

# מערכות

גיליון 449 | תמוז התשע"ג | יוני 2013



# 449

40 שנה למלחמת יום הכיפורים



70-56 מוסף מלחמת יום הכיפורים

# 30

האם  
צבא המילואים  
שוקע?

4 המלחמות החדשות

9 הדרך להשגת לגיטימציה

16 לוחמת משפט, איומים והזדמנויות

24 פיזור הפרות סדר: האתגר והמענה

37 קצר בתקשורת

44 סגן או אלוף?

48 מלחמת חמשת הימים

53 צה"ל בענן

ועוד מאמרים ומדורים



## דבר העורך

## ההכרח למנוע כישלון אינו מתיר את כל הזרעים לניצחון

אברהם מאסלו (1908-1970), תיאורטיקן חשוב של הפסיכולוגיה ההומניסטית, פיתח את מדרג צורכי האדם. המדרג מתואר בתבנית פירמידה שבסיסה הוא צרכיו הבסיסיים ביותר של האדם, וקודקודה הוא שאיפתו למימוש עצמי. ראוי ליישם את המודל הזה גם לצורכי המדינה. מדינה חייבת לדאוג, כמובן, קודם כול לצרכים הבסיסיים של תושביה, שהם הישרדות וביטחון, אך זאת בלי להתעלם מחובתה לנהוג בהומניות - ערך שראוי להציבו בראש הפירמידה של מאסלו.

עולם המלחמות משתנה בעת הזאת, וצבאות נדרשים לפעול במסגרת מגבלות רבות שנועדו - בין היתר - להפחית פגיעה באזרחים לא מעורבים. הדרישה הזאת, שבאה לידי ביטוי הן בחוקים של המדינה והן באמנות בין-לאומיות שבצידן גם סנקציות על הפרה, הולכת ומתחזקת בשנים האחרונות. כתוצאה מכך היא הפכה לגורם מרכזי שיש להתחשב בו בכל פעולה צבאית.

הנורמה הזאת אינה מוחלטת על כל המדינות במידה שווה. היא נדרשת בעיקר מהדמוקרטיות המערביות, ואף בהן לא בכל עת. בציבורים של מדינות אחרות תביעה כזאת חסרה, ואף גורמים חיצוניים סלחנים כלפיהן בעניינים האלה. הדילמות קשות במיוחד כאשר המנהיגים נקלעים לדרישות סותרות בין הצורך לחרוג מאמות המידה ההומניות למען הישרדות לבין הרצון לעמוד באמות המידה ההומניות. מדינות רבות, ובהן ישראל, מתחבטות בעיצוב הדרך הנכונה לבחירה או לאיזון בין הדרישות האלה העומדות פעמים רבות בסתירה זו לזו (עוד על כך ראו: סא"ל אריאל ויינר, המלחמות החדשות, עמ' 8-4 ואל"ם נעם נוימן, לוחמת משפט, עמ' 16-23).

הברירה לעיתים קשה. מחד גיסא, מדינה שתובס בשדה הקרב בגלל דבקות יתר בערכים הומניים לא תזכה במאומה מהקהילה הבין-לאומית - גם לא סימפטיה. מאידך גיסא, התעלמות מדרישות הומניות כאלה, שהפכו למחייבות, עלולה להעמיד את המדינה במבוכה ואף לחייב אותה להתמודד עם סנקציות שיוטלו עליה. האתגר הקשה הזה מחייב לימוד מעמיק ומקצועי של הסוגיה מרמת הלוחם והמפקד ועד לרמת המצביא, לקיים מאמצים חשיבתיים ואף לתרגל דילמות הקשורות לכך באימונים ובתרגילים.

קריאה מועילה  
אפי מלצר

## מערכות

## בית ההוצאה לאור של צה"ל

נוסד בתרצ"ט 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן  
העורך: אפי מלצר  
עורך המשנה: יואב תדמור

עורכת בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני  
עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר  
איורים: בוריס דיקרמן  
תמונות: מערכות, במחנה דובר צה"ל  
עוזרי הפקה: יאנה פירחה, טל שהם

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים  
מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

טלפון: 03-5694344/5 פקס: 03-5694343

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

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-5694512

הודפס בדפוס גרפוליט

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

סא"ל אריאל ויינר

## 4 | המלחמות החדשות

## מה הן עושות לזהות המקצועית של צה"ל?

על אופי המלחמות של היום נאמר ונכתב הרבה. על התפתחות זהותו המקצועית של צה"ל בתגובה אליהן נכתב הרבה פחות. בחקר הסוגיה הזאת - כך נראה - עדיין יש לעשות כבדת דרך ארוכה

בשער: אנשי מילואים באימון | עמוד 30



## מאמרים

### 9 | הדרך להשגת לגיטימציה

ד"ר רפאל רודניק | עמית מחקר במרכז דדו

הלגיטימיות של הפעלת כוח תלויה באיכות של תהליך קבלת ההחלטות שהוביל לפעולה ולא בספקולציות שונות על נושאים שאינם במסגרת המומחיות היחסית של הצבא. לגיטימציה צבאית היא בראש ובראשונה תוצר של מקצועיות צבאית

### 16 | לוחמת משפט, איומים והזדמנויות

אל"ם נעם נוימן | ראש מחלקת הדין הבין-לאומי בפרקליטות הצבאית בשנים האחרונות מנסים אויביה של ישראל לפגוע בלגיטימציה שלה להגן על עצמה באמצעות לחימה בחזית המשפטית. המאמר מסביר מהי לוחמת משפט וכיצד יכולה ישראל להתגונן בחזית המשפטית ואף לצאת להתקפות נגד

### 24 | פיזור הפרות סדר: האתגר והמענה

אל"ם (מיל) ד"ר יהודה אלבק | מנל"ח (מנהל לחימה) בחטיבת הנח"ל אם נתייחס ללחימה בהפרות הסדר כמו אל סוג של קרב הגנה, נשפר את מיומנות הצבא בשני מתארי הפעולה האלה

### 30 | האם צבא המילואים שוקע?

אל"ם איציק רונן | מפקד צוות במכללה לפו"ם פחות ופחות אנשים משרתים במילואים, אך בחינה מעמיקה מראה שזה לא נובע מהחלטות המילואימניקים - שדווקא מפגינים מוטיווציה גבוהה ומוכנים לשרת - אלא מאילוצי המערכת המשפיעים על ההשקעה באימוניהם ובציודם

### 37 | קצר בתקשורת

ד"ר אהד לסלוי | חוקר במרכז דדו כמעט בכל מלחמות ישראל קרה שפיקודים מרחביים פעלו בניגוד להנחיות המטכ"ל. הדבר מלמד על פערים מבניים הטבועים בממשק מטכ"ל-מפקדה ראשית

### 43 | סגן או אלוף? הסא"ל בתפקיד המתווך בין הדרג הטקטי לדרג האסטרטגי

סא"ל שרון פישר | ראש ענף פיתוח מערכות מיון במרכז מדעי ההתנהגות (ממד"ה) הדרגה סגן-אלוף כוללת בתוכה שני עולמות: העולם הטקטי של הסגן והעולם האסטרטגי של האלוף. תפקודו של הסא"ל בשני העולמות בא לידי ביטוי בכך שהוא עוסק בקיום השוטף של המסגרות לצד חתירה לחדשנות ולמצוינות

### 48 | מלחמת חמשת הימים

יעקב (ישה) קדמי | לשעבר ראש "נתיב"

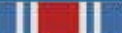
טעויות חמורות בהערכת הכוח של צבא, בנחישותה של רוסיה ובכוננות של המערב לסייע לו גרמו לנשיא גאורגיה להסתבך במלחמה נגד רוסיה בקיץ 2008. זה עלה לו בחיסול חלק ניכר מצבאו ובאובדן של שטחים אסטרטגיים

### 53 | צה"ל בענן

סא"ל מאיר ענתר | מפקד יחידת הנדסה באופק

אימוץ טכנולוגיית המחשוב בענן יצעיד את צה"ל במהירות קדימה, שכן הטכנולוגיה הזאת תפנה כוח אדם איכותי רב מעיסוק במשימות תחזוקה שגרתיות לעיסוק במשימות פיתוח מאתגרות

40 שנה למלחמת יום הכיפורים



## מוסף מלחמת יום הכיפורים

### 56 | תורת הביטחון היא הסיבה לכישלון ההתרעה ב-1973

סא"ל (מיל) רוני אמיר | לשעבר ראש תחום דוקטרינה בחיל האוויר

ערב מלחמת יום הכיפורים נשען הממסד הביטחוני-מדיני על תפיסת התרעה שלא הייתה רלוונטית למציאות. הכישלון לפתח תפיסת התרעה רלוונטית - שהיא חלק מתורת הביטחון - רובץ לפתחנו ב-2013 לא פחות מאשר ב-1973



### 65 | קרב פורט-סעיד במלחמת יום הכיפורים

תא"ל (מיל) אלי רהב | לשעבר ראש מספן ים. במלחמת יום הכיפורים היה מפקד פלגה בשייטת ספינות הטילים בדרגת סא"ל

קרב פורט-סעיד התאפיין בתקלות טכניות שמנעו מחיל הים הישג מבצעי גדול בחזית המצרית כבר בפתיחת המלחמה. עם זאת הייתה לו תרומה של ממש להחלפת הצי המצרי להסתגר בבסיסיו



### סיקורת ספרים

#### 74 | מכונת הלמידה

סא"ל ערן אורטל | עמית

מחקר במכללה לביטחון לאומי



### תגובה

#### 72 | האומנם לא

קורבנות שווא?

