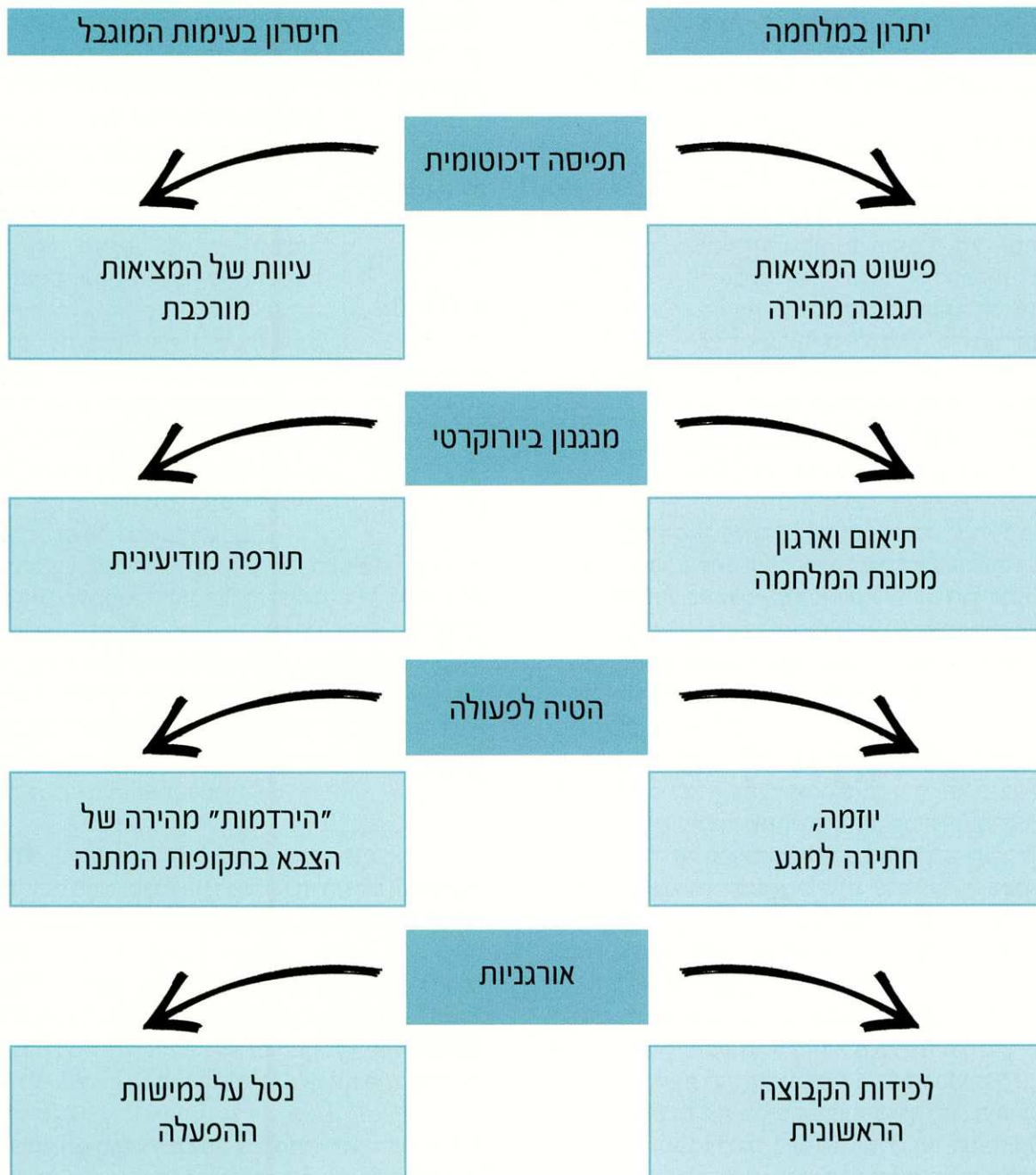
1. **מנגנון תפיסתי דיכוטומי.** במלחמה יוצר המנגנון הזה פישוט של המציאות עד כדי אבחנה חדה וברורה. הפישוט הזה מאפשר תגובה מהירה על בסיס האבחנות

**המושג "הרב"ט
האסטרטגי" ממחיש את
חוסר האונים שחשות
הרמות הבכירות בצבא אל
מול המצב שבו מעשיהם
של מפקדים זוטרים
משפיעים על התמונה
התקשורתית של יום
המחרת**

המלחמות. ניתן לצמצם את הנטייה הזאת – אך לא לבטלה – בעיקר משום שזו עדיין החלופה הטובה ביותר ליצירת לכידות חזקה בקבוצת אנשים. (ראה תרשים).
 זה המקום לציין גם שני דברים שהעימות המוגבל מקדם ומפתח בצבא, אף יותר מאשר מלחמה. הראשון הוא הגדלת עצמאותם של המפקדים הזוטרים כמובילים האמיתיים של הפעילות המבצעית בפיצול כוחות.³⁵ השני הוא הניסיון המבצעי שהמערכת צוברת בזכות העובדה שעימות מוגבל נמשך זמן רב. בניגוד למלחמה הפורצת לעיתים נדירות

להפעיל מערכות אש מורכבות מנגד ובכך לכוון מחדש את האסימטריה שהצטמצמה עם אובדן האורגניות).
 במקביל לניסיון למצוא פתרונות יש להבין כי חלק מהמגבלות של הצבא הן אינהרנטיות למבנה שלו. לדוגמה, הרב"ט לעולם לא יוכל להיות אסטרטג, ולכן הדרג האסטרטגי הוא זה שיצטרך ללמוד להכיל את הבעייתיות של "הרב"ט האסטרטגי" ולא הרב"ט עצמו. דוגמה אחרת: שאיפת הצבא לעבודה בקבוצות אורגניות היא התנהגות אדפטיבית שהתפתחה לאורך מאות שנות היסטוריה של

מנגנונים פסיכולוגיים בצבא, יתרונותיהם במלחמה וחסרונותיהם בעימות המוגבל



(לשמחתנו), הרי שעימות מוגבל נמשך זמן רב, ובכך הוא מאפשר למערכות רבות לרכוש ניסיון מבצעי שלא היה ניתן להן לולא העימות. שני היתרונות האלה הם חשובים ובעלי ערך רב לצבא.

הערות

1. הכוונה היא לקשת העימותים, דהיינו מלחמה ועימות מוגבל (מתוך **העימות המוגבל**, מסמך פנימי בצה"ל). בעניין הזה ראוי להפנות את הקורא לשים לב לכך שתורת הקרב הצה"לית כוללת את העימות המוגבל בחלק העוסק בצורות הקרב ההגנתיות (תחת הכותרת "ארוח לחימה בלתי סדור").
2. כגון: יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, תל-אביב, מערכות, 1990; עידו הכט "העימות המוגבל – מאפיינים כלליים", **מערכות** 381, 2001, עמ' 23-8; **תורת הקרב** (צה"ל, 1963) ועוד.
3. לדוגמה: ע' בן-שלום, ז', לרר, וא' בן-ארי, "בין סקרטיקן למלחמה: פלוגות מבצעיות בשלבים הראשונים של אינתיפאדת אל-אקצא", **פסיכולוגיה צבאית** 1, 2002, עמ' 153-182; א' ויינר, "בין גאות לשפל – השוואה בין עמדות לוחמים בקו החול ובאיו"ש", **שם**, 2002, עמ' 183-204; ד' שן, "הפסיכולוגיה של החבירה המבצעית: המקרה של יחידת עוקץ", **פסיכולוגיה צבאית** 2, 2003, עמ' 75-130; ו' וינוקור-חי ו' אמיתי "המלחמה של הפיקוד הזוטר בעימות המתמשך ברצועה – סיכום ביניים", **מערכות** 389, 2003, עמ' 30-35.
4. גרילה הינה "שיטת לחימה הניכרת בפעולות של יחידות עצמאיות קטנות (סדירות ולא סדירות), לרוב של רגלים ושל כוחות קלים, ועיקרה – תחבולנות רבה ושיטה של פגע וברח" (**המילון למונחי צה"ל**, עמ' 98). ניתן להוסיף להגדרה הזאת שארגון גרילה פועל ליצירת מערכת אייאמון בין השלטון המרכזי לאזרחיו (ומכאן הלחימה על התודעה, כפי שיפורט בהמשך).
5. ממילון צה"ל ומספרו של הרכבי עולה כי ההבדל המהותי בין גרילה לטרור אינו בשיטת הפעולה, אלא ביעד הפעולה. טרור פוגע ביעדים אזרחיים ומפעיל מנגנוני הפחדה במטרה להשפיע על השלטון, בעוד שגרילה פועלת נגד הצבא הסדיר.
6. **הרכבי**, עמ' 195; **העימות המוגבל**, מסמך פנימי בצה"ל.
7. בהתבסס על **העימות המוגבל ועל הרכבי**.
8. משום שהאלטרנטיבה של הפעלת כל עוצמתו מול הצבא הסדיר תביא להשמדתו העצמית. חשוב להבין כי אילו יכול היה, היה בוחר ארגון הגרילה בעימות קצר ובהכרעה. הבחירה בעימות ארוך היא של לית ברירה כמו גם הבחירה להילחם על התודעה.
9. **שם**, עמ' 44.
10. שיטת הפעולה הזאת היא חלק מהתגובה של הצבא הסדיר לשיטתו של הארגון ליצור עדיפות מקומית בתנאים הנוחים לו. הצבא הסדיר נדרש להיות חזק בכל מקום שבו הוא מבצע משימה כדי שלא לאפשר לארגון ליצור את העדיפות הזאת. הדפוס הזה נדרש במיוחד כשנלחמים בארגון טרור שמטרתו היא לפגוע ביעדים אזרחיים. מובן שלארגון טרור קל יותר ליצור עדיפות מקומית מול אוכלוסייה אזרחית מאשר מול יעד צבאי.
11. מכאן שהלגיטימציה היא בבחינת אמל"ח בעימות מהסוג הזה.
12. **הרכבי**, עמ' 193.
13. **בן-שלום**, עמ' 162.
14. דוגמה אחרת נוגעת להרחבה, עם הזמן, של קטיגוריית הסיכול הממוקד בצה"ל.
15. באיו"ש נקרא המושג הזה בתקופה מסוימת "שגרת חירום".
16. כגון: הקצאות משאבים, תכנון מבצעים ופעילויות נוספות המבוצעות תוך עקיפת הדרגים והנהלים הקיימים.
17. לעיתים יורדים האילוצים האלה מהדרג המדיני.
18. ישנן פעולות המנוגדות להיגיון הצבאי, אך הן מבוצעות כדי להשיג מטרות אסטרטגיות, כגון יצירתה של תחושת ביטחון בקרב האוכלוסייה היהודית. לדוגמה: הצבת חלק מהמחסומים או העמדת כלי רכב של מג"ב בנקודות מסוימות נועדו להשרות תחושת ביטחון בקרב התושבים היהודיים, אולם מדובר בפעולות המנוגדות להיגיון הצבאי של פעילות חשאית נגד גרילה (בייחוד על רקע העובדה שמחסומים וכלי רכב העומדים במקום אחד הופכים להיות מטרה בפני עצמה).
19. ויינר, **שם**.
20. ראו הרחבה בחלק העוסק ברב"ט האסטרטגי.
21. ראו לדוגמה אצל ויינר את תחושות החיילים אל מול ההתנהלות של הארגון הצבאי בקו החול.

22. נמצא שהמפקדים הזוטרים (מ"כים, מ"מים) רואים בדרך כלל בעין יפה התערבות של דרגים בכירים בניהול אירוע (ראו: **וינוקור-חי ואמיתי**). הסיבה: הדרגים הבכירים נתפסים כמי שמשפיעים מניסיונם ומחוכמתם על סיכויי ההצלחה באירוע. ראו גם: א' בוכריס, "פיקוד ומנהיגות במצע חומת מגן", **מערכות** 388, 2003, עמ' 32-37.
23. נמצא כי דרגי הביניים (בייחוד מ"פים) אינם מקבלים בשמחה את התערבותם של מפקדים בכירים בזמן אירוע. המפקדים שנוהגים כך נתפסים בעיני המ"פים כמי שמדלגים על הכפופים להם תוך שהם נותנים פקודות ישירות למ"מים ולמ"כים ולמעשה מבטלים את השפעתם ואת תפקידיהם של המ"פים ולעיתים גם של המג"דים (ראו: **וינוקור-חי ואמיתי**).
24. Grossman, D.A., "Defeating the Enemy's Will: The Psychological Foundations of Maneuver Warfare", In R.D. Hooker (ed.) **Maneuver Warfare**, Novato, CA, Presidio press, 1993, pp. 142-190.
25. גם גדוד הנכנס כגוף אחד למחנה פליטים מחויב למעשה להתפרק למבנה של חוליות קטנות המתקדמות במקביל (או בטורים) בתוך הסמטאות. הכוחות הקטנים נעים ללא קשר עין ופעמים רבות גם ללא קשר טקטי ביניהם.
26. אורגניות, לצורך הדיון, מוגדרת כמסגרת חברתית "בעלת גבולות מוגדרים, המתנהלת על בסיס שליטה היררכית וחלוקת עבודה מוגדרת פורמלית ובלתי פורמלית" (**בן-שלום**).
27. ראו דיון מעמיק בהנחת היסוד הזאת אצל **בן-שלום**.
28. ראו לדוגמה את מאמרה של שן על אודות המנגנונים הפסיכולוגיים של יחידת הכלבנים.
29. ראו: מ' סנג, "על הלכידות והשיח הפיקודי", שיראה אור בגיליון הבא של **תבונת המעשה**.
30. ראו: מ' סנג, "קבוצת הלוחמים, לכידות ואורגניות: לקראת הבנת חדשות בבניית המסגרת הלוחמת", שיראה אור בגיליון הבא של **פסיכולוגיה צבאית**.
31. רומן גופמן, "עימות מוגבל ברמה הטקטית הנמוכה", **מערכות** 390, 2003, עמ' 66-67.
32. ראו לדוגמה את יחס החברה האמריקנית כלפי הפעילות האמריקנית בווייטנאם, באפגניסטן ובעיראק ואת יחס החברה הישראלית כלפי מלחמת לבנון, השהייה ברצועת הביטחון וכלפי פעילות צה"ל במסגרת אירועי "גיאות ושפל".
33. לא מן הנמנע שנמצא בכל צבא בעימות מוגבל דוגמאות לכך שהדימוי האלים, האכזר והלא צודק יהיה לא רק דימוי, אלא חלק מהמציאות. ראו למשל את המתרחש לעיתים במחסומים בעקבות החיכוך האיך-סופי בין חיילים עיפיים לבין אוכלוסייה מקומית מתוסכלת.
34. יש לציין כי נטייתו של הצבא להסתמך על האורגניות כעל אמצעי ליצירת לכידות (צה"ל בעניין הזה קיצוני אף יותר ממרבית הצבאות) עלולה להיות לרועץ גם במלחמה. אבדות רבות בזמן מלחמה מאלצות להרכיב קבוצות מחדש לצורך המשך הלחימה, באופן שפעמים רבות אינו עוקב אחרי הדגם האורגני. יתר על כן, התפתחויות טכנולוגיות רבות מחייבות שילוב של יחידות בעלות יכולות משלימות לצורך השגת משימות באופן יעיל.
35. היתרון הזה נידון בהרחבה במאמר הנוכחי.



"האחר שבתוכנו" - התאמת הכשרתו של איש המודיעין לעידן הנוכחי

האתגרים החדשים הניצבים לפתחו של העולם המערבי עם תחילת המאה ה-21 מחייבים חשיבה מחודשת על הכשרת אנשי המודיעין הנדרשים לנתח את ההתפתחויות הגלובליות בעידן הנוכחי

סא"ל (מיל') אביתר מתניה וסא"ל י" קצין מודיעין

אופקיו של איש המודיעין. תהליך הגלובליזציה על פניו השונות מחייב יותר מבעבר שאיש המודיעין יהיה בעל הכשרה אקדמית בין-תחומית רחבה ורקע מקצועי מגוון, ושהוא ייהנה מכלים אנליטיים שונים. רק הכשרה שתספק מגוון כלי ניתוח שיאפשרו מבט עמוק ולא דוגמטי על ההתפתחויות העולמיות תבטיח את הקטנת הסכנה מפני התפתחות קונספציה דוגמטית יחידה, שתשפיע על החלטות הקברניטים. להבנתנו, התפקיד העיקרי של איש המודיעין הוא להעניק לקברניט נקודות ראייה שונות ומגוונות ולייצג בתוך הממסד הלאומי, שאליו הוא משתייך, את עמדותיו ואת תפיסותיו של "האחר".

מה השתנה?

בחלק הזה ננסה לתאר בקצרה את ההתפתחויות העולמיות הרלוונטיות לדרישות מאיש המודיעין האמון על ניתוח המצב העולמי. ניתן להצביע על כמה

שינויים מרכזיים בהקשר הזה:

1. **תהליך הגלובליזציה.** המונח גלובליזציה צבר תאוצה בעשור האחרון של המאה ה-20, אף שניתן להצביע על תהליכי גלובליזציה כלכלית ופוליטית גם בעשורים מוקדמים יותר של אותה המאה. עיקרו של התהליך הוא התפתחות מואצת של הטכנולוגיה ושל חוקי הסחר העולמי - התפתחות שאיפשרה העברה של הון ושל מוצרים באופן כמעט חופשי על פני הגלובוס. הסכמי סחר עולמיים הביאו להורדת מכסים מקומיים באופן שפתח את כלל שוקי העולם לתחרות, ואילו האצתה של מהפכת המידע (ראו להלן) הביאה לשיפור היכולת להעביר הון וידע בזמן אפסי על פני הגלובוס. כך, למשל, יכול כל אדם, הנהנה מחיבור לאינטרנט, להשקיע ישירות בעצמו ובזמן אמת בכל הבורסות המובילות בעולם היישר ממסוף המחשב בביתו. גם ארגוני הטרור העולמיים נהנים מפירות הגלובליזציה, וביכולתם לעשות

השינויים המתחוללים בעולם מאז סוף שנות ה-80 של המאה שעברה, ובראשם קריסת הגוש המזרחי וסיום המלחמה הקרה, ההבנה ההולכת ומחלחלת בנוגע לאיום הטרור העולמי - הבנה שקיבלה משנה תוקף לאחר אירועי ספטמבר 2001 בארצות-הברית - וכן החיבור האפשרי בין הטרור הזה לנשק בלתי קונבנציונלי, באופן שירוקן מתוכן את מושג ההרתעה ההדדית שצמח בימי המלחמה הקרה - כל אלה מחייבים חשיבה מחודשת על נושאים רבים. תחילת האלף השלישי היא הזדמנות נאותה לחשיבה כזאת.

מטרת המאמר הזה לדון מחדש בשאלת הכשרתו הראויה של איש המודיעין, הנדרש לנתח את ההתפתחויות העולמיות בעידן הנוכחי. לצורך כך נפתח בפירוט השינויים שחלו בעולם בעשורים האחרונים, המשפיעים על נושא הדיון. אין הכוונה לטעון בהכרח שהשינוי הוא מהפכני, אלא לשרטט התפתחויות

הדרגתיות, שהצטברותן מחדדת את הצורך בשינויים בתפיסת ההכשרה של איש מודיעין. לאחר תיאור תמציתי של השינויים שחלו בפוליטיקה, בכלכלה ובטכנולוגיה העולמית ולאחר ניתוח של השלכותיהם על עבודת המודיעין ננסה להגדיר את מאפייני התפקיד ואת הדרישות מאיש המודיעין, ולבסוף נדון בשינויים שיש להנהיג בהכשרת איש מודיעין בתחילת המאה ה-21.

מסקנתו העיקרית של המאמר הזה היא כי עלינו לנסות להרחיב את

תהליך הגלובליזציה על פניו השונות מחייב יותר מבעבר שאיש המודיעין יהיה בעל הכשרה אקדמית בין-תחומית רחבה ורקע מקצועי מגוון, ושהוא ייהנה מכלים אנליטיים שונים

סא"ל י" קצין מודיעין



סא"ל (מיל') אביתר מתניה, לשעבר קצין מודיעין, יוזם תוכנית "חבצלות"



הנשיא בוש



המלחמה שאסר ממשל בוש הבן על הטרור העולמי ועל המדינות הנותנות לו חסות בשטחן יהיה גם בשנים הקרובות תהליך מכונן בפוליטיקה העולמית בכלל ובמזרח התיכון בפרט

מאפשרת לחולל שינויים מהפכניים בעולם. לממשל בוש יש אידיאולוגיה נחושה, ברורה ומוצהרת שבכוונתו להמשיך ולהוציא אל הפועל, תוך מימוש כלל מרכיבי

העוצמה של ארצות-הברית. אין ספק שמוקד הטרור העולמי מזוהה בבירור עם המרחב הגיאוגרפי של המזרח התיכון, עם האיסלאם בצורתו הטוטליטרית והדוגמטית ועם הדיקטטורות הערביות החילוניות. בין אם מדובר במלחמת תרבות של העולם היהודי-נוצרי נגד

העולם האיסלאמי ובין אם לאו, מתרחבת ההסכמה בעולם המערבי כי נדרש טיפול שורש במרכיבי היסוד של המשטרים המזרח תיכוניים ובתורה היוצאת מחלק מהמדרסות המוסלמיות (המגמות האלה זוכות לחיזוק

שימוש לצורכיהם בנתיבי התובלה המפותחים (דוגמת מטוסי הנוסעים ששימשו לפיגועי 11 בספטמבר), ובטכנולוגיה הגלובלית להעברת מידע, הוראות וכספים ברשת האינטרנט. חשוב להזכיר בסוגיית הגלובליזציה כי במקביל לפתיחת השווקים הכלכליים מתרחשת תופעה הפוכה ומעניינת, שלא כאן המקום לדון בה בהרחבה: מגבלה הולכת ומתרחבת על ההגירה מהמדינות המתפתחות למערב – מגבלה העומדת לכאורה בניגוד לתהליך הגלובליזציה, שהפך לכאורה את כדור הארץ כולו לכפר גלובלי.

2. הפצת הנשק הבלתי קונוונציונלי. 60

שנה חלפו מאז הטלתן של פצצות האטום על הירושימה ועל נגסקי, ובמהלך 60 השנים האלה הפכה הטכנולוגיה הגרעינית לזמינה יותר ויותר. כתוצאה מכך נראה האיום הגרעיני על שלום העולם ממשי – אולי אף יותר מכפי שהיה בימי המלחמה הקרה. ברשות מדינות לא מעטות כבר יש יכולת גרעינית צבאית או טכנולוגיה גרעינית אזרחית, שמאפשרת להשיג נשק גרעיני בתוך זמן קצר. הודו, פקיסטן וקרוב לוודאי גם צפון-קוריאה כבר נכנסו למועדון הגרעיני, ואילו איראן מתקרבת ליעד הזה במהירות רבה. גם ההתפשטות המהירה של הנשק הגרעיני מושפעת ישירות מתהליכי הגלובליזציה, כפי שעולה בבירור מניתוח תוכניתה של לוב להשיג נשק גרעיני – תוכנית שנחשפה בסוף 2003. הלובים רכשו פרויקט כולל מהמדען הפקיסטני ד"ר

ח'אן, שהקים רשת בעלת פריסה עולמית לייצור חלקי צנטריפוגות לתוכנית ההעשרה הלובית.

3. המערכה העולמית נגד הטרור. המלחמה שאסר ממשל

בוש הבן על הטרור העולמי ועל המדינות הנותנות לו חסות בשטחן יהיה גם בשנים הקרובות תהליך מכונן בפוליטיקה העולמית בכלל ובמזרח התיכון בפרט. בחירתו מחדש של בוש לתפקיד נתנה בידי ובידי המקורבים לו ארבע שנים

נוספות כדי להוציא אל הפועל את תוכניתם המהפכנית להפצת הדמוקרטיה במזרח התיכון. כפי שהוכיח ממשל רייגן בשנות ה-80 בנוגע לגוש המזרחי, תקופה הקרובה לעשור (בניגוד אולי לכהונה בת ארבע שנים בלבד)

התפקיד העיקרי של איש המודיעין הוא להעניק לקברניט נקודות ראייה שונות ומגוונות ולייצג בתוך הממסד הלאומי את עמדותיו ואת תפיסותיו של "האחר"

באירופה בעקבות פיגועי הטרור בלונדון ובמדריד ולאחר רצח הבמאי תיארו ון-ג'ון בהולנד וקבלת חוק הרעלות בצרפת).

4. **הטכנולוגיה ומהפכת המידע.** כאמור לעיל, אחד ממרכיבי היסוד של תהליך הגלובליזציה הוא מהפכת המידע. למהפכה הטכנולוגית הזאת יש השלכות רחבות יותר, המשפיעות גם על מבנה החברה, על התרבות ועוד. כפי שהראו בני הזוג טופלר בספרם "הגל השלישי", מהפכת המידע משפיעה גם על האופן שבו מתנהלות המלחמות, והדברים נעשו ברורים מאי פעם לאחר הכרעתו המהירה של משטר סדאם חוסיין ב-2003.

התהליכים המוזכרים לעיל מביאים לכך שחקר אירועים אסטרטגיים בעידן הנוכחי מחייב לעסוק ברשתות המפוצלות נשק בלתי קונוונציונלי וטרור ואינו מתמקד עוד דווקא במדינות יעד מסוימות. הגלובליזציה מחייבת גם את ארגוני המודיעין בעולם לשיתוף פעולה בין-לאומי רב יותר כדי לקבל תמונה מהימנה על הטרור הבין-לאומי ועל הפצתו של נשק בלתי קונוונציונלי בעולם. תפיסות של מודיעין לאומי שיתוף מענה גלובלי הן מיושנות ומועדות לכישלון.

הגדרת תפקידו של איש המודיעין

כדי להגדיר את השינויים הנדרשים בהכשרתו של איש המודיעין עלינו להבין מהם גבולות המקצוע, ומיהם בעלי התפקידים שעליהם חלות הקביעות שנציג בהמשך. עם זאת יש לזכור כי הגדרת מקצועו של איש המודיעין היא שרירותית, ואפשר להרחיבה או לצמצמה.

להלן ההגדרה שבה בחרנו: איש המודיעין משתייך לממסד הלאומי של ארצו ועוסק בהבנת "האחר" תוך הפעלת מקורות חשאיים. ההגדרה הזאת טומנת בחובה כמה תובנות:

1. אין הבדל בין חוקרי המודיעין השונים. איש מודיעין, האחראי למחקר על צבא אויב מסוים, אינו שונה מהותית מאיש מודיעין האחראי למחקר מדיני ופוליטי על מדינה אחרת. גם חוקרי המודיעין הטכני והכלכלי עוסקים באותו המקצוע, ואין להבחין בינם לבין כל החוקרים האחרים – במיוחד בכל הנוגע להכשרה. יתר על כן, גם אין להבדיל בין חוקרי המודיעין לבין מי שמשרתים ביחידות האיסוף השונות. גם הם עוסקים באותו המקצוע. האמור לעיל אינו סותר, כמובן, את הצורך גם בהכשרה ייעודית לכל אחד מן המקצועות המודיעיניים לאחר סיום ההכשרה הבסיסית המשותפת.
2. לעומת זאת, אין לכלול ברשימת אנשי המודיעין אנליסטים של חברות אזרחיות ושל גופים כלכליים. הגם שניתן למצוא בחברות ענק רבות אנשים האחראים למודיעין עסקי או לניתוח שווקים – שבחינה של עבודתם היום-יומית תגלה דמיון מפתיע למקצוע המודיעיני – איננו כוללים אותם במסגרת ההתייחסות שלהלן. זאת בעיקר על בסיס הקביעה שהם אינם עוסקים בהפעלת גופים ממסדיים חשאיים (יחידות האיסוף) ואינם פועלים על סמך מידע מודיעיני מגוון, כפי שפועלים אנשי

מודיעין במדינות המפותחות.

3. ההגדרה שבחרנו גם ממחישה שאיננו רואים באיש המודיעין דווקא איש צבא. ניתן היה לטעון שאיש המודיעין אינו אלא עוד אחד מקציני המטה, העוסק בתחום המודיעין. על-פי התפיסה הזאת ניתן היה לומר כי הכשרת איש המודיעין צריכה להתבצע עם שאר קציני המטה, תוך התמחות מסוימת במקצוע המודיעין. אולם אנו סבורים כי המקצוע המודיעיני שונה איכותית משאר מקצועות המטה, משום שעיסוקו ב"אחר" ולא במכלולי הפנים השונים של כוחותינו (כמו קציני האג"ם, החימוש, הלוגיסטיקה, הקשר ואחרים). נוסף על כך, לדעתנו, השינויים הגלובליים שתוארו לעיל מרחיקים עוד יותר את איש המודיעין מהמקצוע הצבאי.

ההשלכות על המודיעין בישראל בעידן הנוכחי²

לאור האמור לעיל ניתן לתאר את ההשלכות של ההתפתחויות הגלובליות על ישראל ועל המודיעין הישראלי. בכל הנוגע לישראל חל שינוי ברור במרכז הכובד של האיום שמולו ניצבת המדינה: האיום הצבאי הקונוונציונלי נמצא בירידה, ולעומת זאת ישנה עלייה תלולה באיום הלא קונוונציונלי ובאיום הטרור (עימות נמוך עצימות). שני האיומים המרכזיים האלה מתאפיינים בעיקר בכך שגוף הידע הנדרש למחקר אינו נמצא דווקא בצה"ל, וזאת בשונה מהאיומים הקלסיים, שליוו את המדינה מיום היווסדה, ושהתמקדו באפשרות של מלחמה כוללת עם המדינות הגובלות בישראל. הימצאותו של גוף המחקר המודיעיני המרכזי בצה"ל דווקא כבר אינו ברור מאלי, ויש הדורשים להעבירו לארגון אזרחי מחוץ לצה"ל (כך, למשל, המליץ דו"ח של ועדת החוץ והביטחון).³

באשר לעבודת המחקר המודיעיני, הרי שמהפכת המידע מחדדת את הצורך באבחנות חדשות בנוגע לחלוקה המסורתית בין איסוף למחקר. התפיסה המסורתית גורסת אבחנה ברורה יחסית בין יחידות איסוף ליחידות מחקר, ולפיה המידע מועבר ב"דחיפה" מהאיסוף למחקר, כאשר בהמשך מאכוון המחקר את האיסוף בנוגע למידע הנדרש לו. טענתנו היא שהאיומים החדשים שתוארו לעיל מחייבים שינוי, ולא ניתן עוד לערוך אבחנות ברורות בין איש האיסוף לאיש המחקר. האיומים החדשים של הטרור הבין-לאומי ושל הנשק הבלתי קונוונציונלי מחייבים הבנה עמוקה ורב תחומית ומעגלי אכוונה קצרים יותר. מהפכת המידע מחייבת שילוב של "דחיפת" מידע ושל "משיכתו" מיחידות האיסוף, והתפיסות המערכתיות ההולכות ותופסות אחיזה בצה"ל מביאות גם הן לחשיבה שונה על החלוקה המסורתית בין איסוף למחקר.⁴

כיצד יש להכשיר את איש המודיעין?

ההתפתחויות העולמיות כמו גם הגדרת המקצוע המודיעיני והתפוקות שלהן נדרש איש המודיעין מובילות לשינויים המתחייבים בהכשרת איש המודיעין בעידן הנוכחי. המאפיין

מהפכת המידע מחדדת את הצורך באבחנות חדשות בנוגע לחלוקה המסורתית בין איסוף למחקר

איש המודיעין



העיקרי העולה מהדברים שנכתבו עד כה הוא שאיש המודיעין מחויב לניתוח בין-תחומי רחב, שכן המשתנים המשפיעים על נושאי המחקר הולכים ונעשים מורכבים יותר ויותר. כך, לדוגמה, תהליך הגלובליזציה אינו מאפשר לערוך מחקר מבודד של ארץ מסוימת, כיוון שיחסי הגומלין הגלובליים אינם מאפשרים לבדוד את העיסוק במדינה ריבונית אחת. מחקר שיתמקד, למשל, רק במדינת יעד ערבית אחת (על תשתיתה המדעית, הטכנולוגית והכלכלית) לא יאפשר בהכרח לחשוף את תוכניתה הגרעינית, משום שזו עלולה להתבסס על רשת גלובלית, שתעביר לה ידע ורכיבים חיוניים. זאת הסיבה שבגללה גם מדינה נחשלת, חסרת תשתית של מדענים ושל מכוני מחקר, יכולה כיום לנהל פרויקט גרעיני מתקדם. אומנם כבר בעבר התמודד המחקר המודיעיני עם השפעת המעצמות על ההתרחשויות במזרח התיכון, אולם משקלו של המרכיב הבין-לאומי (שהוא רחב יותר מהשפעתן של מעצמה אחת או שתיים) עולה בקצב מסחרר.

המסקנה הראשונה העולה מהצורך בהכשרה מודיעינית רחבה ובין-תחומית היא שלא ניתן עוד להסתפק בחוקרי מודיעין, שאינם בעלי הכשרה אקדמית ברמה של תואר ראשון לפחות. הדרישה הזאת אינה חריגה. בכל התחומים

המקצועיים בעולם הופך התואר האקדמי במידה הולכת וגוברת לתנאי קבלה הכרחי. מהבחינה הזאת צה"ל אינו יוצא דופן, ולכן הוא גם משקיע משאבים רבים כדי שלקציניו תהיה השכלה אקדמית. הוא עושה זאת הן באמצעות תוכניות לפני השירות הצבאי (כמו העתודה האקדמאית) והן באמצעות הכשרות במהלך השירות, שהראשונה שבהן הייתה תוכנית "לתפיות". גם בית-הספר לטיסה משלב כיום לימודים אקדמיים ומעניק לבוגריו תואר ראשון, והמכללה לפיקוד טקטי מעניקה תואר ראשון למיועדים להיות מפקדי פלוגות בזרוע היבשה.

גם בהכשרתו של איש המקצוע בתחום המודיעין יש

לאמץ את המודל של הכשרה בין-תחומית המתבצעת באקדמיה האזרחית. לטעמנו, לא ניתן – כפי שהציעו בעבר אנשי מודיעין מסוימים – להקים אקדמיה למודיעין.⁵ האקדמיה האזרחית מתמחה בחזית הידע המקצועי בכלל תחומי הידע האנושי ועוסקת באופן רצוף בשיפור ההוראה. אקדמיה למודיעין, שתנוהל על-ידי גורמים צבאיים, לא תוכל להיצמד לחזית הידע, להבטיח שהמורים בה יהיו המובילים בתחומם ולהעניק לבוגריה את כלי הניתוח והחשיבה המתקדמים ביותר. בשנים האחרונות מוקמים יותר ויותר מסלולי הכשרה בין-תחומיים באקדמיה, ולהבנתנו הכשרת אנשי המודיעין צריכה להסתמך על המסלולים האלה (דוגמת



כדי להבין את "האחר" בצורה הטובה ביותר על איש המודיעין להתנסות במחקר של כלל מרכיבי העניין שישנם במדינה או בתחום מסוים. עליו לעבור את ההתנסות הזאת הן בחטיבת המחקר והן כאיש מודיעין ביחידות האיסוף

באמצעות תוכנית ההכשרה "חבצלות", שתעניק לבוגריה תואר ראשון דר-חוגי על-פי המתכונת המוצעת כאן. אנו סבורים שמדובר בצעד ראשון חשוב ביותר לקראת הכשרתם של אנשי מודיעין כדי שיוכלו לעסוק בתחומי הידע הנדרשים בתחילת המאה ה-21.

נוסף על ההכשרה האקדמית יש לעסוק באופן מעמיק בסוגיות אתיות הנוגעות לאיש המודיעין בהיותו חלק מהשירות הציבורי, על כל המשתמע מכך. דגש מיוחד יש לשים על היושרה הנדרשת מאיש המודיעין בנוגע למושא מחקרו. כפי שכבר צוין, לאחר שיסתיים פרק ההכשרה הבסיסי המשותף, תידרש תקופת הכשרה נוספת, שתעסוק בתחומי הידע הנפרדים

ביחידות האיסוף השונות ובחטיבת המחקר. המסקנה השנייה העולה מהצורך בהכשרה מודיעינית רחבה ובין-תחומית נוגעת לתפקידים שצריך לבצע איש

המסלול הבין-תחומי למצטיינים באוניברסיטת תל-אביב או מסלול "אמירים" באוניברסיטה העברית).

על ההכשרה האקדמית של איש המודיעין לכלול שני מרכיבים: מרכיב תוכני ומרכיב אנליטי. המרכיב התוכני יכלול נושאים הקשורים ללימודי המזרח התיכון, ערבית ואיסלאם, יחסים בין-לאומיים ולימודי ביטחון; ואילו המרכיב האנליטי, שיהיה בהיקף שווה למרכיב התוכני, יתמקד במקצועות המעניקים כלי חשיבה לאנליסט המודיעיני, דוגמת מתמטיקה גבוהה, פילוסופיה, פסיכולוגיה וכלכלה. מעבר להכשרה האקדמית יש להקנות לאנשי המודיעין לעתיד ידע עיוני ומעשי נרחב על מערכי המודיעין השונים. כמו כן

גם בהכשרתו של איש המקצוע בתחום המודיעין יש לאמץ את המודל של הכשרה בין-תחומית המתבצעת באקדמיה האזרחית

יש להכשירם בתחום הניהול של עבודת צוות, כדי שיוכלו לנהל הן צוותי מחקר והן צוותי איסוף. יש לציין כי חיל המודיעין עושה בימים אלה צעדים ראשונים בכיוון הזה

החוץ והביטחון⁶, שעסק במידע המודיעיני שעמד לרשות קובעי המדיניות בישראל לקראת מלחמת המפרץ השנייה. הדו"ח גם התייחס למידע המודיעיני שעמד לרשות ישראל על תוכנית הגרעין בלוב וכן עסק בשינויים המבניים שיש להנהיג בקהילת המודיעין בישראל. כזכור עורר הדו"ח של ועדת שטייניץ תרעומת רבה מצד הצמרת הביטחונית – שר הביטחון, הרמטכ"ל וראש אמ"ן. אין בכוונתנו לשפוט את הדו"ח, אלא להתייחס רק לקטעים המעטים שבו העוסקים בהכשרת כוח האדם במודיעין.

בחלק השלישי של הדו"ח, בפרק ההמלצות, מתייחסת הוועדה לסוגיית ההכשרה של כוח האדם במודיעין:

הוועדה ממליצה על יצירת מסלול הכשרה אקדמאית לתחום המודיעיני, תוך שיתוף פעולה עם המוסדות הקיימים להשכלה גבוהה. הוועדה ממליצה על הצבת תנאי בתפקידי פיקוד בתחום המחקר והאיסוף, של השכלה אקדמית רחבה הן בנושאים משיקים לתחומי העניין המודיעיני, כגון גיאוגרפיה, לימודי מזרח תיכון, יחסים בין-לאומיים, והן בנושאים מרחיבי אופקים כגון מתמטיקה והסתברות, פילוסופיה ופילוסופיה של המדע, היסטוריה והיסטוריה צבאית. בתפקידים בכירים ניתן וראוי לדרוש תארים מתקדמים (מאסטר ודוקטורט) בתחומים אלה.⁷

ראוי לציין שלמיטב ידיעתנו הוועדה לא שמעה במהלך עבודתה על תוכנית "חבצלות", שהייתה באותה עת בחיתוליה. אולם בעוד שהוועדה המליצה להקים אקדמיה למודיעין, לטענתנו יש להסתמך דווקא על המוסדות האקדמיים המוכרים ולבנות תוכנית לימודים המבוססת על הקורסים הקיימים בתוספת מעט קורסים ייחודיים, שייבנו באופן ייעודי בעבור חניכי התוכנית, ורמתם האקדמית תעמוד תחת פיקוח האוניברסיטה.

הוועדה ממליצה גם "לתגבר את מסלולי 'תלפיות' ולהזרים למוסד ולשב"כ יותר כוח אדם באיכות גבוהה ממסגרת זו". היות ובוגרי "תלפיות" מיועדים לתפקידי מחקר ופיתוח טכנולוגיים ואינם מוכשרים לעסוק במחקר ובאיסוף מודיעיניים, למעט מחקר מודיעיני-טכנולוגי של אמצעי לחימה, אין לדעת אם הוועדה התכוונה לתחומים האלה, או שיייתכן כי גם כאן התכוונה לתוכנית דוגמת "חבצלות" הן בהקשר לאיכות החניכים שימוינו לתוכנית והן בהקשר לתכנים האקדמיים של ההכשרה.

ומה קורה במודיעין האמריקני?

הבעיות שהוזכרו לעיל אינן ייחודיות, כמובן, למודיעין הישראלי. התרבות הפוליטית האמריקנית, המחייבת פתיחות של הממשל על-פי חוק, מאפשרת לקרוא מסמכים רבים, יחסית, של קהילת המודיעין האמריקנית על עצמה, הנוגעים למחקר המודיעיני, וכן מחקרים של ועדות בדיקה עצמאיות בנושאי מודיעין.⁸ מאז פיגועי ספטמבר 2001 בארה"ב נכתב רבות על הכשל המודיעיני של ארגוני המודיעין האמריקניים (והמעורבים בכלל) בעניין הפיגועים ובסוגיית

המודיעין במסגרת מסלול הקידום שלו. כפי שהסברנו, הגדרת המקצוע המודיעיני אינה מבחינה בין סוגים שונים של אנשי מודיעין. לטעמנו, אין ליצור מסלול קידום שונה לחוקר המודיעין המדיני ולחוקר הצבאי/טכנולוגי/כלכלי. כדי להבין את "האחר" בצורה הטובה ביותר על איש המודיעין להתנסות במחקר של כלל מרכיבי העניין שישנם במדינה או בתחום מסוים. עליו לעבור את ההתנסות הזאת הן בחטיבת המחקר והן כאיש מודיעין ביחידות האיסוף.

אולם ההגדרה שהצענו מחייבת מסקנות מרחיקות לכת עוד יותר בנוגע למסלול הקידום הרצוי. איש המודיעין צריך לעבור לא רק בין תפקידים שונים בקהילת המודיעין, אלא עליו להתנסות גם בתפקידים מגוונים אחרים במערכת האזרחית (מסלול כזה כבר קיים באופן מצומצם לאנשי המחקר הטכנולוגי). אלא שאליה וקוץ בה: ברור שהארגון המודיעיני אינו יכול לאפשר לאנשי מגוון תפקידי רוחב, שכן כאשר הם עוברים מתפקיד לתפקיד, אין הארגון נהנה מיכולת המחקר שלהם. הסיבה: תפקידי רוחב פוגעים בהתעמקות המקצועית בתחומי מחקר ספציפיים, כנדרש בעיקר ברמה של ראשי מדורים. תמיד תתקיים הדילמה בין הרצון להרחיב את ראייתו המערכתית של איש המודיעין לבין הרצון לממש את ניסיונו ואת הכשרתו במסגרת המודיעינית עצמה. כיוון שלא ניתן להכשיר איש מודיעין בתפקידי רוחב לאורך שנים, אנו סבורים שהפתרון אמור להינתן באמצעות גיוון הכשרתם האקדמית. על הארגון לשאוף לכך שיהיו בו אנשי מקצוע מדיסציפלינות אקדמיות מגוונות ואנשים שביצעו מגוון

איש המודיעין צריך לעבור לא רק בין תפקידים שונים בקהילת המודיעין, אלא עליו להתנסות גם בתפקידים מגוונים אחרים במערכת האזרחית

של תפקידים שונים בשוק האזרחי ובמערכת הביטחון. מעניין לציין שמודל השירות החדש של צה"ל, שעליו הוחלט משיקולים כלכליים, עשוי להועיל בעניין זה. המודל החדש, המבוסס על פנסיה צוברת במקום פנסיה תקציבית, מאפשר לצה"ל לקלוט אנשים – ובכלל זה לקהילת המודיעין – לתקופה קצרה, בלי שיקשרו את גורלם במערכת הביטחון עד גיל הפנסיה. ניתן להביא אנשים בעלי הכשרה מגוונת מהאקדמיה ומהמגזר האזרחי (כמקובל זה שנים בממסד האמריקני, למשל), לתקופת שירות בת חמש עד עשר שנים, ליהנות מכישוריהם ומהרקע שלהם ולאפשר להם לחזור לאחר מכן לעיסוקים אחרים. כך ניתן יהיה לגוון את הרקע של אנשי המודיעין ולייצר ראייה בין-תחומית ורחבה יותר של הארגון המודיעיני, שלא יכלול אך ורק אנשים שעסקו כל ימיהם באנליזה מודיעינית ולא התנסו בעצמם – ומקרוב – בדילמות צבאיות, כלכליות או מדיניות. מובן שאין הכוונה שכל הארגון המודיעיני יסתמך על אנשים שמגיעים לתפקיד קצר יחסית. הטענה היא שגיוון כזה, שיגרום לכך שבין 10% ל-20% מהמשרתים במערכת יהיו אנשי מודיעין בעלי רקע אזרחי, יועיל למערכת, שבה ימשיך לשרת רוב של אנשי מודיעין שזו הקריירה המרכזית שלהם.

דו"ח ועדת שטייניץ

כדאי להשוות את האמור לעיל למסקנות של דו"ח ועדת

הנשק הבלתי קונוונציונלי בעיראק.

את אחד המסמכים החשובים בסוגיה הזאת פירסמה ועדה עצמאית כבר ב־1996. כותרת המסמך היא: "להפוך את המודיעין לחכם יותר: עתיד המודיעין האמריקני".

המסמך אינו עוסק בקורסים הנדרשים להכשרת החוקר, אך מציג עמדה מאוד ברורה בנוגע להכשרת החוקר במהלך עבודתו ובמיוחד בנוגע לצורך במעבר בין תפקידים:

מחקר מודיעיני טוב יותר מחייב לצמצם את בידודה של קהילת המודיעין. יש צורך חיוני בזרימה גדולה יותר של אנשים מוכשרים אל סוכנויות המודיעין מהאקדמיה ומעולם העסקים. יש להקל על [המומחים האלה מהדיסציפלינות השונות], המצויים

באמצע הקריירה, למלא מגוון של תפקידי רוחב במערך המודיעין. כמו כן יש לאפשר כניסת מומחים אל מערך המודיעין לתקופות קצרות (הנמדדות בשבועות, בחודשים ובשנים) ואפילו לפרויקט אחד קצר מועד. בדרך הזאת תוכל קהילת המודיעין למשוך אליה ולנצל לטובתה כמה מהמוחות הטובים ביותר מהאקדמיה וממגזרים אחרים בחברה – מוחות שללא האופציה של העסקה זמנית לא היו עומדים לרשות קהילת המודיעין.

אולם אין די במאמץ לשפר את איכות המחקר. באותה מידה חיוני לשפר את היחסים בין יצרני המודיעין לבין צרכניו. אנשי המודיעין המקצועיים חייבים להבין את הצרכים של קובעי המדיניות, וההפך. אחת הדרכים לעשות זאת היא באמצעות רוטציה קבועה, שבמסגרתה ימלאו קציני מודיעין תפקידים במשרדי ממשלה (משרד החוץ, משרד ההגנה, משרד האוצר וכו') ובמועצה לביטחון לאומי. מינוי זמני של אנשי מודיעין לצוותים של חברי קונגרס היא גם אופציה ראויה. לחלופין יכולים אנשי אקדמיה בשנת שבתון או אנשי עסקים לעשות רוטציה בתפקידי מודיעין. יתר על כן, ניתן לדרוש שרוטציות כאלה יהיו תנאי לקידום לרמות בכירות.⁹

בדו"ח הוועדה הציבורית לחקר פיגועי 11 בספטמבר 2001¹⁰ מתייחסים הכותבים לחוקרי המודיעין בסוכנות המודיעין המרכזית של ארצות־הברית (CIA). לטענתם, בעקבות סיום המלחמה הקרה, שבמהלכה עסק המודיעין האמריקני רק באויב מרכזי אחד או לכל היותר בשני אויבים מרכזיים, התעצם האתגר המחקרי מבחינה כמותית ותרבותית כאחד. במסקנותיה ממליצה הוועדה¹¹ לאמץ לתחום המחקר המודיעיני את המודל המקובל בכוחות המזוינים של ארצות־הברית בעקבות חקיקת גולדוטר־ניקולס מ־1986. החוק הזה מחייב את הקצינים בזרועות השונות לבצע תפקידים מחוץ לזרועות שבהן "גדלו" כתנאי לקידום. הוועדה קובעת כי משימתו הראשונה של ראש ה־CIA היא "לבנות מחדש את יכולות המחקר והניתוח של הסוכנות". בהרצאה שנשאה ראש אגף המחקר ב־CIA בתחילת 2004 ציינה אף היא את הצורך לגייס כוח אדם מרקעים שונים ומגוונים ככל האפשר.

סיכום

האתגרים החדשים הניצבים לפתחו של העולם המערבי עם תחילת המאה ה־21 מחייבים חשיבה מחודשת על הכשרת אנשי המודיעין הנדרשים לנתח את ההתפתחויות הגלובליות

בעידן הנוכחי. ההכשרה חייבת להתבסס על תכנים ברמה אקדמית הן בתחום הידע (לימודי המזרח התיכון, מדעי המדינה, יחסים בין־לאומיים וכו') והן בתחום האנליטי (פילוסופיה, מתמטיקה, פסיכולוגיה וכו'). המודיעין מחויב לשקוד על הרחבת הרקע המקצועי של אנשיו, תוך עמידה על כך שיתנסו במגוון תפקידים רחב ככל האפשר, באופן שיאפשר להם לנתח טוב יותר את המציאות המורכבת בעת הזאת. תהליכי הגלובליזציה, ההפצה של נשק בלתי

קונוונציונלי – ובמיוחד סכנת התפוצה של נשק גרעיני – והמערכה העולמית נגד הטרור דורשים חוקרים בעלי יכולות ניתוח מעמיקות ובעלי רוחב ראייה מקיף.

המודיעין מחויב לשקוד על הרחבת הרקע המקצועי של אנשיו, תוך עמידה על כך שיתנסו במגוון תפקידים רב ככל האפשר, באופן שיאפשר להם לנתח טוב יותר את המציאות המורכבת בעת הזאת

הערות

1. במאמר הותכו רעיונות שהועלו בהרצאתו של מתניה באוניברסיטת תל־אביב במסגרת יום עיון על המודיעין (ינואר 2005) ובמאמר של סא"ל י', שזכה בפרס מפקד המכללות למאמר מצטיין במסגרת קורס פר"ם אפק.
2. אנו מבקשים להודות לגב' אתי גולדברג על עזרתה בעצות חיוניות בנוגע לפרק הזה.
3. ראו סעיפים 3.32 ו־3.33 בדו"ח. הדו"ח הגלוי נמצא באתר הכנסת: www.knesset.gov.il/docs/heb/intelligence_irak_report.pdf
4. ראו בהקשר הזה את עבודת הדוקטורט של סא"ל (מיל') עמוס גרנית, "אפיסטמולוגיות מלחמתיות, ידע מודיעין ומערכות צבאיות", מארס 2004, עמ' 69. העבודה טרם ראתה אור בפרסום רשמי, ובה עוסק המחבר בצורך לשנות את התפיסה המסורתית של חלוקה ברורה בין איסוף למחקר ברמת המודיעין המערכת.
5. כבר בשנות ה־80 הציע תא"ל (מיל') יואל בן־פורת לייסד קורס מודיעין ברמה אקדמית שיכלול לימודי פילוסופיה, פסיכולוגיה ומדע המדינה. ראו בספרו **נעילה** (הוצאת "ידיעות אחרונות", 1991) את הנספח "הערכות מודיעין, מדוע הן קורטות?", עמ' 166. ראו לעניין הזה גם את מאמרו של דוד נאור, "תרומת דיסציפלינות שונות למקצוע המודיעין", עמ' 183–211 בקובץ **מודיעין וביטחון לאומי, שאותו ערכו** סא"ל (מיל') צבי עופר ורס"ן אבי קובר (הוצאת מערכות, 1987).
6. ראו באתר הכנסת: www.knesset.gov.il/docs/heb/intelligence_irak_report.pdf
7. **שם**, עמ' 62.
8. ראו את נפח המידע העצום על המחקר המודיעיני באתר של ה־CIA (www.cia.gov) לעומת האתר הדל יחסית של ה־MI6 הבריטי (www.fco.gov.uk). שלא לדבר על אתרי קהילת המודיעין הישראלית החסרים דיון של ממש בסוגיות מודיעיניות.
9. Greenberg M., **Making Intelligence Smarter: The Future of US Intelligence** המאמר מובא באתר: www.fas.org/irp/cfr.html
10. עותק מקוון נמצא באתר 911 www.gpoaccess.gov/911
11. **שם**, עמ' 407.



הגנה על גדר ההפרדה

סיור אווירי באמצעות אווירון זעיר משקל (אז"ם)

לשימוש באווירונים זעירי משקל (אולטרהלייט) לשמירה על גדר ההפרדה ועל היישובים הישראליים שנשארו מחוצה לה יש שני יתרונות בולטים: הפעלתם זולה מאוד ומותירה את הכלים האחרים, היקרים הרבה יותר - בעיקר מסק"רים ומל"טים - למלא את משימותיהם המקוריות

רן ישי

תפיסת ההגנה והמניעה - גדר ההפרדה

לאור ההיסטוריה הביטחונית הישראלית, שראשיתה עוד בימי טרום המדינה, התגבשה בישראל רגישות רבה לצורך למנוע מניעה מוחלטת מהאויב להשיג דריסת רגל בשטחנו ונוסף על כך להרחיקו מרחק מקסימלי מריכוזי האוכלוסייה. הטווחים האפסיים בין ריכוזי האויב לריכוזי האוכלוסייה

וקלות הגישה של הכנופיות המזוינות לצירי התנועה ולנקודות היישוב היהודיות הפכו את ראשית הלחימה במלחמת העצמאות - עוד בטרם קמה המדינה - לערב רב של חזיתות משולבות זו בזו. כתוצאה מכך נדרשו הכוחות העבריים למאמץ כפול ומכופל כדי לדחוק את האויב אל מחוץ לקווי שהלכו והתגבשו תוך כדי לחימה, ושלא חפפו כלל את גבולות החלוקה שעליהם

החליטה עצרת האו"ם בכ"ט בנובמבר 1947 - גבולות שהיו בלתי אפשריים להגנה מבחינה צבאית.

כתוצאה מכך וכתוצאה מהממדים הצרים של המדינה ב-19 השנים הראשונות לקיומה התגבשה התפיסה הביטחונית הממקמת את קווי ההגנה רחוק ככל האפשר ממרכז הארץ באופן המחייב את הצבא להגן מאחוריהם ולא מלפניהם. נוסף על כך גם התגבשה התפיסה שלפיה אין לתת לאויב אפשרות לנוע בתוך שטח ישראלי, אלא יש להודפו מייד עם תחילת הלחימה ולהעבירה אל שטחו.

מהבחינה הזאת מהווה גדר ההפרדה חידוש, והדוגמה היחידה המקבילה לה בהיסטוריה הביטחונית הישראלית היא הקו הסגול בין ישראל ללבנון עד הנסיגה בשנת 2000. גם

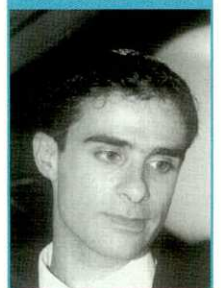
ככל שרב העיסוק בשתי סוגיות מרכזיות הנוגעות ללחימה בין ישראל לארגוני הטרור - בניית גדר ההפרדה והיערכותו מחדש של צה"ל באזורים מסוימים - כך גובר הצורך לייחד מחשבה לצרכים שיתפתחו עם השלמת התהליכים האלה, שחלקם בוודאי שונים מהצרכים היום. כתוצאה מכך ברור כבר עתה שיעלה הצורך למצוא תשובות הולמות.

אחת התפיסות הבסיסיות העומדות מאחורי גדר ההפרדה היא לאפשר לצה"ל היערכות שונה, גמישה יותר ומסיבית פחות בשטח, כך שיוכל להגיב על אירועים שונים מתוך ניידות מוגברת ולא יתפקד כחומה סינית ענקית המצויה בכל מקום ובכל פעם נדרשת להפעיל חלק אחר מעצמה. הדבר אמור לשחרר כמה שיותר יחידות מ מ ש י מ ו ת

גדר ההפרדה מאפשרת לצה"ל היערכות שונה, גמישה יותר ומסיבית פחות בשטח, כך שיוכל להגיב על אירועים שונים מתוך ניידות מוגברת ולא יתפקד כחומה סינית ענקית

האבטחה השוטפות לטובת משימותיהן הייעודיות המקוריות, להקטין ככל האפשר את מידת פגיעותן של היחידות האלה בהיותן ניידות ובעלות דפוסי פעילות קבועים יחסית לנגד עיני האויב, לייעל את עבודת ההגנה שלהן על היישובים משני עברי הקו הירוק ולא פחות מכך - לחסוך כסף רב כתוצאה מההתייעלות הזאת ומחיסכון במשאבים חומריים ובכוח אדם.

ראש האגף הבין-לאומי
במשרד המדע
והטכנולוגיה



מטוס אולטרלייט מדגם P-92



המטוס הזה נושא שני אנשי צוות, מסוגל לשהות באוויר בין שבע לעשר שעות, להגיע לרום של 20 אלף רגל (6 ק"מ) ולמהירות של עד 120 קשר (220 קמ"ש)

הטרור הפלסטיניים להפנות את עיקר משאביהם לדרכי הפעולה הנוחות יותר שתשיארנה פתוחות בפניהם, לאחר שתישלל מהם כמעט לחלוטין היכולת להגיע לריכוזי אוכלוסייה אזרחית בתוך תחומי הקו הירוק לביצוע "פיגועי מגע": הנחת מטעני חבלה, פיגועי התאבדות או ירי מטווח קרוב. הפלסטינים מעדיפים בבירור את פיגועי המגע, אך בליט ברירה יתרכזו יותר ב"פיגועי מרחק": ירי טילי "קסאם", ירי מרגמות או נשק תלול מסלול אחר – כפי שמאלצת אותם לעשות הגדר שמסביב לרצועת עזה.

דפוס הפעולה הזה, המאפשר לחוליות מצומצמות ביותר לירות פצצות מרגמה או לשגר טיל בזמן חשיפה מינימלית, יהיה נפוץ ונוח עוד יותר, אם אכן ירצה הצבא לממש את אחד היתרונות

המרכזיים שתעניק לו הימצאותה של גדר ההפרדה: היכולת לדלל כוחות ולעבור לאופי פעילות נייד יותר וקבוע פחות, המתבסס פחות על שגרה מוכרת היטב של "משימות ברזל". לכן את מקומן של אותן "משימות ברזל", שעם הורדת רבות מהן יהיה קל יותר לטרוריסטים לגבש לעצמם את דפוס "פיגועי המרחק" ולפעול לפיו, חייב לתפוס גורם אחר, שיהיה ביכולתו לתת מענה הן לבעיית הנגישות לכל מקום – לצורך פיקוח ולצורך העברת מודיעין – והן לצורך פעולה מסכלת, ברגע שהתגלתה פעילות אויב הדורשת תגובה מהסוג הזה.

הממד האווירי כתחליף לזמינות כוחות הקרקע

כאמור, אחד היתרונות בתפיסת הגדר הוא היכולת להניח לחלק מ"משימות הברזל" ולהתרכז יותר, כהגנה ניידת, בגדר עצמה, וכהגנה ניידת – במשימות נקודתיות על-פי ההתפתחויות בשטח. הממד של מהירות התגובה מקבל משנה תוקף עקב סמיכות בסיסי הטרור לריכוזי האוכלוסייה מצידה המזרחי של הגדר ועקב דילול הכוחות בשטח. השילוב של שני הגורמים האלה הוא קרקע פורייה בפוטנציה להמשך קיומם של "פיגועי מגע", הפעם תוך התרכזות באוכלוסייה שלא נהנית מהגנת הגדר, קרי חלק גדול מתושבי יהודה ושומרון.

נוסף על כך, כמצויין לעיל, הנסיבות המשתנות יאלצו את ארגוני הטרור להתרכז ב"פיגועי מרחק", אם הם ירצו

במקרה הזה מדובר היה בקו הגנה שכוחות צה"ל פעלו הן מאחוריו (סירי קו, דרך טשטוש) והן מלפניו (פעילות חודרת של כוחות המוצבים דרך קבע מעבר לקו). מובן שקיים הבדל מהותי בין שני המקרים: הימצאות אוכלוסייה אזרחית יהודית משני עברי הקו ביהודה, בשומרון ובעזה והיעדרותה מדרום לבנון. כתוצאה מכך היה צורך לתכנן ביהודה, בשומרון ובעזה הגנה שונה לחלוטין מזו שתוכננה לדרום לבנון.

הצורך, הנכון תמיד, לפקח על פעולות האויב גם מצידו האחר של הקו מתחדד עוד יותר במקרה הייחודי הזה, שבו נפרס, למעשה, קו ההגנה הישראלי העיקרי בתוך השטח שעליו יש להגן ולא סביבו. מאמצי האויב לאסוף מודיעין, ההכנות שהוא עושה לקראת פעולה, תנועותיו לקראת התקפה – על כל אלה יש לפקח באופן

מיטבי ולאורך זמן עקב קרבתו המיידית ונגישותו הקלה, יחסית, לריכוזי האוכלוסייה האזרחית שנשארו או שיישארו מעבר האחר של הגדר. בהכירנו את אופיו השונה של העימות בשטחי יהודה ושומרון ועזה, קל להבין כי אין מדובר באיסוף מודיעין אסטרטגי לטווח זמן בינוני ורחוק, כפי שנהוג לעשות כשמדובר במדינות. במקרה של הפלסטינים מדובר בפיקוח יום-יומי שוטף, שלאיכותו ולזמינותו השפעה ישירה ומיידית על מידת הביטחון שניתן יהיה לספק לאוכלוסייה.

נוסף על כך יש להניח כי השלמת הגדר תאלץ את ארגוני

אחד היתרונות של פלטפורמות אוויריות הוא יכולתן להגיע במחיר נמוך של היחשפות ושל סיכון למקומות שאליהן צריכות יחידות הקרקע לפלס את דרכן בלחימה ולעיתים אף באבדות

המטוס הזעיר ככוח טקטי ואף מערכת במלחמה נגד הטרור

היום משתמש צה"ל לביצוע משימות התצפית, השליטה ואיסוף המודיעין בעיקר בכלי טיס בלתי מאוישים. מול יתרונם הברור של כלי הטיס האלה – הפעלתם לעולם אינה עלולה להסתיים באבדות בנפש – עומדים גם חסרונותיהם: עם כל אמצעי הבקרה והשליטה המודרניים, ההולכים ומשתכללים, ושבהם נעשה שימוש נרחב בצה"ל של היום, עדיין אין תחליף לנוכחותו של הלוחם ושל המפקד בשטח. זו גם הסיבה העיקרית, נכון לעכשיו, מדוע טרם נכנסו כלי הטיס הבלתי מאוישים לשימוש מלא גם במשימות הדורשות – מעבר להכנה מדוקדקת ולשליטה – גם יכולת תגובה מהירה, יכולת לאלתר ולקבל החלטות במהירות בהתאם להתפתחות האירועים בקרב.

כלי הטיס הבלתי מאויש (כטב"ם) הוא יעיל מאוד לאיסוף מודיעין ואולי אף – כפי שפירסמו האמריקנים במהלך לחימתם בעיראק – יש לו יכולת תקיפה כלשהי, בתנאי שהמטרה והסביבה ברורות לחלוטין ותהליך הכניסה אל התקיפה והיציאה ממנה מתבצעים באופן כמעט סטרילי, שלא מצריך התערבות מפקד וקבלת החלטות בשטח. את הפלטפורמה הזאת קשה להפוך לוורסטילית תוך כדי ביצוע משימה, כלומר אם היא מבצעת, למשל, סיור שגרתי ומגלה לפתע אויב, היא נתקשה להפוך מייד גם לגורם תוקף שיפעל כדי לנטרל את האויב הזה. מורכב עוד יותר לכטב"ם יהיה מתווה המשימה הבא, שנשמע פשוט לכל כוח מאויש: תוך כדי ביצוע סיור שגרתי, משימת בט"ש רגילה, מתרחש אירוע בנקודה אחרת בגזרה או בגזרה שכנה, הדורש הקצאה מיידית של אמצעי תצפית לכוחות שכנים. הנעת כטב"ם לנקודה, הגם שהיא אפשרית – ובקלות – מבחינה טכנית, תהיה מורכבת הרבה יותר, אם יש כוונה להפיק תועלת מהמטוס בהתאם לאופן שבו יתפתח האירוע.

אחד הכלים הממלאים ביעילות רבה משימות משולבות, הדורשות ורסטיליות מהכלי ובעיקר נוכחות של לוחם/מפקד בשטח, שיוכל לזהות את המצב ולקבל החלטות בזירת הקרב באופן בלתי אמצעי, הוא המסק"ר. המסק"ר עונה על דרישות הזירה: הוא גמיש במידה מספקת, מצויד באמצעי תצפית ואש מתקדמים ביותר, המאפשרים לו לבצע את משימותיו תוך היחשפות מינימלית לאש האויב, ותכונותיו המיוחדות, יחד עם היותו מאויש בלוחמים, מאפשרות לו להגיב במקום ובזמן על כל אירוע. אלא שלשימוש במסק"ר יש שני חסרונות עיקריים, העלולים להשפיע באופן משמעותי על יכולתו למלא את משימותיו המקוריות בשדה הקרב הקונוונציונלי:

1. ייעודו המקורי של המסק"ר שונה מהמשימות שהוא ממלא בפועל במסגרת הלחימה בטרור. אף שחלק מטכניקות הביצוע עשוי להיות דומה או אף זהה, הרי תפקידו העיקרי של המסק"ר בשדה הקרב העתידי,

להוציא אל הפועל התקפות נגד אוכלוסייה ממערב לגדר. המעבר לביצוע "פיגועי מרחק" יתרחש משלוש סיבות: עקב החסימה הכמעט הרמטית של האפשרות לחצות את הגדר, עקב ההיערכות מחדש של צה"ל ודילול כוחותיו ועקב הפגיעה ביכולתו של צה"ל להיכנס ולצאת באופן חופשי יחסית לתוך ריכוזי האוכלוסייה הפלסטיניים – מה שיקשה לסכל הכנות לפיגועים בעודן באיבן. כך יוכלו מחרטות ה"קסאם" לפעול באופן חופשי יותר ובתפוקה מוגברת, ובאזורים מסוימים תתאפשר הברחת נשק בינוני (ואולי אף כבד יותר) וניודו ממקום למקום, באופן שיקל על הטרוריסטים לבצע את ההתקפות.

את מקומה של ניידות יחידות הקרקע – על הנגישות שלהן לעומק השטח הפלסטיני ועל היכולת שלהן להיות כמעט בכל מקום בכל זמן – יכולה לתפוס באופן חלקי, אך ממצה למדי, פעילות אווירית. האופי הזה של הפעילות טומן בחובו כמה יתרונות משמעותיים הן ברמת היעילות של ביצוע המשימות והן ברמת הפגיעות של המבצעים. ואלה הם יתרונותיה של הפעילות בממד האווירי:

1. נגישות גבוהה במחיר נמוך של חשיפה ושל סיכון.
2. אילוף האויב להתייחס לממד נוסף בקרב.
3. כיסוי שטחים גדולים.
4. היכולת לבצע מגוון של משימות באופן מדויק ויעיל.

אחד היתרונות של פלטפורמות אוויריות הוא יכולתן להגיע במינימום היחשפות וסיכון למקומות שאליהן צריכות יחידות הקרקע לפלס את דרכן בלחימה ולעיתים אף באבדות. הדבר נכון במיוחד בנוגע לשטחים שבשליטה פלסטינית: עקב דלות האמצעים שבידי הטרוריסטים אין ביכולתם לפעול ביעילות נגד כוחות האוויר של ישראל. הימצאותו של מטוס בזירת הקרב או בעת ניסיון לבצע פיגוע תיצור קושי נוסף לטרוריסטים. אלה יאלצו לחלק את תשומת ליבם לכמה מוקדים, מה שיכביד עליהם עוד יותר למלא את משימתם המקורית, תהא אשר תהא.

יתרון נוסף, המקבל משמעות מיוחדת עקב הדילול הצפוי של כוחות הקרקע בשטח, הוא יכולת השליטה הטקטית הרחבה של הפלטפורמה האווירית ויכולתה גם לכסות שטח נרחב לתצפית ולמודיעין וגם לפעול במהירות בעת אירועים הקורים במרחק גדול יחסית.

ישראל הגיעה לרמה גבוהה מאוד בתחום השילוב של הכוח האווירי בלוחמה נגד הטרור, כולל בשטח בנוי. מערכות תצפית וירי מתקדמות לצד תורת לחימה חדשנית ויכולת תיאום גבוהה עם כוחות הקרקע מאפשרות להקצות כיום ליחידות אוויריות משימות שעד לא מזמן היו נחלתן של יחידות קרקעיות בלבד. לעיתים קרובות מבצעות היחידות האוויריות את המשימות ביעילות מקסימלית, שאותה היו יחידות הקרקע מתקשות להשיג עקב התנאים השוררים בזירה מסוימת בזמן נתון.

יש להניח כי השלמת הגדר תאלץ את ארגוני הטרור הפלסטיניים להפנות את עיקר משאביהם לדרכי הפעולה הנוחות יותר שתישארכנה פתוחות בפניהם, לאחר שתישלל מהם כמעט לחלוטין היכולת להגיע לריכוזי אוכלוסייה אזרחית בתוך תחומי הקו הירוק לביצוע "פיגועי מגע"



הכטב"מים – על חשבון טיסות מבצעיות חשובות יותר. בכך נפגעת היכולת המבצעית הייעודית של הכלים האלה או התועלת המרבית שניתן להפיק מהם.

הפתרון המוצע: שימוש באד"ם (אולטרלייט)

פתרון שיכול לנטרל את שני החסרונות שצוינו לעיל תוך שמירה בלתי מתפשרת על רמת ביצוע גבוהה של המשימות הוא האווירון זעיר המשקל (אז"ם), המוכר יותר בשם אולטרלייט.

מטוס אולטרלייט בעל כנף גבוהה מסוג P-92, הנושא שני אנשי צוות, מסוגל לשהות באוויר בין שבע לעשר שעות, להגיע לרום של 20 אלף רגל (שישה קילומטרים) ולמהירות של עד 120 קשר (220 קמ"ש). לפחות ביחס לשני הנתונים הראשונים המגבלה האנושית רלוונטית יותר ממגבלת הביצועים של המטוס, אך בכל מקרה ניתן לדבר על זמן פעולה רצוף של כמה שעות לפי הצורך ועל רום טיסה מבצעי של אלפי רגל. מערכות שכבר מותקנות על מטוסים כאלה מסוגלות לנהל מעקב יעיל ביותר, כולל נעילה על דמויות ועל עצמים מגובה של 3,000 רגל (900 מטר) ויותר.

בכל הנוגע ליכולותיו דומה האז"ם בתכונותיו למסוק יותר מאשר למטוס קל רגיל, שלא לדבר על כטב"ם: הוא מסוגל להמריא ממסלול באורך של 80 מטר בלבד ולהסתפק בריצת נחיתה בת פחות מ-50 מטר. הוא אינו זקוק למסלול

המשימות הספציפיות שהוא נדרש לבצע וחלקו בתמונה הכוללת של המערכה שונים בתכלית. התרכזות במשימות שאינן על-פי הייעוד המקורי של כלי לחימה מסוים (או של לוחם) פוגעת בהכרח ביכולת המקורית שלהם. לא פעם נקלע צה"ל, שהוא צבא מתקדם, מאורגן ובעל אמצעי לחימה משוכללים, למלכודת של Over-Kill מול כוחות קטנים, קלים, פשוטים וניידים ממנו. זו יכולה להיות מחלקת חי"ר עמוסת ציוד המתאים ללחימה בקרב משולב, הדולקת אחר זוג מחבלים קלי רגליים חמושים ב"קלצ'ניקובים", ואלה יכולים להיות טנקים המסיירים על צירי תנועה אזוריים מרכזיים במטרה למנוע ירי לעבר מכוניות, ואלה יכולות להיות פלטפורמות אוויריות המבצעות משימות שהן לא נועדו לבצע. בכל אחד מהמקרים האלה נגרם נזק – לטווח קצר וארוך גם יחד – למקצועיות, למבצעיות ואף למורל של היחידות, המתקשות לבצע משימות שהן לא אומנו לבצען.

2. עלות שעת טיסה של מסק"ר מגיעה לאלפי דולרים, ועלות שעת טיסה של כטב"ם מגיעה למאות דולרים. עלות הציוד – כולל פלטפורמת הציילום – מסתכמת במיליוני דולרים. אולם לשימוש התכוף בכלים האלה בלחימה היום-יומית בטרור יש מחיר משמעותי שהוא מעבר למחיר הכלכלי: שעות הטיסה המבצעיות של המסוקים באות בהכרח על חשבון שעות אימונים ייעודיות או – במקרה של

וגרילה בעורף, שמקורה ביהודה, בשומרון ובעזה. התרחיש הזה רלוונטי הן במקרה שישנה גדר מושלמת והן במקרה שלא ישלימו אותה, והוא נכון גם לאופציית הנסיגה החלקית של צה"ל מאזורים מסוימים וגם לאופציית הישארותו בכל השטח. בכל אחת מהאופציות האלה הדבר הנכון הוא לשחרר את מסוקי הקרב ואת מטוסי התצפית (בעיקר מל"טים) והשליטה למשימות המקוריות המיועדות להם בשדה הקרב הקונוונציונלי ולהותיר את משימות האיסוף מול הטרור והגרילה לאז"מים. כך יגיע צה"ל, ובעיקר חיל האוויר, למיצוי נכון ומקסימלי של כוחותיו האיכותיים ביותר.