סא"ל (מיל) עפר דורי |

עורך אתר גבורה

(www.gvura.org)



### לשון המלחמה

#### 71 | שפות מלחמה

ושפות משא ומתן

בעולם העתיק

ד"ר אשר שפיר | בלשן,

עורך ומתרגם. מתמחה

בלשון העברית ובסוציולוגיה

של הלשון. חיבר את מדריך

העריכה "ניסוח בעברית"



צוערים באימון משולב

# המלחמות החדשות

מה הן עושות לזהות  
המקצועית של צה"ל?

על אופי המלחמות של היום נאמר ונכתב הרבה. על התפתחות זהותו המקצועית של צה"ל בתגובה אליהן נכתב הרבה פחות. בחקר הסוגיה הזאת - כך נראה - עדיין יש לעשות כברת דרך ארוכה

יירוט רקטה באמצעות כיפת ברזל במהלך מבצע "עמוד ענן" | אופיים של העימותים בשני העשורים האחרונים מאתגר באופן משמעותי את זהותו המקצועית הלוחמנית של צה"ל ויוצר אי-הלימה בין הזהות הזאת לבין הפעולות שעושים בפועל המפקדים והכוחות



**סא"ל אריאל ויינר**  
רע"ן מוקד ידע מגדר ביוהל"ן.  
בעבר: הפסיכולוג של פיקוד הדרום  
ושל אוגדת אי"ש.  
המאמר נכתב במסגרת פרו"ם אפק



החדשים ויודגשו במיוחד אלה שמאתגרים את המוסכמות שעליהן מבוססת הזהות הלוחמנית; לאחר מכן ינתחו ההשלכות של המאפיינים האלה על הזהות המקצועית של צה"ל וביטויין בפועל ולבסוף יוצעו כיווני פעולה ללוונטיים נוכח המציאות החדשה.

### הדומיננטיות של הזהות הלוחמנית

מעטים יחלקו על הקביעה כי הזהות המקצועית הדומיננטית בכל ארגון צבאי, לרבות צה"ל, היא הזהות הלוחמנית או הקרבית. תמציתיה באה לידי ביטוי בדמותו של הלוחם המסתער אל מול פני האויב כדי לגבור עליו - פעולה שכרוכה בסיכון עצמי גדול מאוד. הזהות הלוחמנית היא הדומיננטית בארגון הצבאי כיוון שהיא מייצגת את מימוש ייעודו העיקרי

### הבסיס האמפירי של המאמר מבוסס

על ידע ועל תובנות שצבר הכותב ביותר מעשור של פעילות מקצועית. במסגרתה ליווה מקרוב מפקדי שדה מהרמות הטקטית (חטיבה) והאופרטיבית (אוגדה ופיקוד) ביחידות לוחמות ובמפקדות מפעילות כוח במהלך פעילותם השוטפת ובשני אירועים מבצעיים מרכזיים: "חומת מגן" ו"עופרת יצוקה". נוסף על כך השתתף בדיונים אופרטיביים אחדים עם הדרג המטכ"לי ועיין בתוכניות אופרטיביות ובמסמכים שביטאו תפיסות מבצעיות וגישות שונות להפעלת הכוח בשני מרחבים עיקריים: יהודה ושומרון ומרחב הדרום שבו שתי חזיתות: רצועת עזה וגבול מצרים. כמו כן עסק בשנים האחרונות בפיתוח תחום התודעה בפיקוד הדרום - עיסוק שחשף אותו לדפוסי החשיבה והפעולה של צה"ל בזירות הפעולה החדשות. במהלך הפעילות הענפה הזאת לאורך השנים נחשף באורח בלתי אמצעי לתפיסות המפקדים, לדפוסי החשיבה שלהם, לאופי התכנון האופרטיבי שהם הובילו וכן למימושן של תוכניות במבצעים צבאיים קונקרטיים.

### הקדמה

זה כעשור וחצי מתמודד צה"ל - בדומה לצבאות אחרים - עם עימותים ששונים מהותית מהמלחמות הקלאסיות בין צבאות. נראה שהמושג "קונפליקטים היברידיים" מתאר בצורה הולמת את השינויים האלה שכן הוא מצביע על המאפייני המרכזי של האתגרים המבצעיים שבפניהם ניצב צה"ל: עימותים שלא ניתן לשייך לקטגוריות מובחנות משום שהם מגלמים את טשטושן<sup>1</sup>. למעשה מדובר בערבוב סוגים שונים של צורות חיכוך שבאמצעותן פועל האויב (גרילה, טרור, לחימה קונוונציונלית, ירי תלול מסלול), בעוצמות אש משתנות, במרחבי פעולה שונים (שטח בנוי, שטח פתוח, העורף), בזירות פעולה חדשות (כמו תודעה ומשפט) וביעדים שונים לתקיפה (אוכלוסייה אזרחית ולא רק כוחות צבא). בכך אין חדש, שהרי הנושא כבר נידון ונותח בהרחבה על ידי מפקדים, הוגי דעות צבאיים, קציני מטה ואנשי אקדמיה המתמחים בארגון הצבאי ובמקצוע הצבאי<sup>2</sup>.

עם זאת נדמה כי טרם נידונה לעומק השפעת התמודדותו של צה"ל עם המאפיינים של העימותים האלה על זהותו המקצועית ועל המבנה הארגוני שלו. במאמר הזה נעשה ניסיון להתמודד עם שאלת זהותו המקצועית והארגונית של צה"ל על רקע השתנות אופיה של המערכה, שהיא למעשה נקודת ההתייחסות המרכזית של הצבא: לפיה הוא מתכנן תוכניות, לה הוא נדרש לתת מענה ובמסגרתה הוא פועל.

הטענה המרכזית שמועלית במאמר היא שאופיים של העימותים בשני העשורים האחרונים מאתגר באופן משמעותי את זהותו המקצועית העיקרית של צה"ל - שהיא זהות לוחמנית - ויוצר אי-הלימה בין הזהות הזאת לבין הפעולות שעושים בפועל המפקדים והכוחות. אי-ההלימה הזאת היא תוצאה מהשונות (לעיתים הניגוד) בין הגיונות הפעולה הנדרשים בעימותים ההיברידיים לבין אלה הנדרשים בפעולה הצבאית הלוחמנית, שהם, כאמור, הבסיס לזהות המקצועית הדומיננטית בצה"ל. במאמר מוסבר כיצד נוצרת אי-ההלימה הזאת ומהן השלכותיה.

תחילה יתוארו מאפיינייה של הזהות המקצועית הלוחמנית, שהיא הזהות ההגמונית בצבא; בהמשך יוצגו מאפייני העימותים

של צבא - לחימה<sup>3</sup>.

זהות הלוחמנית באה לידי ביטוי, בין היתר, בעקרונות המלחמה וכן בערכים ובמוסכמות המקצועיים העמוקים ביותר של המקצוע הצבאי בכלל ושל צה"ל בפרט. מדובר בערכים כמו הדבקות במשימה, החתירה למגע עם האויב ולהכרעתו, היוזמה וההתקפיות. הערכים האלה מתורגמים להנחות יסוד ולפרקטיקות פעולה שונות.

אבן יסוד מרכזית בזהות הצבאית הלוחמנית היא ההנחה שהפתרון לבעיות ביטחוניות הוא עימות אלים: הפעלת כוח רב נגד האויב עד שייאלץ להכפף את רצונו לרצוננו. לכן אנשי צבא שעוסקים במלאכת התכנון של המערכה ממקדים את מאמציהם בתכנון המהלכים הלוחמניים שלה. יש לציין שהזהות הלוחמנית כוללת גם אלמנטים של איפוק ושל שליטה - בעיקר על הגוף, על הכאב הגופני ועל הרגש<sup>4</sup>. במובן מסוים, האלמנטים האלה של האיפוק הם אמצעי לעיצוב הלוחם כך שיוכל למלא את ייעודו המרכזי: הלחימה. לבסוף יש לזכור שהזהות הלוחמנית מצויה בראש היררכיית הסטטוס הצבאי, ואילו שאר זהויות המשנה בצבא מתעצבות ביחס אליה<sup>5</sup>.