מובן מאליו שהכנה לקראת תרחיש מהסוג הזה אינה עניין של ימים או אף של חודשים, וכדי להגיע ליכולת מרבית ברגע המבחן יש לחולל את השינויים הדרושים בהקדם האפשרי ולארגן מראש את חלוקת הכוחות הצפויה לפי משימות.

סיכום

לשימוש במטוסים זעירי משקל למילוי משימות של ביטחון שוטף יש שני יתרונות בולטים:

1. **יתרון תקציבי.** יש הפרשי עלות עצומים בין אופציית ההפעלה של הפלטפורמות השונות, המאפשרים הפעלה נרחבת וכמעט בלתי מוגבלת של אז"מים במשימות מהסוג הזה ומותירים משאבים רבים פנויים להפעלה ייעודית של הפלטפורמות היקרות.
2. **יתרון מבצעי.** השימוש באז"מים מאפשר לכלים הייעודיים להתרכז במשימותיהם המקוריות תוך התמקצעות נדרשת והכנה אופטימלית לביצוע המשימות האלה. יתר על כן, האז"ם מתאים במיוחד למילוי משימות של ביטחון שוטף הודות לשרידותו הרבה, הנובעת מממדיו ומפרופיל

הטיסה של המטוס, המותאם למשימות האלה. ככל שמתקרבת השלמת הגדר ובהתחשב בכך שתפיסת ההגנה העתידית של צה"ל בכל הנוגע ליו"ש ולרצועת עזה תתבסס על קיומה של הגדר הזאת – הן ביחס לאלה המצויים מעברה "הבטוח" והן ביחס לתושבים הישראלים שיישארו מעברה האחר – נכון למצות את אפשרויות ההגנה על הגדר ועל היישובים שמעבר לה בצורה מיטבית. שימוש באז"מים לצורך כך ייתן מענה גורף ומתאים לרבות מהשאלות ומהבעיות שיתעוררו עם כניסתה לתוקף של התפיסה החדשה – תפיסת "ההגנה עם גדר".

מיוחד ויכול להמריא ולנחות גם בשדות פתוחים מאולתרים או בשבילי עפר. בשל כך מסוגל האז"ם למלא מגוון משימות שבדרך כלל מבוצעות על-ידי מסק"רים וביעילות שאינה פחותה מיעילות מסק"רים. יכולתו לשהות זמן רב באוויר וגמישותו בכל הנוגע לתנאי ההמראה והנחיתה המינימליים הנחוצים לו הופכות אותו לפלטפורמה אידיאלית למשימות סיור, מודיעין, בקרה ושליטה – פלטפורמה המסוגלת לכסות שטח נרחב ולהגיב במהירות על אירועים בגזרות שונות.

מנועו החלש של האז"ם ומידותיו הקטנות מקשים לאתרו באמצעות שמיעה וצפייה – גם כשהוא טס בגובה לא רב ובמרחק לא גדול מיעדו. לעומת זאת המזל"טים – ברובם – מתאפיינים ברעש מנוע חזק שנשמע למרחוק – מה שמאלץ אותם למלא את משימותיהם תוך טיסה ברום גבוה כדי למנוע את גילויים. האילוץ הזה כופה, כמובן, הרכבת ציוד רגיש ביותר על הפלטפורמה, שכן עליו להביא אותן תוצאות ממרחקים גדולים הרבה יותר – מה שמייקר בהרבה הן את מחיר הכלי והן את מחיר הפעלתו השוטפת.

בכל הנוגע לעלויות, אופציית האז"ם מכה שוק על ירך את האופציות האחרות שנידונו כאן: עלותם הן של המסק"רים והן של הכטב"מים על רוב סוגיהם נאמדת במיליוני דולרים ליחידה (מאות אלפי דולרים לכטב"מים מסוימים), בעוד שעלותו של אז"ם מדגם P-92 או "ג'ט-פוקס" מגיעה ל-50 אלף דולר בלבד ליחידה. משמעות הדבר היא שבמחיר שעת הפעלה של מסק"ר למשימה בודדת ניתן להפעיל כמה אז"מים באופן שיכסה גזרה שלמה המועדת, למשל, לשיגור "קסאמים", ושתורת הלחימה מחייבת נוכחות רצופה וכיסוי מוחלט מעליה לצורך איתורן של חוליות השיגור ונטרולן באופן מיידי. בכך בא לידי ביטוי יתרונו הבולט של האז"ם על כלי הטיס הבלתי מאוישים

מנועו החלש של האז"ם ומידותיו הקטנות מקשים לאתרו באמצעות שמיעה וצפייה – גם כשהוא טס בגובה לא רב ובמרחק לא גדול מיעדו. לעומת זאת המזל"טים – ברובם – מתאפיינים ברעש מנוע חזק שנשמע למרחוק

לסוגיהם. צוות של שני אנשים, שהוא צוות סטנדרטי (אם כי לא הכרחי) של אז"ם, יכול לחלק את העבודה בין הטייס-המפקד של כלי הטיס לבין הצופה-מפעיל המערכות. גם אז"ם בעל איש צוות אחד מסוגל למלא משימות מהסוג הזה. אולם עם השינוי התפיסתי ההולך וכובש מקום בהפעלת מטוסי קרב ותקיפה, ושדורש נוכחות של שני אנשי צוות שיחלקו ביניהם את העבודה, דומה שגם כאן עדיפה צורת הפעלה המשלבת בין עבודתו של הטייס, שיתרכז בהטסת המטוס, לזו של מפעיל המערכות, שיהיה אחראי על הפעולות הייעודיות.

בראייה לטווח ארוך היתרון הגדול ביותר של השימוש באז"ם לצורך פעילות של ביטחון שוטף היא היכולת לאפשר לשאר המערכות להתרכז במשימותיהן המקוריות – הן בהכנות ובאימונים והן בביצוע. הדבר נכון שבעתיים בכל הנוגע לתרחישים שמעבר לשגרה ולשוטף. אחד התרחישים הסבירים ביותר הוא זה של התפתחות עימות קונוונציונלי באחד הגבולות מול צבא סדיר – מה שידרוש תשומת לב של עיקר הכוח הסדיר – ובמקביל צפויה להתפתח לוחמת טרור



החטיבה המרחבית כעוצבת יסוד במלחמה בטרור

חטיבה מרחבית באיו"ש מפקדת על הקרב בהווה ובו בזמן מתכננת ומכינה את הקרב שלאחר מכן. במקביל היא גם מרכזת את מעגל הלמידה השלם, וכל זה היא עושה תוך שהיא מקיימת את שגרת הבט"ש המבצעית

אל"ם אורן אבמן

ההתיישבות מקבלת החלטות ומתמרנת כלולין בין כל המשימות האלה.

מפקד החטיבה מקבל מדי יום החלטות רבות, ותמיד יימצא מישהו המושפע מההחלטות האלה שלא יהיה שבע רצון. אם המפקד דואג בגזרתו ל"מרקם חיים" על-ידי מתן הקלות תנועה לפלסטינים, קמה מייד זעקה מהשב"כ ומראשי ההתיישבות. אם המפקד מחליט להקשיח את הביקורת במחסומים, מייד הוא מוצף בפניות ממפקדת התיאום והקישור, מנשות "מחסום ווטץ" ומנציגי אונר"א. בלילה הוא מפקד על מבצע, בבוקר הוא מתמודד עם הפגנה של פעילי שמאל נגד הגדר, בצהריים הוא מנהל פינוי מאחז, לאחר מכן הוא נפגש עם מפקד הביטחון הלאומי הפלסטיני, בערב הוא מקיים קבוצת פקודות 2, ובסיומה הוא עוד משוחח עם ראש המועצה בנוגע למשאית זבל. משם – לחפ"ק, לעוד מבצע.

מגוון השיקולים שחייב המח"ט לשקול הוא עצום. לשם המחשה: הוא צריך להביא בחשבון – בין היתר – אם החלטתו תשפיע לרעה על מצבה הכלכלי של ג'נין. קריסה כלכלית של העיר, שעלולה להוביל לקריסה של תשתיות המים, החשמל, הרפואה וכו', אינה רק בעיה של החטיבה או של האוגדה או של הפיקוד, אלא היא עלולה להפוך במהירות רבה לסוגיה לאומית ואף בין-לאומית. כ-300 אלף בני אדם חיים בגזרה של חטיבת מנשה, והצבא – על-פי החוק – הוא הריבון.

המח"ט הוא הגורם הניצב בתווך – בין הרמה המערכתית ולעיתים אף האסטרטגית לבין המיקרו-טקטיקה של אבטחת אוטובוס התלמידים או חוליית הלוחמים הסוגרת על מבנה במחנה פליטים.

המח"ט גם שרוי במתח תמידי בין עייפות הלוחמים לבין

המציאות שבה פועל צה"ל בעימות הנוכחי שונה בעליל ממלחמות ישראל בעבר. בפיקוד המרכז בוצעו תהליך חשיבה ועבודת מטה שבהם הגדירו למעשה את החטמ"רים כעוצבות היסוד בלחימה. אתגרים ושינויים רבים חלו בשנות העימות בצה"ל בכלל ובפיקוד המרכז בפרט. ב"ספר החטיבה" של צה"ל כתוב שהאוגדה הינה עוצבת היסוד בצה"ל, והחטמ"ר יגן על המרחב שבאחריות החטיבה ועל האוכלוסייה הכלולה בו בשגרה ובחירום". האם כך הם פני הדברים במציאות הנוכחית?

השינויים והאתגרים כיום שונים משמעותית מההגדרה היבשה שלעיל, אך בחרתי לייחד את המאמר הזה לפיקוד ולמנהיגות בחטמ"ר בעימות הנוכחי.

אתגרים פיקודיים

מהם האתגרים העומדים בפני החטיבה המרחבית באיו"ש בסוג המלחמה הזו? החטיבה המרחבית באיו"ש היא עוצבת היסוד – היא זו המתכללת את כל ה ש י ק ו ל י ם

ומתווה מדיניות הלכה למעשה בשטח. היא מבצעת מאמץ מתמשך הכולל את המרכיבים הבאים: ניהול המערכה הנוכחית, יצירת תמונת מודיעין שוטפת ונקודתית, גיבוש הערכת מצב מתמשכת ונקודתית, תכנון המבצע הבא וקיום שגרת בט"ש במקביל.

במילים אחרות: החטיבה המרחבית לוחמת בטרור, מגינה על האוכלוסייה האזרחית, אוכפת את החוק, מקיימת קשר עם

מח"ט מנשה





קציני המטה של המח"ט הם שהופכים את החטיבה לגוף שיכול לבצע את כל המשימות המוטלות עליו*

הרבות בעת ובעונה אחת על-ידי הבנתם את המשימות ואת גבולות הגזרה (בכל המובנים) ובעיקר הודות לאחריותם הבלתי מתפשרת בגזרתם.

"עוצבת היסוד" מפקדת על הקרב בהווה ובו בזמן מתכננת ומכינה את הקרב שלאחר מכן. במקביל היא גם מרכזת את מעגל הלמידה השלם, וכל זה היא עושה תוך שהיא מקיימת את שגרת הבט"ש המבצעית.

מפקדת החטיבה

ההמלצה החשובה ביותר שניתן לתת למפקד חטיבה היא שיקיף את עצמו באנשים טובים. קציני המטה של המח"ט הם שהופכים את החטיבה לגוף שיכול לבצע את כל המשימות המוטלות עליה. הם אלה שלאחר התוויית הדרך מפנים למח"ט את הזמן לעסוק בעיקר: תכנון, ביצוע, חניכה והנחלת רוח המפקד לגייסות.

בניית צוות מגובש ויעיל היא אמנות. מטה החטיבה חייב להיות צוות מסור, מגובש, לויאלי, בעל מוסר עבודה גבוה, המסכים על המטרות ומתקשר בינו לבין עצמו בשפה משותפת ברורה. הייתה לי זכות גדולה לפקד על חבורה כזאת,

שהביטוי "אי-אפשר" אינו מצוי במילון שלה.

סגן מפקד החטיבה הוא יעד ברור ומרכזי לחניכה בתחילת הדרך, אבל מעל לכול הוא השותף המרכזי בהקניית היכולת לחטיבה לבצע את המאמץ המתמשך. חשוב לזכור שהסמח"ט הוא בראש ובראשונה מפקד החטיבה כאשר המח"ט נעדר.

על המח"ט לזכור תמיד שהאנשים המסורים והטובים שתחת פיקודו הם שמאפשרים לו לפקד ולשלוט בשגרת

הצורך לבצע פשיטה, לעצור חשודים או לצאת למבצע מתמשך. כמו כן הוא נקרע בין הצורך הברור לבצע פעולות באופן מידי ולהיות מחויב למשימה לבין מחויבותו הבלתי מתפשרת לשמור על חיי לוחמיו.

המח"ט גם נדרש לפתח את היכולת לקרוא בין השורות ולהבין מהי יכולתם האמיתית של המג"ד ושל הגדוד לבצע בנקודת זמן מסוימת את המשימה שהוטלה עליהם, ומהם הסיכון, המשמעות והתוצאות של אי-ביצוע המשימה באותה נקודת זמן.

למח"ט צריך להיות האומץ לעמוד על דעתו המקצועית בפני כל הגורמים, ובהם מפקדיו, וצריך להיות לו האומץ לסמוך על אנשיו. ומעל לכול הוא צריך להגיע למצב שבו יוכל להסתכל לעצמו בעיניים בשעת הגילוח, בלי שיחוש צורך עז להשפיל את מבטו. היכולת המנטלית לאזן בין כל הניגודים היא המפתח להצלחת המח"ט במישור הפיקודי והמנהיגותי. ותמיד יש לזכור שעולם המח"ט אינו שחור-לבן אלא יש בו הרבה מאוד גוונים של אפור.

המעצבים

את המציאות מעצבים בראש ובראשונה האנשים: קציני המטה, המג"דים, המ"פים, המ"מים, החיילות והחיילים. השפעת המפקד נמשכת גם כשפיזית הוא נמצא במקום אחר, שכן הוא מנחיל לאנשיו את יעדיו, את תפיסתו המבצעית ואת מה שקרוי "רוח המפקד".

מפקדת החטיבה היא גורם מרכזי בלחימה, ועליה להיות חזקה, משומנת וגמישה. עליה להקדין יציבות ולהיות האוטוריטה המקצועית בגזרת הלחימה.

המג"דים הם שמאפשרים לחטיבה לבצע את המטלות

את המציאות מעצבים
בראש ובראשונה האנשים:
קציני המטה, המג"דים,
המ"פים, המ"מים,
החיילות והחיילים

*התמונות במאמר הזה צולמו במהלך פעילויות של חטמ"ר מנשה



הלחימה, בעת מבצע חטיבתי מורכב, בחניכה ובבקרה והם גם אלה שמאפשרים לו לצאת הביתה לחופשה כשהוא רגוע (עד כמה שניתן).

הגדודים והמג"דים

תפקידו של מפקד החטמ"ר כבר אינו מסתכם רק בהפעלת הכוח. עליו לעסוק גם בבניין הכוח ולטפל בסוגיות ערכיות ונורמטיביות, כדי שצה"ל ישמור על אופיו הנוכחי גם בשנים הבאות. החטיבה המרחבית מטביעה חותם על הגדודים ועל היחידות – ובעיקר על המפקדים שפועלים בגזרתה. תחושת האחריות שלי ושל מטה החטיבה ליחידות וללוחמים היא מוחלטת. שואלים אותי אזרחים ומפקדים: "בגלל הלחימה הרצופה

העימות הממושך גרם להתמקדות בבעיית אורך הנשימה של הלוחמים ושל המפקדים והעלה בעיות כמו לחץ ושחיקה ופער גדול מדי בין תחושת המסוגלות של היחידות לבין היכולת האמיתית של חלק מהן

אתם בכלל לא מתאמנים, והשחיקה היא נוראית. זה פגע בצה"ל?"

תשובתי היא: נהפוך הוא! תהליך הסוציאליזציה שעברו היחידות מתחילת העימות ועד היום חיזק משמעותית את הצבא. לא דומים גדודי החת"ם והשריון היום למה שהיו לפני ארבע שנים. לא דומים המג"דים, המ"פים והמ"כים (מסו"לים, מט"קים וכו') למה שהיו טרם העימות הנוכחי. המנהיגות, הפיקוד, העמידה באתגר המתמשך והקשה חיזקו את מפקדות הגדודים, את קציני המטה, את המ"פים ואת המפל"גים (מפקדי פלגות). חשוב מכך, הם חיזקו משמעותית את הביטחון העצמי ואת תחושת המסוגלות של כלל המפקדים והיחידות.

כמח"ט אני מכבד מאוד את המג"ד. פקודות הן דבר חשוב, אך זכרתי תמיד עד כמה לא אהבתי ולא הערכתי כמג"ד את "הנחיות המח"ט" שהועברו לגדוד באמצעות חמ"לים (בדרך כלל על-ידי סמב"צית). המג"ד צריך לשמוע את קולו של המח"ט, והמח"ט צריך לשמוע את קולו של המג"ד. חשוב מכך, ישנם מצבים שבהם חייב המח"ט לראות את עיניו של המג"ד ואת שפת גופו כדי להתרשם אם הוא באמת מבין את ההנחיות, מזדהה איתן ופועל באופן יעיל למילויין. לא פעם חוויתי את תחושת ההקלה של מג"ד חדש בגזרה ברגע שהוא מבין שהבעיה שלו היא גם שלי ושיש פתרון. תמיד יש פתרון. אי-אפשר להפריז בחשיבות החניכה. ברגע שהמג"ד מבין מה מצפה ממנו המח"ט, וזה משכיל לחנוך אותו, את המ"פים ואת שאר בעלי התפקידים המרכזיים בגדוד (מפ"ם) [מ"פ מפקדה], קמב"ץ, קמ"ן וכו') הופך הגדוד לאוטונומי. חשוב לזכור שחופש פעולה, יוזמה ויצירתיות אינם עומדים בסתירה לשליטה, לבקרה ולחניכה.

הסמג"דים והמ"פים

בחטיבה עמדה לרשותי חבורה של סגנים מצוינים או – כפי

שאני טורח לומר להם כל הזמן – של מפקדים מצוינים. הסמג"ד הוא קודם כול מפקד ולא רק סגן! ההשקעה האישית בהם השתלמה לאורך זמן. הם שמקנים לחטיבה את אורך הנשימה החיוני בלחימה הרצופה תוך שמירה על שגרה מבצעית איכותית בכך שהם מאפשרים למג"ד לבצע מטלות נוספות ומדי פעם גם לצאת הביתה למשפחתו. המג"דים של היום הם בוגרים יותר ובעלי משפחות, ואבוי לנו אם ניצור מצב שבו בהעדר המג"ד נפגעות היכולות של הגדוד. על המח"ט לחנוך את הסמג"דים כמעט באותו אופן ובאותה רמה שבהם הוא חונך את המג"דים.

גם עם המ"פים חייב המח"ט לשמור על קשר בלתי אמצעי. ואם מ"פ שמח (כן, ממש שמח!) שאני בא לביקור או סתם כדי לגלגל שיחה – זו מחמאה גדולה בשבילי כמח"ט. יותר מכך: הכי הרבה אני לומד משיחותיי עם המ"פים. לעיתים הם משמיעים הערות אגב, שבשבילי הן בבחינת הארה גדולה. לדעתי אסור שביקור של מח"ט בפלוגה ילווה בטקס כלשהו או בתיק ביקור. כל מה שצריך הוא לנהל דיאלוג ולהקשיב ברצינות למפקדים. הם המוציאים לפועל האמיתיים בפאזל האדיר שהמח"ט מפקד עליו. לעיתים הביקור של המח"ט משול מבחינת המ"פ להתבוננות בחלון מלא אדים, שלפתע, בניגוב קל, הכול נראה דרכו בצורה חדה וברורה. לא פעם ראיתי כיצד למג"ד ולמ"פ נהיה פתאום הכול ברור לאחר שעתיים של דיאלוג ושל הקשבה.

קללת סזיפוס

כל מפקד של חטיבה מרחבית מבין היטב עד כמה אכזרי היה העונש שהוטל על סזיפוס. כידוע הוענש סזיפוס בכך שאולץ לגלגל בכל פעם אבן כבדה במעלה ההר, וממש לפני ההגעה לפסגה, היא הייתה מתגלגלת שוב לתחתית. באופן דומה פועל מפקד החטיבה המרחבית: בכל פעם הוא מכשיר גדודים חדשים לפעול תחת פיקודו, ולאחר שהם משתפשים

- יצירת מנגנוני בקרה יעילים.
- יש לנהל הסברה יעילה – באמצעות תדריכים, ניתוחי אירוע והנחיות.
 - יש להעניש בחומרה מי שחורג מהנורמה הרצויה. עוצמתם של צה"ל ושל החברה הישראלית בעימות הזה נובעת מהלגיטימציה של הפעולה ומהמטרה המשותפת – גם בקרב הלוחמים וגם בקרב האזרחים. הלגיטימציה הציבורית היא נכס אסטרטגי בעימות מתמשך דוגמת זה שאנו מצויים בו כרגע, ועל מה שקורה כאשר מאבדים אותה כבר למדנו במהלך מלחמת לבנון והלחימה ברצועת הביטחון בדרום לבנון.

סיכום

החטיבה המרחבית אינה דומה כיום למה שהייתה לפני כמה שנים. אם בעבר יכול היה מפקד החטמ"ר לעסוק אך ורק בהפעלת הכוח העומד לרשותו, הרי במציאות של היום אין הוא יכול ליהנות מהפריווילגיה הזאת. כיום עליו לעסוק גם בקשת רחבה של נושאים אחרים – בראש ובראשונה חניכה של המג"דים ושל המ"פים. לעומת זאת נהנה היום מפקד החטמ"ר מחופש פעולה כפי שמעולם לא היה לו. חופש הפעולה הזה שנותנת לו כל הרמות שמעליו (מפקד האוגדה, אלוף הפיקוד, המטכ"ל) אינו מובן מאליו, ויש לשמור עליו מכל משמר. מדובר בנכס חשוב שמקרין על אוירת העשייה בחטיבה ועל איכותה.

לאחר קרוב לחמש שנות לחימה האויב מכיר אותנו ואת דרך הפעולה המבצעית שלנו. פעילי הטרור והמבוקשים מודעים ליכולת המודיעין שלנו על כלל מרכיביה ולשיטות הפעולה האג"מיות – ממעצרים ועד סיכולים ממוקדים.

ביחידות הלוחמות עוצב כל הפיקוד מרמת המ"פים ומטה בעימות הנוכחי, והיעד המקצועי המקורי של המפקדים (קציני שריון, קציני חת"ם וכו') הושם בצד.

העימות הממושך גרם להתמקדות בבעיית אורך הנשימה של הלוחמים ושל המפקדים והעלה בעיות כמו לחץ ושחיקה ופער גדול מדי בין תחושת המסוגלות של היחידות לבין היכולת האמיתית של חלק מהן.

יש להמשיך את המגמה של חיזוק המפקדות החטיבתיות בתקינה ובאיוש, יש לחזק את המודיעין של החטיבות ולהפוך אותו לגוף "מיני מחקר". יש לשפר את שיתוף הפעולה עם השב"כ, המניב תוצאות מרשימות, ולחזק את ההסברה. לבסוף יש לשתף את מפקדי החטמ"ר בתוכניות לבניית הכוח וליישום תהליכים ארוכי טווח.

ערב השנה השישית לעימות צה"ל הוא צבא חזק יותר. חופש הפעולה הניתן כיום בפיקוד המרכז ובאוגדת איו"ש לחטיבות הוא מרשים ואינו מובן מאליו. חופש הפעולה הזה יוצר אווירה מבצעית איכותית בכל הפרמטרים. האנשים הם הנשק הסודי במלחמה, ואילו המנהיגות והפיקוד הם הבסיס לכל עשייה מוצלחת.

ומיטיבים לתפקד, הם עוזבים, ובמקומם מגיעים גדודים חדשים, שיש לחנוך אותם מההתחלה. אבל כשמג"דים חדשים אומרים לי: "מה אתם עושים שכולם רוצים להגיע למנשה?" ברור לי שאפילו על עבודה סיזיפית יש גמול.

וכך נעשית מלאכת החניכה:

- כחודש לפני הגעת הגדוד: סקירה, שיחה, היכרות, מתן דגשים להכנות לקראת החפיפה תוך ציון הנקודות שעליהן יש להתמקד.
- בשבוע הראשון: תרגילים וחניכה וכן ביקור ראשון במפקדת הגדוד, כולל המ"פים. בביקור נותן המח"ט תשובה לכל שאלה. לאחר מכן נערך תרגיל ראשון ובעקבותיו תחקיר ארוך.
- לאחר כחודש מבינים סוף-סוף המג"דים ואנשי המטות שלהם על מה שדובר איתם בשיחות המקדימות. לאחר מכן מתחילים הביקורים בפלוגות. זהו השלב שבו מתחיל המח"ט ללמוד מהמ"פים שלו.
- קיום "תחזוקה שוטפת" – קיום תחקירי אירועים, תרגילים ותטל"גים (תרגילים טקטיים ללא גייסות), ביקורים סדירים בפלוגות גם תוך שהן מבצעות את משימותיהן. חשוב להדגיש שתחקירי התרגילים והאירועים הם הכלי המרכזי לקביעת הנורמות הערכיות והמקצועיות.

אחדות המטרה - רתימת כלל המערכות

צה"ל פועל בשטחים לצד גופים אחרים, דוגמת השב"כ, מפקדת התיאום והקישור (מת"ק), מג"ב, משטרת ישראל. את הגופים האלה יש לרתום למשימה הכללית תוך יצירת אווירה טובה של שיתוף פעולה. חשוב ביותר ליצור אווירה של שיתוף פעולה, מכיוון שמדובר בגופים שאינם כפופים למח"ט ואינם נמצאים בשרשרת הפיקוד "הקלסית" שלו.

מ"פ במג"ב צפון של מרחב התפר, מפקד תחנת עירון של מרחב העמקים, רכז

השב"כ אינם מקבלים פקודות מהמח"ט. אבל הגעתי למסקנה שאם רותמים אותם למשימה בצורה נכונה, הם מתמסרים למשימה בכל ליבם, מפגינים מסירות רצון לשתף פעולה. היכולת המקצועית והמנהיגותית לרתום את כלל הגורמים היא המפתח להצלחת החטיבה בגזרתה.

קבלת החלטות, אמירות פיקודיות, נורמות וערכים

המלחמה הנוכחית מתאפיינת בדילמות ערכיות קשות. הדילמות האלה הן נחלת הכלל – מהלוחם במחסום ועד ראש-הממשלה. העיסוק בנורמות ובערכים בסוג כזה של לחימה מצביע על החוסן המוסרי שלנו כעם וכצבא. בנושא הזה אני יכול לתת שלוש עצות המבוססות על ניסיוני:

1. יש להשתדל – ככל שרק ניתן – שלא להכניס את החיילים לסיטואציה בעייתית. אסור להטיל עליהם עומס יתר, וחיבים להיות ערניים ל"פעמוני אזהרה" באמצעות

מפקד החטמ"ר נהנה היום מחופש פעולה כפי שמעולם לא היה לו, ויש לשמור עליו מכל משמר



הניסיון הבריטי במלחמות נגד גרילה: מלאיה וקניה כמקרי מבחן

אחת האקסיומות המקובלות גורסת ש"אי-אפשר לנצח לוחמי גרילה". הדוגמאות המובאות להוכחת הטענה הזאת הן בדרך כלל מלחמת וייטנאם ומלחמת אלג'יריה. אבל ישנן גם דוגמאות אחרות - של תבוסה מוחלטת של כוחות הגרילה - למשל דיכוי המרד הקומוניסטי במלאיה ודיכוי מרד המאו מאו בקניה

ד"ר טל טובי

ההתנגדות היחידים ליפנים ונתמכו על-ידי הצבא הבריטי הן בקצינים והן בצידוד¹. בסיומה של המלחמה מנו כוחות הגרילה הקומוניסטיים במלאיה יותר מ-10,000 לוחמים.

המאבק נגד היפנים הביא לשתי תוצאות חשובות: הראשונה הייתה שליטת לוחמי הגרילה בחלקים נרחבים של המדינה. בעקבות זאת הייתה כוונתם של הקומוניסטים להקים במלאיה מדינה קומוניסטית עם סיום המלחמה. התוצאה השנייה הייתה הפיכת לוחמי הגרילה לגיבורים לאומיים וללאומנים מלאים, כיוון שהם היו היחידים שיצאו למאבק צבאי חסר פשרות נגד הכובש היפני².

המפלגה הקומוניסטית המלאית ניסתה לתפוס את השלטון בתקופה הקצרה שבין כניעת יפן לבין חזרתם של הבריטים. הניסיון נכשל, ולוחמי הגרילה מסרו ברובם את כלי נשקם לצבא בריטניה

וחזרו לכפריהם. למעשה, המפלגה הקומוניסטית פורקה ב-1 בדצמבר 1945. אך כ-4,000 לוחמים הסתירו את כלי נשקם, וההנהגה הקומוניסטית ירדה למחתרת.

האירועים באסיה לאחר המלחמה יחד עם ירידת כוחה של בריטניה הביאו את הבריטים להציע פדרציה מלאית עם שלטון מרכזי, וזו הוקמה ב-1 בפברואר 1948. באותה עת החליטה המפלגה הקומוניסטית לחדש את מלחמת הגרילה נגד בעלי בריתה מתקופת המלחמה. המאבק נגד הקולוניאליזם היפני הוחלף במאבק נגד הקולוניאליזם הבריטי. באותה עת נלחמו הקומוניסטים הווייטנאמים נגד הקולוניאליזם הצרפתי, והקומוניסטים הסינים - נגד המפלגה הלאומנית, שנטען נגדה שהיא משתפת פעולה עם ארצות-הברית ועם הקולוניאליזם האירופי. מאבקים קולוניאליים נוספים באזור (אם כי בחשיבות פחותה) התנהלו באינדונזיה (נגד הולנד) ובבורמה (נגד משטר פרו בריטי)³. ההתקפה הראשונה של המחתרת הקומוניסטית המלאית בוצעה כבר באפריל 1948. ההתקפה הזאת ציינה

מאז מעורבותה של ישראל במלחמת גרילה בלבנון ובמיוחד מאז פרוץ אינתיפאדת אל-אקצה אנו עדים להתבטאויות רבות של מומחים ושל "מומחים" אשר טוענים כי לא ניתן לנצח לוחמי גרילה. המקרים שמוזכרים שוב ושוב להוכחת הטענה הזאת הם הניסיון הצרפתי באלג'יריה וכמובן הניסיון האמריקני בווייטנאם. אם המעצמות האלה, ובמיוחד מעצמת העל ארצות-הברית, לא השכילו לנצח במלחמת גרילה, הרי כיצד ייתכן שישראל יכולה לעשות כן? ניתן

להתווכח עם הגישות האלה, ובמיוחד עם הדטרמיניזם המוצג בהן, אך מטרת המאמר הזה היא לבחון שני מקרים שבהם אין ספק כי לוחמי הגרילה נוצחו, וכי מאבקים נכשל כישלון חרוץ. שני מקרי המבחן שנבחרו הם חיסול המרדנות הקומוניסטית במלאיה (1954-1960) ודיכוי מרידת המאו מאו בקניה (1952-

1956) על-ידי בריטניה. בכוונת המאמר הזה להציג את האמצעים שנקטו הבריטים במלחמה נגד הגרילה (המלאית והקניייתית) ולהדגיש כי כבר בשנות ה-50 היו לוחמי הגרילה ערים לחשיבותה של התקשורת ושל דעת הקהל - במיוחד דעת הקהל הבריטית.

כבר בשנות ה-50 היו
לוחמי הגרילה ערים
לחשיבותה של התקשורת
ושל דעת הקהל - במיוחד
דעת הקהל הבריטית

הניסיון הבריטי במלאיה (1948-1960)

המפלגה הקומוניסטית המלאית הוקמה ב-1930 והתבססה בעיקר על המיעוט הסיני בחצי האי. עם הכיבוש היפני של מלאיה במלחמת העולם השנייה עברו הכוחות הקומוניסטיים להילחם לצד בעלות הברית נגד הכובש היפני - כפי שקרה גם בסין ובהודו-סין. כוחות צבא העם המלאי היו כוחות

מרצה במכללה
לפיקוד טקטי





לוחם בן שבט הדייק (Dyck) עם לוחמים בריטים. בני שבט זה גויסו לעזרת הבריטים בזכות הכרתם את הג'ונגלים במלאיה

האוכלוסייה הסינית הייתה בסיס התמיכה העיקרי של הקומוניסטים הופנו מרב המשאבים כדי להביא את המיעוט הסיני לתמוך בכוחות הממשלה. התוכנית שנבנתה לשם כך הייתה יישובם מחדש של יותר ממיליון סינים בכפרים שהיו תחת פיקוח, שליטה והגנה של כוחות הממשלה. תוכנית

היישוב מחדש הייתה למעשה הפעלתה של אסטרטגיה התקפית. הפיקוח והשליטה על המיעוט הסיני הביאו את יחידות הגרילה להתרכז בסביבה הקרובה לכפרים, והמלחמה הצטמצמה מבחינה גיאוגרפית. השליטה באוכלוסייה הביאה לשיפור המודיעין, והפעלת תוכניות לשיפור רמת חייהם של הכפריים הביאה לתמיכת האוכלוסייה הסינית בממשלה.⁶ למעשה, במהלך תקופת פיקודו של גנרל בריגס על כוחות בריטניה במלאיה התהפך הגלגל. הסיורים בכוחות גדולים הופסקו, ותחת זאת הורכבו כוחות משימה קטנים ששהו

בג'ונגלים פרקי זמן ארוכים. יחידות הפשיטה האלה פעלו על בסיס מידע מודיעיני שהלך והשתפר. מחלקות המודיעין השונות אוחדו והוקם "המדור המיוחד", שתפקידו היה לאסוף, להעריך ולהפיץ את החומר המודיעיני לכוחות הביטחון השונים.⁷ אך תבוסת הקומוניסטים הייתה בראש ובראשונה בגלל תהליך היישוב מחדש ובגלל תהליכי הלוואי

את ראשית ההתקוממות הקומוניסטית, וזו דוכאה רק 12 שנה לאחר מכן.⁴

הטופוגרפיה של מלאיה – הרים גבוהים (עד 2,000 מטר) המכוסים בג'ונגלים עבותים – סיפקה תנאים אופטימליים ללוחמת גרילה. לוחמי הגרילה צברו ניסיון רב במלחמת גרילה נגד היפנים, ולכך יש להוסיף את היכרותם עם שטחי הפעולה. אך יחד עם זאת המלחמה במלאיה היא דוגמה מצוינת להצלחתן של תוכניות למלחמה נגד מרידות (Counterinsurgency) ולהצלחת מסעות המלחמה של צבא סדיר נגד יחידות גרילה. המלחמה במלאיה הסתיימה בתבוסתם של לוחמי הגרילה הקומוניסטים, וזאת בניגוד לניסיון הצרפתי לא הרחק ממלאיה.

את המלחמה במלאיה ניתן לחלק לארבע תקופות משנה עיקריות:

1. **שלב הפתיחה 1948–1950**. בשלב הזה היו לוחמי הגרילה במתקפה וזכו לכמה הצלחות חשובות נגד כוחות הממשלה, שנתמכו על-ידי צבא בריטניה. באותו שלב החלו כוחות בריטניה להפיק לקחים מכישלונותיהם וכן החלו לבנות כוחות משימה נגד יחידות הגרילה.
2. **תוכנית בריגס⁵ 1950–1952**. בשלב הזה החלו הבריטים להפעיל תוכניות לשליטה על האוכלוסייה המקומית כדי למנוע מלוחמי הגרילה את תמיכת הכפריים.
3. **1952–1954** – שלב המלחמה הפסיכולוגית תחת פיקודו של גנרל טמפלר.
4. **השלב הסופי (עד 1960)** – חיסול עיקר התשתית הקומוניסטית במלאיה ולמעשה חיסול המרידה הקומוניסטית.

השלב הראשון של ההתקוממות הקומוניסטית (1948–1950) עמד בסימן הצלחות כבירות של הקומוניסטים. לוחמי הגרילה השיגו שליטה על האוכלוסייה הכפרית, שהייתה כ-75% מכלל האוכלוסייה המלאית. 38% מהאוכלוסייה המלאית שייכים למיעוט הסיני, שתמך באופן כללי במאמצי הגרילה. יש לציין כי שאר האוכלוסייה המלאית, הלא סינית, לא תמכה בקומוניסטים, ואלה האחרונים הפעילו טרור נגד האוכלוסייה הזאת.⁶

מדיניות הבריטים בשלב הראשון הייתה צבאית בעיקרה: הבריטים השתמשו בניסיון הרב שצברו בלוחמת ג'ונגלים בבורמה במהלך מלחמת העולם השנייה, ואף שהשנים הראשונות היו מוצלחות מבחינת הקומוניסטים, לא היה הצבא הבריטי במגננה, אלא ביצע פעולות התקפיות רבות. בחינת האירועים של מלחמת האזרחים בסין הביאה את

הבריטים להבין את מהותה ואת אופיה של מלחמת הגרילה המהפכנית. המפקד העליון של כוחות בריטניה במזרח הרחוק, לוטננט-גנרל סר ניל ריצ'י, טען כי אסטרטגיה הגנתית פעלה לטובת הגרילה, ואילו אסטרטגיה התקפית תביא את לוחמי הגרילה לנוע ממקום למקום, בלי שיוכלו להתארגן בקרב האוכלוסייה המקומית.⁷ בעקבות ההבנה כי

המפקד העליון של כוחות בריטניה במזרח הרחוק, טען כי אסטרטגיה הגנתית פעלה לטובת הגרילה, ואילו אסטרטגיה התקפית תביא את לוחמי הגרילה לנוע ממקום למקום, בלי שיוכלו להתארגן בקרב האוכלוסייה המקומית

יותר בתפקידי מינהל שונים באדמיניסטרציה המלאית – תפקידים שהיו עד אז חסומים בפניהם. כמו כן שימשו בתי הספר להעברת תכנים תעמולתיים נגד הקומוניזם ובזכות הממשלה.¹⁰ גם בעבור האוכלוסייה שלא עברה תהליך יישוב מחדש – בעיקר כפריים שהתגוררו סמוך למכרות הבדיל ולמטעי הגומי – הופעלו תוכניות לשיפור רמת החיים ובעיקר למתן טיפול רפואי.

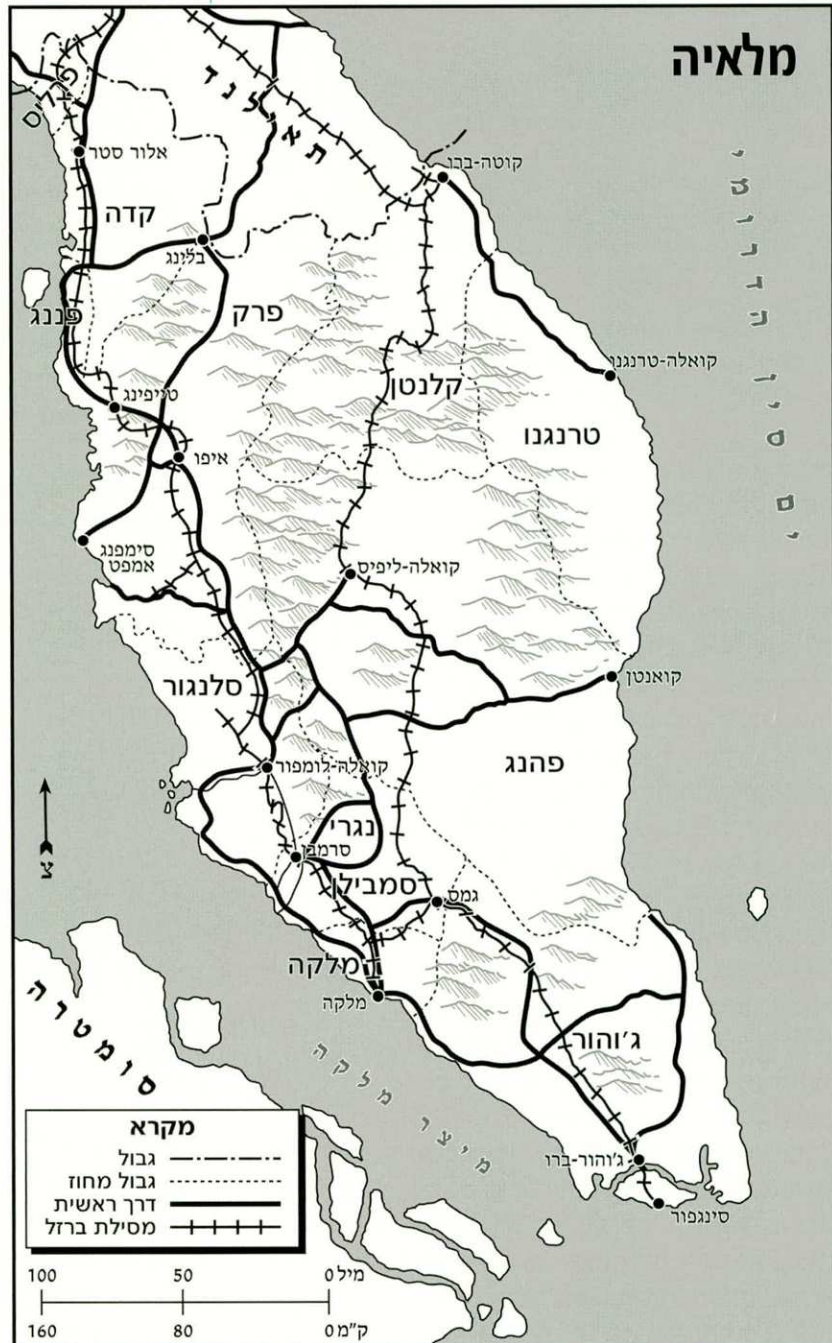
ראוי לציין כי תוכניות אזרחיות גובשו לכלל האוכלוסייה המלאית ולא רק למיעוט הסיני. במגזר העירוני שופרה המערכת הבנקאית, והוקמו איגודי עובדים. עם סיום תפקידו של גנרל טמפלה, מחליפו של בריגס, ב-1954, היה ברור כי השיטה פועלת בהצלחה רבה. תהליך היישוב מחדש פגע אנושות בתשתית הלוגיסטית של הקומוניסטים. מיחידות הגרילה נמנעה הספקת מזון, והיחידות השקיעו מאמצים רבים כדי להשיג מזון, סמים ונשק. המחסור במזון חייב את יחידות הגרילה לצמצם את היקפן ולפעול במתכונת מצומצמת יותר –

מה שפגע ביעילות של פעולותיהן הצבאיות. כוחות הממשלה טמנו מארבים ליחידות הגרילה במקומות שבהם – על-פי מידע מודיעיני – ניתן היה להשיג מזון. או אז באה לידי ביטוי העוצמה הצבאית של כוחות בריטניה, והקומוניסטים סבלו אבדות קשות.¹¹ במילים אחרות: במקביל לפעילות האזרחית נמשכו כל העת פעולות צבאיות, כיוון שלדעת גנרל בריגס הצלחה מלאה של התוכניות האזרחיות ניתן להשיג רק בשילוב עם ביצוע מתמיד ואינטנסיבי של פעילות צבאית.¹² בספרו על המערכה במלאיה מדגיש סנדרלנד כי יש לזכות גם בניצחונות בשדה הקרב, כיוון שהאוכלוסייה האזרחית ערה לתהליכים המידיים והיא תיטה בדרך כלל לצד המנצח. הסיבה לכך היא שתוצאותיהם של תהליכי היישוב מחדש ושל תוכניות השכנת שלום נראות רק בטווח הרחוק, ולכן לממשלה יש צורך להראות כי כוחותיה זוכים לניצחונות.¹³

שיפור רמת המודיעין הביא לעריכת מבצעים נקודתיים נגד ריכוזים של כוחות גרילה, נגד מחסני מזון ודרכי הספקה. המתקפה רחבת ההיקף האחרונה של הקומוניסטים נערכה בחודשים פברואר-אוגוסט 1951, ומטרתה הייתה לפגוע בתוכנית ליישוב מחדש. המתקפה נחלה כישלון חרוץ, והקומוניסטים סבלו אבדות קשות ואיבדו כמעט כליל את תמיכתה

שנגזרו ממנו. המיעוט הסיני התגורר בכפרים נידחים בשולי הג'ונגל ואף בתוכו. הכפרים האלה היו רחוקים ממרכזי האוכלוסייה הגדולים, ולממשלת מלאיה לא הייתה כל שליטה עליהם. לפיכך היו הכפרים האלה מקורות אספקה ומקומות מסתור ללוחמי הגרילה.

תהליך היישוב מחדש נמשך שנתיים, ובמהלכו הועברו כמיליון כפריים סינים לכפרים חדשים. הממשלה לא הסתפקה בפיקוח ובשליטה על התושבים אלא גם החלה בפעולות לשיפור תנאי חייהם. הכפרים החדשים חוברו לרשת חשמל, נבנו מערכות של ביוב ושל מים זורמים. כמו כן נבנו בתי-ספר, מרפאות וחנויות, וניתנו חלקות אדמה קטנות לכל משפחה. מערכת החינוך שהוקמה בכפרים איפשרה למיעוט הסיני לרכוש השכלה ולהשתלב מאוחר





לוחם גרילה קומוניסטי נתפס במטע גומי במלאיה

לפעילות ולנוכחות של הקומוניסטים בכפר או באזור נתון. מדד מרכזי לכך היה תקופה ארוכה שבה לא היו תקריות אש בין כוחות הממשלה לבין הקומוניסטים. באותו אזור הוסרו כל ההגבלות ומחסומי הדרכים, ונקודות הבדיקה בוטלו במטרה להחזיר את הכפריים לאורח החיים הנהוג בעיתות שלום. יתר על כן, משפחות ויחידים תוגמלו במענקי כסף או קרקע בעבור שיתוף פעולה עם כוחות הממשלה.¹⁴ השיטה הזאת הייתה המדד להצלחת הבריטים במלחמת הגרילה שלהם, ועד 1960 הוכרזה כל מלאיה (למעט אזור מצומצם בהיקפו בגבול עם תאילנד) "לבנה". ההכרזה הזאת בישרה למעשה על קץ ההתקוממות הקומוניסטית.

חזית נוספת במלחמה נגד הקומוניסטים הייתה התעמולה. הרשויות הבריטיות הבינו כי כל פעולות הממשלה חייבות להגיע לכל אזרחי מלאיה כדי שאלה יעבירו את תמיכתם לממשלה. אוכלוסיית היעד העיקרית הייתה האוכלוסייה הסינית שלא החליטה באיזה צד לתמוך.¹⁵ יש הטוענים כי המרידה הקומוניסטית במלאיה נבעה למעשה ממתחים אתניים בתוך מלאיה.¹⁶ המתחים בין האוכלוסייה המלאית לאוכלוסייה הלא מלאית, ובמיוחד בני המיעוט הסיני, הביאו להצטרפותם של אלה האחרונים למפלגה הקומוניסטית ולתמיכתם בלוחמי הגרילה. מערכת התעמולה המלאית, שפעלה מימיה הראשונים של המרידה, שוכללה ביוני 1950 במסגרת תוכניתו של בריגס. היה צורך חיוני להראות למיעוט הסיני כי הממשלה היא זו שתביא לרווחתו החברתית והכלכלית ולא המפלגה הקומוניסטית.

של האוכלוסייה המקומית. לוחמי הגרילה נסוגו למעמקי הג'ונגל, שם הייתה השפעתם על האוכלוסייה הכפרית מועטה.

תחת פיקודו של טמפלר שוכללה המלחמה נגד הקומוניסטים יחד עם שיפור יכולת המודיעין. לוחמי הגרילה היו במנוסה תמידית, נמנעו מהם מזון ואמצעי לחימה, ולא התאפשר להם לגייס כוח אדם לשורותיהם ההולכות ומידלדלות. שליטה כמעט מוחלטת של כוחות הביטחון באזורים המיושבים מנעה מהקומוניסטים לבנות בסיסים

חדשים ולהקים רשתות לגיוס כוח אדם ולהספקת מזון. כשסיים טמפלר את תפקידו, היה ברור כי שיטות הלוחמה הלא קונוונציונליות שהפעילו הבריטים בשיתוף פעולה עם הכוחות של ממשלת מלאיה הן הדרך הנכונה לקראת השגת ניצחון שלם על הקומוניסטים. אך לכך נדרשו עוד שש שנים תמימות.

על מנת לשלוט באוכלוסייה המקומית הפעילו הבריטים את שיטת המקל והגדר.

ככלל, בכל הכפרים החדשים הוגבלה תנועת הכפריים, נערכו ביקורות והוקמו מחסומי פתע כדי לתפוס מבריחי מזון ללוחמי הגרילה. בכפר שנחשד בסיוע לקומוניסטים נערכו מעצרים, והוטל עוצר. כמו כן נפגעה הספקת המזון לכפרים עצמם. ההכרזה שכפר מסוים הפך ל"לבן", כלומר שאין בו שום נוכחות של גרילה קומוניסטית, הביאה להסרת כל ההגבלות ואף למתן הטבות. ההכרזה שכפר מסוים או כמה כפרים באזור מסוים הפכו ל"לבנים" התבססה על שיתוף פעולה עם האוכלוסייה המקומית וכן על מידע מודיעיני בנוגע

המחסור במזון חייב את יחידות הגרילה לצמצם את היקפן ולפעול במתכונת מצומצמת יותר – מה שפגע ביעילות של פעולותיהן הצבאיות

הקולוניאליזם בקניה היה מאבק בין הכפריים השחורים לבין המתיישבים הלבנים, רובם בריטים. ב-1947 הופצו שמועות שמנהיג שבט הקיקויו, ג'ומו קניאטה, קרא להרוג את המתיישבים הלבנים. ב-1948 דיווחו פקידי ממשל כי בני שבט הקיקויו הקימו זרוע צבאית, שנקראה "מאו מאו". המחקר חלוק בנוגע לאופיה של המרידה בקניה. האם הייתה זאת מלחמת עצמאות עם אידיאולוגיה אנטי קולוניאלית? מלחמת אזרחים בקרב בני שבט הקיקויו? מרד איכרים מאורגן עם אוריינטציה קומוניסטית? או אולי התפרצות על רקע דתי-מיסטי? מובן שבמסגרת המצומצמת הזאת לא אתיימר להכריע בסוגיות האלה.²⁰ לדיונונו חשובה העובדה שהבריטים התייחסו למרידת המאו מאו כאל אירוע המסכן את ביטחונם של המתיישבים הבריטים כמו גם את הפקידות הבריטית בקניה ואת תומכיהם מקרב העם בקניה. תנועת המאו מאו התארגנה למאבק מזוין והשתמשה באלימות רבה כדי להשיג את מטרותיה החברתיות, הכלכליות והפוליטיות. מעשי האלימות נגד המתיישבים האירופים ונגד האוכלוסייה האפריקנית שתמכה בשלטון הקולוניאלי החלו באוגוסט 1953 והגיעו לשיא באוקטובר אותה השנה עם רציחתו של אחד ממנהיגי השבטים הנאמנים לשלטונות. השלטונות הבריטיים הכריזו על מצב חירום במדינה, מאות מבני הקיקויו נעצרו, ותנועתם של האחרים הוגבלה מאוד.

התקוממות בני הקיקויו לא הייתה בכל קניה אלא התרכזה בשלושה אזורים עיקריים: השמורות של בני שבט הקיקויו,²¹ החוות החקלאיות של המתיישבים האירופים והערים המרכזיות, בעיקר ניירובי. הגבלות התנועה בשמורות ופיקוח הדוק על הנעשה בערים הביאו את לוחמי הגרילה להעתיק את בסיסהם לג'ונגלים של מרכז קניה, סביב יערות הר קניה וביערות רכס האברדר, בסביבת העיר נקורו.²² למרות המעצרים ההמוניים והגבלות התנועה הרי ניתן לומר שלוחמי המאו מאו התאימו את עצמם למצב החדש. במסגרת ההתארגנות המחודשת גויסו לוחמים נוספים, הוקמו רשתות להספקת נשק, מזון, תרופות וכסף וכן להעברת מידע בין היחידות באזורים השונים. האסטרטגיה הבריטית, כמו במלאיה, הייתה לנתץ את הרשתות האלה ולמנוע כל קשר בין האוכלוסייה המקומית לבין המורדים. המחקר טוען כי לנגד עיניו של המושל הבריטי בקניה, סר איזיליין ברינג, עמדה האסטרטגיה הבריטית במלאיה,²³ וכי באופן כללי עיקרה של האסטרטגיה הבריטית מאז מלחמת הבורים (1899-1902) היה לבודד את לוחמי הגרילה מהאוכלוסייה המקומית.

כמה גורמים תרמו להצלחתם המהירה של הבריטים בדיכוי התקוממות המאו מאו. ראשית, היקפה המצומצם של המרידה והניתוק הפיזי בין לוחמי הגרילה הקשו על ביצוע פעולות צבאיות מתואמות ועל העברת ידיעות והוראות. בניגוד לקומוניסטים המלאים, לוחמי המאו מאו חסרו ניסיון צבאי, ציודם היה דל ביותר, ורבים מהם צוידו בכלי נשק מאולתרים. כמו כן התרכז המערך הלוגיסטי של המאו מאו בעיר ניירובי ובמידה מסוימת באזורים הכפריים. הבריטים

מטרה שנייה הייתה לחזק את מורל האוכלוסייה הלא סינית שסבלה תכופות מהטרור שהפעילו הקומוניסטים – במיוחד באזורים הכפריים – וכן להצביע על הקדמה ועל הפיתוח שהביאה הממשלה. מטרה נלווית הייתה לגרום לאוכלוסייה המקומית להתנגד לקומוניסטים ולשתף פעולה עם כוחות הממשלה, תוך החלשת כוח עמידתם של לוחמי הגרילה. בתעמולתם הדגישו הבריטים שהם אינם פועלים ממניעים קולוניאליים, ובכך ניסו לבטל את הטענה הקומוניסטית כי הם כוח אנטי קולוניאלי. כדי לחזק את הלאומיות המלאית נערכו בחירות ב-1955, וההכרזה על עצמאות מלאיה נקבעה ל-1957.¹⁷ במסגרת הניסיון להביא את המיעוט הסיני לתמוך בממשלה המלאית קיבלו סינים רבים אזרחות מלאית עם כל הזכויות והחובות החוקתיות הנובעות מכך.¹⁸

יחידות התעמולה הסתובבו בכפרים והפיצו את "הבשורה" של הממשלה בעזרת סרטים, שידורי רדיו ועלונים. היחידות נוידו באמצעות כלי רכב מיוחדים, ובאזורים נידחים הן נעו לאורך הנהרות בעזרת סירות. יחידות הלוחמה הפסיכולוגית הגיעו לכמיליון איש מדי חודש, שישית מאוכלוסיית מלאיה. הכפריים העבירו את המסרים התעמולתיים ללוחמי הגרילה שנמצאו בקרבתם. המסרים היו פשוטים, והנוסחה קבועה. העלונים, העיתונים והסרטים הראו לוחמי גרילה שלאחר כניעתם קיבלו טיפול רפואי, מזון, לבוש ועבודה. במהלך 1953-1954 דווח כי מחצית מלוחמי הגרילה שהסגירו את עצמם טענו כי המידע ששאבו מהעלונים ומהכפריים על אודות פעולות הרווחה של הממשלה הביא לכניעתם או לעריקתם.¹⁹ הלוחמה הפסיכולוגית, ובמיוחד השימוש בעלונים תעמולה, נמשכה עד סוף 1960, גם לאחר שהוכרז רשמית כי המרידה הקומוניסטית חוסלה.

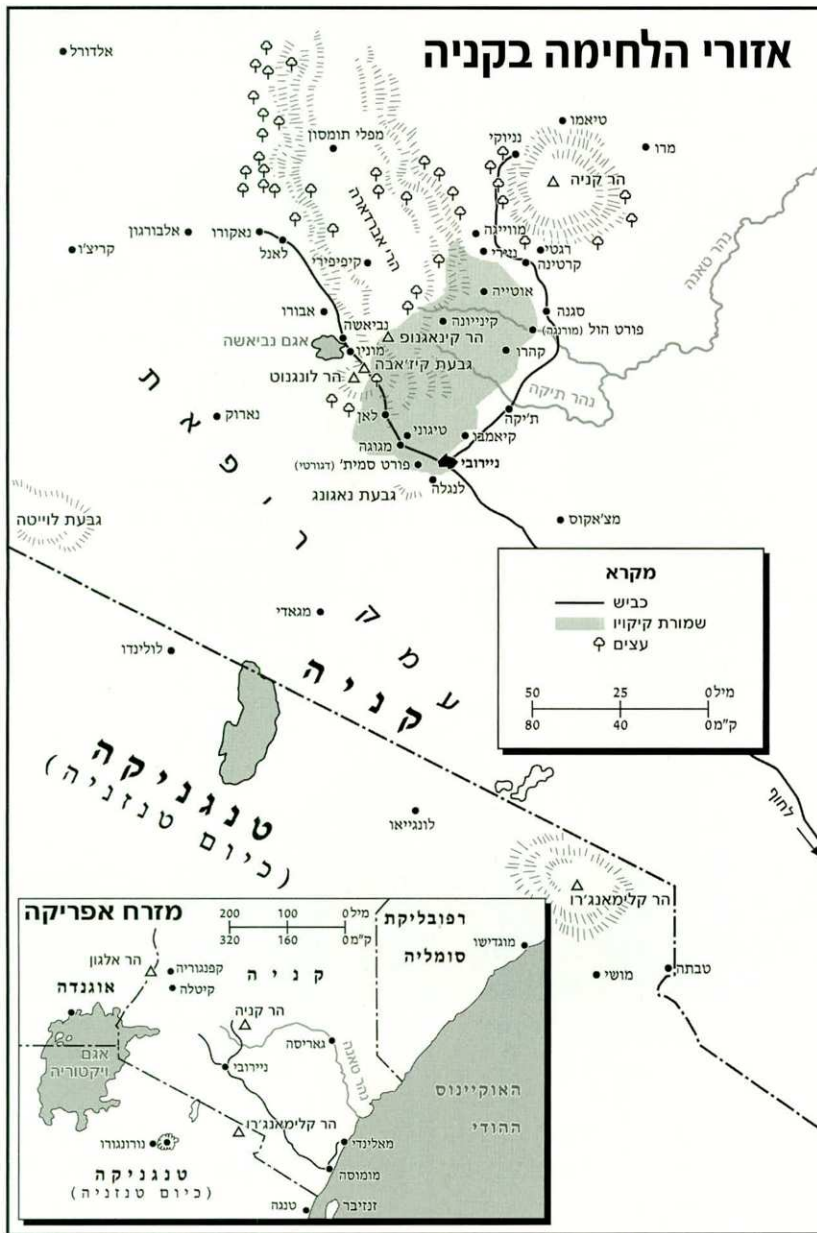
מרד המאו מאו בקניה (1952-1956)

גם בקניה הביאו מלחמת העולם השנייה והסדר העולמי החדש לחיזוק התנועות הלאומיות. הקיפוח הכלכלי, הפעלת חוקי החירום והגיוס הכפוי לצבא הבריטי הגבירו את תחושת הקיפוח של האוכלוסייה המקומית בקניה, שהייתה מושבה בריטית. הפעילות הפוליטית שלאחר המלחמה כוונה לפגוע במרכז הכוח הקולוניאלי ולערער על עצם הלגיטימציה של השלטון הקולוניאלי. לאחר המלחמה קיוו האפריקנים ששירתו בצבא הוד מלכותו כי יזכו לתמורה בעבור שירותם הצבאי, שתתבטא בהענקת אדמות. אך לא זאת בלבד שהחיילים האפריקנים לא קיבלו פיצויים, אלא שאדמותיהם אף נלקחו מהם וניתנו לחיילים לבנים או למתיישבים.

המלחמה עצמה ניפצה את מיתוס האדם הלבן הבלתי מנוצח. האפריקנים ראו את צבא בריטניה הבלתי מנוצח עד אותה המלחמה מובס על ידי צבא יפן. כמו כן נתפסה מלחמת העולם השנייה בתודעה הלאומית באפריקה (כמו גם בדרום מזרח אסיה) כאחת התקופות האפלות ביותר בתולדות התרבות המערבית, שהשמיטה את הבסיס המוסרי של השלטון הקולוניאלי.

למעשה ניתן לומר במידה רבה של הכללה שהמאבק נגד

הרשויות הבריטיות הבינו כי כל פעולות הממשלה חייבות להגיע לכל אזרחי מלאיה כדי שאלה יעבירו את תמיכתם לממשלה



הציבו מחסומים רבים ונקודות ביקורות לאורך הדרכים ובכך מנעו העברת אספקה למורדים. כמו במלאיה גם בקניה היה המאמץ העיקרי של הבריטים לזכות באמונם של המקומיים ובמקרה הזה באמונם של בני שבט הקיקוי. אף שהבריטים ביצעו פעולות ענישה קולקטיביות ומעצרים המוניים, הרי בהדרגה הבינו אנשי השבטים כי תמיכתם במאוי מאז מזיקה להם, וכי שיתוף פעולה עם השלטונות יביא לרווחתם. הבריטים אספו מודיעין על המאוי מאז בעזרת מתיישבים לבנים שהכירו את השפה ואת התרבות של שבט הקיקוי וכן השתמשו בלוחמי מאוי מאוי שערקו.²⁴ יחד עם זאת יש לציין כי למרות הקמתה של רשת מודיעין קשה היה לבריטים לצפות מתי יערכו התקפות של המאוי מאוי. אחת הסיבות העיקריות לכך הייתה שלוחמי הגרילה התייעצו עם רופאי אליל לפני כל פעולה צבאית. אם רופא האליל קבע כי התנאים אינם מתאימים לביצוע פעילות זו או אחרת, הרי לוחמי הגרילה זנחו את תוכניותיהם המוקדמות וחיכו לתנאים שיספקו את רופאי האליל.²⁵ חשוב לציין שלנגד עיניהם של רופאי האליל לא עמדו שיקולים טקטיים או אסטרטגיים, אלא שיקולים הקשורים לפולחן האלים.

הבריטים, שטמנו מארבים בסמוך אליהם.²⁸ במחנות היישוב מחדש הפעילו הבריטים מגוון פעולות אזרחיות כגון: חינוך, רפואה, הסבה מקצועית ועזרה סוציאלית. עד אפריל 1954 הצליחו הבריטים לחסל את המערך הלוגיסטי של המאוי מאוי, ומיוני אותה השנה היו בידי הבריטים עדויות רבות כי המצור הכלכלי ובמיוחד מניעת המזון הביאו לצמצום פעילות המאוי מאוי, כיוון שאלה הקטינו את יחידותיהם ואילצו אותן להשקיע משאבים רבים בהשגת מזון.²⁹

גם בקניה היה המאמץ העיקרי של הבריטים לזכות באמונם של המקומיים ובמקרה הזה באמונם של בני שבט הקיקוי

בתחילת 1955 החלו הבריטים לפעול בתוך הג'ונגלים כדי לחפש אחר שרידי היחידות הלוחמות של המאוי מאוי. הטקטיקה שנקטו הבריטים הייתה הפעלת יחידות קטנות ומובחרות שבחלקן כללו לוחמי מאוי מאוי שנשבו או שערקו.³⁰ במעצרו ובהוצאתו להורג של מנהיג המרד, דן קימתי, בסוף

הכפרים. ההוראה הכללית של הפיקוד הבריטי הייתה כי יחידות סדירות בריטיות יישארו באזור פעולה זמן רב ככל האפשר על מנת שיכירו היטב את התושבים ואת האזור הגיאוגרפי שבו פעלו יחידות הגרילה.²⁶

נקודת הדמיון העיקרית בין דיכוי המרידה במלאיה לבין דיכוי המרידה בקניה הייתה מניעת כל אספקה של מזון, של תרופות ושל אמצעי לחימה מלוחמי הגרילה. כמו הקומוניסטים המלאים גם המאוי מאוי היו תלויים תלות מוחלטת בכפריים בני אותו גזע אתני. התלות

בכפריים הייתה מוחלטת, כיוון שלמורדים בקניה לא הגיעה שום אספקה ממדינות תומכות.²⁷ התלות הזאת הקלה על הבריטים, והם העבירו עשרות אלפי כפריים למחנות יישוב מחדש מאות קילומטרים מבסיסי המאוי מאוי והגבירו את הלחץ בניירובי. כפרים שלא פונו היו תחת פיקוח הדוק של



לוחם מאו מאו שנפל בשבי

נקודת המפתח להצלחה הייתה שליטה ופיקוח על האוכלוסייה המקומית וזכייה בתמיכתה. האוכלוסייה המקומית הייתה (והינה) הבסיס של לוחמי הגרילה בכל מקום ובכל זמן. האוכלוסייה המקומית סיפקה מזון, מחסה ומודיעין, ומקרבה גויסו לוחמים חדשים. הצרפתים, שהתמודדו גם הם עם שתי תנועות גרילה באותה תקופה שבה נלחמו הבריטים במלאיה ובקניה, נכשלו בווייטנאם אך הצליחו במידה מסוימת באלג'יריה.³³ הבריטים זכו להצלחה גורפת הן במלאיה והן בקניה.

הניסיון של המפלגה הקומוניסטית להשתלט על השלטון במלאיה נכשל לאחר מאבק ממושך ועיקש של שני הצדדים. זאת לעומת תבוסתם של הצרפתים בהודו-סין ונסיגתם מאלג'יריה. אך מה היו הגורמים העיקריים לכישלונם של הקומוניסטים המלאיים או של בני הקיבוצים או במילים אחרות: מדוע ניצחו הבריטים? המחקר טוען כי תוכנית היישוב מחדש חיסלה למעשה את בסיס התמיכה העממי של לוחמי הגרילה, וללא תמיכתם לא התאפשר לגרילה להשיג מזון ולגייס לוחמים לשורותיהם.³⁴ גורם מרכזי נוסף היה הבנתם הבסיסית של הבריטים את מהותה ואת

1956 ניתן לראות את סיומו של המרד, אם כי קבוצות בודדות של לוחמים נותרו ביערות גם לאחר שקניה קיבלה עצמאות ב-1963.

במסגרת הלוחמה הפסיכולוגית שהפעילו הבריטים הושקעו מאמצים רבים לשכנע את האוכלוסייה המקומית שהמאוי אינו אלא ארגון טרור אנטי נוצרי ולא ארגון לאומי המנסה להשיג עצמאות ולשחרר את קניה מעול הקולוניאליזם הבריטי.³¹ לפיכך התרכזו המאמצים התעמולתיים של הבריטים בתחומי הכפרים המאובטחים וביישובים החדשים. הלוחמה הפסיכולוגית שהופעלה נגד לוחמי הגרילה כללה בעיקר שימוש ברמקולים. באמצעותם קראו הבריטים ליחידות הגרילה להיכנע כיוון שהן מוקפות בלוחמים מאומנים ומצוידים היטב, ולכן מאבקן הצבאי הוא חסר כל סיכוי.³²

נקודת המפתח להצלחה הייתה שליטה ופיקוח על האוכלוסייה המקומית וזכייה בתמיכתה

דיון ומסקנות

מהם הלקחים שניתן להסיק מהניסיון הבריטי במלחמות נגד גרילה? שתי הדוגמאות שלעיל מעלות מסקנה עיקרית אחת:

Building in Malaysia 1946-1974, Oxford, 1985, 75-77

Sunderland, **Winning the Hearts and Minds of the People: Malaya, 1948-1960**, 29-30

Ongkili, **Nation-Building in Malaysia 1946-1974**, 89-90

שם, עמ' 56. עוד על השימוש בתעמולה בדיכוי המרידה

19. Carruthers, **Winning Hearts and Minds**, 90-95

Robert Jackson, **The Malayan Emergency**, London and New York, 1991, 109-114

20. יש הגורסים כי השם מאו הוא סירוס של מילה שפירושה בלשון בני הקיקווי הינו "שבועה". המקור היה טקסי השבעה למצטרפים חדשים לתנועה. במחצית השנייה של שנות ה-40 הפכו הטקסים האלה לבעלי תכנים מיסטיים. לפירושים שונים של השם ראו: Guy Campbell, **The Charging Buffalo – A History of the Kenya Regiment**, London, 1986, 45-46. על מרד המאו מאו כמבטא את מאבקם של הכפריים בני שבט הקיקווי ראו למשל את הספר: Wunyabari O. Maloba, **Mau Mau and Kenya**, Oxford, 1998

ראו גם את הדיון: Carruthers, **Winning Hearts and Minds – The British Government, the Media and Colonial Counter-insurgency 1944-1960**, 130-134. הגישה שהמאו מאו היא בעלי אוריינטציה קומוניסטית נבעה מהעובדה שמנהיג בני שבט הקיקווי, קניאטה, בילה זמן מה במוסקבה. כמו כן נלחמו הבריטים באותה התקופה במלאיה, הצרפתים בהודו־סין והאמריקנים בקוריאה נגד קומוניסטים, וכל התקוממות מהפכנית נתפסה כמונהגת ומורכבת על-ידי הקומוניזם העולמי. אך למעשה לא היה שום קשר בין הקומוניזם הסובייטי או הסיני לבין לוחמי הגרילה במהלך המלחמה נגד הבריטים. ראו: John Gunther, **Inside Africa**, London, 1957, 368-369

21. שמורות השבטים נוצרו בראשית ימיו של השלטון הקולוניאלי, כשהמינהל הבריטי והמתיישבים הלבנים גידרו והגבילו את אזורי המחיה המסורתיים של האפריקנים.

22. ראו: M. Tamarkin, "Mau Mau in Nakuru", in: **Journal of African History**, 17 (1) 1976, 133-134

23. Maloba, **Mau Mau and Kenya**, 81; Robert B. Asprey, **War in the Shadows – The Guerrilla in History**, New York, 1994, 636

24. **Counterinsurgency: A Symposium**, 16-20 April 1962, in: Maloba, RG 472, Box 19, File no. 101224, 253-254

Mau Mau and Kenya, 84

25. **Counterinsurgency: A Symposium**, 260-261

26. שם, עמ' 257

27. שם, עמ' 262

28. שם, עמ' 265

29. שם, עמ' 271

30. הפעילות הצבאית בדיכוי מרידת המאו מאו ראו: Anthony Farrar-Hockley, "The Post-War Army, 1945-1963", in: David Chandler and Ian Beckett (eds.), **The Oxford History of the British Army**, Oxford, 1996, 332-333

31. Carruthers, **Winning Hearts and Minds – The British Government, the Media and Colonial Counter-insurgency 1944-1960**, 158-159

32. **Counterinsurgency: A Symposium**, 258

33. תיאור נרטיבי מרתק על הניסיון הצרפתי בהודו־סין ובאלג'יריה ניתן למצוא בספרו של ז'אן לטרגי, **הצנטוריונים**, הוצאת זמורה ביתן

34. ראו למשל: Short, **The Communist Insurrection in Malaya, 1948-1960**, 392-393; Asprey, **War in the Shadows – The Guerrilla in History**, 568-571; Goodall, **Revolutionary Warfare in South East Asia**, 59-61

35. בהקשר האמריקני ראוי לציין כי אישיות מרכזית בדיכוי המרידה הקומוניסטית במלאיה, סר רוברט תומפסון, הוצב בווייטנאם בראשית שנות ה-60 לבקשתו של הפיקוד האמריקני, היה יועץ בכיר ואף ניסה לבצע מערכת יישוב מחדש לכפריים הדרום־וייטנאמים. ראו את ספרו: רוברט תומפסון, **שלטון ומרדנות: לקחי מלאיה ווייטנאם**, תל־אביב, 1967

אופיה של המלחמה. המאבקים הפוסט קולוניאליים לא היו רק מאבקים צבאיים, אלא בראש ובראשונה מאבקים בעלי אופי פוליטי. לפיכך הבינו הבריטים שיש לפעול לניתוק האוכלוסייה המקומית מלוחמי הגרילה. לכן צריכה מלאיה לשמש דוגמה למלחמה יעילה נגד גרילה. במלחמה כזאת לא ניתן לנצח במהלומה אחת, ויותר מכך: הדגש חייב להיות על ביצוע פעולות בתחום האזרחי, כשהתחום הצבאי רק מגבה אותן, אך בוודאי אינו התכלית העיקרית. יש לשער כי הן הצרפתים והן האמריקנים היו ערים לכך, ואכן ניתן לראות שהם ניסו ליישם באלג'יריה ובווייטנאם את לקחי הבריטים ממלאיה ומקניה.³⁵ אך יחד עם זאת ישנה התעלמות מסוימת מהתנאים המיוחדים של מלאיה, שאינם מאפשרים לערוך אנלוגיה לאלג'יריה של הצרפתים ולווייטנאם של האמריקנים. בכל מקרה, היקף הפעילות האמריקנית בתחום הפעלתן של תוכניות "השכנת שלום" מחייב מאמר נוסף או אף מעבר לכך.