### אופי המערכה והזהות הלוחמנית

העימותים שבהם מעורב צה"ל בעשורים האחרונים הולכים ומשנים את פניהם. העימותים של העת הנוכחית - שאותם ניתן לכנות "היברידיים" - נבדלים מהעימותים המסורתיים לא רק במהותם אלא גם בדרך שבה מתנהלת ההתמודדות במסגרתם<sup>6</sup>. ישנן שלוש מגמות מרכזיות המתפתחות בעימותים החדשים שמשפיעות על הזהות הלוחמנית של צה"ל. המגמות האלה קשורות לדרך פעולתו של האויב בזירת הלחימה ולדרכי התגובה הצבאיות על הפעולות האלה; להופעת זירות פעולה נוספות בעימותים החדשים ולגישה הנוכחית של הממשלות להפעלת הכוח.

### אופי פעולתו של האויב

בקונפליקטים היברידיים נוקט היריב מגוון רחב מאוד של דרכי פעולה בעת ובעונה אחת, למשל לחימה קונוונציונלית בכוחות צבא לצד פעולות טרור - ובכלל זה טרור של מתאבדים - נגד מטרות אזרחיות<sup>7</sup>. העימותים ההיברידיים האלה הם נזילים, וקשה לחות

של מבצעי הפעולות הננקטות במסגרתה או את הזהות של שולחיהם. מטרת החשאיות הזאת היא למנוע מהלכים של דה-לגיטימציה בזירה הבינ-לאומית. עצירת חלק מהמשטחים שהופנו לרצועת עזה ב-2011 היא דוגמה טובה לפעילות מהסוג הזה. במסגרתה נעצרו האוניות באורח מסתורי בטרם יצאו ללב ים ובלי שניתן יהיה לזהות את האחראים לכך. דוגמה נוספת לכך היא תקיפת מתקן הגרעין של סוריה בדיר א-זור ב-2007 שיוחסה - על פי מקורות תקשורתיים בין-לאומיים - לישראל.<sup>12</sup> למעשה הגישה של אי-לחמה, הפועלת מתחת לסף המלחמה, ולפיה יש להעדיף פעולות חשאיות ו"כירורגיות" שגורמות לנזק נקודתי בלבד, שוללת במרבית המקרים את הפעילות הלוחמנית הקלאסית. שלוש המגמות שהוצגו כאן מציבות סימני שאלה בנוגע לאופיה ולמרכזיותה של הפעולה הלוחמנית, וכתוצאה מכך מערערות את הזהות המקצועית של צה"ל, שהלוחמנות היא הרכיב המרכזי שלה.

### ההשלכות של מאפייני העימותים על זהותו המקצועית של צה"ל

מהדברים עד כה עולה שהפעולה הצבאית הקלאסית שאליה מתכוונן כל צבא הופכת כיום לזירת התנגשות נוספת - לא הבלעדית ולעיתים אף לא המרכזית. יש אפילו מי שמרחיקים לכת וטוענים ש"המלחמה אינה קיימת עוד".<sup>13</sup>

למעשה, מאפייני העימותים ההיברידיים והמגבלות שבהן הם נתונים מובילים לכך שהתנגשויות שהן בעלות אופי צבאי טהור הולכות ומתמעטות בשל אי-רצון הממשלות לשלם את המחיר הכרוך במערכה צבאית קלאסית (בחי אדם, במשאבים ובלגיטימציה מדינית), בשל עליית מרכזיותן של זירות מאבק נוספות ובשל דפוסי הפעולה של האויב כיום.

אין הכוונה לטעון שכבר אין צורך בתמרון וברכיבים אחרים של המערכה הקלאסית או שזירת הלחימה פסה מן העולם. כמעט כל אנשי הצבא מסכימים שבכל עימות ישנם פרקים שבהם נדרשים הצבאות - ויידרשו גם בעתיד - לתמרון או לנקוט פעולות לוחמניות נוספות כדי להגיע להישגים מבצעיים.<sup>14</sup> אך ניסיון השנים האחרונות מלמד שהרכיב הזה

אלה הן פרקטיקות שאינן מאפיינות את הפעולה בשדה הלחימה, שבו הזהות הלוחמנית היא שבאה לידי ביטוי באופן מובהק.

### גישת הממשלות

האופן שבו מופעל הכוח הצבאי בעידן העימותים ההיברידיים - ובכלל זה הכוח הצבאי של ישראל - משפיע גם הוא על הזהות הלוחמנית של צבאות ושל מפקדיהם. את גישת הממשלות לעימותים כיום ניתן לכנות "אי-לחמה". על פי הגישה הזאת, ממשלות ייטו לדחות ככל שניתן את הפעלת הכוח הצבאי בשל חוסר רצון לשלם את מחיר הלחימה. סביר להניח שמקורה של הגישה הזאת הוא בציפיית החברה האזרחית בעת הזאת להפעלת הכוח הצבאי באופן מושכל המתאים יותר לרוח התקופה. הדרישה הזאת באה לידי ביטוי - בין היתר - בציפייה שבמהלך פעילותו יקפיד הצבא על זכויות אדם וימזער את הנזק שנגרם לאזרחים תמימים ולתשתיות אזרחיות.<sup>11</sup> נוסף על כך נדרש הצבא לפעול במינימום אבדות לכוחותינו (בפועל, הדרישה היא לאפס אבדות).

### האופן שבו מופעל הכוח הצבאי בעידן העימותים ההיברידיים - ובכלל זה הכוח הצבאי של ישראל - משפיע גם הוא על הזהות הלוחמנית של צבאות ושל מפקדיהם

הדרישות האלה וכן אופיין של הזירות החדשות שבהן מתרחשת המערכה מחייבים ליצור דפוסי התמודדות ופעולה שמנוגדים לעיתים קרובות להיגיון הצבאי הלוחמני הטהור. כך, למשל, המלחמה של היום נדרשת להיות "נקייה" הרבה יותר מבעבר, דהיינו הצבא נדרש לפגוע באופן ממוקד בכוחות האויב ובפעיליו ולא בסביבה (האנושית והפיזית) שבחסותה הם פועלים. זאת, בין היתר, משום שפעולות הצבא חשופות כיום לתקשורת - מה שמאפשר לבחון באיזו מידה ממלא הצבא אחר הדרישות החברתיות שהוצגו קודם לכן.

כמו כן רצוי שהמלחמה תתרחש מ'תחת לפני השטח', כלומר בלי שהציבור הרחב יידע על עצם קיומה, ואם היא בכל זאת נחשפת בתקשורת - בלי שניתן יהיה להתוודע לזהות

את אופן התפתחותם. העימותים האלה מפוזרים מאוד במקום ובזמן ומשטטשים את קטגוריות החשיבה, עד כי לא ניתן, למשל, להבחין בין חזית לעורף, בין לוחמים לבין אלה שעליהם מגינים בבית ובין השחקנים השונים המעורבים בלחימה.<sup>8</sup> את הרב-צורניות הזאת יכולים לקיים תאים שונים של אותה היחידה או של אותו הארגון הפרוסים על פני שטח רחב במדינה אחת או על פני כמה ארצות, והיא נועדה לפגוע בצבאות שפועלים בדפוסי חשיבה ופעולה מערביים. נראה שכדי להתמודד בהצלחה עם דרך פעולה כזאת של האויב יש לאמץ שיטת לחימה ששונה מהותית מדרך הלחימה הקלאסית. לדוגמה, במקרים רבים, אולי ברובם, לא נכון להטיל למערכה כוח צבאי גדול כדי להשיג אינטרסים אסטרטגיים.<sup>9</sup> במילים אחרות, כיום ההתמודדות הלוחמנית הטהורה איננה - במקרים רבים ובחלק משמעותי מהזמן - ההתמודדות הנכונה ביותר עם אופי הפעולה שנוקט האויב.

### הזהות הלוחמנית באה לידי ביטוי בין היתר, בעקרונות המלחמה וכן בערכים ובמוסכמות המקצועיים העמוקים ביותר של המקצוע הצבאי בכלל ושל צה"ל בפרט

### זירות הפעולה החדשות

המגמה השנייה המתפתחת בעימותים החדשים היא היווצרותן של זירות פעולה חדשות לצד זירת הלחימה המסורתית. הזירות החדשות מתאפיינות בכך שההיגיון המארגן שלהן מנוגד לזה של הזירות המסורתיות (או לכל הפחות שונה מאוד מהן). בין הזירות האלה ניתן למנות את הזירה התודעתית-תקשורתית, את הזירה המשפטית ואת הזירה הקיברנטית. כמו כן יש לציין את עליית מרכזיותה של הזירה המדינית והדיפלומטית. המאפייני המרכזי של זירות הפעולה האלה הוא שעוסקים בהן בפעולות בעלות היגיון מארגן אחר, שהוא לעיתים מנוגד להיגיון הלוחמני של הפעלת הכוח. כך, למשל, פעולות כמו דיאלוג, איפוק, הצגת טיעונים, השגת לגיטימציה ופעולות דומות אחרות, המאפיינות את הפעולה בזירות המאבק החדשות, מבוססות על היגיון לא לוחמני.<sup>10</sup> במילים אחרות: כל



פעילות לילית של צה"ל לתפיסת מבוקשים באיו"ש | רצוי שהמלחמה תתרחש מתחת לפני השטח, כלומר בלי שהציבור הרחב יידע על עצם קיומה (צילום מסך מתוך סרטון של דובר צה"ל)

היכולות הקלאסיות הקשורות לחימה. מכל מקום, השינויים הארגוניים האלה מעידים שצה"ל אכן עסוק בהיבטים הלא לוחמניים של המערכה וכי זה אינו עיסוק זמני או מזדמן אלא הוא צפוי להיות במרכז עשייתו גם בשנים הבאות.