הערות

1. Robin Neillands, **In the Combat Zone – Special Forces since 1945**, New York, 1998, 107
2. Guy Arnold, **Wars in the Third World since 1945**, New York, 1991, 97
3. יש לציין גם את מלחמת האזרחים בקוריאה בין הצפון הקומוניסטי לדרום שנתמך על-ידי ארצות־הברית. מלחמת האזרחים הזאת הגיעה לשיאה עם פלישת צפון־קוריאה לדרום בסוף יוני 1950.
4. על מהלך המלחמה ראו: Michael Carver, **War Since 1945**, London, 1980, 13-27
5. מפקד הכוחות הבריטיים במלאיה בראשית שנות ה-50.
6. P.B.G. Waller, "The Evolution of Successful Counterinsurgency Operations in Malaya", Menlo Park, 1968, in: **Records of the United States Forces in Southeast Asia, 1950-1975**, National Archives at College Park, MD (hereafter: RG 472), Box 45, File no. 101595, 5, 9, 11
7. שם, עמ' 12
8. פיי (Pye) טוען כי את המרידה הקומוניסטית ניתן גם לבחון כמאבק אתני בין המיעוט הסיני לבין הרוב המלאי, כלומר כמחאה חברתית וכניסיון לבצע שינויים חברתיים במלאיה. המחאה של המיעוט הסיני הייתה גם על רקע דתי. המיעוט הסיני היה בודהיסטי, ואילו הרוב המלאי היה מוסלמי. לפיכך נדרשה פעולה דרסטית של הממשלה על מנת להפסיק את רגשות הקיפוח של המיעוט הסיני ולהניא אותם מלתמוך במפלגה הקומוניסטית. ראו: Lucian W. Pye, "The Appeal of Communism in Southeast Asia", in: William E. Daugherty and Morris Janowitz (eds.), **A Psychological Warfare Casebook**, Baltimore, 1968, 851-857
9. Riley Sunderland, **Antiguerrilla Intelligence in Malaya, 1948-1960**, Santa Monica, 1964, in: RG 472, Box 11, File no. 101141, 19-25
10. Riley Sunderland, **Winning the Hearts and Minds of the People: Malaya, 1948-1960**, Santa Monica, 1964, in: RG 472, Box 3, File no. 101031, 20-22
11. Waller, **The Evolution of Successful Counterinsurgency Operations in Malaya**, 64-65, 67
12. B. B. Goodall, **Revolutionary Warfare in South East Asia**, Johannesburg, 1966, 25
13. Sunderland, **Winning the Hearts and Minds of the People: Malaya, 1948-1960**, v
14. שם, עמ' 36-42
15. Susan L. Carruthers, **Winning Hearts and Minds – The British Government, the Media and Colonial Counter-insurgency 1944-1960**, London and New York, 1995, 87
16. Anthony Short, **The Communist Insurrection in Malaya, 1948-1960**, London, 1975, 156-157; James P. Ongkili, **Nation-**



המעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש - לקחים מהלחימה

המאמר מתייחס לתהליך השינוי התפיסתי המתרחש בקרב גורמי השלישות, שבמסגרתו חל מעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש. המאמר מתבסס על הניסיון ועל התובנות שנרכשו בהתמודדות עם אירועים מבצעיים - ובהם ההתנתקות - במהלך השנתיים האחרונות בפיקוד המרכז¹

תא"ל אורנה ברביבאי וסרן רום לירז

נוספת היא ליצור מעורבות של מפקדים ושל גופי מטה נוספים בתהליך השינוי שישפיע על יחידותיהם ועל הממשק עימן.

בתחילת המאמר יוצגו אירועים אחדים שבהם התקיימו חשיבה ופעילות "טכניות", ויתואר כיצד השפיע הדבר על הכשירות של יחידות ועל יכולתן לממש תוכניות מבצעיות. הלקחים מהאירועים האלה יהיו מרכיבי היסוד של תפיסת הניהול של משאבי האנוש שתוצג בהמשך המאמר.

במהלך העימות המוגבל עם הפלסטינים, הנכנס בימים אלה לשנתו החמישית, השתנו תפיסות רבות בנוגע לאופן שבו פועל צה"ל. בעקבות הלחימה גובשו תובנות חדשות על אופן הלחימה בתווך העירוני, על חשיבות השילוב של גופי המודיעין השונים לאיתור "פצצה מתקתקת", על היכולת להוגיע את היריב, ואף גובשה תורה מבצעית חדשה לצה"ל. הרצון להתאים את הכלים ואת התורות המקצועיות למציאות המבצעית לא פסח גם על אכ"א - רצון שהומשג על-ידי ראש

אכ"א כמעבר תפיסתי של גופי כוח האדם בצה"ל מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש. לצורך המשגת התפיסה החדשה הוקמו כמה צוותים פנים-אכ"איים שדנו בגיבוש התפיסה.

מטרת המאמר הזה היא להגדיר על בסיס הניסיון והתובנות שנרכשו במהלך השנתיים האחרונות תוך כדי התמודדות עם אירועים מבצעיים את מהות המעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש. זהו

אינו שינוי במבנה או באמצעים העומדים לרשות קצין השלישות, אלא חיזוק

והמשגה מחודשת של מרכיבים משמעותיים הקיימים בתפיסה ובעשייה המקצועית הנוכחיות. גיבושם במסגרת תפיסתית עדכנית יאפשר מעבר מפעילות "טכנית" ומקומית לפעילות יוזמת ומערכתית שתוכל לתת למפקד היחידה תפוקות משמעותיות יותר. מטרה

ההבדל בין ניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש

האירוע הראשון שבאמצעותו ננסה להמחיש את הצורך בשינוי התפיסתי התרחש כאשר הושמעה ביקורת באוזני הפיקוד בנוגע למוכנות המבצעית של פלוגת "בני הגרעינים" לבצע תעסוקה מבצעית באחד מהחטמ"רים. בדיקה שגרתית העלתה כי על-פי הפרמטרים

הידועים הכול היה כשורה בפלוגה: היא התייצבה לתעסוקה בסד"כ מלא, החיילים והמפקדים עברו את ההכשרות הרלוונטיות לתעסוקה לאורך שירותם הצבאי, ובדיקה עם מפקד היחידה האורגנית לא העלתה שום בעיה. אולם בדיקה נוספת גילתה את מהות הבעיה: הפלוגה סיימה זמן קצר קודם לכן את שלב ההיאחזות ונכנסה לתעסוקה המבצעית האחרונה שלה.

למרות ההכשרה הפורמלית של חיילי הפלוגה ושל מפקדיה, הרי מרכיבי היסוד של הכשירות המבצעית, ובהם הלכידות הפלוגתית, רמת הסדר והמשמעת והמוכנות המבצעית הושפעו משהותם במהלך השנה שקדמה לתעסוקה המבצעית בהיאחזויות ברחבי הארץ. במהלך אותה השנה לא עסקה הפלוגה בפעילות מבצעית. איכות החיילים הייתה ונשארה גבוהה, אך היציאה משגרת הלחימה והחשיפה

במהלך העימות המוגבל עם הפלסטינים, הנכנס בימים אלה לשנתו החמישית, השתנו תפיסות רבות בנוגע לאופן שבו פועל צה"ל

סרן רום לירז פסיכולוג ארגוני צבאי וסנן יועצת ארגונית פקמ"ז



תא"ל אורנה ברביבאי קשלי"ר²





ניתן לשנות את תהליך הכניסה של לוחמים לתעסוקה ואת המסלול הצבאי שהם מבצעים

תבנית הפעלת הכוח, לעומת זאת, מתבססת בעיקר על מענה קצר מועד לפעילות המבצעית, שבשל תהליכי הלמידה של האויב והשינויים בזירה המדינית יכולה להשתנות בין ליל. הפיצול הקיים בכוחות היבשה בין הפעלת הכוח (על-ידי הפיקודים) לבין בניין הכוח (על-ידי זרוע היבשה) מחזק את ההפעלה של כל תבנית בנפרד ומעצים את הקושי לבצע אינטגרציה ביניהן. אך אין משמעות הדבר כי השילוב אינו אפשרי. במקרה של פלוגת "בני הגרעינים" הכרחי היה להתבונן על המציאות בהתאם לתבנית הפעלת הכוח כדי להבין את הפער במוכנות הפלוגה ולנסות לתת מענה מיידי ומקומי, דוגמת הצבה בגזרה שעוצמת החיכוך בה היא נמוכה יחסית. אין משמעות הדבר שהכלים ארוכי הטווח, המבוססים על תבנית בניין הכוח, אינם רלוונטיים. מתוך הבנת הפער במוכנות הפלוגה לתעסוקה המבצעית ניתן לשנות את תהליך הכניסה של הלוחמים לתעסוקה ואת המסלול הצבאי שהם מבצעים – תהליכים המבשילים בימים אלה בפיקוד המרכז.

עד כמה חשוב להבין את תבנית הפעלת הכוח ולתת מענה מקצועי לצרכים המבצעיים למדנו בעת הקמתו של מרחב התפר בפיקוד במהלך 2003. במסגרת גיבוש המענה המבצעי של מרחב התפר הנחה מפקד הפיקוד כי יתבצעו סיורים אחדים באזור הגדר. ההנחיה הזאת נועדה להשלים את מרכיב ההגנה הסטטי של הגדר באמצעות מרכיב נייד יותר. בביקור באחד החטמ"רים התברר כי ישנו מחסור במספר הנהגים – מחסור שבגללו לא ניתן לבצע את ההנחיה. בדיקה שלישותית סטנדרטית העלתה כי אין פער בין מספר הנהגים ואיכותם לבין מה שנדרש על-פי התקן של החטיבה. יתר על כן, גם

הממושכת לפעילויות ולערכים השונים לעיתים מאלה הצבאיים נתנו את אותותיהן. הפער במקרה הזה היה בתחום המוכנות המנטלית והערכית, והוא השפיע לרעה על הכשירות המבצעית של הפלוגה. בעקבות ההבדלים בין שתי תוצאות הבדיקות עלו שתי שאלות יסוד: מהו מקור הפער? מדוע בדיקה ראשונה של המצב לא העלתה את הקשיים במוכנות המבצעית של הפלוגה?

בחינה פנימית של ההבדל בין הבדיקה הראשונה לבדיקה השנייה של מוכנות הפלוגה העלתה כי התוצאות השונות נבעו מהתבוננות שונה על המצב. בבדיקה הראשונה נשאלו

השאלות הבאות: האם כוללת הפלוגה את המספר הנדרש של חיילים ושל מפקדים (בדיקת תקן מול מצבה)? האם יש לכל החיילים הסמכה רובאית הולמת? האם ביצעו כל החיילים את האימון הנדרש לפני לחימה? ה"לקוח" של הבדיקה הראשונה היה המפקד האורגני של הפלוגה, הגורם

שבנה את הפלוגה ואימן אותה. לעומת זאת ה"לקוח" של הבדיקה השנייה היה מפקד החטמ"ר, מפעיל הכוח. בעזרתו מופו הפערים שהקשו על הפעלת הפלוגה בגזרתו.

הלקח המרכזי מהאירוע הזה היה ההבנה כי קיים פער בין האופן שבו בונה הכוח תופס את המציאות לבין האופן שבו תופס אותה מפעיל הכוח. הפער הזה נובע מתבניות החשיבה השונות שמעצבות את האופן שבו מפרש את המציאות כל אחד משני הגורמים האלה. קצין השלישות מורגל לפעול לפי תבנית בניין הכוח. התבנית הזאת מתבססת על תהליכים ארוכי טווח, הנותנים מענה לצרכים עתידיים בהתאם לתהליכי תקינה מורכבים, שקצב הפעימה שלהם הוא בן ארבעה חודשים – בהתאם למחזורי הגיוס והשחרור לצה"ל.

קיים פער בין האופן שבו בונה הכוח תופס את המציאות לבין האופן שבו תופס אותה מפעיל הכוח

באוגדה לא התגלו פערים משמעותיים בהשוואה לתקן, וזאת הודות לתפיסה המטכ"לית שלפיה יש לתגבר את אזורי הלחימה בכוח אדם תומך לחימה. אם כך לאיזה מחסור התייחס מפקד החטמ"ר?

המחסור העיקרי – כך התברר – היה ברגישות השלישית לתוכנית המבצעית העדכנית ולמשמעותיה בהקשר של כוח אדם. כידוע, לאחר הבנת הצורך המבצעי מגבש המפקד תפיסה מבצעית שמיועדת לתת מענה לאותו צורך. על קצין השלישות, בהיותו חלק מהנהלת היחידה, לגזור משמעותות לתחומי המקצועי מתוך התפיסות וההנחיות המבצעיות העדכניות. במקרה שלפנינו, מספר הנהגים הכשירים היה צריך להיות בהתאם לתפיסה המבצעית ולא בהתאם לתקן הקיים של הנהגים בחטיבה. לאחר שנקבע כמה נהגים כשירים נדרשים למימוש התפיסה המבצעית, יש לבדוק אם יש די נהגים בחטמ"ר. אם מתגלה פער – כפי שאכן קרה – ניתן לרתום גופים שונים (אמ"ן, אג"ת) להשלמת הפער הקיים. ללא גזירת משמעותות מהתוכנית המבצעית לא ניתן לגלות את הפערים למימושה. יתר על כן, על מנהל משאבי האנוש לשאוף להבין את המגמות המרכזיות החזויות ולנסות לייצר מענים מקצועיים נוכח המגמות האלה.

פער נוסף שעלה מתוך האירוע נוגע לכשירות הנהגים המוצבים בחטמ"ר. זהו פער משמעותי שאינו נמצא בטווח הראייה הרגיל של קצין השלישות. קצין השלישות מוערך על-פי יכולתו לדאוג שליחידה יהיה כוח אדם בכמות מספקת (על-פי התקן שלה), ושכוח האדם שהיא מקבלת הוא איכותי (לפי נתוני הקב"א והדפ"ר). על-פי

התפיסה הזאת, מרגע שהחיילים הגיעו ליחידה, חייבים מפקדיהם לדאוג להכשרתם ולכשירותם לביצוע המשימה המבצעית. בדוגמה שלנו לא כל הנהגים ביחידה היו כשירים לביצוע המשימה בקו התפר, שכן לא כולם עברו את ההסמכה לנהוג בג'יפ "סופה". מומלץ, כמובן, שמנהל משאבי האנוש ייכנס לפעולה כבר בשלב שבו מתגבשת עבודת המטה למימוש התוכנית המבצעית ולא רק לאחר שמתגלה פער בין מספר בעלי התפקידים הנדרשים למספרם בפועל. יתר על כן, אילו היו חושבים מראש על ההשלכות של הקמת מרחב התפר, היה הדבר מאפשר היערכות ומוכנות טובות יותר לקראת השלב של גיבוש עבודת המטה ומתן המענה המקצועי.

הלקחים העולים מתוך הדוגמאות של פלוגת "בני הגרעינים" ושל הנהגים בקו התפר הם שלב היסוד במעבר התפיסתי מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש. מדובר בשינוי יסודי, שבו עובר קצין השלישות מעיסוק בנתונים כמותיים ואיכותיים של כוח האדם לעיסוק במשמעותות המקצועיות הנגזרות מתוך התפיסה המבצעית. המעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש הוא מעבר התפתחותי מהתבוננות חלקית ומצומצמת לראייה רחבה ומורכבת של המציאות המבצעית.

ניתן להשוות את ההבדלים בין התפיסות להבדל בין אדריכל לקבלן. אדריכל חייב להתחשב במגוון רחב של גורמים

(אקלים, סביבת המגורים, האופנה העכשווית וכו') לפני שהוא מתכנן את הבית, בעוד שהקבלן פועל בהתאם לתוכנית מוגדרת, ויש לו שיקול דעת מועט. מנהל של משאבי אנוש נדרש לחשוב כמו אדריכל: עליו להבין את התמונה המבצעית הכוללת ולהתחשב בגורמים השונים לפני שהוא פועל. זאת בשונה מקצין השלישות (הקבלן) שפועל רק כדי לעמוד בדרישות של כמות ושל איכות.

ניתן להגדיר את התפיסה המוצעת של ניהול משאבי אנוש באופן הבא: זהו תהליך המערב את כלל התחומים והפעילויות הנוגעים למשאב האנושי לשם השגת היעדים הארגוניים. ההגדרה הזאת כוללת שני מרכיבים מרכזיים:

המרכיב הראשון הוא הקישור הישיר בין היעדים הארגוניים לבין הפעילות של מנהל משאבי האנוש. שינוי ביעדים ובתפיסות המבצעיות של היחידה מחייב את מנהל משאבי האנוש לתת מענה הולם בתחומי המקצועי. עליו להמחיש כיצד הוא מסייע למימוש היעדים והתפיסות של יחידתו ומהן ההשלכות של הפעולות שהוא נוקט. התמיכה הפעילה במימוש היעדים הארגוניים הופכת את מנהל משאבי האנוש לחלק דומיננטי בהנהלת היחידה. ההגדרה הזאת תואמת את התפיסה של מנהל משאבי האנוש כשותף אסטרטגי³ – היכולת של מנהל משאבי האנוש לתת מענה לצרכים הנוכחיים והעתידיים של היחידה מתוך הבנת אתגריה ויעדיה. כך מתממשת אחריותו של מנהל משאבי האנוש במסגרת המטה המתאם של היחידה לא רק בתיאום של גורמי מטה אחרים (כגון חינוך או רבנות) אלא גם כגורם מרכזי לצד הלוגיסטיקה והאג"ם, המאפשר למפקד היחידה לממש

ניהול משאבי אנוש הוא תהליך המערב את כלל התחומים והפעילויות הנוגעות למשאב האנושי לשם השגת היעדים הארגוניים

את אחריותו.

המרכיב השני הוא התבוננות רחבה ומערכתית על כלל הגורמים והתחומים שמשפיעים על פעילותו של המשאב האנושי ביחידה. התחומים האלה כוללים את המרכיבים הבאים:

1. **התחום הכלכלי.** התחום הזה צובר משמעות הולכת וגדלה בשנים האחרונות בשל הקיצוץ המשמעותי בתקציב והרה"ארגון שמתבצע בעקבותיו. על מנהל משאבי האנוש להכיר היטב את העבודות השונות בתחום (דוגמת ז' של ועדת עמוס מלכא), את הסלים השונים לגיוס (ימ"מ, חודשי קבע, מילואים בתנאי קבע), את השינוי במודל הפנסיה ואת משמעות השינויים האלה לאוכלוסיות השונות (משרתי מילואים, אנשי קבע ומשרתי חובה).

2. **התחום החברתי.** צה"ל ופעולותיו הם מרכיב משמעותי בשיח הציבורי. קבוצות חברתיות משתמשות בצה"ל ככלי כדי לקדם את האינטרסים שלהן ואת תפיסותיהן. שילוב נשים בתפקידי לחימה, סרבנות ומוסר בלחימה הם רק חלק מהנושאים שחורגים בהרבה מההיבטים הצבאיים הצרים שלהם בהיותם סוגיות פוליטיות וחברתיות מורכבות. מכתב סרבנים זה או אחר (נגד פינוי יישובים, נגד הפעילות באיו"ש) הוא במקרים רבים רק הצהרה סימבולית פוליטית ולא בהכרח סירוב בפועל. העניין התקשורתי סביב "שוברים שתיקה" וסביב הפעילות במחסומים הוא חלק



מעבר תפיסתי מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש, שבו עובר קצין השלישות מעיסוק בנתונים כמותיים ואיכותיים של כוח האדם לעיסוק במשמעויות המקצועיות הנגזרות מתוך התפיסה המבצעית

ורתימתה למאמצי. דוגמה לכך היא מתן תווי קנייה לחיילים הנזקקים בגדוד. הקצאת המשאבים המטכ"לית, שיצרה את תווי הקנייה, משקפת את יכולתם של מנהלי משאבי האנוש ביחידות השדה להשפיע על מערכת משאבי האנוש המטכ"לית ועל החלטותיהם של מפקדים בכירים. אולם על מנהל משאבי האנוש לא רק לרתום את המערכת הרחבה לצורכי היחידה שלו, אלא לפעמים עליו לחולל את התפיסה המערכתית ביחידתו. לדוגמה, הצמצום הארגוני המתמשך מחייב את היחידה להכיר כי ייתכן שאיש קבע מסוים מוערך מאוד ביחידתו, אך הוא זוכה להערכה נמוכה באופן יחסי בחיל שלו. הכרת היחידה כי ההשתפרות המערכתית חשובה יותר מההערכה היחידתית היא הביטוי לקיומה של תפיסה מערכתית ביחידה.

2. היחידה. מתוך הבנת אופיה של הפעילות המבצעית שמבצעת היחידה יכול מנהל משאבי האנוש לפעול לחיזוק תחום שהוא משמעותי במיוחד לאפקטיביות המבצעית (למשל, השגת עוד נהגים, חובשים, טכנאים וכו') על חשבון תחום שהוא פחות משמעותי, תוך שהוא מביא בחשבון את כלל התקנים ביחידה (עקרון "היחידה כאורגן").

3. המפקד. מנהל משאבי האנוש יכול לסייע למפקד בכמה נושאים מבצעיים. בין היתר הוא יכול לסייע לו להעריך את הכשירות של כוח מסוים לבצע את משימתו, להעריך את יכולת המימוש של תוכנית מבצעית או של תפיסה מבצעית, ליצור תמונה של כשירות מערכים מקצועיים שונים ולאתר תת-מסגרות בעייתיות דוגמת פלוגת "בני הגרעינים", שסיפורה הובא קודם לכן. עם זאת, האתגר המרכזי של מנהל משאבי האנוש הוא מתן סיוע למפקד לפתח מדיניות משאבי אנוש יחידתית. בדומה למשל הידוע שלפיו עדיף לתת לאדם רעב חכה ולא דגים, כך על מנהל משאבי האנוש לסייע למפקד היחידה לגבש את

המתמודדות החברה הישראלית עם מחיר הלחימה נגד הפלסטינים ולא רק דיון פיקודי-ערכי צה"ל. היכרות של מנהל משאבי האנוש עם התחום הזה ועם משמעויותיו יכולה לסייע למפקדים לראות את ההשלכות העקיפות שיש להחלטותיהם בתחום כוח האדם ביחידותיהם. סוגיה חברתית נוספת, המשפיעה באופן יום-יומי על התנהלות היחידה, נוגעת לשאלה באיזו מידה נותר צה"ל צבא העם. על המפקדים להתמודד לעיתים עם חיילים בעלי קשיי תפקוד אישיים ומשפחתיים, אשר קרוב לוודאי לא היו מגויסים, אילו נמנע צה"ל מלדבוק בתפיסת צבא העם. מנהל משאבי האנוש יכול לסייע למפקדים לתמרן בצורה המיטבית בין הצורך למלא את המשימה בצורה המיטבית לבין הערכים והעקרונות החברתיים שעליהם מושתת צה"ל.

3. תחום הפרט. זה התחום המרכזי שבו התמקד בעבר מנהל משאבי האנוש. טיפוח כוח האדם, פיתוחו וקידומו הם אבני היסוד לפעולת המסגרת הלוחמת לאורך זמן. התפיסה הפיקודית של אורך נשימה, שנועדה לאפשר למסגרת הגדודית להתמודד עם הפעילות המבצעית המתמשכת, משלבת בתוכה מגוון של פעילויות חינוך ורווחה. בהתבסס על סולם הצרכים של מאסלו, סיפוק צורכי החיילים – החל מהצרכים הבסיסיים ביותר (מזון ושינה) וכלה בצרכים עילאיים יותר (פעילות גופנית, נופש ותרבות) – מסייע למפקד לשמר את החוסן של הפרטים ושל המסגרת.

התרשים שבעמוד הבא מתאר את מהות השינוי: ההבנה של מנהל משאבי האנוש כי ביכולתו להשפיע על האפקטיביות המבצעית של יחידתו באמצעות כמה נתיבי פעולה.

1. המערכת. היחידה שבה נמצא מנהל משאבי האנוש היא חלק ממערכת צבאית רחבה. מנהל משאבי האנוש יכול להשפיע על פעילות יחידתו על-ידי הבנת המערכת

היחידה), אתיקה אישית ומקצועית, חיבור ליעדי היחידה ולחזון המפקד, חשיבה מערכתית וניהול מערכת מקצועית. התכונות האלה יסייעו למנהל משאבי האנוש לממש את תפיסת משאבי האנוש בהתאם לצרכים של מפקדו ושל יחידתו. מתוך תפיסת משאבי האנוש והגדרת תכונותיו של מנהל משאבי האנוש ניתן להבין כי יש משמעות רבה לדרג שבה נמצא מנהל משאבי האנוש. מודל הבבושקה, שבו ההבדל בין הדרגים הוא בגודל אך לא במהות, אינו תקף. כל דרג פועל בקבועי זמן אחרים ומציב אתגרים שונים בפני מנהל משאבי האנוש. אין משמעות הדבר כי בפעילותו יש יותר או פחות היבטים של ניהול משאבי אנוש בדרגים השונים, אלא שעל פעילותו להיגזר מתוך המאפיינים והצרכים של אותו הדרג.

ניהול משאבי אנוש בדרגים השונים הפיקוד⁴

הפיקוד הוא "הדרג הגבוה ביותר במערכת המבצעית של היבשה", ולכן הוא עוסק בעיצוב המערכת בשטחו. עיצוב המערכת כולל תהליך חשיבה והערכה מתמשך הבוחן את המגמות העתידיות ואת האתגרים הנוכחיים של הפיקוד. תהליך העיצוב הפיקודי מחייב את קיומו של תהליך מקביל במטה של הנהלת משאבי האנוש. בתהליך הזה ניתן לדון על המגמות הרב-שנתיות של אכ"א ועל האופן שבו הן משפיעות על היכולת לתת מענה לתפיסה המבצעית הפיקודית. כך, למשל, ירידה מתמשכת במספר הגברים הצפויים להתגייס לצה"ל מחייבת חשיבה מראש של הפיקוד כיצד הוא יושפע מכך.

כדי לבצע את תהליך העיצוב נמצא הפיקוד בקשר ישיר עם המטכ"ל ועם גורמים צבאיים ואזרחיים נוספים (משרד הביטחון, מועצות אזוריות, מתאם הפעולות בשטחים וכו'). הבנה של התהליכים המתחוללים בצה"ל ובתחום החברתי בכללו היא אחת ממשמעות הפיקוד. למשל, ההתמודדות עם מכתב הסרבנות של קציני ההגמ"ר בחטמ"ר שומרן דרשה הבנה מעמיקה של המציאות החברתית שבה פועל הפיקוד. בפיקוד הבינו כי מדובר בעיקר במעשה סמלי המופנה כלפי הדרג המדיני, אך השפעתו האפשרית על אנשי מילואים אחרים חייבה להחליט בנוגע להמשך שירותם של הקצינים האלה.

לאופן שבו מתמודדים המפקדים עם פעולות המחאה השונות מימין ומשמאל יש הד נרחב בתקשורת ובקרב הדרג המדיני. על מנהל משאבי האנוש בפיקוד לסייע למפקדים להעריך את השפעת החלטותיהם גם בתחום הזה.

האנדה

האוגדה אחראית על יישום התפיסה הפיקודית בגזרתה ובתחומי אחריותה. מעבר לכך היא המעטפת התומכת ישירות בדרגים הטקטיים הכפופים לה. לשם כך על מנהל משאבי האנוש לתרגם את התפיסה הפיקודית והאוגדתית לכדי משמעויות ונגזרות ברורות בעבור מנהלי משאבי האנוש שלו בחטיבות. התרגום מתבצע על-ידי יצירת תוכנית אוגדתית המתארת את המענה המקצועי הנדרש בהקשרים השונים.

מנהל משאבי האנוש באוגדה גם פועל באופן מתמשך לאיתרון ולזיהוין של נקודות תורפה שהן קריטיות להצלחת

עקרונותיו ואת תפיסתו בנוגע לפיתוחו ולטיפוחו של כוח האדם ביחידה. גיבוש התפיסה מאפשר למפקדים ביחידה לפעול על-פי עקרונות משותפים ומבהיר לכולם מהן הנקודות החשובות למפקד היחידה. תפיסה לפיתוח משאבי אנוש חיונית גם לקציני המטה האחרים ביחידה, שצריכים להטמיע אותה במערך המקצועי שלהם. יתר על כן, במקרים שבהם יש קונפליקט בין צרכים שונים (מענה לפרט מול צורך מבצעי) ניתן להיעזר במדיניות היחידתית בתחום משאבי האנוש כעוגן להתייחסות ולהכרעה.

4. הפרט. השפעתו של מנהל משאבי האנוש על הפרט יכולה לבוא לידי ביטוי בכמה תחומים: איתור מצוינות וקידום, טיפול בחיילים שמתקשים לשרת ביחידה והשפעה על אורך הנשימה של הכוחות על-ידי יצירת פסקי זמן מתוכננים.

ישנו ניגוד בין האינטרסים של המערכת, של היחידה, של המפקד ושל הפרט, מצב ההופך את פעילותו של מנהל משאבי האנוש למורכבת במיוחד. לדוגמה, הוצאתו של אחד המג"דים לקורס מג"דים תורמת לפרט (דהיינו למג"ד), אך עלולה לפגוע

מרכיבי האפקטיביות המבצעית בעיני מנהל משאבי האנוש



בטווח הקצר בתפוקות המבצעיות של הגדוד. לעומת זאת בראייה המערכתית עלולות להיות לפגיעה בהכשרת המג"ד משמעויות ארוכות טווח, הרבה מעבר לתפקוד המבצעי הנוכחי של יחידתו. זוהי דילמה ידועה של מנהל משאבי האנוש ברמת האוגדה, ועל הפתרון שלה יחליט בסופו של דבר מפקד האוגדה בהתאם למדיניותו בתחום של פיתוח משאבי האנוש. על מנהל משאבי האנוש להציג בפני מפקדו תמונה אינטגרטיבית הכוללת את "תג המחיר" של כל החלטה ואת המתח המובנה בין המרכיבים השונים, כדי שיוכל לקבל החלטה מושכלת המביאה בחשבון הן את התמונה האינטגרטיבית והן את המדיניות שקבע בתחום של פיתוח משאבי האנוש.

הצגת התמונה האינטגרטיבית ממחישה את השינוי התפיסתי מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש – שינוי המשקף מעבר מראייה חד-ממדית לראייה רב-ממדית. מתוך כך ניתן לאפיין את התכונות הנדרשות ממנהל משאבי האנוש: מקצועיות בניהול כוח האדם, הבנה מעמיקה של פעילות היחידה, יכולת תכנון מתקדמת (בהתאם לרמת

הפעילות האוגדתית המבצעית כגון: אופן הכניסה של היחידות לתעסוקה מבצעית, בניין הכוח במילואים או מחסור בחיילים במקצועות תומכי לחימה (דוגמת נהגים בקו התפר). תהליך הבקרה האוגדתי כולל גם הערכה מתמשכת של אופן ההתמודדות של היחידות עם כשלים מוסריים. זיהוי של כשל נורמטיבי חמור ביחידה עשוי להוביל במקרים קיצוניים להמלצה לפיקוד לפרקה.

החטיבה

ככל שמנהל משאבי האנוש בחטיבה – למשל חטיבת הנח"ל – יבין טוב יותר את משמעות הכפיפות ארוכת הטווח של כוחותיו לחטיבה מרחבית (בתחום של פיתוח כוח האדם), את הקושי הכרוך בפעילות במחסומים (מה שמחייב הכשרה ספציפית של כוח האדם) ואת הפיזור הרב של הכוחות (מה שמקשה על ניהול כוח האדם), כך הוא יוכל לבצע את תפקידו בצורה טובה יותר. מעורבות זו רלוונטית גם ביחידות אחרות. קיומם במרחב של גדודים קבועים, שהוקמו לצורך העימות המוגבל, מחייב את מנהל משאבי האנוש בחטיבה המאגדת אותם לבחון את תהליכי הפיתוח וההכשרה של הלוחמים ושל המפקדים לאור הצרכים המבצעיים של הגזרה שבה הם מתמחים. הבנת הנושא הזה אינה מחייבת את מנהל משאבי האנוש החטיבתי לבצע תהליכי תכנון ארוכים אלא בעיקר להסיק מסקנות בנוגע לצרכים הנובעים מהמציאות המבצעית. בשל השינויים התמידיים המתחוללים ברמת החטיבה על מנהל משאבי האנוש להיות מסוגל לבחון את המענה לפעילות בטווח זמן של מחזור (ארבעה חודשים). פרק הזמן הזה מאפשר לו להיערך מול הגופים שמעליו, הפועלים בקצבי זמן ארוכים יותר, ולתת מענה מהיר ליחידות הכפופות לחטיבה.

המדוד

היסוד לניהול משאבי האנוש הוא מקצועיות בתחום של ניהול כוח אדם. השליש הגדודי מתמודד לראשונה בחייו עם הצורך להיות אחראי מבחינה מקצועית כלפי מסגרת עצמאית, ולעיתים זהו אף תפקידו הראשון כקצין. לכן – בניגוד לשאר הרמות – תפקידו של מנהל משאבי האנוש בגדוד אינו ליצור תהליכי אבחון מתמשכים, אלא רק לתת מענה מידי לצורכי המפקד והיחידה. הוא שותף לתהליכי התכנון המתקיימים ברמה החטיבתית, ובכך הוא מספק הבנות משמעותיות של צורכי הגדוד. מתוך השותפות בתהליך התכנון עם מנהל משאבי האנוש החטיבתי הוא מסוגל להפיק בעבור המג"ד את המשמעותיות המקצועיות של פעילות הגדוד. האתגר שמולו ניצב מנהל משאבי האנוש בגדוד הוא סנכרון הגורמים השונים שתחת כפיפותו כדי לתת מענה שלם לצרכים המידיים. לדוגמה, בגדוד שבו אחת הפלוגות הייתה מעורבת במבצע כושל ניתן לתת מענה בתחום הפרט: רענון של הפלוגות במתקן נופש, הרצאת רב לחיזוק המשמעות הרוחנית של עשייתם (ברוח הרבנות החדשה) וסיפור מורשת קרב כזיכרון להתמודדויות מוצלחות של היחידה. בתחום המבצעי עליו לבחון את ההכשרה של הגורמים בפלוגה

לביצוע המשימה, את מידת מוכנותם לביצוע וכד'. שילוב של הגורמים השונים בהתמודדות הגדודית עם האירוע הפלוגתי יאפשר לו לסייע ליחידה המבצעית להיערך מחדש באופן מיטבי להמשך משימותיה. מעבר לטיפול בבעיות ברמת הגדוד יש למנהל משאבי האנוש בגדוד תפקיד חשוב נוסף: לרתום את כלל המערכת של משאבי האנוש לצורכי הפרט. למשל, הפתרון של מתן תווי קנייה לחיילים נזקקים בגדוד הוא מענה מטכ"לי לצרכים שהעלו מנהלי משאבי אנוש בגדודים.

עקרונות לניהול משאבי אנוש - ההתנתקות כאבן בוחן

כפי שתואר בראשית המסמך, הבנת המענה בתחום משאבי האנוש לדרגים השונים והבנת מרכיבי האפקטיביות המבצעית, שעליה יכול להשפיע מנהל משאבי האנוש, מבוססות בעיקר על אירועים משמעותיים שהתרחשו בפיקוד המרכז בשנתיים האחרונות. על בסיס האירועים האלה הומשגו עקרונות שהם בעינינו היסוד בתפיסת משאבי האנוש. אך המבחן האמיתי של התפיסה אינו במתן הסבר לאירועים שהתרחשו בעבר, אלא ביכולתה לתת כלים טובים יותר להתמודדות בעתיד. להלן פירוט של כמה עקרונות שתוארו לאורך המסמך, שרלוונטיים להיערכות ולפעילות של מנהלי משאבי האנוש, שבאו לידי ביטוי גם בהיערכות ובפעילות לקראת ההתנתקות:

● **הבנת התוכנית המבצעית וגזירת משמעותיות מקצועיות.** מנהל משאבי האנוש צריך להבין את מאפייניה

הייחודיים של המשימה, את אופן ההתמודדות עם אתגריה ואת תפקיד היחידה בעת ביצועה. מההבנות האלה הוא צריך לגבש את המענה המקצועי ליחידתו. כפי שתואר בדוגמה של הנהגים במרחב התפר, אבן היסוד ליכולתו של מנהל משאבי האנוש ליצור משמעותיות מקצועיות רלוונטיות ליחידתו היא הבנתו המעמיקה את התוכנית המבצעית. בהתנתקות דרשו שינויים תכופים במיקומן של היחידות היערכות שונה במתן המענה בתחום הפרט לחיילי היחידות. הקדמת לוחות הזמנים של הפינוי חייבה היערכות מזורזת לשלב של פינוי בתי העלמין מגוש קטיף. רגישות של גורמי משאבי האנוש לשינויים המתבצעים בשלב של "ניהול הקרב" היא הכרחית למענה רלוונטי ליחידות.

● **השפעה על עבודת המטה ביחידה ובציר המקצועי.** מתוך הבנת התוכנית המבצעית וגיבוש המענה המקצועי שלו על מנהל משאבי האנוש להשפיע על עבודת המטה המתרחשת ביחידה ועל גיבוש עקרונותיו של מפקד היחידה בנושא. עליו לוודא כי העקרונות המקצועיים שנקבעו ברוח המפקד באים לידי ביטוי בתוכניות של כלל הגורמים ביחידה, ושמתיקיימים מנגנוני בקרה למימושם. הליבון היחידתי של העקרונות המקצועיים מאפשר למנהל משאבי האנוש היחידתי לא רק להציגם בפני הרמה המקצועית הממונה עליו, אלא גם להשפיע עליה. המערכת המקצועית והיחידה הן חלק ממושאי ההשפעה

השינוי התפיסתי מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש משקף מעבר מראייה חד-ממדית לראייה רב-ממדית

המבצעית של מנהל משאבי האנוש, ונדרשת מעורבות ויוזמה בעבודת המטה כדי להשפיע עליהן בצורה המיטבית.