מול המציאות הזאת ניצבים המפקדים ברמות הפיקוד השונות ונדרשים לתכנן את המענה האופרטיבי למלחמה החדשה המתרחשת לנגד עיניהם. בדומה למתרחש אצל מקביליהם האמריקנים,<sup>17</sup> חשים המפקדים בצה"ל מבוכה (לא תמיד מדוברת ומפורשת) כאשר נראה כי המענה המבצעי לאיומים הביטחוניים אינו לוחמני במהותו או שרכיב הלוחמנות בו קטן באופן יחסי.

נראה שהצורך להתמודד עם המאפיינים האלה מוליד באופן טבעי למדי שני סוגים של תגובות פיקודיות מרכזיות: הראשון, הכרה בצורך להפעיל כלים לא לוחמניים - הכרה הגוררת אי-נחת מקצועית (שמקורה, כך נראה, בתחושה שלא מתפקדים לעסוק בכך) וכתוצאה מכך - הרצון להעביד את האחריות למשימה לגורם אחר (משרדי

### המבוכה שחשים המפקדים היא תוצר של אי-ההלימה המתקיימת בין הזהות המקצועית הטבועה עמוק בתודעתם לבין האופי והתכולה של עיסוקם היום-יומי בעת הזאת

דוגמאות רבות הממחישות את השינוי באופי פעולתו ובמבנהו של צה"ל: העמקת פיתוחו של עולם הפעולה החשאי, המשך הפיתוח של יכולות הפעולה מנגד, שדרוג משמעותי של היכולות הקיברנטיות, חיזוקו של מערך הדוברות הצבאית ושל מערך התייעוד המבצעי, תגבור משמעותי של מערך היועצים משפטיים, חיזוק פעולות התיאום והקישור והקמת גופים העוסקים בלוחמת תודעה. כל אלה מעידים שלצד היכולות הצבאיות הקלאסיות הקיימות מתווספות יכולות חדשות וזירות פעולה נוספות אשר משנות את פני הצבא. בר־ארי, שר וויינר מכנים את הצבא הזה "אינקרמנטלי" ("תוספתי"). זהו דגם של צבא שנוכח השתנות אופי המערכה מפתח יכולות פעולה נוספות ובונה או מחזק גופים בהתאם לצרכיו החדשים.<sup>16</sup> זאת בלי לגרוע ממקומן של

של המערכה הוא פחות מרכזי מבעבר ובוודאי מוגבל יותר בהיקפו ולעיתים גם בעוצמתו. ולצד זה הולך וגדל הצורך של צה"ל להפעיל כלים ואמצעים לא לוחמניים במסגרת פעולתו. יש הטוענים שהפעולות הלא לוחמניות הנדרשות במסגרת המלחמה החדשה הן עניינם של גורמים רבים - משרדי ממשלה וסוכנויות ממשלתיות שונות - אך לא של צה"ל. אך מי שעוקב באופן שיטתי אחר ההווה הצבאית של שני העשורים האחרונים יודע שהצבא עוסק באופן קבוע בפעולות לא לוחמניות. יתר על כן, הפעולות האלה הפכו לחלק מליבת העיסוקים שלו. כך, למשל, מציגים מודכי ואמיתי ניתוח מרתק של המישורים הלא לחימתיים הרבים שבהם פועלים המפקדים ביהודה ושומרון.<sup>15</sup> נראה שמישורי הפעולה האלה מייצגים נאמנה במרבית מאפייניהם אף את פעילות המפקדים בגזרות הפעולה האחרות של צה"ל.

יתרה מכך, הצבא, שנאלץ להתמודד עם המגמות השונות שהוצגו כאן, מתאים את מבנהו לאותן המגמות ויוצר גופים חדשים או מחזק גופים קיימים כדי שיוכל לפעול באופן אפקטיבי בזירות החדשות. ניתן להצביע על

ממשלה, משטרה וכו'); השני, ניסיון לטפל באתגרים האלה בכלים המוכרים, קרי לפעול במישור הצבאי הטהור (תקיפות, תמרון רחב וכו') אף שלעיתים חשים המפקדים כי זה לא יניב הישג של ממש. מכל מקום, התכנון של החלקים הלא לוחמניים של המערכה גורם לעיתים קרובות מבוכה מסוימת המובילה את המפקדים להתייחס לחלקים האלה כאל הפחות חשובים - לעיתים באופן מוצהר ולעיתים באופן מוסווה דרך שפת הגוף, היקף הקשב והמשאבים המוקצים להם, האווירה הכבדה שיוצר העיסוק בהם וכד'.

יתר על כן, היות שעל פי התפיסה המקובלת היכולות הלא לוחמניות הן אילוץ מבצעי ולא חלק מהידע ומהמיומנויות הדרושים לאיש הצבא, מקצועיותם של המפקדים בתחומים האלה אינה גבוהה, וההכשרה שהם מקבלים בהם היא חלקית ביותר ורחוקה מלהיות ממצה. טענתי היא כי המבוכה הזאת שחשים המפקדים היא תוצר של אי-ההלימה המתקיימת בין הזהות המקצועית הטבעית עמוק בתודעתם לבין האופי והתכולה של עיסוקם היום-יומי בעת הזאת. בעוד שליבת הזהות המקצועית של המפקדים היא לוחמנית במהותה, הרי שגרת פעילותם גדושה בעיסוקים בתחומים ובמישורי פעולה שההיגיון המארגן שלהם שונה - ולעיתים מנוגד - לזה של הפעולה הלוחמנית. במילים אחרות: מאפייני המערכה בעת הזאת מאתגרים באופן משמעותי את הזהות המקצועית של צה"ל ושל מפקדיו שמהותה היא הלוחמנות.

### סיכום: האם צריך זהות מקצועית חדשה לחיילי צה"ל?

נראה אפוא כי בעת הזאת ישנו צורך לנסח מחדש (או לכל הפחות לעדכן) את הזהות המקצועית העיקרית של צה"ל ולכלול בה לצד הלוחמנות את הרכיבים הנוספים שיהפכו את הכלים הלא לוחמניים לחלק ממנה.

זהות מקצועית שיוצרת את הגליטימיציה הפנימית לעסוק בהיבטים הלא לוחמניים של המערכה במסגרת המקצוע הצבאי תוביל להסתכלות מרחיבה על המערכה, לתכנון מקיף יותר ולפתרונות מבצעיים שלמים יותר לאיומים השונים העומדים בפני צה"ל במסגרת העימותים ההיברידיים.

בין היתר נדרש פיתוח של גישה חיובית כלפי חשיבה, תכנון וביצוע של פעולות לא לוחמניות במסגרת תכולת תפקידו הגליטימי של הצבא. גישה חיובית כזאת היא המפתח ליכולת של מפקדים ושל חיילים לפעול באופן אפקטיבי במשימות מעין אלה.<sup>18</sup>

### בעת הזאת ישנו צורך לנסח מחדש (או לכל הפחות לעדכן) את הזהות המקצועית העיקרית של צה"ל ולכלול בה לצד הלוחמנות את הרכיבים הנוספים שיהפכו את הכלים הלא לוחמניים לחלק ממנה

כמובן, זהות מקצועית מרחיבה מרחיבה מחייבת הכשרה מקצועית רלוונטית יותר. גם הכשרה כזאת היא מנגנון שסייע "להלבין" את היכולות הלא לוחמניות ולהפוך אותן לחלק בלתי נפרד מזהות המקצועית של המפקד ושל הלוחם בצה"ל.

יהיו מי שיטענו כי יש בכך כדי לסכן באופן ממשי את האפקטיביות המבצעית של צה"ל שכן ויתור על הגמוניית הזהות הלוחמנית עלול להביא לפגיעה ברמת הלוחמנות של כוחותינו - פגיעה שתגרע מהיכולת להכריע בשדה הקרב כשיידרש. יש מי שיבססו את טענתם על ההנחה כי חשיבה על הממדים הלא לוחמניים של המערכה עלולה לבלבל מפקדים (ובוודאי חיילים), וכתוצאה מכך הם ייטו לוותר באופן קבוע על האופציה הלוחמנית כשיצטרכו להתמודד עם אתגר ביטחוני מסוים או שישתמשו בה בעוצמה שנמוכה מזו הנדרשת.