● יצירת תמונה מהימנה ומשמעותית של כוח האדם.

ההתנתקות הציבה בפני מנהל משאבי האנוש אתגר מקצועי משמעותי בתחום של יצירת תמונה מהימנה של כוח האדם הכפוף ליחידה. במעגלי הבידוד מדובר היה בסוגיה פשוטה, יחסית, בשל האורגניות של הכוחות. אך במעגל הפינני הייתה המציאות סבוכה בהרבה. לדוגמה, ערב רב של כוחות, שכללו חיילים, שוטרי משטרה, לוחמי מג"ב, קציני התנהגות אוכלוסייה, אנשי משרד הביטחון, אנשי תקשורת וכוחות מיוחדים יצרו את המורכבות

בשליטה בתמונת כוח האדם. מעבר לשליטה בתמונת הכוחות היה על מנהל משאבי האנוש ליצור משמעות ומבצעות מתוך התמונה כדי להפוך אותה לרלוונטית לביצוע המשימה. מנהל משאבי האנוש צריך היה לשאול את עצמו, בין היתר, את השאלות הבאות: מהו מצב השחיקה האישית של המפנים? האם יש מסגרות שמתקשות לבצע את המשימה? מהו מצב הכוחות שמגיעים לפיקוד המרכז? מי נפגע במהלך

הפינוי, וכיצד משפיע הדבר על היכולת להמשיך לבצע את המשימה? מתן תשובות לשאלות האלה הוא חלק מהתהליך שבו מגבש מנהל משאבי האנוש את המשמעות והמבצעות העולות מתמונת המצב של הכוחות. המצב המתרחש לעיתים בתרגילי חטיבה ואוגדה – כאשר קצין השלישות מדווח על שיעור שחיקה מסוים של הכוח בלי להתייחס להשפעתו על היכולת להמשיך בביצוע המשימה (האם ההשפעה של פגיעה במג"ד ובשני מ"פים זהה לפגיעה בשלושה בעלי תפקידים אחרים בגדוד?) – הוא דוגמה ליצירת תמונת מצב מהימנה אך לא משמעותית. משימה של פינוי יישובים יהודיים בשטחים היא ייחודית בכך שמנהל משאבי האנוש אינו צריך ליצור תמונת מצב של כוחותינו בלבד, אלא גם של ההתיישבות. ההיכרות עם רוב האוכלוסייה המפונה איפשרה ליצור שליטה טובה של המפקדים בהתקדמות תהליך הפינוי ובמענה הניתן למפונים. העיסוק באוכלוסייה אזרחית מורכבת מחייב את מנהל משאבי האנוש לרגישות גבוהה ולמקצועיות ניכרת.

● כשירות הכוחות למשימה. הרגישות המטכ"לית למידת

הכשירות של הכוחות למשימת ההתנתקות באה לידי ביטוי בהחלטה לבנות חטיבות פינוי המבוססות על אנשי צבא קבע ועל צוערים, שבשלותם הנפשית וחוסנם האישי אכן איפשרו להם להתמודד עם האתגרים הייחודיים של משימת ההתנתקות. מורכבות המשימה אף חייבה לבצע הכנה מנטלית ומקצועית לכוחות שנמצאו בנקודות החיכוך עם האוכלוסייה כדי לשפר את כשירותם לביצועה.

המענה בתחום משאבי האנוש להתנתקות לא הסתיים

עם פינוי התושב האחרון מיישובו. פינוי בתי העלמין, בחינת הקשר של צה"ל עם ישיבות ההסדר ומתן סיוע למפונים הם חלק מהפעילויות שעדיין לא הושלמו בשעה שהמאמר הזה ירד לדפוס. רק מענה שלם ורב ממדי, כפי שמציעה תפיסת משאבי האנוש, יכול היה לסייע לצבא להתמודד עם האתגר המורכב שהציבה ההתנתקות.

סיכום

העימות המוגבל חייב את צה"ל להשיל מעליו תפיסות ועקרונות אנכרוניסטיים כדי להתמודד בצורה מיטבית בלחימה. גמישות ואחריות ניתנו לרמות הלחימה השונות כדי לזוּם ולבצע פעילויות משמעותיות בגזרותיהן. בדומה

לכך אנו סבורים כי מהות השינוי מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש היא מתן אחריות רבה יותר למנהל משאבי האנוש ברמות השונות על מנת שיוכל לקבל החלטה מקצועית בהתאם לתפיסה המבצעית וליעדי יחידתו. מערכת תואמת להכשרה ולחניכה דרושה כדי לאפשר למנהל משאבי האנוש לממש את אחריותו בצורה המיטבית.

הפקת משמעות מתוך התחומים השונים שבהם פועלים מנהלי משאבי האנוש לצרכים המבצעיים של יחידותיהם

יכולה לחזק את זהותם המקצועית ולאפשר להם להיות משמעותיים יותר במימוש האתגרים הניצבים בפני מפקדיהם ויחידותיהם. לשם כך עליהם לא רק לקבל אחריות אלא גם לקחת אותה בכל סוגיה ונושא הרלוונטיים ליעדים ולתפקוד של היחידות. לקיחת האחריות תמחיש למפקדי היחידות את הפוטנציאל המשמעותי הקיים במנהלי משאבי האנוש ואת האופן שבו הם יכולים לרתום אותם כדי לתרום לאפקטיביות המבצעית של היחידות.

המעבר מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש אינו שינוי סמנטי ריק מתוכן של תפקיד קצין השלישות, אלא זהו צעד המעלה על נס איכויות מקצועיות שבחלקן נשכחו. חשוב שהרלוונטיות, שהייתה הבסיס להקמת חיל השלישות בעקבות מלחמת ששת הימים, תמשיך להיות מצפן מקצועי גם בעימות הנוכחי. אמירה ידועה היא כי היתרון של צה"ל על פני צבאות ערב הוא באיכות כוח האדם שלו. על מנהלי משאבי האנוש לסייע למפקדים ביחידות לוודא כי היתרון הזה אכן נשמר באופן מיטבי ואף הולך ומתעצם משנה לשנה.

הערות

1. הכותבים מודים לסא"ל ספי הראל על תרומתו לפיתוח התפיסה.
2. המאמר נכתב בעת שתא"ל אורנה ברביבאי הייתה קש"ל פ מרכז.
3. Philips, B., *HR as Business Partner and Trusted Advisor – What Does it Really Mean?* Presented in the Annual Israeli HR Conference, 2004
4. לאור השינויים הנוכחיים בתפקיד ובמבנה של הזרוע בחרנו שלא להתייחס אליה.



לוחמות בצה"ל - לאן?

המאמר דן בשאלה לאן יובילו התהליכים שביסודם הרצון לשלב נשים באופן משמעותי בכל תחומי העשייה הצבאית

אל"ם רז שגיא

כאשר אומץ רעיון הגיוס הכללי, זכו הנשים לפטור גורף. הנשים ששירתו בצבאות השונים במהלך שתי מלחמות העולם היו כולן מתנדבות. במלחמת העולם השנייה שירתו בכל הצבאות הלוחמים כמיליון וחצי נשים – מחציתן בצבא הרוסי. כמה מהן אף הטיסו מטוסי קרב בחיל האוויר הסובייטי.¹³

מאחר שהן היו מתנדבות, חל עליהן החוק הצבאי באופן חלקי בלבד. נשים מתנדבות שירתו רק כל עוד הן רצו בכך, וברגע שבחרו לא לשרת – שוחררו. נשים שהיו להן בעיות משמעת שוחררו אף הן (גבר היה במקרה כזה מועמד למשפט צבאי ונענש). מערכת הענישה הצבאית לא חלה למעשה על נשים. מכיוון שנשים שירתו בהתנדבות, הרי הייתה להן מוטיווציה רבה לשרת, ולכן כמעט שלא היו איתן בעיות משמעת. יתר על כן, נשים נשלחו לשירות מחוץ לארצותיהן רק אם הן הסכימו לכך, ותמורת שירות כזה בחו"ל הן זכו להטבות מיוחדות. אולם את העמדות החדשות שכבשו לעצמן הנשים הן איבדו במהירות לאחר המלחמה. למשל, בארצות שבהן שירתו נשים כלוחמות בזמן המלחמה (בריית המועצות, יוגוסלביה,

וייטנאם ועוד) נפסק שירותן בתפקידים האלה מייד עם תום המלחמה.¹⁴

בשנים שלאחר מלחמת העולם השנייה הפך שדה הקרב ליותר ויותר טכנולוגי, וכתוצאה מכך התפתחה בהדרגה גישה חדשה, שטענה כי עדיפותם הפיזית של הגברים על פני הנשים מפסיקה להיות רלוונטית. לטענת חסידי הגישה הזאת, הפעלת מערכות נשק מתקדמות אינה מצריכה כוח פיזי, ולכן אין זה משנה מי מפעיל אותן, נשים או גברים, ויש לצפות לשילובן ההולך וגובר של נשים בצבא בכלל ובתפקידי לחימה בפרט.¹⁵

בכל מקרה לא ניתן להתעלם מהגישה האוהדת שילוב נשים בתפקידי לחימה. מכיוון שהגישה הזאת רווחת זה כמה שנים לא רק בצה"ל, אלא גם בצבאות מערביים נוספים,¹⁶ מן הראוי שנלמד מהניסיון שהצטבר בצבאות האלה. תחילה אבחן את ההיבטים הרפואיים הכרוכים בשילוב נשים בתפקידי לחימה. מההיבט הרפואי-פיזיולוגי ראויים שלושה נושאים להתייחסות:

**"שוויון הוא נקיטת יחס שווה כלפי שווים
ויחס שונה כלפי שונים, על-פי מידת שונותם"**
אריסטו

הנחת היסוד בחיבור הזה היא שהגדרת המהות והייעוד של שירות הנשים בצה"ל לא גובשה די צורכה ונמצאת מאז הקמת צה"ל בשינוי מתמיד.¹ המאמר דן בשאלה לאן יובילו התהליכים שביסודם הרצון לשלב נשים באופן משמעותי בכל תחומי העשייה הצבאית יחד עם הרצון למגר אחת ולתמיד את תופעת ההטרדה המינית בצה"ל.

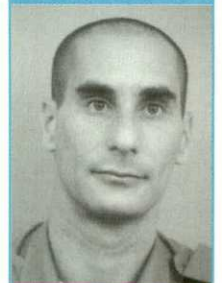
נשים בתפקידי לחימה

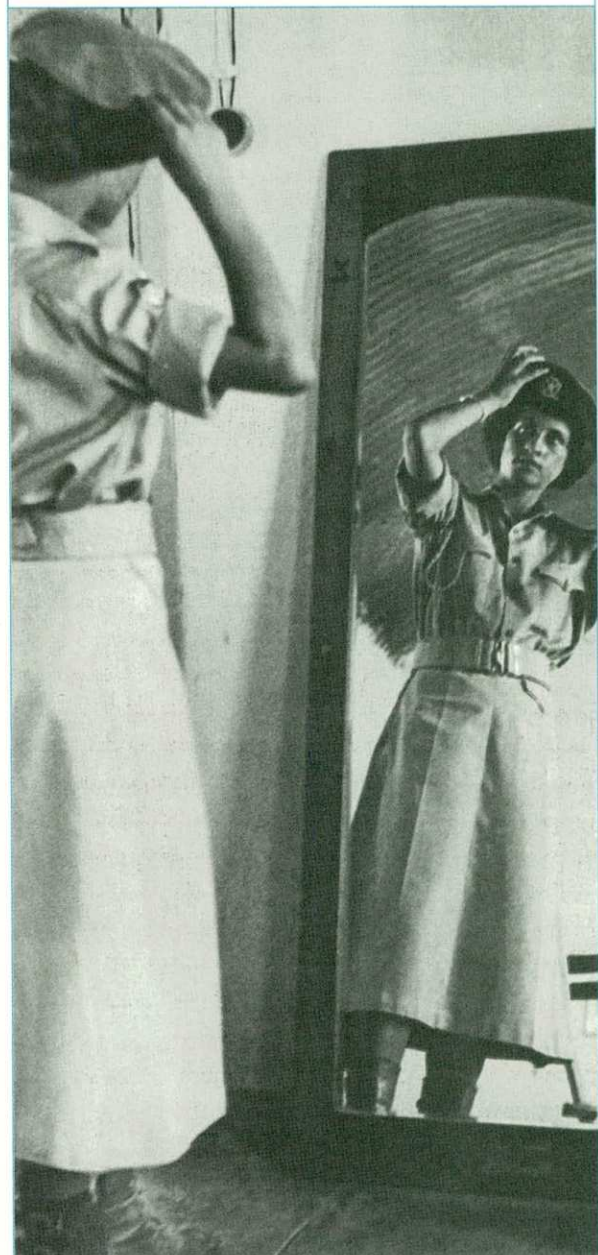
במשך אלפי שנים היו המונח "מלחמה" והמושג "גבריות" שלובים זה בזה.² החל מימי הצייד הפרה-היסטורי,³ עבור דרך צבאות מסופוטמיה ומצרים,⁴ לוחמי יוון⁵ וספרטה,⁶ הלגינות הרומיים,⁷ אבריי מי הביניים,⁸ הפרשים המוסלמים ויריביהם המונגולים⁹ וכלה בצבאות אירופה.¹⁰ עד תחילת המאה ה-20 תוכננו המלחמות ובוצעו כמעט¹¹ אך ורק על-ידי גברים.¹² הגברים נקראו לצאת להגן על נשותיהם ועל ילדיהם, ואילו הנשים המתינו בחרדה לבעליהן ולבניהן וטיפלו בתינוקות שנותרו בבית.

שתי מלחמות העולם, שהתחוללו במחצית הראשונה של המאה ה-20, שינו את התפיסות המקובלות בנוגע לתפקידי הנשים בעת מלחמה. נשים החלו למלא בהדרגה תפקידים שהיו שמורים קודם לכן לגברים בלבד. פריצת הדרך הייתה כניסתן למפעלים הביטחוניים, לאחר שרוב הגברים שעבדו בהם גויסו ונשלחו לחזית. לאחר מכן הן החלו להחליף גברים במקצועות תומכי לחימה: נהגות אספקה ואמבולנסים, אחיות בבתי חולים שדה וכו'. לבסוף הן החלו לשרת גם בתפקידי לחימה בחזית.

**במשך אלפי שנים היו
המונח "מלחמה" והמושג
"גבריות" שלובים זה בזה**

ראש מחלקה באגף
המבצעים





חרף הניסיון לשוות לכיוס דימוי שוויוני במידה רבה, הרי שהוא לא נועד במקורו לשלב את הנשים ביחידות קרביות

ספורטאים. במחקר שנערך בווסט־פוינט בקרב צוערים וצוערות היה הערך הזה גבוה ב־33% אצל הגברים בהשוואה לנשים.¹⁸

■ **כוח שריר.** מסת השרירים וכוח השרירים של נשים בגיל 20 נמוכים בהרבה מאלה של גברים באותו הגיל. בפלג הגוף העליון מדובר בכ־50% פחות בממוצע, ובפלג הגוף התחתון – בכ־65% פחות בממוצע.

■ **סבולת שריר.**¹⁹ מחקרים שנערכו בצבא ארה"ב העלו שהתפוקה של הנשים הגיעה לשיעור של 0.65 מההספק המרבי של הגבר ול־0.6 מההספק הממוצע ל־30 שניות מאמץ.

הנתונים שלעיל ממחישים את היתרון הגופני המשמעותי שיש לגבר הממוצע על פני האישה הממוצעת. אימון גופני רק מעצים את הפער הזה.

שיעור הפגיעות הגופניות בקרב שני המינים

בנוגע לסוגיית הפגיעות והנזקים הגופניים כתוצאה מפעילות גופנית – הגישה המקובלת מבחינה בין שלב ההכשרה (טירונות) לבין יתר השירות. המחקר מראה ששיעור הפגיעות הגופניות בקרב נשים גבוה פי שניים ויותר מאשר בקרב גברים (ראו טבלה). הפגיעות המתוארות בשכיחות גבוהה הן כאבי ברכיים, כאבי גב תחתון, נקעים חוזרים, הופעת שלפוחיות בכפות הרגליים ו"מגיפות" של שברי מאמץ. המחקר שנערך בווסט־פוינט, ושבזו השתתפו צוערים וצוערות, העלה שהנשים אושפזו בשיעור הגדול פי ארבעה מאשר הגברים (18.8% לעומת 4.9%). הצוערות גם הפסידו הרבה יותר ימי אימון מאשר הצוערים.²⁰

טבלה 1: שיעור הפגיעות באימונים בקרב חיילים וחיילות

המקור	שנה	שיעור הפגיעות באחוזים	
		גברים	נשים
Kowal	'78	26	54
Bensel and Kish	'82	23	42
Jones et al	'84	28	50
Bel et al	'88	27	57
Westphal et al	'94	–	67
Bijur	'97	32.1	78.8

בטבלה מיוצגים שיעורי הפגיעות במהלך טירונות (6–8 שבועות) בצבא האמריקני²¹

ההבדלים בין שני המינים בתחום של מידות הגוף

באשר לפערי המידות, התברר כי הגבר הממוצע שוקל בגיל 20 כ־10 ק"ג יותר מהאישה הממוצעת באותו הגיל וגבוה ממנה ב־7 עד 8 ס"מ. מכיוון שעצמות נשים דקות יותר, ובגופן שיעור שומן גבוה יותר מאשר אצל גברים, תוצאות

1. ההבדלים בין גברים לנשים בתחום הכושר הגופני והשלכותיהם של ההבדלים האלה הן במהלך ההכשרה והן בהמשך השירות הצבאי.
2. שיעור הפגיעות הגופניות בקרב שני המינים כתוצאה מפעילות פיזית.¹⁷
3. ההבדלים בין שני המינים בתחום של מידות הגוף.

ההבדלים בין נשים לגברים בתחום הכושר הגופני

■ **סבולת לבידיאה.** ככלל, הערכים שנמדדו אצל ספורטאיות היו נמוכים ב־15%–30% מאלה שנמדדו אצל

הנשים על עצמן ועל מעמדן בחברה. התברר כי הדבר האחרון שהן רוצות בו באמת הוא לשלם את מחיר השוויון באופן מלא ואמיתי.²⁸

לשילוב נשים בתפקידי לחימה יש שני מחירים נוספים: ראשית, נשים בתפקידי לחימה מאמצות לעצמן דפוסי התנהגות גבריים: הן מחקות את התרבות המילולית הגברית, את נימת הקול, את הטון, את חיתוך הדיבור, את העגה, את סגנון ההליכה והיציבה הגבריים.²⁹ כתבות על נשים לוחמות מדגישות לעיתים את ההיבט הזה: "יש לה רצח בעיניים" בישרה אחת הכותרות האלה, ובגוף הכתבה מכריזה בגאווה אחת הלוחמות: "אני גורילה".³⁰ שנית, דחיפת נשים לתפקידי לחימה מגבירה את החיכוך בין נשים לגברים, וכתוצאה מכך מתרחבת התופעה של הטרדות מיניות – סוגיה שתידון בהרחבה בהמשך.

השילוב הגובר של הנשים בצה"ל

מדינת ישראל היא היחידה בעולם שבה חייבות הנשים לשרת שירות חובה בצבא מכוח החוק (חוק שירות הביטחון). הנשים הן כ-30% מכלל הסד"כ הסדיר (חובה וקבע) של צה"ל. מגוון התפקידים שהן ממלאות הוא רחב מאוד.³¹

אומנם 10,000 הנשים ששירתו בהגנה ערב מלחמת העצמאות היו כ-20% ממספר הגברים ששירתו, אך רק מעטות מהן שולבו בתפקידי סיוע קרבי, ובודדות בלבד היו לוחמות ומפקדות.³² הנשים שמילאו תפקידי לחימה במסגרת כוחות המגן של היישוב ובמחתרות נותרו בתפקידים האלה גם עם הקמת צה"ל, אך זמן קצר אחר כך הוצאו הנשים מתפקידי לחימה.³³ על הוצאתן הוחלט בעקבות לקחים שהפיקו מפקדי החטיבות והמטה הכללי בשיתוף שר הביטחון וחרף פערי כוח האדם ביחידות הלוחמות.³⁴

בהצעת היסוד של חוק שירות הביטחון – תש"ט (15 באוגוסט 1949) ניתן פטור לחלק מהנשים: נשואות, אמהות, הרות ודתיות.³⁵ אולם חרף הניסיון לשוות לגיוס דימוי שוויוני במידה רבה, הרי שהוא לא נועד במקורו לשלב את הנשים ביחידות קרביות.³⁶ בתיקון הראשון לחוק שירות הביטחון תש"י (16 בינואר 1950) הוכפל משך שירות הנשים (משנה לשנתיים).³⁷ התיקון השני לחוק שירות הביטחון תש"א (5 במארס 1951), קבע כי יש להציג "הוכחה משכנעת" על דתיותן של מי שביקשו פטור מהסיבה הזאת. נוסף על כך הוא הטיל חובה על מקבלות הפטור משירות צבאי לצאת לשירות לאומי.³⁸ התיקון הזה בא בעקבות הגידול המתמיד במספר המשתמטות משירות חובה. בתיקוני החוק ניכרת התמיכה בשילובן הגובר של הנשים בצה"ל. בחוק שירות הביטחון תש"ב (1952) סווגו המקצועות הסגורים בפני נשים בצה"ל לשלוש קטגוריות: הראשונה – תפקידי לחימה. (הנימוק המרכזי: החשש מפני נפילת הלוחמות בשבי); השנייה, מקצועות שבהם עובדים בתנאים סביבתיים קשים, שאינם מתאימים לחיילות; השלישית: מקצועות הדורשים כוח פיזי.³⁹ אחרי משבר מלחמת יום הכיפורים ב-1973 נסדקה החומה שאמורה הייתה להגן על צה"ל מפני ביקורת ציבורית.

של אימון מסיבי עלולות להיות הרסניות בעבורן.²² גם הנשים ששולבו בשולי המערך הלוחם מבינות שיש דברים שהם מעל ליכולתן. כבר בתרגילי שטח בסיסיים ניכר ההבדל הפיזי בין המינים, וכתוצאה מכך נוצרים לחץ וחשש בקרב הבנות.²³ כדי שניתן יהיה לשלב נשים במערך הלוחם, נבנו והותאמו סרגלי מאמצים מיוחדים לנשים.²⁴ מכאן עולה, שאילו היו הנשים משתלבות במקצועות הלחימה בדיוק כמו הגברים, היה נוצר פער יכולות קיצוני עוד יותר לרעת הנשים. יתר על כן, המאמץ להשתוות לגברים אף היה מזיק מאוד לבריאותן. לחלופין, אילו היה הצבא קובע סרגל מאמצים אחיד לגברים ולנשים בהתאם ליכולות הנשים, הוא היה מוותר על חלק גדול מהתפוקות שהוא יכול לקבל מהחיילים.

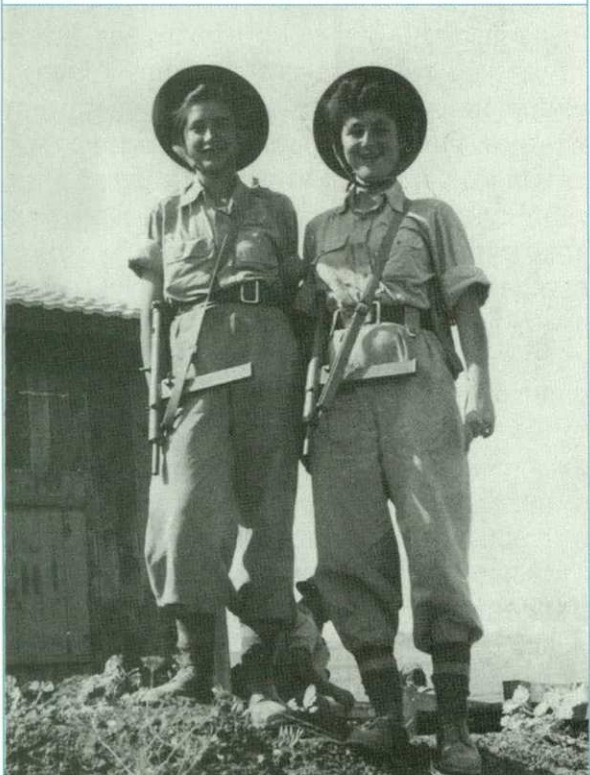
חמור מכך הוא הניסיון להשוות בין המינים בתחומים התובעים כוח פיזי, שבהם יש לגברים, כאמור, עליונות מוחלטת, דבר שיוצר כשלעצמו סוג של אפליה. אם האנטומיה אכן קובעת, הרי שלא קיים סיכוי לשנות את היחסים בין המינים בנוגע לתפקידי הלחימה המובהקים בצבא. יתר על כן, ליכולות הפיזיולוגיות יש השפעה אדירה על נפש האדם, מאחר שאנחנו בראש ובראשונה יצורים ביולוגיים.

גם הנשים מודעות היטב למחיר שיידרשו לשלם תמורת שילובן במקצועות הלחימה. לכן הן התנגדו בארה"ב לחקיקה המרחיבה את הוראתו של החוק המבטיח שוויון זכויות לנשים ולגברים, כך שניתן יהיה לשלוח גם לוחמות לשדות הקרב שבהם נלחמת ארה"ב. הן פירשו נכון את משמעות התיקון, שיאפשר לשלוח נשים להרוג ולהיהרג, לפצוע ולהיפצע עד נכות כתוצאה מפגיעות של מגוון רחב של כלי נשק: סכינים, פצצות, כדורים, רימוני יד, מוקשים, פגזים, חומרי לחימה כימיים וכו'. מאמציו של הסנאטור סם ארווין – שפעל להשוואת הזכויות והחובות של הגברים והנשים – עלו בתוהו, וב-1972 חזר ואישר הסנאט בשתי הזדמנויות, ובניגוד מפורש להצעת הסנאטור, שנשים לא יילחמו – לא באוויר, לא בים ולא ביבשה. כמו כן נדחתה הצעתו השנייה של סנאטור ארווין, שלפיה יבוטל הפטור לנשים מגיוס חובה. שתי ההצעות נדחו ברוב מוחץ.²⁵

גם הנשים מודעות היטב למחיר שיידרשו לשלם תמורת שילובן במקצועות הלחימה

וישנה דוגמה נוספת לחוסר רצונן של הנשים לזכות בשוויון מוחלט – פרשת ארגון ERA (Equal Right Amendments). הארגון הזה הוקם בארה"ב ב-1973 במטרה להכניס תיקון לחוקה, שלפיו יתקיים שוויון זכויות מלא בין גברים לנשים. במהלך שבע שנות קיומו קצר הארגון הצלחה רבה ועמד מאחורי חקיקה פמיניסטית נרחבת. יתר על כן, כ-30 מדינות תמכו בהכנסת התיקון לחוקה כפי שדרש הארגון. אולם תנופת הארגון נבלמה בבת אחת ב-1980. העצירה נגרמה כתוצאה מההכרה הפתאומית בכך שאם השינוי המוצע בחוקה ייכנס לתוקפו, עשוי להיווצר מצב שבו יחויבו הנשים לשרת כמו הגברים.²⁶ שישה חודשים בלבד מהרגע שבו דובר על האפשרות שיהיה צורך לקבוע גיוס חובה לנשים, התפוגג הארגון ונעלם.²⁷ הארגון הזה יצר אפוא הזדמנות כמעט בלתי חוזרת לראות מה באמת חושבות

מ"כית וסגניתה בחטיבת גבעתי - תש"ח



הנשים שמילאו תפקידי לחימה במסגרת כוחות המגן של היישוב ובמחנות נותרו בתפקידים האלה גם עם הקמת צה"ל, אך זמן קצר אחר כך הוצאו הנשים מתפקידי לחימה

אז בפני בנים בלבד, או ששירות הבנות בהם הוגבל מאוד, דוגמת לוחמות אב"כ ומסלקות פצצות עורפיות בחיל הנדסה, לוחמות בחיל התותחנים, לוחמות בשריון, מפעילות לוחמה אלקטרונית בחיל האוויר, לוחמות על ספינות חיל הים, לוחמות בסיורי הביטחון השוטף בגבול מצרים בפקוד הדרום, צוללות במים רדודים ועוד. בעקבות השינוי הזה קיוו בצה"ל שניתן יהיה לשחרר יותר בנים לתפקידי לחימה קדומניים.⁵³

שלוש שנים לאחר מכן הקדיש מבקר המדינה פרק מיוחד לשירות הנשים בצה"ל. בדו"ח שהגיש המבקר נמצא כי ליותר מ-95% מהנשים המסיימות טירונות בצה"ל אין אפילו הכשרה של רובאי 02, דבר הפוסל אותן אפילו משיבוץ בתפקידי שמירה, שבהם יכולות היו לסייע לחיילים. עוד מתברר מדו"ח הנציב, כי חרף הרצון לפתוח תחומים רבים בצה"ל בפני נשים, לא מוצה הפוטנציאל שלהן בכל שלבי השירות, החל במיון טרם הגיוס, עבור דרך השיבוץ ביחידות וכלה בשיבוץ ביחידות המילואים.

המבקר מגלה כי קיים פער ניכר בין מספר המבקשות לשרת בתפקידי לחימה לבין מספר המתייצבות בפועל למיונים לתפקידים האלה: למיון התייצבו כ-1,000 בנות בלבד (מתוך 2,300 תפקידים מוצעים), ובפועל אותרו בתום התהליך 203 לוחמות בלבד.⁵⁴

לפי נתוני אגף כוח אדם במטכ"ל, למרות הרצון לפתוח תחומים רבים יותר בפני נשים בצה"ל, 40% מכלל הנשים

בישראל נוצר אקלים פתוח יותר לתנועה הפמיניסטית, שסיפקה את המנגנון לאיסוף נתונים ויצרה קבוצות דיון לעיסוק בנושא.⁴⁰ צה"ל, כמו גם צבאות אחרים, התקשה לעמוד בפני המגמה החברתית השוויונית. כתוצאה מכך וכתוצאה מהגידול חסר התקדים בסדר הכוחות שולבו יותר ויותר נשים בכוחות המזוינים – בתחילה בתפקידי עזר, הדרכה וסיוע לכוחות הלוחמים ובהמשך גם בתפקידים קרביים.⁴¹

בראשית אוגוסט 1976 הדהים מפקד חיל הים, אלוף מיכאל ברקאי, את צה"ל כולו כשהורה לערוך ניסוי להכשרת נשים לשירות על ספינת ההדרכה של החיל, אח"י "נוגה". ברקאי הורה גם לפתוח קורס חובלות ואישר לשמונה חיילות לעבור קורס צלילה בשייטת 13 (הקומנדו הימי). קצינת ח"ן (חיל נשים) ראשית דאז, אל"ם דליה רז, בירכה את מפקד החיל על הצעד המהפכני ודיברה בשבחה של הרוח הפמיניסטית החדשה הנושבת בצה"ל.

שלוש שנים לאחר מכן הורה יורשו של ברקאי, אלוף זאב אלמוג, להפסיק את הניסוי. בהודעה הרשמית נמסר כי הניסוי נכשל. על ה"נוגה" הספיקו לשרת עד אז ארבע קצינות ו-14 חוגרות (אלחוטניות, מפעילות מכ"ם וימאיות סיפון). מבחינה מקצועית – נמסר – תיפקדו הנשים היטב, אולם על האונייה נוצרה אווירה קשה: קצינים וחיילים הטרידו מינית⁴² קצינות וחיילות (הציצו להן במקלחת, ניהלו התערבויות בנוסח "מי ישכב עם מי ובתוך כמה זמן" ועוד); יחסי אישות רבים גרמו לקנאה ופגמו ברוח הצוות.⁴³

אבל המהפכה הפמיניסטית נמשכה. ב-1987 הוכנס תיקון לחוק השירות ולפיו הושמטה ההתייחסות לתפקידי נשים – מה ששמט את העיגון החוקי להגבלת תפקידים לנשים.⁴⁴

באמצע שנות ה-90 שטף הגל הפמיניסטי את צה"ל כולו. גידול הלחץ הפמיניסטי שיקף גם את העובדה שהסכמי שלום נחתמו עם מצרים ועם ירדן, וכתוצאה מכך פחת האיום הקיומי על ישראל.⁴⁵ אולם המצב החדש הזה, שנועד להבטיח שוויון נגישות לתפקידים, שבמקורם נועדו לגברים בלבד (על בסיס יכולות), העצים את החיכוך בין נשים לגברים. הסיבה: הם החלו לשהות יחד במשך תקופות ממושכות, תוך שהם מבודדים ועסוקים בעשייה ותובענית – פיזית ונפשית.⁴⁶

בג"ץ⁴⁷ אליס מילר⁴⁸ ב-1996 אף הוביל לפתיחת קורס טיס בפני נשים, אולם הותיר את העותרת מחוץ לקורס הנכסף. בעקבותיה השלימו עד כה את מסלול העילית טייסת קרב אחת ושתי נווטות.⁴⁹

אולם בכל הנוגע לגיוס בנות באופן כללי הרי כבר ב-1998 דובר על גיוס של כ-65% בלבד מן הפוטנציאל. ואם להסתמך על דברי תא"ל (בדימוס) ישראל איינהורן, לשעבר ראש חטיבת התכנון באגף כוח אדם במטכ"ל, הרי שגם כך מספר הבנות בצה"ל עדיין גבוה ב-50% מן הנדרש.⁵⁰ לטענת תא"ל איינהורן, נשים "צריכות לשרת שירות שווה לגברים, כולל תפקידים קרביים. יחידות שלמות בנ"מ, בתותחנים ובהתרעה יכולות להיות מאוישות בנשים".⁵¹

המהפכה הפמיניסטית לא פסחה על המטכ"ל.⁵² ביולי 2000 אישר הרמטכ"ל דאז, רב-אלוף שאול מופז, להרחיב את תחומי השיבוץ לנשים בצה"ל בעשרה מקצועות נוספים. מדובר היה ברשימת מקצועות ותפקידים שהיו פתוחים עד

הצבא היא הלחימה.⁶³ נראה כי הטענות בדבר שילוב שוויוני של נשים בצבא מתעלמות מהניגודיות הקיימת בין מהות הצבא וייעודו כמפיק של אלימות לשם השגת ניצחון במלחמה⁶⁴ לבין הטיעונים הערכיים הגורסים שבשם השוויון יש להתאים את הצבא לשילוב נשים בכלל התפקידים.

יתר על כן, השוויון המתקיים כיום אינו אמיתי. תקופת השירות של הנשים קצרה יותר מזו של הגברים, ובפועל נוצר פער ניכר בין שירות של שנתיים⁶⁵ לבין הצורך בהכשרה ממושכת של הלוחמים – הכשרה שבחלקה היא כבר היום אקדמית.⁶⁶ זאת ועוד, בפקודות מטכ"ל ובהוראות הפיקוד העליון קיימת הטיה שלא לומר אפליה לטובת הנשים: די אם נזכיר את הזכות להישפט בפני קצינה,⁶⁷ את הזכות לחופשת לידה,⁶⁸ את הזכות ליציאה מוקדמת לצורכי הנקה וכמובן השחרור המידי של חיילות בשירות חובה ברגע שהן נכנסות להריון⁶⁹ או נישאות. בולטת אף יותר היא העובדה שנדרש אישור מקצין בדרגת סגן-אלוף ומעלה לצורך שלילת חופשה מחיילת.⁷⁰

קצינת חיל נשים ראשית לשעבר כתבה באחת ההזדמנויות כי חזונה הוא "לראות את צה"ל כארגון מוביל במדינת ישראל במתן הזדמנות שווה לנשים".⁷¹ נדמה כי חזונה של תת-אלוף (בדימוס) יוגב עומד בסתירה לייעוד ולמהות הצבא. הצבא, כאמור, לא נועד להוביל את שוויון הזכויות או ההזדמנויות של הנשים בישראל. חרף היות הצבא גוף מרכזי במדינת ישראל, ייעודו היה ונשאר להתמקד במשימות המלחמתיות.⁷² גם יועצת הרמטכ"ל

לענייני נשים (יוה"ל⁷³) נקלעת לסתירה כשהיא מעמידה את הנושא הערכי לפני המהות ומתעלמת במפגיע משאלת היסוד הצבאית: האם שיתוף הולך וגובר של נשים – במיוחד בתפקידי לחימה – תורם ליעילות הצבא ולפונקציונליות שלו?

הטרדה מינית ואינסטרומנטליות

המונח "הטרדה מינית" הוא תרגום לעברית של הביטוי Sexual Harassment, שהפך למטבע לשון בארה"ב בשנות ה-70 המוקדמות של המאה ה-20. הטרדה מינית היא התייחסות בלתי רצויה לאדם, לרוב לאישה, כאל אובייקט מיני. הכוונה להתנהגות בוטה המתייחסת למיניותה של אישה, כאשר היא אינה מעוניינת בכך ובאופן שהיא אינה מעוניינת בו.⁷⁴

הטרדה מינית אינה תופעה חדשה. להפך, ימיה הם כימי האנושות עצמה: מ"זכות" האדון על גוף השפחה המשרתת בביתו; דרך ה"חזקה" המינית של האצילים בעלי הקרקעות על הצמיתים; עבור דרך דרישות מיניות של מנהלי המשמרות במפעלים במהפכה התעשייתית וכלה בשירותים הנוספים שהיו מצופים ממזכירתו של מעביד.⁷⁴

עדיין אין הסכמה בדבר ההתנהגויות שיש לכלול במסגרת ההגדרה של הטרדה מינית. המחלוקת הזאת קיימת הן בקרב אנשי המדע והן בקרב אנשי החוק. חילוקי הדעות משקפים למעשה את העדר ההסכמה בנוגע להגדרת הטרדה המינית בכלל האוכלוסייה.⁷⁵ תפיסת הטרדה המינית היא משתנה

המשרתות בצבא עדיין משובצות בתפקידי מנהלה.⁵⁵ העובדות לעיל אינן מפריעות לפמיניסטיות רבות לטעון כי הנשים מורחקות ממקורות הכוח בצבא ומתהליכי קבלת ההחלטות בגלל מכניזם של פטרנליזם ושל הגנת יתר.⁵⁶

אולם למרות מה שיכול היה להסתמן ככישלון, פתח צה"ל מסלולי הכשרה נוספים ללוחמות ושילב חיילות נוספות ביחידות הקרביות בשטחים. נשים שולבו במסלולי שירות קרבי בתותחנים. שילוב הלוחמות חייב קבלת החלטות חדשות. כך, למשל, הוחלט בצה"ל להוריד את רמת הכושר הגופני שנדרשה מהנשים, בהשוואה לגברים. עוד הוחלט כי כל הלוחמות שהשתחררו משירות חובה משנת 2001 יחויבו בשירות מילואים עד גיל 38. החלטה נוספת שהתקבלה: המילואימניקיות במערך הלוחם לא ישובצו בתפקידי לחימה אלא רק ביחידות תומכות לחימה.⁵⁷

בריאיון שהעניק קצין תותחנים ראשי (קתמ"ר), תת-אלוף דני כסיף, בעת שכי-100 לוחמות שירתו בחיל שתחת

פיקודו, הוא קבע ששילוב הנשים במערך הלוחם הוא ניסיון שנכשל. ובמילותיו שלו: "עד היום השילוב של הבנות בחיל לא הוכתר בהצלחה". חשוב לציין שתא"ל כסיף מזוהה יותר מכל אחד אחר עם המהפכה הפמיניסטית בחיל התותחנים: הוא יזם את המהפכה שהחלה שנתיים קודם לכן בחיל, שעיקרה היה שילוב נשים כלוחמות בתותחנים. אף שהגדיר את המהלך הזה ככישלון הדגיש תת-אלוף כסיף כי "בתקופה הקרובה ישובצו חיילות במקצועות לחימה נוספים", כגון

תפקידים בתחום האיכון, במכ"ם לסוגיו ובמערכות מטאורולוגיות.⁵⁸

דבריו של הקתמ"ר היו בבחינת חיזוק לזרם הגורס ששדה הקרב המכני-אלקטרוני המודרני יצר משימות רבות שדורשות רק כוח פיזי מועט, אם בכלל. חסידי הגישה הזאת טוענים כי הלחימה היא כיום במידה רבה ממוכנת וכי נשים – כמו גברים – יכולות לנהוג בטנק ולירות בתותח. התחזקות הזרם הזה הייתה גם ברמה ההצהרתית: מפקד זרוע היבשה הכריז שצה"ל נוקט מדיניות שוויונית, וזו כונתה מדיניות "השילוב הראוי".⁵⁹ המדיניות הזאת נסמכת על פקודת מטכ"ל 33.0207 שפורסמה במסגרת חוזר מפ"ע 48-2004 בדצמבר 2004. אולם בבחינה מעשית התברר בסופו של דבר כי גיוס נשים לתפקידי לחימה מתחיל בהשערות מוגזמות (לחיוב) ובקול תרועה רמה ומסתיים אמפירית בכישלון ובקול ענות חלושה. זהו המצב כשמדובר בשילוב במקצועות הלחימה השוליים. התמונה קודרת עוד יותר כשמדובר בניסיון לשלב נשים בליבת מקצועות הלחימה בזרוע היבשה.⁶⁰ דהיינו, לכאורה ננקטת מדיניות שוויונית, אך בפועל המדיניות הזאת כמעט שאינה ממומשת.⁶¹

בהתבסס על ההכרה בעובדה שהצבא הוא אמצעי להפקת אלימות – ועל כך אין חולק – דהיינו הצבא קיים לשם הרג והרס, וחרף היותו כפוף, על-פי חוק, למרותו של שלטון דמוקרטי, הרי מבנהו אינו דמוקרטי.⁶² התכלית הסופית של

מה דינם של לוחמים שיסרבו להתאמן או לבצע משימות עם הנשים המשרתות במחיצתם מהחשש שמא יואשמו בהטרדה מינית? הרי הם שעתידים לתת את הדין, אם הלוחמת תחליט לטפול על אחד מהם אשמה



לפי נתוני אגף כוח אדם במטכ"ל, למרות הרצון לפתוח תחומים רבים יותר לנשים בצה"ל, 40% מכלל הנשים המשרתות בצבא עדיין משובצות בתפקידי מנהלה

טען כי מקרה כזה יכול לקרות לכל אחד ובכל מצב, שלמעשה הוא הקורבן בתביעה הזאת, ושתביעתה של סגן מועד נובעת אך ורק מהצורך שלה בתשומת לב.

כך או כך, חרף זיכויו בדין המשמעתי והחלטת בית-המשפט שלא להתערב בהליכי הדין המשמעתי, שפר לא לוקח יותר סיכונים מיותרים: את תפקיד קצינת הקישור הגדודית ממלא כיום קצין זכר. יתר על כן, כאמצעי זהירות פוסח כיום שפר על ביקור במתקנים בגזרתו – על אף חשיבותם לביצוע משימתו – מאחר שמאיישות אותם רק חיילות הנמצאות בגפן.⁸²

זאת ועוד, התמורות שחלו בצה"ל מסוף שנות ה-90 בתחום ההטרדה המינית מעמידות את הצבא במקום הראשון במדינת ישראל מבחינת ההתייחסות המחמירה לנושא.⁸³ יתר על כן, התייחסותו לחומרה של הצבא בנוגע להטרדות המיניות מעלה את השאלה עד כמה מוכן הצבא להרחיק לכת ב"מלחמת הקודש" שלו בנגע. האם נוצר מצב שבו כל מי שנחשד בהטרדה מינית הוא בחזקת אשם, גם אם אין אפשרות להוכיח את אשמתו?⁸⁴

במארכ 2000 עודכנה בצה"ל פקודת מטכ"ל מספר 33.0145 שעניינה "איסור פגיעה על רקע מיני".⁸⁵ באפריל 2001 יצא בעקבותיה חוזר מפ"ע 2001-17 (תיקון לסעיף 38 בפ"מ 33.0145) המחייב הכשרה מיוחדת לשיפוט בדין

פסיכולוגי ולא דווקא עובדה מציאותית או חוויה ממשית. במילים אחרות, מדובר במשתנה סובייקטיבי שמושפע מגורמים רבים.⁷⁶ משתנים מצביים (סטטוס המטריד והמוטרדת) אישיים ואישיותיים וגורמים הנוגעים להקשר הארגוני משפיעים באופן מכריע על תפיסת המעשה או ההתנהגות כהטרדה מינית.⁷⁷

ב-1998 נחקק בארץ החוק למניעת הטרדה מינית,⁷⁸ שהגדיר לראשונה את ההתנהגות הזאת כעבירה נפרדת שעונש בצידה. שניים משלושת התיקים הראשונים, שקושרו על-ידי ארגוני הנשים ובמודעות הציבור עם הטרדה מינית, לא נידונו מבחינה משפטית על-פי החוק החדש.⁷⁹ שלושת התיקים עסקו בחשדות במסגרת הצבא, והמתלוננות זכו לסיוע הדוק מארגוני הנשים, מחברות-כנסת וכן מנשות תקשורת. כל אלו עשו יד אחת וזכו אגב כך לתהודה תקשורתית רבה.

המקרה השלישי דן בעתירתה של סגן דנה מועד לבג"ץ.⁸⁰ לעתירתה של מועד הצטרף גם ארגון נעמ"ת כדי להביא לביטול הדין המשמעתי ולהעמיד את יהודה שפר⁸¹ בפני בית-משפט בהליך פלילי בעוון מה שלטענתם היה הטרדה מינית, השפלה וביזוי. מועד הייתה קצינת הקישור של הגדוד בפיקודו של שפר בעת שלכאורה התרחשה ההטרדה. השאלה הייתה, כמובן, למי להאמין, כאשר מדובר במילה נגד מילה. שפר

במפורש כי הסיכוי שהתנהגות תוגדר מטרידה עולה לעין שיעור כאשר מדובר במפקד. 20% מהנשאלות אמרו שנשיקה על הלחי מהמפקד בטקס הענקת דרגה היא הטרדה מינית. כאשר המנשק היה חייל פשוט פירשו זאת רק 5% מהחיילות כהטרדה מינית.⁹⁴ כותבי המחקר מדווחים שכמחצית מהנשאלות שהוטרו לא דיווחו כלל על מה שלטענתן היה בגדר הטרדה מינית.⁹⁵

חמורה מכך ללא ספק היא העובדה שלפיה המערכת הצבאית מאפשרת באופן בסיסי שימוש תועלתני בהטרדה מינית. התועלתנות באה לידי ביטוי כבר בבסיס החוק נגד הטרדה מינית. החוק קובע כי מוטרת/י יכול/ה להגיש תלונה לא רק נגד המטריד, אלא גם נגד הארגון שבו התבצעה ההטרדה. צה"ל אכן כבר נתבע על-ידי מוטרות, והן אף זכו לפיצוי מהצבא בגין נזקים שנגרמו להן עקב ההטרדה.⁹⁶

מחקר שנערך על מדגם של חיילים ושל חיילות בצבא ארה"ב העלה כי 18.3% מהנשאלים הכירו באופן אישי חייל או מפקד שהוגשו נגדם תלונת שווא בגין הטרדה מינית.⁹⁷ מתוך המחקר עולה הצד האינסטרומנטלי של נושא ההטרדות המיניות – דהיינו שישנן נשים שעושות שימוש תועלתני בסוגיית ההטרדות המיניות ובעניין ההולך וגובר בנושא הזה. הנשים האלה משתמשות בכך להשגת טובין – ממשית תשומת לב ועד קידום אינטרסים. היכולת להתלונן על מעביד או על בכיר במקום העבודה יכולה להפוך בצבא לנשק אימנטי שינוצל למטרות נקמה או אפילו לסחיטה של טובות הנאה הקשורות בשירות הצבאי כמו

קידום, שיבוץ בתפקידים נחשקים ומניעת פיטורים.⁹⁸ חיל הנשים – ובאחרונה הגוף המחליף, יוה"ל"ן – מתהדר בנחשונות הצעדים בתחום המגדר שנעשים מטעמו. כבר במארס 1997 (בטרם אושר החוק נגד הטרדות מיניות) פורסמה באמצעותו – ובשיתוף קצין חינוך ראשי והפרקליטות הצבאית – חוברת שעוסקת בהטרדה מינית.⁹⁹ החוברת, שהקדימה את חוק הטרדה המינית, כוללת חלוקה של המטרידים לשישה סוגים.¹⁰⁰ ההגדרות האלה, ה"מפארות" את החוברת, היו משמשות אם לא לשם הגשת תביעת דיבה, הרי לפחות לשערורייה תקשורתית, אילו נכתבו בידי גבר על אודות נשים. לכך מצטרפת איגרת הרמטכ"ל בנושא הטרדה מינית, שבה הוא מכריז "...יעמוד צה"ל בראש המחנה כגוף אשר הצליח להוקיע ולמגר את ההטרדות המיניות מקרבנו".¹⁰¹ המדיניות הזאת הובילה לחלוקת חוברת "זכויות", שאותה מקבלת כל חיילת בתהליך הגיוס. בחוברת מפורטות, בין היתר, הגדרות ודרכי פעולה במקרה של הטרדה מינית.¹⁰² צה"ל מחריף מאוד את מאבקו בהטרדות המיניות, כדי לנסות ולמגר תופעה שימיה כימי האנושות ומבוססת גם על משתנים פסיכולוגיים. תהליך כזה עלול להוביל להחלטות קיצוניות.

מה בין שירות משולב והטרדה מינית?

בעוד שבהתארגנות חברתית מודרנית קיימת הנטייה להפריד בין תחומי החיים השונים (מגורים, בילוי, עבודה), הרי הצבא

משמעת בגין מעשה המהווה הטרדה. אולם התוספת המשמעותית ביותר עוסקת בחיבור ההליך המשפטי להליך להתרת ההתחייבות לשירות (התרת החוזה לשירות בקבע) ביוזמת הצבא. דהיינו משרת קבע שהורשע בביצוע עבירה שעניינה הטרדה מינית יופנה לבחינת התרת חוזהו באמצעות ועדה שתחווה את דעתה בעניינו.⁸⁶

פגיעות הנשים, שהפכה בהדרגה לעוצמה בלתי מבוטלת בהווה האזרחית, קמה והייתה בתוך המערכת הצבאית לכוח משמעותי, דרקוני ומאיים. פרופסור עמנואל גרוס מאוניברסיטת חיפה סבור שהדין המשמעותי בכל הנוגע לנאשמים בהטרדה מינית פוגע בזכות הבסיסית של האדם להליך משפטי הוגן. בעוד שהפרקליטות האזרחית סוגרת תיקים מחוסר ראיות, הפרקליטות הצבאית מפנה את התיק לדין משמעותי.⁸⁷ אם נעשה שימוש לא הוגן באמצעי הדין המשמעותי, הרי זה בבחינת עקיפה של כוונת המחוקק.⁸⁸ אומנם בחלק לא מבוטל מן המקרים התשובה לשאלה אם הייתה או לא הייתה הטרדה מינית היא פשוטה וברורה, אולם

יש לא מעט מקרים גבוליים, שהם ספק הטרדה אסורה, ספק התנהגות קבילה.⁸⁹ כאן המקום לציין כי הצבא הוא הארגון היחיד בחברה שהוסמך לקיים מערכת שפיטה אוטונומית מלאה, כולל שיפוט פלילי.⁹⁰ ההיתר הזה נובע מאופיים הייחודי של שדה הקרב ושל ההלכה הצבאית. חוק השיפוט הצבאי,⁹¹ שפורסם ונכנס לתוקף ב-1955, עומד על קיומם של כמה הבדלים מהותיים בין מערכת המשפט הצבאית לבין זו האזרחית. השוני

הזה בא לידי ביטוי בסמכות ההחלטה הייחודית של הדרג הפיקודי העליון בצבא להגיש כתב-אישום או למנוע את הגשתו, כאשר אין לכך הצדקה מנקודת ראותו כקודקוד הפירמידה המקצועית והפיקודית כאחת.⁹² אולם בכל מקרה לא הייתה כל כוונה ליצור נתיב משפטי עוקף ובוודאי שלא בנוגע לעניינים שאינם צבאיים מובהקים.

ככלל מוגדרת המערכת הצבאית כמוסד טוטלי, דהיינו מוסד ששולט כמעט על כל היבט בחייו של מי שנמצא בתוכו. הצבא הוא ארגון ביורוקרטי המטפל בצורכיהן של קבוצות גדולות ומקיים מנגנון הקובע מערכת של חוקים פורמליים ברורים. תכלית החוקים האלה היא להכתיב את פעילות המוסד לפרטי פרטים.⁹³ הטוטליות של המוסד הצבאי כמו גם מורכבות הארגון והמבנה ההיררכי של הצבא, הנגזרים מייעודו ומתכליתו, יוצרים נטייה ליחס חשיבות יתרה לאותות ולסמלי המעמד (בעיקר דרגות). כפועל יוצא מכך קיימת נטייה להקצין ולהאדיר התנהגויות שונות של בעלי תפקידים בכירים – במיוחד מפקדים ישירים – ובכלל זה התנהגויות המתפרשות כהטרדה מינית. אישוש לכך עולה ממחקר שערכה באחרונה יוה"ל"ן בשיתוף עם המחלקה לקרימינולוגיה באוניברסיטת בר-אילן. המחקר העלה כי 81% מהמשרתות בצה"ל סבלו מהטרדות, דוגמת רמיזה מינית פוגעת. המחקר, שהקיף 1,112 חיילות בשירות סדיר, מהן 64 קצינות, מחזק את הטענה שלפיו הגדרת התנהגות כ"הטרדה מינית" היא סובייקטיבית. לדוגמה, במחקר מצוין

20% מהנשאלות אמרו שנשיקה על הלחי מהמפקד בטקס הענקת דרגה היא הטרדה מינית. כאשר המנשק היה חייל פשוט פירשו זאת רק 5% מהחיילות כהטרדה מינית

מפקדת פורקת נשק ללוחם



כיום הולכים וגוברים הקולות בצבא התומכים ברעיון של צבא חד-מיני

כפי שיכולים לעשות קורבנות הטרדה מינית במקומות עבודה אזרחיים. יתר על כן, צה"ל נושא באחריות לחיי החיילות והחיילים, בין אם הם מוטרדים ובין אם הם נחשדים בתלונות שווא בנוגע להטרדה מינית, ועליו מוטלת החובה להדביר את תופעת ההטרדה המינית הן מתוך דאגה לשלומם של הפרטים המשרתים בו והן בשל המשמעות השלילית של התופעה מבחינה ערכית ומוסרית.¹⁰⁵

מנתונים שמפרסמת המשטרה הצבאית החוקרת (מצ"ח) ניתן להיווכח שאין ירידה במספר התלונות בנוגע להטרדה מינית בצה"ל בשנים האחרונות.¹⁰⁶ להפך, לפי נתונים שהציגה יוה"ל¹⁰⁷, במחצית הראשונה של 2003 עלה מספר התלונות ב-130%.¹⁰⁷ דהיינו, חרף ההתעסקות המגוונת בכל המישורים חלה דווקא עלייה מהותית במספר התלונות. זו הסיבה, כנראה, להקמתה של ועדת היגוי בראשותה של יוה"ל¹⁰⁸, העוסקת בעיצוב המדיניות ומהלכי ההסברה "לצמצומה ולמניעתה של תופעת ההטרדה המינית בצה"ל עד מיגורה".¹⁰⁸ מחד גיסא דנה הוועדה בצמצום התופעה, ומאידך גיסא טורחים להקצין את המודעות אליה לשיאים חדשים יחד עם הרחבת המושג ומקסום הכללתם של תחומים נוספים בו. המצב הזה הביא לידי כך שכבר היום הליכים צבאיים פשוטים אינם ניתנים ליישום כשמדובר במפקד גבר ובכפיפה אישה, כגון הענקת דרגות, סמלים וצל"שים.¹⁰⁹

ביחידות הקרביות, שבהן מתרחבת המגמה הקיימת לשילוב נשים, אמורות להתקיים פעולות הדדיות כגון: השכמה (איסור כניסה למגורי בנות), החזקת רגליים במהלך

- בהיותו מוסד טוטלי - מתאפיין בהעדר הפרדה בתחום הזה בכלל וביחידות הלוחמות בפרט. ראשית, כל הפעולות שקשורות למגורים, לפעילות ולשעות הפנאי מתרחשות בדרך כלל במרחב אחד ותחת סמכות אחת; שנית, כלל הפעולות מתבצעות ברשות הכלל, בחוסר פרטיות, כאשר כולם מקבלים יחס דומה ומתבקשים לבצע פעולות דומות; ולבסוף, כל השלבים בשגרת היום מתוכננים בקפידה ומונחתים מלמעלה באמצעות מערכת כללים פורמליים ומערך בעלי סמכויות המקיים הפרדה וריחוק חברתי מובנה בין קבוצת הממונים לבין קבוצת הפקודים.¹⁰³ המצב הזה מדכא את העצמיות ואת הייחודיות של הפרט ומצמצם במידה ניכרת את האוטונומיה האישית.

מאפיין נוסף הוא "מסורת צבאית" שלפיה מנצלים ומטרידים חיילים חדשים. התופעה הזאת מעצימה את שיעור ההטרדות המיניות כלפי נשים דווקא בשלבים הראשונים לגיוסן ובדרגים הנמוכים.¹⁰⁴ בנוגע להשלכות של הטרדה מינית במסגרת צה"ל יש להתחשב במאפיין שמייחד, כאמור, את צה"ל ביחס לצבאות אחרים במדינות אחרות והוא עובדת היותו צבא חובה עממי. משמע, כאשר הגיוס נעשה מתוך בחירה, הצבא נתפס כמקום עבודה. לעומת זאת, מכיוון שבמדינת ישראל השירות הצבאי הוא חובה, נמצא שבסיס המחויבות ותנאי המחויבות של החיילים ושל החיילות בשירות חובה כלפי מפקדיהם אינם דומים לבסיס המחויבות של עובד כלפי מעבידו. חיילים וחיילות שהוטרדו מינית במהלך שירותם הצבאי אינם יכולים לקום ולעזוב,

ביצוע כפיפות בטן, נשיאת פצוע מדומה ועוד. אם לא די בכך, הרי מתקיימות גם פעילויות קיצוניות יותר בחיכוך הגופני בין הלוחמים בשעת חירום (הנשמה מפה לפה, צביטת פטמה [לבדיקת אובדן הכרה] לחיצת אגרוף למפשעה [לצורך חסימת עורק ראשי במקרה של שטף דם ברגל] ועוד). את הנושאים האלה ואחרים, כמו יתר הנושאים הקרביים, יש ללמד ולתרגל.

מה נאמר למפקד, למדריך וללוחם שישתמטו מלהתאמן עם לוחמת? האם רשאים קברניטי המערכת הצבאית, באמצעות החוק הצבאי, לחייב לוחמת לאפשר ללוחם לבצע בגופה פעולות אימון שיש בהן מגע באיבריה האינטימיים? יתר על כן, מה דינם של לוחמים שייסרבו להתאמן או לבצע משימות עם הנשים המשרתות במחיצתם מהחשש שמא יואשמו בהטרדה מינית? הרי הם שעתידים לתת את הדין, אם הלוחמת תחליט לטפול על אחד מהם אשמה. בקורסי חובה, דוגמת חובשים קרביים, השיבו ריקם את פני הלוחמות שהתייצבו לקורס, בטענה שלא פעם מופשטים החניכים

במהלך תרגולים שוטפים, מה שעלול להוות בעיה אם תשולבנה בו חניכות.¹¹⁰

באחרונה ניכרת דווקא בקרב סגל הקצונה הבכירה המגמה להפריד בין המינים. בלי לעורר שאון מיותר (מסיבות ברורות) מעטים מאוד הם הקצינים ממין זכר בדרגת סא"ל ומעלה שלהם נהגת אישית ממין נקבה. נדמה כי אין מדובר

בשוביניזם לשמו, דהיינו הדרת נשים מחוסר ביטחון ביכולת נהיגתן.¹¹¹ מדובר אפוא בהימנעות שנוצרה על רקע החשש מחיכוך מיותר, ומכיוון שבדרגות האלה שיבוץ מסוג זה הוא בר מניעה.

סיכום וניתוח

המאמר בחן את השאלה לאן יובילו התהליכים שביסודם הרצון לשלב נשים באופן משמעותי בכל תחומי העשייה הצבאית יחד עם הרצון למגר אחת ולתמיד את תופעת ההטרדות המיניות בצה"ל.

אומה בלחימה אינה פנויה לעסוק בהנהגת רפורמות מרחיקות לכת בצבאה. לעומת זאת עת שלום מהווה כר לניסוי תהליכים. אולם נדמה שבחרנו להנהיג שינויים ללא קשר למצב העימות. ההתפכחות מתחושת העוצמה הכלכלית-צבאית גרמה לשאיפה ציבורית לתהליכי שינוי מיידיים. ביניהם נידונה סוגיית מבנה הצבא העתידי ובתוכה יימשך – ואף סביר להניח שיועצם – התהליך של שילוב נשים ביחידות לוחמות. לשון אחר: ללא צל של ספק, על רקע תקופת שלום ואפילו בתקופה שבה האיום הקיומי נחשב חמור פחות נראה כי תימשך ההתעלמות מהניגוד הקיים בין הנימוקים התועלתניים, הנובעים ממהות הצבא ומייעודו כמפיק אלימות לצורכי השגת ניצחון במלחמה, לבין הטיעונים הערכיים לשילוב נשים. הניגוד מחריף אף יותר בשל השאיפה לראות בצה"ל את הארגון המוביל במדינת ישראל במתן הזדמנות שווה לנשים.

הקריאה לשוויון תמשיך, להערכתנו, להתעלם מהנתונים המעידים בבירור כי השוני הפיזיולוגי מעצים – במקצועות

תובעי כוח פיזי – את חוסר השוויון. המחיר המשני לזכייה בשוויון הזדמנויות יהיה החובה שתוטל על הנשים לשרת בכל תפקיד שיושג עליהן, לשרת משך שירות השווה לזה של גברים ולשרת במילואים. השוויון יחול על כולן על-פי צורכי המערכת הצבאית. אולם המחיר העיקרי ישולם בחייהן או בבריאותן הגופנית והנפשית של הנשים שיבחרו לעצמן – או יוכרחו בעתיד במסגרת תהליך השילוב – לשאת בנוראות שבתוצאות המלחמה (ובתוצאות של התכוננות המתמידה לקראתה – האימונים). מחיר "שולי" נוסף הוא דפוסי ההתנהגות הגבריים שתאמצנה לעצמן נשים בתפקידי לחימה. המחיר האחרון שיישאו הנשים הלוחמות כמו גם הנשים שימלאו תפקידים אחרים בצבא הוא הטרדות מיניות. הפיכת הצבא לגוף הנלחם בנחישות הרבה ביותר במדינת ישראל בהטרדות המיניות תקצין את תגובות הנגד. גם המצב שבו כל מי שנחשד בהטרדה מינית הוא בחזקת אשם – גם אם אין אפשרות להוכיח את אשמתו – לא יוכל להימשך לעד. אם לא די בכך, הרי הודגש במאמר שעצם הגדרתה של התנהגות מסוימת כהטרדה מינית היא סובייקטיבית. לכך יש להוסיף את האפשרות – הממומשת לא פעם – לעשות שימוש תועלתני בתלונה על הטרדה מינית נגד חייל או נגד מפקד: נשים בתפקידים שונים משתמשות בסוגיית ההטרדה המינית כדי למשוך תשומת לב ואף לקדם אינטרסים אישיים.

להערכתנו, במגמה שהולכת ונוצרת יהיו אלה דווקא הנשים שיובילו את הדרישה להוציאן מצה"ל

יוצא מכך שבמדיניות השילוב טמונים זרעי חורבנה שלה. צה"ל – ברצונו למגר את תופעת ההטרדות המיניות – יאלץ להחליט על צעד קיצוני שיאפשר, לפחות למראית עין, את המשך שירות הנשים בצה"ל. פתרון פשוט לבעיה הוא הפרדה מוחלטת בין המינים במהלך השירות הצבאי.¹¹² לכאורה זהו מענה הולם למיגור ההטרדה המינית (שננקט באופן פרטני בשקט-בשקט על-ידי מפקדים שפשוט נמנעים מלהעסיק עוזרות אישיות, נהגות וכו'). אולם בחינה מעט יותר מעמיקה תגלה ללא ספק שמדובר בפתרון עתיר פגמים ומכשלות. מכאן ועד לחלופה האחרת – צבא חד-מיני – הדרך קצרה. הולך וקרוב היום – כך נראה – שבו ינתן לנשים פטור גורף משירות חובה.

כיום הולכים ומתרבים הקולות בצבא התומכים ברעיון הזה, ונראה כי גם בישראל תקום לבסוף מנהיגה חברתית דוגמת פיליס סקלפלי, שבשם הפמיניזם דווקא תנהיג תנועה חברתית שעניינה הפסקת שירות החובה לנשים.¹¹³ במצב הקיים כיום בישראל לא קשה לתאר את התמיכה שלה תזכה התנועה הזאת מצד הממסד הדתי. לא ירחק היום שהשדולה הדתית והשדולה הפמיניסטית (כל אחת מטעמיה שלה) ייאבקו שכם אל שכם להפסקת שירות הנשים בצה"ל.

את המצב הנוכחי ניתן לדמות לכפות מאזניים. על כף אחת של המאזניים מונח משקל רב בדמות הדרישה והמאמץ לשלב נשים בתפקידי לחימה. על הכף האחרת – במטרה להשיג איזון – מוסיפים משקל רב בפעולות למיגור של תופעת ההטרדות המיניות. לכאורה אמור להיווצר איזון, אך למעשה לא ניתנת תשומת לב למוט שעליו תלויות הכפות. המוט הזה הוא האדם, הוא התודעה הציבורית. המוט הזה

26. האפשרות הזאת הייתה קיימת רק כל עוד היה נהוג בארה"ב חוק שירות חובה. החוק הזה בוטל על-ידי ניקסון ב-1972

27. בראש המתנגדות עמדה Phyllis Schlafly – עקרת בית (מבחינה) ועורכת-דין. היא הקימה את Eagle Forum, שעשה לובי בכל ארה"ב – ובהצלחה – נגד ה-ERA. ספרה נקרא The Power of Christian Women. מנהיגות התנועה הפמיניסטית עשו ככל יכולתן לשכנע את נשות אמריקה שגיוס נשים לא יקרה – אולם אלה לא השתכנעו. ברגע שהתברר מה שוויון באמת יכול לעשות, הנשים ויתרו. שוויון אמיתי פירושו לשאת בכל המטלות של הגברים, ובהן הקשה והמסוכנת מכולן – שירות חובה בצבא.

28. מרטין ון-קרפלד, "נשים ומלחמה", הרצאה בחוג להיסטוריה של האוניברסיטה העברית בירושלים במסגרת הקורס **תולדות המין המיוחס**, 3 במארכס 2003

29. ברוך נבו ויעל שור, "נשים בצה"ל", בתוך: **נשים בצה"ל**, אורי דרומי (עורך), ירושלים, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2001, עמ' 24. וגם: כרמית ויץ, "מודלים בחאקי", **תואר**, גיליון מספר 16, נובמבר 2003, עמ' 13

30. יואב מלמד, "יש לה רצח בעיניים", **במחנה**, 1 באוגוסט 2003, עמ' 6

31. נבו ושור, **שם**, עמ' 9

32. יהודה סלוצקי, **ספר תולדות ההגנה – ממאבק למלחמה**, כרך שלישי, חלק שני, הוצאת עם עובד, תל-אביב, 1972, עמ' 1,226-1,226

33. במהלך ההפוגה הראשונה במלחמת העצמאות.

34. ארכיון צה"ל – 121/172/50

35. דוד בן-גוריון, **צבא וביטחון**, מערכות, תל-אביב, אוקטובר 1965, עמ' 109

36. **שם**, עמ' 131

37. **שם**, עמ' 160

38. **שם**, עמ' 269

39. איריס ג'רבי, **שם**, עמ' 16-27

40. Israeli, Dafna N. "Gendering Military Service in Israel Defence Forces," In: DeGroot, Gerard J. Peniston-Bird, Corina (eds.), **A Soldier and a Woman – Sexual Integration in the Military**, Pearson Education Limited, England 2000, pp. 273

41. כאן נוצרה ברית מוזרה, לכאורה, בין חלק מהפמיניסטיות לבין הספקנים מבין הגברים, כשהפמיניסטיות טוענות, כאמור, כי הניסיון מוכיח שההשתלבות ביחידות קרביות מאלצת נשים לנטוש את טבען האמיתי ולאמץ דפוסי מחשבה והתנהגות גברים.

42. במונחי היום בישראל. אז לא היה שגור ביטוי כזה.

43. מרדכי אלון, "חיילות האמבטיה", **ידיעות אחרונות**, 7 ימים, 21 בפברואר 1997, עמ' 10

44. נבו ושור, **שם**, עמ' 11

45. Van Creveld, Martin, **Men, Women and War**, Cassell & Co., London, 2001, pp. 207-208

46. עזר גת, **שם**, עמ' 52

47. פסק-הדין בבג"ץ 4541/94, אליס מילר נגד שר הביטחון, 8.11.95

48. עתודאית בהנדסת אווירונאוטיקה בטכניון ובעלת רישיון טיס אזרחי של דרום-אפריקה. מילר הייתה הראשונה שסירוב צה"ל לקבלה לקורס טיס לא היה מקובל עליה ובעקבותיו הגישה עתירה לבג"ץ (ראו הערה 47 לעיל). החלטת בג"ץ בעניינה הייתה כי על צה"ל לפעול כך שיוכל לקלוט גם נשים במגוון של תפקידים צבאיים, ובהם קורס טיס. באשר לאליס מילר, היא זומנה למבדקי טיס לאחר החלטת בג"ץ, אולם לא עברה אותם, דבר שמנע ממנה להתחיל את הקורס.

49. רוני שקד ואיתן גליקמן, "בקרוב: עוד מסלולים קרביים לנשים", **ידיעות אחרונות**, 24 שעות, 15 בדצמבר 2002, עמ' 2-3

50. אריאלה רינגל-הופמן, "צבא העם בע"מ", **ידיעות אחרונות**, 7 ימים, 4 בספטמבר 1998, עמ' 50

51. אבירמה גולן, "החיילים החדשים", **הארץ**, **מוסף ראש השנה תשנ"ט**, 20 בספטמבר 1998, עמ' 12

52. יגיל לוי, **צבא אחר לישראל – מיליטריזם חומרי בישראל**, ידיעות אחרונות – ספרי חמד, 2003, עמ' 385

53. אטילה שומפלבי, "עשרה מקצועות חדשים יפתחו לניסיון בפני בנות ביולי 2000", **במחנה**, 6 באוגוסט 1999

54. הנתונים מוכיחים את טענת פרופ' מרדכי קרמניצר (הפקולטה למשפטים, האוניברסיטה העברית בירושלים), שלפיה אם בצבא לא יהיו נשים לחומות, כי אז כל הדיבורים על שוויון אינם לעניין. לדעת פרופ' קרמניצר, גם ברור לגמרי שלא יהיה שוויון בגוף שהמטרה המוצהרת שלו היא להתכונן למלחמה ולהילחם בעת הצורך.

55. "צה"ל עדיין מקפח את הנשים", **ידיעות אחרונות**, 24 שעות, 8

הוא שעתידי להישר תחת כובד המשקל. הוריהן השכולים של הלוחמות, אבות ואמהות לחיילות נכות בגוף ובנפש לצד הורים לנפגעי ההטרדות המיניות יזעקו להפרדה בין המינים. אך "צבא ההפרדה" יכון רק לזמן קצר, ואף זה רק על הנייר. במציאות שתיווצר ימצאו את עצמן הנשים, אותן הנשים שדוחפות כיום במרץ ושוויון, מחוץ למערכת הצבאית בכלל. להערכתי, במגמה שהולכת ונוצרת יהיו אלה דווקא הנשים שיובילו את הדרישה להוציאן מצה"ל. יש להניח כי ויתור על שירות החובה לנשים יוביל להערכה מחודשת בנוגע למבנה הצבא העתידי בצבא העם וישמש בסיס למעבר לצבא קבע מקצועי.