זהו אכן טיעון כבד משקל שלא ניתן להתעלם ממנו ובוודאי שהוא ממחיש את מורכבות האתגר המקצועי שבפניו ניצב צה"ל נוכח העימותים של העת הנוכחית. ללא ספק, המענה המיטבי למורכבות הזאת כלל אינו פשוט וברור מאליו. ועם זאת, היות שהעימותים בעת הזאת הם אוסף של צורות לחימה בזירות מאבק רבות שמייצגות הגיונות (ואולי אף פרדיגמות) שונים, על הצבא למצוא את הדרך לסגל לעצמו יכולת לפעול בעת ובעונה אחת בפרדיגמות השונות או לעבור ביניהן באופן תדיר. נדמה כי אל מול מורכבותו של שדה הקרב הנוכחי הכרחי לפעול בכיוון הזה בלי שזה יגרע מלוחמנותם של הכוחות ושל המפקדים.

בסופו של דבר, עימותים היברידיים מחייבים

מטבעם צבא אינקרמנטלי שזהותו העיקרית תהיה אף היא אינקרמנטלית. נדמה שזוהי יכולת ארגונית אסטרטגית שעל צה"ל לפתח, אם זו עדיין אינה קיימת.

### הערות

1. שרית טובי וזכרית פדן, **קונפליקטים היברידיים במאה ה-21 - משמעות לתחום המנהיגות**, בית הספר למנהיגות, 2010
2. ראו לדוגמה: Frank Hoffman, **Lessons from Lebanon: Hezbollah and Hybrid Wars**, Foreign Policy Research Institute, Philadelphia, 2006; אמיר אורן, "המשט לעזה, דרושים קברניטים", **הארץ**, 4 ביוני 2010; Margaret S. Bond, **Hybrid War: A New Paradigm for Stability Operations in Failing States**, U.S Army War College, Carlisle, Pennsylvania, 2007; Mary Kaldor, **New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era**, Polity, London, 2001
3. אורנה ששון לוי, **זהויות במדים - גבריות ונשיות בצבא הישראלי**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, מאנגס והאוניברסיטה העברית, 2006
4. **שם**
5. **שם**
6. טובי ופדן, **שם**
7. **שם**
8. אייל בן-ארי, "מלחמות היברידיות בסביבות מורכבות: מנהיגות בצבאות בני זמננו", **מראות של מנהיגות**, 2011, עמ' 52-65
9. טובי ופדן, **שם**
10. I. Bet- El, "Media and Conflict: An Integral Part of the Modern Battlefield", בתוך: אייל בן-ארי, **שם**
11. Christopher Dandeker, "New Times for the Military: Some Sociological Remarks on the Changing Role and Structure of the Armed Forces of the Advanced Societies", **British Journal of Sociology**, 45(4), 1994, pp.637-654; Hugh Smith, "The Last Casualty? Public Perceptions of Bearable Cost in a Democracy", in Michael Evan and Alan Ryan (eds.), **The Human Face of Warfare: Killing Fear and Chaos in Battle**, Allen and Unwin, London, 2000, pp. 54-83
12. ראו: <http://bit.ly/18e6miu> וכן: <http://bit.ly/10i5mld>
13. שתי הכתובות מציגות גורמים שונים אשר מייחסים לישראל, לכאורה, את ביצוע הפעולות החשאיות המתוארות אף שאין ראיות לכך שישראל הייתה מעורבת בהן כלל. רופרט סמית, **התועלת שבכוח - אמנות המלחמה בעולם המודרני**, מערכות, תל-אביב, 2013
14. ראו בעניין הזה: שי שבתאי, "המלחמה שאחרי המלחמה הבאה: עידן העימותים הארוכים", **מערכות**, 440, דצמבר 2011, עמ' 4. <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/9/113039.pdf>
15. יואב (פולי) מרדכי ויותם אמיתי, שבחי התבונה: האתגר הרבי-ממדי של מפקד הבט"ש באי"ש, **מערכות**, 436, אפריל 2011, עמ' 48. בין היתר טוענים המחברים כי מושגים כמו "ניצחון בקרב" או "הבסת האויב" אינם מסייעים בדרך כלל להמשגת ההצלחה של מפקד במציאות של יהודה ושומרון. במידה רבה מעידה התבונה הזאת על הירידה במרכזיות של ההישג הקרבי ועל היווצרותם של קריטריונים נוספים לאומדן הצלחות.
16. אייל בן-ארי, יהודית שר ואריאל יוניג, **לחמת צה"ל במבצע 'עופרת יצוקה': מלחמות היברידיות לצבאות תוספתיים**, (יפורסם בקרוב)
17. טובי ופדן, **שם**
18. Volker Franke, **Preparing for Peace: Military Identity, Value Orientations, and Professional Military Education**, Praeger Publishers, Westport, Connecticut, 1999



# הדרך להשגת לגיטימציה

הלגיטימיות של הפעלת כוח תלויה באיכות של תהליך קבלת ההחלטות שהוביל לפעולה ולא בספקולציות שונות על נושאים שאינם במסגרת המומחיות היחסית של הצבא. לגיטימציה צבאית היא בראש ובראשונה תוצר של מקצועיות צבאית



הרמטכ"ל, בני גנץ בתדרוך במסגרת מבצע "עמוד ענן" | העולם מכבד ומקבל מדיניות יעילה ומוצלחת של הפעלת כוח הממוקדת ביעדים צבאיים מקובלים (כמו הגנה על ריבונות המדינה או שמירה על זכויות אדם). לרוב, העולם אינו מקבל פעולות צבאיות כושלות שלא משיגות את היעדים המדיניים שלהן ומסכות נזק אגבי רב

ד"ר רפאל רודניק  
עמית מחקר במרכז דדו



ברובה על ידי הדרג המדיני שבוחן את כלל השיקולים (כולל התמיכה הציבורית והעולמית) כשהוא נדרש לבחור בין חלופות הפעולה שאמור להציג לו הדרג הצבאי. האם הצבא אמור לשבת על המדוכה ולשקול את מידת התמיכה של אזרחי המדינה? את האינטרסים הפוליטיים הפנימיים? את התמיכה החשאית והפומבית של מדינות שונות? את רוח הפרסומים בכלי התקשורת השונים? את משבי הרוח המגוונים בדעת הקהל העולמית? לדעתי, אין למקבלי החלטות בצבא (והם מעטים) יכולת או זמן לשקול את כל הגורמים האלה. על מפקדי הצבא להתמקד ולהתעמק בפיתוח חלופות לפעולה לשם השגת היעדים הצבאיים והתכלית המדינית ולמצמם את הנטייה לקיים דיון מופשט על הלגיטימציה. שקילת החלופות הצבאיות תעלה בהכרח גם דיון על משאב הלגיטימיות, אבל זה יהיה דיון משני ונלווה. זאת בניגוד לדיונים שבהם הלגיטימיות הופכת לתכלית הפעולה, והרעיון המבצעי משרת אותה.

### Might and Right: להיות עוצמתי ולגיטימי

אקדים ואסכם באופן תמציתי: העולם מכבד ומקבל מדיניות יעילה ומוצלחת של הפעלת כוח הממוקדת ביעדים צבאיים מקובלים (כמו הגנה על ריבונות המדינה או שמירה על זכויות אדם). לרוב, העולם אינו מקבל פעולות צבאיות כושלות שלא משיגות את היעדים המדיניים שלהן ומסבות נזק אגבי רב. במחשבה הפילוסופית קשור הרעיון הזה למונח "מזל מוסרי" (moral luck)<sup>9</sup>, דהיינו שהלגיטימיות תלויה לעיתים קרובות בתוצאות הפעולה ולא בכוונותיה.<sup>10</sup> הבעיה, כמובן, היא שהתוצאות (בעיקר בלחימה) אינן דבר שבשליטה, ולמזל יש תפקיד מרכזי בעיצובן. כיוון שעדיף לא להשאיר את התוצאות רק למזל, עדיין נשארת אחריות רבה לקיום תהליכי עבודה וקבלת החלטות מקצועיים, אפקטיביים וסדורים. ראוי להזכיר כאן שעצם הלגיטימיות של הקמת מדינת ישראל (למעשה של תוכנית החלוקה) התערערה בקרב מדינות שונות (כמו ארה"ב) בין נובמבר 1947 למאי 1948, כאשר נראה היה שהיישוב היהודי מתפרק ואינו מצליח להתגונן מול התקפות הערבים. המגמה הזאת השתנתה רק עם הפעלתה המוצלחת של

### הדיון בסוגיית הלגיטימיות משתלט על השיח הצבאי יתר על המידה וזאת על חשבון נושאי דיון צבאיים מקצועיים ראויים וחשובים יותר כמו חשיבה תחבולנית להפעלת הכוח ולהשגת הכרעה וניצחון

על ירושלים. בן-גוריון הבין שמדינות רבות "יחפשו תירוצים שונים כדי להצדיק את הוצאתה של ירושלים מידי ישראל".<sup>6</sup> בשיחה שיכולה הייתה להתקיים גם בימינו בין ראש הממשלה לבין אלופי צה"ל הסביר אז בן-גוריון לאלוף יגאל אלון כי "כל העולם רואה את ירושלים. יש לנו שונאים, ויש ועדת קונסולים [מטעם האו"ם], ויש ערבים והם הלכו לראות... והידיעות על כך נשלחות לכל המדינות בעולם".<sup>7</sup> למדינת ישראל שאך קיבלה את הלגיטימציה הבין-לאומית לקיומה העצמאי לא הייתה לגיטימציה בין-לאומית להשתלט על ירושלים. זה היה מצב הסיום שנבחר מהבחירה האסטרטגית, והצבא נדרש לממש את ההישגים הצבאיים באופן שיאפשר (ולפחות לא יכשיל) את ההישגים המדיניים.

### מרחב הלגיטימיות החיצונית – הפומבית המוענק לעיתים קרובות למדינת ישראל נשאר לרוב בגדר של הכרזה בזכותה הטבעית לקיום ולהגנה עצמית

מרחב הלגיטימיות החיצונית-הפומבית המוענק לעיתים קרובות למדינת ישראל נשאר לרוב בגדר של הכרזה בזכותה הטבעית לקיום ולהגנה עצמית. ראוי לא לזלזל בהכרזות כאלה. אולם הן אינן מעניקות, למשל, הגנה מפני טילים המשוגרים לעבר אזרחי המדינה. לעיתים יש נטייה לשכוח ששום ממשלה לא תשרוד, משמע לא תקבל לגיטימציה מאזרחיה, אם היא לא תעניק להם הגנה אפקטיבית.<sup>8</sup> מידת הלגיטימיות של פעולה צבאית נקבעת

### מבוא

המאמר עוסק באבחון תופעה שפשטה באחרונה בצבא: השימוש הבלתי נלאה במושג "לגיטימציה" (או "דה-לגיטימציה"). במאמר הזה אני טוען שהדיון בסוגיית הלגיטימיות משתלט על השיח הצבאי יתר על המידה וזאת על חשבון נושאי דיון צבאיים מקצועיים ראויים וחשובים יותר כמו חשיבה תחבולנית להפעלת הכוח ולהשגת הכרעה וניצחון. לעיתים נראה כי ברעיון הלגיטימיות נעשה שימוש בהקשר הצבאי במקום, בתזמון ובמידה הלא נכונים.

### אתגר הלגיטימיות היה כאן תמיד

בפוליטיקה העולמית הדיון בלגיטימיות אינו חדש ואף בסביבה הצבאית ניתן להבחין בקיומו כבר בימי המקרא.<sup>1</sup> יושפט הרכבי מציין שאהדתם של גורמים שונים (כמו דעת הקהל או מדינות זרות) היא הכרח שיש צורך להביא בחשבון לפני יציאה למלחמה, במיוחד כשמדובר במדינות קטנות. הוא אף מצטט את קלאוזוביץ שהתייחס לסוגיה הזאת: "ולבסוף עלינו להעריך את האהדות המדיניות של מדינות אחרות ואת השפעת המלחמה עליהן".<sup>2</sup> במיוחד בישראל יש לרעיון הלגיטימיות מקום של כבוד מראשית הקמת המדינה עקב תלותה התמידית בתמיכה בין-לאומית. זה המקום גם לציין שיש המתבלבלים בין ביקורת בין-לאומית, הנשענת על דה-לגיטימציה של עצם קיום המדינה לבין דה-לגיטימציה למדיניותה של המדינה.

סיוע ותמיכה חיצוניים היו חיוניים החל מהרגע שבו הועלה הרעיון להקים מדינה ליהודים ועד ימינו, עת האינטרסים של ישראל הם - במקרה הטוב - מטרד לרוב מדינות העולם. שמעון פרס התייחס לכך בכותבו כי "על כל מלחמותיה של ישראל ריחף צל של התערבות של מעצמות העל במישרין או בעקיפין".<sup>3</sup> עדות מעניינת לכך ניתן למצוא ב"הגישות העצומה של בן-גוריון בנוגע לפעילות צה"ל בירושלים" במהלך מלחמת העצמאות.<sup>4</sup> בין היתר הבהיר בן-גוריון למפקדי חטיבת עציוני כי "יש סכנה חמורה והרת אסונות מחיילינו: שישדרו ויחללו מקומות קודש נוצריים ומוסלמיים".<sup>5</sup> זכי שלום מציין כי נראה שלא פשעיהם של לוחמי ישראל היו במוקד החשש של ראש הממשלה דאז אלא ההשלכות הבין-לאומיות כתוצאה מכך לשלטונה של ישראל

ניתן ללמוד ממקרי בוחן אלה כי האופן שבו נתפס בעולם הסכסוך בין הצדדים ומעמדו הבין-לאומי של היריב הנלחם בישראל יש להם השפעה רבה על מידת הלגיטימציה שמקבלת ישראל להפעלת הכוח. התפיסה המקובלת בעולם היא שהסכסוך עם החמאס הוא חלק מהמאבק הלאומי הפלסטיני להגדרה עצמית (זכות אהודה ולגיטימית בעיני העולם). לעומת זאת העימות נגד החזבאללה הוא בעיני העולם מערכה של ישראל להגנה עצמית מפני ארגון התנגדות שייעי על רקע מציאות פוליטית-אזורית רחבה יותר (אף שהועלתה תמיהה בעולם על יציאה למערכה בהיקף כזה עקב פיגוע נקודתי ושביית שני חיילים). הנרטיב הישראלי, לעומת זאת, משותף לשני העימותים. בשניהם מדובר על כך ששוב ושוב "עומדים עלינו לכלותנו" (בעיקר בהנחיה ובתמיכה של איראן).

יש לציין שחלק מן הלגיטימציה שקיבלה ישראל ב-2006 להפעלת הכוח נבע מנסיגתה לקו הגבול הבין-לאומי ב-2000 - קו שקיבל את אישור האו"ם. הייתה זו החלטה מדינית שנתקלה באותה העת בלא מעט ביקורת של הצבא. לעומת זאת, הנסיגה מרצועת עזה (2005) מעולם לא זכתה ללגיטימציה מלאה מכיוון שבעולם ראו בה צעד חלקי בלבד בתוך המסגרת של העימות הכולל עם הפלסטינים. נשאלת אפוא השאלה האם צה"ל, בבואו לתכנן או לנהל מערכה צבאית, למשל נגד הפלסטינים או נגד החזבאללה, צריך לשקול את כלל מרכיבי הלגיטימציה הפוליטית, העולמית והאזורית הקשורים לאותה המערכה. אם יעשה זאת, יגיע במהרה למסקנה כי תנאי מקדים למענה לגיטימי מול איום השיגורים על אופקים או על רמת-אביב (בעתיד הקרוב) הוא יישוב הסכסוך הפלסטיני-ישראלי. מדינת ישראל וממשלת ישראל לא זקוקות לצה"ל לשם כך. אחריותו של צה"ל, כפי שטמון בשמו, היא הענקת הגנה מיטבית למדינת ישראל. כדאי לשים לב שמדובר בעיקר בהגנה ולא דווקא בביטחון, הואיל וביטחון הוא מונח רחב שאמונות עליו כלל המערכות המדיניות.<sup>16</sup>

### הקשר בין לגיטימציה לבין הקרבה והרתעה

העימות האסימטרי (סוג העימות השכיח כיום) מציב לכאורה פרדוקס מובנה בתחום



יהושפט הרקבי | מי שהיה ראש אמ"ן מציין שאהדתם של גורמים שונים (כמו דעת הקהל או מדינות זרות) היא הכרח שיש צורך להביא בחשבון לפני יציאה למלחמה, במיוחד כשמדובר במדינות קטנות

### פרדוקס הלגיטימיות

כדי להבין את המורכבות ואת הפרדוקסליות של נושא הלגיטימיות, ניתן להשוות בין הביקורת שספגה ישראל לאחר מלחמת לבנון השנייה (2006) לבין הביקורת שליוותה את מבצע "עופרת יצוקה" (2008-2009). על אף ביקורת עולמית מגוונת ומחאות שונות במהלך המערכה בלבנון ולאחריה לא קמה ועדת חקירה בנוסח ועדת גולדסטון בעקבות אירועי 2006. זאת אף שישירות הפעילה עוצמה צבאית רבה יותר נגד החזבאללה מאשר נגד החמאס. אשר להצדקה לצאת למערכה, על פניו גרם החמאס נזק מוחשי רב יותר לישראל (8,000 שיגורים בשנים שקדמו למבצע וחייל חטוף) מאשר הנזק שגרם החזבאללה (בעיקר אירועי החטיפה). התגובות של דעת הקהל בארץ היו הפוכות מאלה של דעת הקהל בעולם: בארץ נחשבה המערכה בלבנון לכישלון, וקמה ועדה ממלכתית בראשות השופט וינוגרד שחקרה, ביקרה נמרצות והסיקה מסקנות שונות. לעומת זאת המערכה ברצועת עזה נחשבה למוצלחת ולמעין "מקצה שיפורים" צבאי-מדינית-קשורתית של המערכה בלבנון (יש לציין כי לעת עתה מערכות כיפת ברזל נדרשות בעיקר בדרום הארץ ולא בצפונה).