הערות

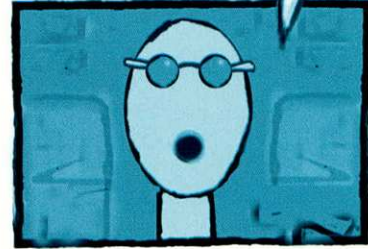
1. עפר שלח, **המגש והכסף – מדוע דרושה מהפכה בצה"ל**, כינרת, זמורה-ביתן, דביר – מוציאים לאור בע"מ, 2003, עמ' 130
2. דיוויד זוק, רובין הייאם, **קיצור תולדות המלחמות**, מערכות, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1981
3. ג'ון קיגן, **תולדות הלחימה**, דביר, תל-אביב, 1996
4. יגאל ידון, **תורת המלחמה בארצות המקרא לאור הממצאים הארכיאולוגיים**, החברה הבין-לאומית להוצאה לאור בע"מ, ישראל, 1963
5. כסנופון, **מסע הרבבה**. ההוצאה לאור – משרד הביטחון, זמורה ביתן – מוציאים לאור, תל-אביב, 1984
6. תוקידידס, **תולדות מלחמת פילופוניס**, מוסד ביאליק, ירושלים, 1959
7. אדוארד לוטוואק, **האסטרטגיה רבתי של האימפריה הרומית**, מערכות, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1982
8. ניקולו מקיאוולי, **על אמנות המלחמה**, מערכות, תל-אביב, 1964
9. מיכאל פראודין, **הכיבוש הגדול – קיסרות המונגולים**, מערכות, תל-אביב, 1966
10. מייקל הווארד, **המלחמה בתולדות אירופה**, מערכות, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1985
11. אם נביא בחשבון את הנשים הספורות שהשתתפו (רובן מחופשות לגברים).
12. ז' פון פרידמן, **2,500 שנות טקטיקה**, מסדה, ירושלים, תש"ד
13. יצוין כי רבות מהן איבדו את יכולתן ללדת. עזר גת, "השתתפות נשים במלחמה – ביולוגיה ותרבות", **מערכות**, 382, פברואר 2002, עמ' 51
14. Goldman, Nancy-Loring (ed.) **Female Soldiers – Combatants or Non-combatants?** Westport, Conn., Greenwood Press, 1982, pp. 5, 73, 90, 99
15. איריס ג'רבי, **המחיר הכפול – מעמד האישה בחברה הישראלית ושירות הנשים בצה"ל**, אוניברסיטת תל-אביב, רמות, 1996, עמ' 27-16
16. בזרוע היבשה של הצבא האמריקני, למשל, מבדילים בין אימוני נשים לאימוני גברים. ראו: **FM 35-20, Physical Training**, Women's Army Corps, Headquarters, Department of the Army, Field Manual September 1965
17. ד"ר שגיא צחור וד"ר מאיר רוח, **נשים בתפקידי לחימה – היבטים רפואיים**, ביטאון חיל הרפואה, פברואר 2001, עמ' 19
18. משמעות הנתון הזה היא שבביצוע עבודה תת-מרבית נתונה משתמשות הנשים בשיעור גבוה יותר מהחמצן שהן שואפות בהשוואה לגברים, ולכן הן יתעייפו מהר יותר.
19. יכולתם של שריר או של קבוצת שרירים לבצע פעולות חוזרות דינמיות או סטטיות נגד התנגדות תת-מרבית לאורך זמן (דוגמה צבאית לכך היא ריצה למרחק קצר עד בינוני עם מטען או עם פצוע) צחורי ורוח, **שם**, עמ' 20
20. **שם**
21. אימון כזה עלול להביא להפסקת המחזור החודשי ולטווח ארוך אף לאוסטיאופורוזיס (דלדול העצם) ולהקאות.
22. יואב רזון, "אמרו לנו: 'תהיי לוחמות' אז נלחמנו. על כל דבר", **ביטאון חיל האוויר מס' 127**, יוני 1999, עמ' 48
23. **שם**, עמ' 50
24. Binkin, Martin, Bach, Shirley J., **Women and the Military. Studies in Defense Policy**, The Brookings Institution, Washington, D.C., 1977, pp. 42

- באוקטובר 2002, עמ' 6
 56. טלי ליפקין-שחק, "אין תפקיד בצה"ל שנשים לא יכולות לעשות",
במחנה, 22 באוגוסט 2003, עמ' 6
57. רוני שקד ואיתן גליקמן, **שם**
 58. אביעד לוי, "לא הייתי רוצה לראות את התותחנים נכנסים לקסבה
 של שכם", **במחנה**, 23 במאי 2003, עמ' 9
59. לכל חייל ולכל חיילת זכות שווה למלא תפקיד כלשהו בשירות
 הצבאי או לבצע כל פעילות במסגרת השירות, אלא אם מהותם
 ואופיים של התפקיד או של הפעילות אינם מאפשרים זאת.
60. כך עולה מהנתונים הפיזיולוגיים במחקר שנערך לבקשת מפקד זרוע
 היבשה. למעשה הנתונים דומים לאלה שעלו במחקרי הצבא
 האמריקני שצוינו לעיל, ושהמסקנה העולה מהם היא שאין לאפשר
 שילוב של נשים במקצועות לחימה, כגון חי"ר ושריון. בתוך: עמיר
 רפפורט, "צבא בלי לוחמות", **מעריב יום ו'**, 17 באוקטובר 2003,
 עמ' 5
61. שרית עמרם-כץ, "קרבי זה הכי, אחותי: אינטגרציה מגדרית
 בהכשרת מסגרות מבצעיות בצה"ל" בתוך: רס"ן זאב לרר (עורך),
פסיכולוגיה צבאית, גיליון 2, יולי 2003, עמ' 212
62. יהווריון, **צבא וביטחון**, עמ' 43
63. בהושפת הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, תל-אביב, מערכות - משרד
 הביטחון, ההוצאה לאור, 1990, עמ' 541
64. אפילו אמילין פנקרסט, מנהיגת המאבק למען זכויות הנשים
 בבריטניה, קראה להשעות את המאבק לשוויון זכויות במהלך
 מלחמת העולם הראשונה והשתתפה בתעמולה למען גיוס נשים
 לצבא.
65. לעומת שלוש שנים לבנים.
 66. אודי לבל, "נפלט מהשירות בשל חוסר התאמה", **ידיעות אחרונות**,
7 ימים, 4 באפריל 1997, עמ' 72
67. לעומת חייל זכר שאינו רשאי לסרב להישפט בפני קצינה רק בשל
 מינה.
68. זו זכות שאינה מוקנית לבעל, שעשוי לשרת בסדר או במילואים.
 69. אם החיילת אינה מבקשת לבצע הפלה.
70. יוסי יהושוע, "במקרה של הטרדה מינית", **ידיעות אחרונות**, 24
שעות, 1 בינואר 2004 עמ' 2-3
71. תא"ל סוזי יוגב, "נשים בצה"ל", בתוך: אורי דרומי (עורך), **נשים
 בצה"ל**, ירושלים, צה"ל והמכון הישראלי לדמוקרטיה, 2001, עמ'
 49
72. משה (בוגי) יעלון בתוך סיכום הסימפוזיון **החווה בין צה"ל לחברה
 הישראלית - שירות החובה**, עורך: אורי דרומי, צה"ל והמכון
 הישראלי לדמוקרטיה, 25 בדצמבר 2001, עמ' 150
73. אורית קמיר, **פמיניזם, זכויות ומשפט**, תל-אביב, משרד הביטחון
 - ההוצאה לאור, האוניברסיטה המשודרת, 2002, עמ' 189
74. רחל בניזמן, "הטרדה מינית בעבודה", בתוך: פ' רדאי, כ' שלו, מ'
 ליבן-קובי (עורכות), **מעמד האישה בחברה ובמשפט**, תל-אביב,
 שוקן, 1995, עמ' 318-338
75. ע' רותם, **בחנית הקשר שבין מין, גיל, חומרת הסיטואציה וזרעו
 התוקף לבין תפיסה סובייקטיבית של צופה מצבים של הטרדה
 מינית**, אוניברסיטת תל-אביב, 1988, עבודת גמר לתואר מוסמך
76. Wilson, F., "The Subjective Experience of Sexual
 Harassment: Cases of Students", **Human Relation**, N.Y.
 2000, pp. 1,081-1,098
77. ע' רותם, **שם**
78. סחיטה באיומים, כמשמעותה בסעיף 428 לחוק העונשין, כאשר
 המעשה שהאדם נדרש לעשותו הוא בעל אופי מיני; מעשים מגונים
 כמשמעותם בסעיפים 348 ו-349 לחוק העונשין; הצעות חוזרות
 בעלות אופי מיני, המופנות לאדם אשר הראה למטריד כי אינו
 מעוניין בהצעות האמורות; התייחסויות חוזרות המופנות לאדם,
 המתקדות במינותו, כאשר אותו אדם הראה למטריד כי אינו
 מעוניין בהתייחסויות האמורות; התייחסות מבזה או משפילה
 המופנית לאדם ביחס למינו או למינותו, לרבות נטייתו המינית;
 הצעות או התייחסויות כאמור בפסקאות (3) או (4), המופנות למי
 מהמגויים בפסקאות משנה (א) עד (ג) בנסיבות המפורטות
 בפסקאות משנה אלה, גם אם המוטריד לא הראה למטריד כי אינו
 מעוניין בהצעות או בהתייחסויות האמורות.
79. בג"ץ 1284/99 פלוגית נגד: ראש המטה הכללי, שר הביטחון,
 הפרקליט הצבאי הראשי ותא"ל ניר גלילי בבית-המשפט העליון
 בשבתו כבית-משפט גבוה לצדק (21.3.99, 28.3.99) בהרכב שלושה
 שופטים - המשנה לנשיא ש' לוי, השופט ט' שטרסברג-כהן,
 השופט י' טירקל. פסק-הדין בעתירה למתן צו על תנאי וצו ביניים.
 ולהבדיל, הרשעת האלוף (בדימוס) יצחק מרדכי בגין מעשים מיניים
 חמורים, הגובלים באונס, בין השאר גם בחיילת שעבדה תחתיו
- בהיותו אלוף פיקוד. בתוך: אורית צפון קמיר, **פמיניזם, זכויות
 ומשפט**, תל-אביב, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, אוניברסיטה
 משודרת, 2002, עמ' 202-203
80. בג"ץ 106/01, דנה מועד ונעמת נגד: הפרקליט הצבאי הראשי וסא"ל
 (מיל) עו"ד יהודה שפר. בבית-המשפט העליון בשבתו כבית-הדין
 הגבוה לצדק. פסק-הדין בעתירה ציבורית.
81. עורך-דין ופרקליט בכיר במחלקת הבג"צים של פרקליטות המדינה
 וכיום יו"ר הרשות למלחמה בהלבנת הון, מג"ד (סא"ל מיל)
 בצנחנים.
82. אבנר הופשטיין, גיא לשם, "אני לא מרגיש צורך להצטדק", **ידיעות
 אחרונות**, 7 ימים, 21 בדצמבר 2001, עמ' 25, 90
83. יוגב, "נשים בצה"ל", **שם**, עמ' 62
84. דוד ברון, "אין ראיות? לא נורא, הצבא ישפוט", **מעריב**, היום, 14
 ביולי 2003, עמ' 2
85. מ-16 במאס 2000 מהווה הפקודה הזאת תקנון על-פי החוק
 למניעת הטרדה מינית, התשנ"ח, 1988
86. **שם**
87. דהיינו, שיפוט בפני מפקד.
88. דוד ברון, **שם**
89. ערעור שירות המדינה 6713/96 בבית-המשפט העליון (9.3.1998)
 מדינת ישראל נגד: זוהר בן אשר. לפני הנשיא א' ברק והשופטים י'
 זמיר וט' שטרסברג-כהן, עמ' 7
90. עודד מודריק, **שפיטה צבאית**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור,
 1993
91. זהבה אוספלד, **צבא נולד**, תל-אביב, משרד הביטחון - ההוצאה
 לאור, 1994, עמ' 413-414
92. חנן שי (שוורץ), "המשבר, שברו ופתרונו", הרצאה במסגרת יום
 עיון על **צה"ל והחברה הישראלית**, אוניברסיטת חיפה - מוסד
 הרצל, 30 באפריל 1997
93. Goffman, E., **Characteristics of Total Institutions, Symposium on Prevention and Social Psychiatry**, 1957
94. חיים שיבי, "דו"ח: אחת מכל חמש חיילות מוטרדת מינית", **ידיעות
 אחרונות**, 3 ביוני 2003, עמ' 7
95. יהודה גולן, "1 מכל 5 חיילות מוטרדת", **מעריב**, 3 ביוני 2003, עמ'
 15
96. ענת קדם, **התרועעות אסורה**, ענף מוקד ידע מגדרי, 8 בדצמבר
 2002, עמ' 6
97. אינה לוי, שרה בן-דוד, שרית עמרם, **תופעת הטרדה המינית
 בצה"ל**, אוניברסיטת בראייל, נובמבר 2002, עמ' 18
98. Patai, D., **Heterophobia: Sexual Harassment and the Future of Feminism**, CI, Lanham, Rowman & Littlefield,
 Book Abstract, 1998
99. עמיר רפפורט, "חוברת הוראות למפקד: אל תרמוז, אל תיגע",
ידיעות אחרונות, 10 במאס 1997, עמ' 9
100. "השבוניסט", "החרמון", "האבא", "המחזור", "הנוגע" ו"המסכן".
101. רב-אלוף משה יעלון, **פקודת יום בנושא הטרדה המינית**, 14 ביולי
 2003
102. יוסי יהושוע, "במקרה של הטרדה מינית", **ידיעות אחרונות**, 24
שעות, 1 בינואר 2004 עמ' 2-3
103. גופמן, **שם**
104. לוי, בן-דוד ועמרם, **שם**, עמ' 43
105. **שם**, עמ' 46
106. מצ"ח 2003, **הטרדות מיניות בצה"ל**, צה"ל, המשטרה הצבאית, ענף
 מודיעין, מדור מחקר
107. יוסי יהושוע, **שם**
108. **סוזי יוגב, התרועעות אסורה**, לשכת יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים,
 8 בדצמבר 2002, עמ' 1
109. צה"ל, פקודת מטכ"ל 33.0905, טקס העלאה בדרגה - חוגרים, סעיף
 7
110. שולמית אופיר, "לא מחלקת מסכות", **במחנה**, 25 במאי 2005 עמ'
 16
111. נשים, כידוע, משובצות בתפקידי נהיגה בצה"ל, ובכלל זה נהגות
 קרביות ונהגות על משאיות.
112. ליטל קפלן, רן ליאור, "בקרב: פלוגות לבנים בלבד ביחידות השדה",
במחנה, 15 ביולי 2005, עמ' 3
113. בקרב הזרמים הפמיניסטיים השונים ישנם מתנגדים לשירות החובה
 בכלל ובתפקידי לחימה בפרט, וזאת מטעמים שונים. בתוך: שרית
 עמרם-כץ, **שם**



צבא ללא נשמה

מאמרו של ראש אט"ל "צה"ל במאה ה-21: מעבר מלוגיסטיקה סקטוריאלית לטכנולוגיסיטיקה הרב-זרועית" (מערכות 400) משרטט צבא שבשם היעילות הכלכלית מפקיר את ערכיו החשובים ביותר



רנ"ג דבורה שמואלי הבר

3. לחברה הישראלית? ענף נוסף שייגדע בצה"ל החדש הוא מפעל העשייה העשיר של מתנדבי צה"ל, ובהם ה"דודות" וה"דודים" המתנדבים ונערי האוכלוסיות המיוחדות שלא מגויסים כיום, אך תורמים תרומה חשובה במסגרות העורפיות השונות. האם חדות

פרטיות" ולא בשחרור סיטוני מטעם הממסד. אימוץ המבנה שעליו ממליץ אלוף אדם יגרום להשתמויות המוניות ביוזמת הצבא. זה מה שצופן לנו העתיד עם יישומה של מדיניות הניפוי, שבמסגרתה לא יגויסו מלכתחילה כל מי שאינם מתאימים להיות לוחמים במאה ה-21:

צודקים החושבים כי צה"ל צריך להתייעל. יש לחסוך, וניתן לחסוך. יישום תפיסת הטכנולוגיסיטיקה הרב-זרועית נובע מהרצון לחסוך בעלויות וליצור "ארגון רזה" העוסק בתחומי הליבה שלו, שבהם יש לו הן יתרון יחסי והן יתרון מוחלט. המגמה הזאת נכונה. אך מהו המחיר החברתי-לאומי שנשלם עליה בעתיד? האם נכון להפריט את כל התחומים שבהם אין לצה"ל יתרון יחסי? צבאות אחרים יישמו ומיישמים את התפיסה הזאת, ומאמרו של ראש אט"ל, אלוף אודי אדם ("צה"ל במאה ה-21: מעבר מלוגיסטיקה סקטוריאלית לטכנולוגיסיטיקה הרב-זרועית", מערכות 400) אנו לומדים כי היישום הצליח ומצליח בצבאות המערב. גם צה"ל הוא צבא מערבי, אך בשונה מהצבאות האחרים הוא עדיין צבא העם.



היצירה, התרומה ורוח ההתנדבות יישארו כאשר העשייה תעבור לידיים פרטיות? הערכים החברתיים האלה, שצה"ל מקפיד כיום לשמור עליהם, אכן אינם זולים, וכנראה גם לא רווחיים, אך ערכם לא יסולא בפז. האם נקריב את כל המפעל האנושי הזה רק כדי לחסוך קצת כסף? ומה בנוגע לזכות שחייבת להיות מוענקת לכולם – הזכות לשרת את המולדת?

1. לא כל העם יתגייס. הצבא יצרף לשורותיו – לאחר מיונים קפדניים – רק את המתאימים ללחימה. כל הנוער, שנפלט ממסגרות חינוכיות, ושצה"ל הוא בעבורו קרש הצלה אחרון לשיקום, יישאר ברחוב. 2. תחושת השייכות לארצנו, הצבריות שלנו, באה לידי ביטוי לא רק מעצם העובדה שנולדנו כאן, אלא גם במידה רבה מהשירות בצה"ל. איזו תחושת שייכות תהיה לכל אלה שלא יגויסו, ובהם עולים חדשים רבים, שלהם אין הרבה נתיבי כניסה

מקריאת מאמרו של אלוף אדם מצטיירת תמונה שלפיה במאה ה-21 יהיה צה"ל צבא מקצועי – של לוחמים בלבד. כבר כיום מתמודד צה"ל עם תופעת ההשתמויות של אוכלוסיות שלמות – בסדר ובמילואים – אך במקרה הזה מדובר ב"יוזמות

מפתחת ההדרכה בכית'הספר ללוגיסטיקה



פנקס עזר למפקד¹



סיקורת ספרים

פנקסי כיס למפקד אינם מחליפים ניסיון אישי, לימוד מקצועי ותורה צבאית מפורטת וכתובה, אך הוצאת הפנקס היא חיונית לשימור המקצועיות והידע הצבאי בצה"ל וליצירת שפה משותפת בתוך כוחות היבשה

סא"ל בועז זלמנוביץ

ונוכח המציאות שבה רבים מהמ"פים הם בוגרי שנתיים של לימודים במכללה לפיקוד טקטי, ושכבת המג"דים היא משכילה – הן מבחינה אקדמית והן מבחינה צבאית – ורובה בוגרת הקורס לפיקוד ולמטה. כפי שכותבים אנשי מחלקת תו"ל בהקדמה: העניין בפנקס נסמך על כך "שהחומר נלמד על ידך בעבר, והצורך בפנקס מתמקד ברשימות תיוג, בעקרונות ליישום וכדומה"¹². הגישה הזאת הייתה אופיינית לרבים ממחברי הפנקסים מאז ראשית צה"ל, שרצו לנסות להביא את תמצית התורות וההוראות,¹³ אולם התוצאה לא תמיד שיקפה את הידע שרכשו המפקדים, שכן רבים מהם לא היו בוגרי קורסים פיקודיים, וחסרה להם השכלה צבאית.¹⁴ כאמור, כיום כבר נדרש המ"פ לדעת חומר תורתי בדומה למה שנדרש מהמג"ד, ולכן אין צורך לפצל בין שתי הרמות.¹⁵

חומר מקצועי המופץ לדרג הטקטי, למקום שבו נמצאת המלחמה והלחימה,¹⁶ חייב להכיל "מעט מה והרבה איך". המ"מ, המ"פ ואף המג"ד אינם רוצים להתעסק בפן הפילוסופי-תיאורטי של התורה בזמן שהם בלחימה או באימון. השאלה מדוע אנו עושים מה שאנו עושים היא חשובה, אך לא בזמן העשייה המבצעית. השאלה מה אנו עושים חשובה למפקדים, אך גם היא אינה עניין לדיונים ולהסברים מפורטים בעת פעילות מבצעית. את המפקדים בשטח מטרידה במיוחד השאלה איך מבצעים את המשימות.

צה"ל החל מראשית הכוח המגן העברי,⁵ עבור דרך ההגנה והפלמ"ח⁶ וכלה בתקופת הכתיבה הגדולה של שנות ה-50 וה-60 של המאה הקודמת עד מלחמת ששת הימים.⁸ יש עדיין לחקור את הקיבעון ואת הקיפאון שפקדו את הכתיבה החל מ-1967⁹ – מצב שהתחיל להשתנות בשנות ה-90. תנופת הכתיבה נמשכת גם עתה.

קיומם של פנקסי העזר מאפשרים שפה מקצועית, אחידה ומשותפת בתוך יחידות היבשה ומסייעים למפקדים לקבל את המידע הדרוש להם באופן מרוכז

הפנקס הוא דוגמה לתהליך החיבור בין החילות המתמרנים והמסייעים שיצרה מז"י – חיבור המתבטא גם באופן הכתיבה ברמה הטקטית. אם בראשית צה"ל הופץ הפנקס למפקדים בחילות כמהלך משלים לכתיבת התורה,¹⁰ ובתקופת מפקדת חילות השדה (מפח"ש) עדיין הופצו פנקסי כיס למפקדי יחידות השדה לפי החלוקה החילית,¹¹ הרי כיום מיועד הפנקס למפקד בלי קשר לשיוכו החילי.

תהליך נוסף שבא לידי ביטוי בפנקס הוא ההנחה שגם רמת המ"פ ואף למטה מזה יכולה וצריכה להשתמש בתכנים התורתיים שבפנקס. זאת בעקבות רמת ההכשרה שעלתה בקורסים השונים

סקירת הספרים הזאת עוסקת הפעם בספרות מעט חריגה מזו המוצגת בדרך כלל במדור הזה.² הביקורת עוסקת בפרסום צבאי מקצועי, שיצא לאור על-ידי מחלקת תורת הלחימה (תו"ל) במפקדת הזרוע לבניין הכוח ביבשה (מז"י). מדובר ב"פנקס עזר למפקד", שהוא מהדורה חדשה של פנקס העזר שהופץ בינואר 2001.³ קיומם של פנקסים מהסוג הזה הוא חיוני, שכן הם מאפשרים שפה מקצועית, אחידה ומשותפת בתוך יחידות היבשה ומסייעים למפקדים לקבל את המידע הדרוש להם באופן מרוכז. לכן יש לברך על יציאתו לאור של הפנקס החדש. אולם ברצוני לנצל את הבמה הנוכחית כדי להאיר עניינים הקשורים לכתיבת תורה והוראות ביבשה בכלל⁴ ולסוגה (ז'אנר) של פנקסי כיס בפרט.

תהליכי פיתוחה של התורה הצבאית ואופן כתיבת הספרות התורתית של צה"ל עוד זקוקים למחקר היסטורי מקיף.

ה ס פ ר י ם ,
ה ח ו ב ר ו ת
וההוראות הם
אחד הכלים
שבאמצעותם
ניתן לבצע
מחקר מעין זה,
מ ש ו ם
ש ה ס פ ר ו ת
משקפת את
ה ת פ ת ח ו ת
של התורה

רע"ן כשירויות
במקחצ"ר



המצורף בסוף הפנקס יופיעו גורמים נוספים שעברו על הכתוב. העניין הזה מחויב על-פי הפקודות וגם מוסיף לקרדיטציה של הפנקס – כמו שמוסיפים מקורות מהימנים למחקר אקדמי. עיצוב הפנקס מאפשר קריאה נוחה לעומת הפנקסים הקודמים. עם זאת צריך לסייג ולומר שהרצון להכניס הרבה מידע בפנקס קטן יוצר צפיפות לעיני הקורא, אך זו מובנת מעצם הרעיון של פנקס הכיס.²⁶ העריכה לרוב טובה, וקיימות מעט מאוד שגיאות כתיב, ניסוח או עריכה.²⁷ נדמה שהפנקס אינו מיועד לשימוש במהלך ההסתערות, אלא אמור לשמש את המפקדים בפעילות המקדימה, כאשר הם, וגם אנשי המטה, מצפים מעצמם לעבודה מקצועית. לפיכך הפנקס הוא בגודל המתאים לנשיאה בכיס או בתרמיל והוא עטוף בפלסטיק להגנה מפני רטיבות וזיעה. זה מספיק, ואין צורך בתוספת של מקום לרישום קודים ותדרי קשר כפי שהיה בחלק מפנקסי העבר.²⁸

הערה נוספת: דומה שהחומר אינו אחיד, ולא ברור אם הוא מכוון לרמת החטיבה או לדרג הטקטי הנמוך – הגדוד ומטה. סעיפים אחדים מכוונים אל המ"פ, דוגמת "חפ"ק המ"פ", ואילו סעיפים אחרים מתאימים יותר למג"ד

ולרמות מעליו.

חשוב להעיר הערות על הפנקס שהופץ, אך חשוב הרבה יותר להתייחס לפנקסים העתידיים. מעל לכול מתבקש שמחלקת תו"ל תמשיך לעדכן את האמצעי החשוב הזה בתדירות שתאפשר לשמר את עדכניותו, את נחיצותו ואת השימושיות שלו. ההוצאות הבאות של הפנקס יצטרכו להכיל את השינויים שעומדים להתחולל בצה"ל בכלל וביבשה בפרט. אלה כוללים את המעבר המקווה לעוצבות רב-חיליות כבר מרמת החטיבה והפיכת צבא היבשה לצבא דיגיטלי.²⁹ העניין האחרון עדיין לא בא לידי ביטוי בפנקס הנוכחי למרות

בלחימה כיום. אין הכוונה להתעלם מהצורך החיוני לשמר את הידע הנדרש לצורות הקרב, ללוחמה, לטכניקות ולתרגולות של המלחמה ה"רגילה",²¹ וגם אין ספק שהפנקס חיוני למפקדים בקורסים ובתרגילים השונים, וייתכן שלהם הוא מיועד,²² אולם לטעמי יש בפנקס פחות מן הדרוש למפקד הטקטי כיום, ויש בו בעיקר שימור של הידע למלחמות שהיו ואולי שיהיו. כך, לדוגמה, לוחמת שטח הררי ולוחמת

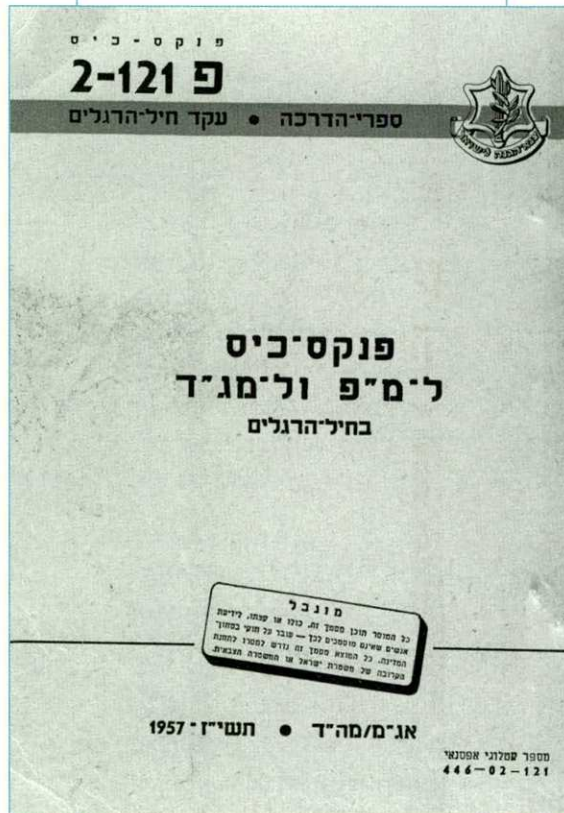
בכתיבה ובהפצה של פנקס מהסוג הזה מתקיים המתח בין הרצון לקצר את הכתוב כדי שניתן יהיה להכניסו לפורמט כיס – עניין המחייב לוותר על תכנים מסוימים ולקצר את ההוראות לסוגיהן – לבין הצורך לשמור על תמצית החומר התורתי, כך שניתן יהיה לעשות בו שימוש. במאמר מוסגר אציין כי חוקר ההיסטוריה של צה"ל יכול ללמוד מהפנקסים את מה שמצאו לנכון להדגיש כותבי התורה (ולמעשה הפיקוד העליון של הצבא) בפני המפקדים בעת שנכתב כל פנקס ופנקס.

פנקס העזר למפקד טוען לעדכניות. זו מתבטאת, לפי הכותבים, בשילוב חומר תורתי, שאושר מאז הפקת המהדורה הקודמת, בארגון החומר באופן שונה, ביישום הערות שהגיעו ממשתמשים במהדורה הקודמת ואולי חשוב מכול – "משילוב לקחים מהלחימה בשנים האחרונות".¹⁷ בפרטים הקטנים דומה שאכן זה כך. לדוגמה, אם בפנקסים הקודמים נכתב ש"מסך הסיור בנוי ממוסוסי סיור ומיחידות סיור",¹⁸ הרי בפנקס הנוכחי עודכנה ההגדרה של מסך הסיור ל"מסך הבנוי ממזל"טים, מחוזי עילי וקרקעי ומיחידות סיור".¹⁹ באופן דומה נוסף סעיף העוסק בתקשורת, והוסרו סעיפים העוסקים בהתגוננות מפני חומרי לחימה כימיים.

קשה לשמור על עדכניות, שכן בתקופה הזאת השינויים בטכניקות ובתרגולות הם תכופים, ואף שינויים במבנה היחידות מתרחשים כמעט חדשות לבקרים.²⁰ מכיוון שהפנקס אינו התורה, אלא תמציתה, הרי שיש צורך לעדכן תחילה את ההוראות התורתיות עצמן. מעל לכול זועקת "תורת הקרב" מ-1963 לרוויזיה. אומנם תהליך הכתיבה של תורה הוא ארוך, אך דומה שבמקרה הזה הוא ארוך מדי, ויש להפוך זאת לעניין סדור ומסודר שיכלול חומרים רלוונטיים ועדכונים מצטברים בידע שבעל-פה. העדכונים צריכים להתאים לצרכים החיוניים למפקד

שטח בנוי זוכות לאותו מספר עמודים – שלושה²³ – אף שיש סיכוי קטן בלבד שצה"ל ימצא את עצמו נלחם בקרוב בשטח הררי. לעומת זאת מרבה צה"ל להילחם בימים אלה בשטחים בנויים, ולסוג הלחימה הזה ניתן דגש מועט מדי. גם פרק הבט"ש מכיל רק 15 עמודים מתוך 165. ניתן אולי להתווכח על הכותרת "בט"ש"²⁴ שניתנה לפרק, אולם אין ספק שחסרים – גם אם בקיצור – המסגרת של הלוחמה נגד טרור וגרילה²⁵ והרחבה של הטכניקות ושל התרגולות הקשורות בלוחמה הזאת.

מכיוון שזאת סקירת ספרים, אביא עוד כמה הערות והארות הנוגעות לפנקס עצמו. רצוי שבדף התייעוד



השילוב של מערכות שליטה ובקרה מבוססות מחשב בגזרות הלחימה באיו"ש ובאזח"ע.

השלב הבא בתחום הפרסום של ספרות מקצועית ותורתית צריך להיות יצירת פנקס כיס דיגיטלי שימוקם ברשת הצה"לית ויהיה זמין לכל בעל הרשאה.³⁰ כך ניתן יהיה לעדכנו בקצב מהיר יותר מזה של היום ולאפשר קישוריות מיידיה להוראות הלחימה ולהוראות האחרות הרלוונטיות.

לסיכום, פנקסי כיס למפקד אינם מחליפים ניסיון אישי, לימוד מקצועי ותורה צבאית מפורטת וכתובה, אך הוצאת הפנקס היא חיונית לשימור המקצועיות והידע הצבאי בצה"ל וליצירת שפה משותפת בתוך כוחות היבשה.

הערות

1. פנקס עזר למפקד - מסמך פנימי בצה"ל
2. על-פי זיכרוני כקורא קבוע של "מערכות" ועל-פי סקירה של מפתח העניינים של החוברת. ראו צ"א-צ"ב, מאי 1955, עמ' 112-114
3. פנקס עזר למפקד (מהדורה ראשונה), ינואר 2001, מסמך פנימי בצה"ל
4. מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים - מהותם, ייעודם וארגונם, יוני 2005, מסמך פנימי בצה"ל
5. ראו לדוגמה: ספרי הוצאת "לנוטר" שיצאו באישור הבריטים בתקופת המרד הערבי (בשנים 1936-1937). על כך ראו: יהודה ואלך, אל הדגל - הקמת צבא עממי תוך כדי לחימה, משרד הביטחון, 1997, עמ' 117-118
6. לעניין הזה ראו: יגאל שפי, סיכת מסמך - המחשבה הצבאית בקורסים לקצינים ב"הגנה", משרד הביטחון, 1991; יואב גלבר, גרעין לצבא עברי סדיר, יד יצחק בן-צבי, 1983, בעיקר פרק רביעי
7. ראו לדוגמה: אימון חיל הרגלים חלק ב' - שדאות, תרגול קרב, טקטיקה של כיתה ומחלקה, 1949, מאי 1950, מסמך פנימי בצה"ל; גדוד חיל רגלים, ינואר 1951, מסמך פנימי בצה"ל; גדוד חי"ר בהתקפה, 1957, מסמך פנימי בצה"ל; מודיעין - עבודת מטה, 1957, מסמך פנימי בצה"ל
8. לדוגמה: לוחמת שריון, ינואר 1965, מסמך פנימי בצה"ל; המודיעין הקרבי, אוקטובר 1966, מסמך פנימי בצה"ל; וכמובן כתיב היסוד של תורת הקרב שעדיין לא יצאו להם תחליפים: תורת הקרב, כרך א', מאי

- 1963 וכרך ב', ספטמבר 1963, מסמך פנימי בצה"ל
9. עמנואל ודל, קללת הכלים השבורים, שוקן, 1987; ארז וינר, "מי צריך תורה?" מערכות 385, ספטמבר 2002, עמ' 42-45. על המחשבה הצבאית לאחר 1967 ראו חיים גדל, המחשבה הצבאית של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים (1967-1973), עבודת דוקטורט, אוניברסיטת חיפה, 2003
10. פנקס כיס למ"פ ולמג"ד בחיל הרגלים, 1957, מסמך פנימי בצה"ל
11. לדוגמה, פנקס כיס למג"ד חש"ן, אוקטובר 1990, מסמך פנימי בצה"ל

למלחמה הבאה, "מח"ן", 14 נובמבר 2003, עמ' 42-44

22. פנקס עזר למפקד (מהדורה ראשונה), עמ' 1; ראו גם את תקצירי התו"ל הרבים שהופצו לקורס מג"דים/מ"פים בשנות ה-90 של המאה הקודמת
23. פנקס עזר למפקד, עמ' 47-52
24. דיון על המונח "בט"ש" ניתן למצוא אצל דוד טל, תפיסת הביטחון השוטף של ישראל - מקורותיה והתפתחותה 1949-1956, המרכז למורשת בן-גוריון, 1998, עמ' 8; אבי קובר, "סכסוכים בעלי עצימות נמוכה: מדוע קיים פער בין תיאוריה למעשה", בתוך חגי גולן ושאוול שי (עורכים), העימות המוגבל, מערכות, 2004, עמ' 69-99; שמעון נווה, "עימותים אסימטריים: ביקורת אופרטיבית לאסטרטגיות הגמוניות" בתוך חגי גולן ושאוול שי (עורכים), העימות המוגבל, מערכות, 2004, עמ' 101-102

25. מחלקת תו"ל במז"י עוסקת כיום בכתיבת התורה ללוחמה נגד כוחות בלתי סדירים (התקוממות, גרילה וטרור).

26. מי שרוצה לראות מהי צפיפות מתוך רצון להכניס הרבה מוזמן להביט לדוגמה בפנקס של 1990 וכן בפרסום, USA Army Ranger Handbook, Ranger Training Brigade, July 1992

27. ראו לדוגמה שגיאות וטעויות אחדות בעמודים 35, 42, 47, 100, 125. יש עוד טעויות, אך הן מעטות.

28. ראו לדוגמה תוספות בפנקס כיס למג"ד חי"ר. פתרון אחר, מהצבא הבריטי, הוא פיצול בין החלק הנישא על-ידי המפקד ומכיל את האינפורמציה המיידית והחלק השני, שנמצא ברכב או בתרמיל הגב. ראו: Tactical Aide Memoire (TAM), part 1, January 1998, p 1

29. ראו: <http://www.elec.co.il/Articles/?Item.asp?ArticleID=3443&CategoryID=227>

פליקס פריש, "סוף עידן החטיבות", מעריב, 23 במרץ 2005

30. ראו: לדוגמה את האתר של חטיבת התורה של המרינס:

<https://www.doctrine.usmc.mil/aspweb/main.asp>



12. פנקס עזר למפקד, עמ' 1
13. לדוגמה: פנקס כיס למ"פ ולמג"ד, עמ' ז'; פנקס כיס למג"ד חי"ר, יוני 1990, עמ' 3, מסמכים פנימיים בצה"ל
14. אהרון יפה, "האומנם הולך ופוחת דור הקצינים בישראל", נתיב 16 (6), תשס"ד, עמ' 41-46
15. דוגמה לפיצול ראו: ספר עזר למג"ד חה"ן, יוני 1998; ספר עזר למ"פ חה"ן, מארס 1999, מסמכים פנימיים בצה"ל
16. פרד מאג'דלני, הפטרול/המנזר, מערכות, עמ' 15: "בדרג הגדוד הגעת אל המלחמה"
17. פנקס עזר למפקד, עמ' 1
18. פנקס כיס למג"ד חי"ר, עמ' 37
19. פנקס עזר למפקד, עמ' 30
20. כך לדוגמה ישנם כבר שינויים במבנה גדודי החי"ר והסיר (פנקס עזר למפקד, עמ' 133)
21. סא"ל בועז, "מי ישמור על המיומנות



בין שתי המלחמות

(1967-1973)

חיים נדל



ייצא בקרוב



ספרים חדשים מ"בית מערכות"



ISSN 0464-2147