תוכנית ד' - תוכנית המתקפה הראשונה של מה שהפך בהמשך להיות צבא ההגנה לישראל. ישראל זכתה בפועל לתמיכה החזקה של ארה"ב רק לאחר הניצחון המוחץ של 1967.<sup>11</sup> כפי שהסביר מאוחר יותר מזכיר המדינה האמריקני הנרי קיסינג'ר לנשיא מצרים, אנואר סאדאת: המובס אינו יכול לעצב מציאות או לפתח ציפיות ולהציג דרישות ותנאים כמו המנצח.<sup>12</sup>

ישראל לא הייתה, כנראה, יוצאת להשמיד את הכור הגרעיני בעיראק (פעולה שזכתה בזמנה לביקורת נוקבת ונחשבת היום ללגיטימית), אילו הדבר היה תלוי רק בשאלת הלגיטימיות העולמית; היא לא הייתה פותחת בהתקפה מקדימה ומונעת נגד המצרים ב-1967 (כפי שכמעט התרחש כפי שעולה מהדיונים המדיניים שהתנהלו בנושא); והיא אף לא הייתה יוצאת למבצע כמו "אביב נעורים" (שזכה לגינוי סמלי במועצת הביטחון אך גם הוגדר בעיתונות העולמית "הישג שאין לו אח ורע בדברי הימים של כל מבצעי הקומנדו בעולם").<sup>13</sup> בני האדם מעריכים חוכמה, תעוזה ועוצמה. מה שנחשב לכישלון ולטיפשות הוא בעל פוטנציאל רב להיעדר לגיטימיות. מה שנחשב למוצלח ולמושכל הוא בעל פוטנציאל רב לגיוס לגיטימיות.

### בני האדם מעריכים חוכמה, תעוזה ועוצמה. מה שנחשב לכישלון ולטיפשות הוא בעל פוטנציאל רב להיעדר לגיטימיות. מה שנחשב למוצלח ולמושכל הוא בעל פוטנציאל רב לגיוס לגיטימיות

לגיטימיות היא לרוב משתנה תלוי מסדר שני. משמעות הדבר: ללגיטימיות כשלעצמה אין משמעות. מידת הלגיטימיות ומאפייניה תלויים בשילוב בין משתנים אחרים (מסדר ראשון). למשל, הלגיטימיות להפעלת נשק גרעיני תהיה תלויה בהכרה בסכנה ודאית לביטחון קיומה של המדינה (ההכרה והסכנה הוודאית הן המשתנים המשפיעים).<sup>14</sup> באופן מופשט יותר, לגיטימיות של פעולה צבאית נגד ישות יריבה תלויה בשקלול מידת הנזק המוחשי שגרמה אותה הישות (או עלולה לגרום) לצד יכולת מוכחת לפגוע בה באופן מוצלח ובעלות נסבלת.<sup>15</sup>



כותרת מעריב, 30.7.06 | העימות נגד החזבאללה הוא בעיני העולם מערכה של ישראל להגנה עצמית מפני ארגון התנגדות שיעי על רקע מציאות פוליטית-אזורית רחבה יותר

הלגיטימציה בעידן הנוכחי.<sup>17</sup> כדי לזכות בלגיטימציה בעימות מהסוג הזה יש להצטייר כחלש וכנחות ולהוכיח הקרבה. עיון בהיסטוריה של המלחמות מלמד שאיום סימטרי מצדיק למעשה כל תגובה בעלת היגיון סימטרי, גם אם העוצמה שבה עושים שימוש אינה סימטרית. הקרבה בפועל או צפי להקרבה של חייליך או של אזרחיך מצדיקים את הקרבתם של חיילי האויב ושל אוכלוסייתו. באותה הרוח הצדיק בעקיפין בית הדין הבינ" לאומי לצדק (ICJ) "השמדה נרחבת" של ישות יריבה באמצעות נשק גרעיני מתוך הגנה עצמית לשם הישרדות. ההוגה הבריטי כריסטופר קוקר אף מרחיב את התפיסה הזאת ומציע הסבר פוליטי-נורמטיבי עדכני. קוקר טוען כי הנורמה הפוליטית בימינו מצדיקה פגיעה באויב גם למען "הטוב המשותף".<sup>18</sup> משמע, פוטנציאל "ההקרבה" של הקהילה העולמית מועצב את מדד הלגיטימציה לפעולה.

### פרדוקס: התפתחות הטכנולוגיה הצבאית מצמצמת את הסיכון להקריב את כוחותיך. אולם עצם צמצום הסיכוי הפוטנציאלי להקרבת כוחותיך מביא גם לצמצום ההצדקה "להקריב" את האויב

אבדות קשות בקרב הכוחות הלוחמים והאוכלוסייה האזרחית הצדיקו במהלך ההיסטוריה הפעלת כוח מסיבי באופן שנתפס לא מידתי או אסימטרי. המחיר ("הקורבן") של האומה האמריקנית בפיגועי 11 בספטמבר 2001 סיפק את הלגיטימציה לתקוף באפגניסטן באותה השנה ואף בעיראק ב-2003. מקור הלגיטימציה הזה נדרש למלחמה בעיראק בשל ניסיונו הכושל של ממשל בוש להצדיק את התקיפה באמצעות הצגת הוכחות, לכאורה, על האיום הלא קוונטוציונלי הנשקף ממטרו של סדאם חוסיין.<sup>19</sup>

בנקודה הזאת מתגלה פרדוקס נוסף: התפתחות הטכנולוגיה הצבאית מצמצמת במידה רבה את הסיכון לכוחותיך, או, במילים אחרות, את הסיכון להקריב את כוחותיך. אולם עצם צמצום הסיכוי הפוטנציאלי להקרבת כוחותיך מביא גם לצמצום ההצדקה "להקריב" את האויב (הכוונה היא שהפגיעה

נוק והמסוגלות לספוג או להגן. תפקידם של שני היסודות הוא לרפות את ידי האויב מלפעול נגדך. כאן, כמובן, מתעורר פרדוקס. חוזק וכוח ספיגה מביאים לאובדן תדמית הקורבן ויחד עימה את הלגיטימציה להפעיל כוח עוצמתי נגד היריב. זוהי נקודה למחשבה בהקשר להגיון ההפעלה של מערכת כיפת ברזל.

### הצורך בלגיטימציה הפך במידה רבה להיות גורם מפתח בניהול המלחמות בימינו. יש אף שיאמרו שהוא המאפיין המרכזי של המהפכה התפיסתית בחשיבה הביטחונית

**לגיטימציה ושינויים במאפייני המלחמה**  
הצורך בלגיטימציה הפך במידה רבה להיות גורם מפתח בניהול המלחמות בימינו. יש אף שיאמרו שהוא המאפיין המרכזי של המהפכה התפיסתית בחשיבה הביטחונית.<sup>20</sup> מייקל וולצר, הוגה דעות אמריקני, מסביר באופן יפה ותמציתי את הקשר בין מאפייני סביבת הלחימה לבין רעיון הלגיטימציה. הוא מסביר כי במלחמות כיום - אשר חזרו להתנהל לשם גיוס "הלב והתבונה", בניגוד למלחמות לשם השגת אדמה ומשאבים - הפך רעיון הצדק

באויב נחשבת ללא מוצדקת אם אין סיכון או פגיעה שווה בכוחותיך). למעשה, היכולות הטכנולוגיות האסימטריות, שפותחו כדי להעניק יתרון מכריע בשדה הקרב, ביטלו את הגורם העיקרי המצדיק את ההקרבה של האויב (משמע את הכרעתו). אחת הסיבות המרכזיות לכך היא העובדה שהיכולות האלה תוכננו במקור נגד אויב שונה, מדינתי, סימטרי, אשר נחשב למאיים הרבה יותר מהאויב התת-מדינתי, האסימטרי.

היתרון האסימטרי המוחלט בתחום הטכנולוגיה הצבאית הפך לכאורה לחרב פיפיות: יתרון מוחלט בממד הטכנולוגי הוא באותה המידה גם חולשה בממדים אחרים, למשל בגיוס לגיטימציה להפעלת עוצמה צבאית מסורתית וביצירת תפיסת הניצחון (למשל באמצעות השמדה וכיבוש שטח). כדי לרכוש לגיטימציה יש להוכיח הקרבה. אולם ככל שישות מסוימת נחשבת לחזקה יותר, כך היא תתקשה יותר להמחיש את המחיר שהיא מקריבה.

קיימת כאן התנגשות עם צורך אסטרטגי-ביטחוני חיוני נוסף - הצורך בהרתעה. ההרתעה מבוססת בעיקר על שני יסודות: היכולת והמוכנות להגיב בעוצמה ולגרום

ללא הדדיות, והתנאים בה אינם שווים בין הצדדים לעימות. האסימטריות בולטת במיוחד בזירה הזאת מכיוון שבאופן מובהק ככל שלמדינה תהיה מחויבות משפטית גבוהה יותר (פנימית ובין-לאומית), כך היא תהיה חשובה יותר לפגיעה בזירה המשפטית, משמע בזירת הלגיטימציה.

אכן, לנושא הלגיטימציה יש חשיבות רבה ואף מכרעת ברמה האסטרטגית-מדינית, אולם יש לשים את החשיבות הזאת בפרופורציות הנכונות בהקשר של האסטרטגיה הצבאית ושל התכנון המבצעי.

### איך נבחנות לגיטימיות ומוסריות של הפעלת הכוח?

כדי לענות (בקצרה) על השאלה הזאת ניתן לפנות לערכאה השיפוטית הגבוהה ביותר במדינת ישראל - בית המשפט הגבוה לצדק. בית המשפט העליון בישראל רכש לאורך השנים מעמד של חלוץ ושל מומחה משפטי עולמי בשאלת הלגיטימיות להפעלת הכוח בעימותים מזוינים. תמצית תפיסתו בנושא הזה הוצגה בפסק הדין בשאלת הסיכולים הממוקדים.<sup>29</sup>

בית הדין קבע כמה מדדים שבהם יש לעמוד כדי שהסיכול הממוקד יתאים להוראות המשפט הביין-לאומי. המדדים האלה, חלקם מסורתיים וחלקם חדשניים, מעצבים את עיקרי המסגרת הלגיטימית לשימוש בכוח בעימותים האסימטריים (המזכירים את העקרונות המקובלים בתחום המלחמה המוצדקת). ניתן לחלקם לשניים: משפטיים-מוסריים וארגוניים.

החלק המשפטי מציג מדדים כמו: ביצוע הפעולה נגד מטרות המעורבות במעשי האיבה באופן ישיר ונגד איום ממשי (ולא לנקמה); נזק אגבי מידתי לצורך הצבאי; הימנעות מפגיעה בבלתי מעורבים.

בית המשפט הבין כי לא ניתן להסתמך רק על המדדים המשפטיים, המופשטים והיחסיים,<sup>30</sup> ולכן קבע (באופן ישיר או במשתמע) גם מדדים ארגוניים העוסקים בתהליכי קבלת החלטות:

- שקילת חלופות שונות לפעולה ובחירה בסיכול ממוקד רק אם זו חלופה יחידה ואחרונה ולא ניתן לפעול אחרת.
- צורך בתהליך חשיבה ותכנון שמגדיר בבהירות את הצורך הצבאי הנדרש.



מישל פוקו (פילוסוף צרפתי) | לדברי פוקו אנו נמצאים במצב קבוע של מלחמה, ולכן הפוליטיקה של היום היא למעשה מלחמה המתנהלת באמצעים אחרים

האלה, כיוון שהן לא מחייבות אותו באותה המידה, והוא לרוב לא מכיר בהן. מבחינת הישות החלשה, כך גורסים השניים, "אין חוקים, ואין איסורים". המדינות החזקות מעצבות את הדינים, ויריביהן מפירים אותם ומנצלים את הפרצות הקיימות בהם.<sup>25</sup> ליריב חלש אין אפשרות להילחם ולשרוד אם הוא יישם את דיני המלחמה כפי שקבעו המדינות החזקות.

למציאות הזאת מתאימה הפרפרזה של הפילוסוף הצרפתי מישל פוקו על קביעתו של קלאוזוויץ בדבר הקשר בין מלחמה לפוליטיקה. אליבא דפוקו אנו נמצאים במצב קבוע של מלחמה, ולכן הפוליטיקה של היום היא למעשה מלחמה המתנהלת באמצעים אחרים.<sup>26</sup> המשפט הביין-לאומי הוא כיום אחד האמצעים החדשים האלה, ואין להפריד בינו לבין רעיון הלגיטימציה.

גנרל צ'ארלס דונלאפ, משפטן צבאי אמריקני שעסק רבות בסוגיית המשפטיזציה של המלחמה, מסביר כי כדי לנצח במלחמה כיום אין די בהישגים בשדה הקרב המסורתי, אלא יש צורך לנצח גם בשדה המשפטי.<sup>27</sup> עם זאת, כדי לדייק, זוהי למעשה זירת מאבק על הלגיטימציה ולא דווקא על הצדק או על האמת המשפטית.<sup>28</sup> זוהי זירה אסימטרית,

(ובאופן כללי רעיון המלחמה הצודקת) להיות המפתח לניצחון. הצדק (או המוסר) הפכו לצורך צבאי. זהו צורך לא רק להצדקת הלחימה, אלא גם ללחימה באופן מוצדק.<sup>21</sup> כיום הקרב הוא במידה רבה גם על הנרטיב של הצדק. למעשה, זוהי לחימה על התודעה של קהלים שונים בנוגע להצדקת המלחמה ובעיקר להצדקת אופן הלחימה של הצד שלך, אך גם על תפיסת הצדק בפני עצמה. המציאות הזאת יכולה להמחיש מדוע מלחמות אינן רק עניין צבאי.

מרכזיותו של נושא הלגיטימציה במערב כיום מומחשת בספרם של הקצינים הסינים ליאנג וסיאנגסוי "לוחמה לא מוגבלת".<sup>22</sup> טענתם היא כי הלגיטימציה היא נקודת תורפה של ארה"ב (שבאה לידי ביטוי, למשל, בהתחייבויות של מדינות המערב לדין הבין-לאומי). הם מציעים בספרם לנהל בעיקר לחימה עקיפה המכוונת להשגת ניצחון במערכה על דעת הקהל ולא בשדה הקרב הפיזי. התפיסה הזאת מבוססת על ההכרה כי הצגת יתרון מוסרי בפני דעת הקהל המערבית תפגע בלגיטימיות של הלחימה ובמשאבים של הצבא המערבי. ביסוס משפטי-אקדמי (מערבי) נותנים להנחה הזאת רייזמן ואנטוניו:

**במדינות הדמוקרטיות המודרניות אפילו עימות מוגבל דורש בסיס מוצק של תמיכה ציבורית. התמיכה הזאת יכולה להישחק או אף להיפסק במהירות, ללא קשר לחשיבות התכלית הפוליטית של המערכה, אם אנשים יאמינו כי היא מנוהלת באופן לא הוגן, לא הומאני ולא צודק.**<sup>23</sup>

תומכת בכך עדותו של הפרקליט הצבאי הראשי של צה"ל, אביחי מנדלבליט, בפני ועדת וינוגרד לבדיקת המערכה בלבנון ב-2006, שבה הסביר את חשיבות המאמץ המשפטי לתמיכה בחזית המאבק על הלגיטימציה. לטענתו "איי-אפשר לנצח היום מלחמה בלי לשמר לגיטימציה גם בתוך המדינה וגם בעולם הרחב".<sup>24</sup>

ליאנג וסיאנגסוי מבחינים באסימטריה מובהקת בתחום המשפט הביין-לאומי. לטענתם, האמנות הביין-לאומיות נכפות על ידי המעצמות, אך למעשה הן גם כובלות את עצמן אליהן, והאמינות שלהן תלויה ביישומן. התוצאה היא שבפועל יכול היריב החלש של אותן המעצמות לנצל לטובתו את האמנות



הגנרלים הגרמניים (מימין לשמאל): מנשטיין, רומל וגודריאן | לגייטמצייה צבאית היא תוצר של מקצועיות צבאית. תדמיתם של גנרלים גרמנים כמו מנשטיין, רומל וגודריאן, אשר הובילו את הלחימה של גרמניה הנאצית במלחמת העולם השנייה, היא דוגמה טובה לכך. מכיוון שהגנרלים האלה היו אנשי צבא מקצועיים ממדרגה ראשונה, ולכאורה לא היו שותפים למדיניות המפלגה הנאצית, הם זכו להערכה וללגיטימציה רחבה - אפילו בספרי ההיסטוריה שכתבו יריביהם לשעבר

חשיבה ותכנון מקצועיים, מעמיקים, יצירתיים וביקורתיים, אשר יגדירו את הצורך הצבאי ואת החלופה המיטבית למימושו יפיקו בהכרח גם את החלטה הלגיטימית ביותר.<sup>33</sup>

לגייטמצייה צבאית היא תוצר של מקצועיות צבאית.<sup>34</sup> כנראה אין דוגמאות טובות יותר לכך מאשר תדמיתם של גנרלים גרמנים כמו מנשטיין, רומל וגודריאן, אשר הובילו את הלחימה של גרמניה הנאצית במלחמת העולם השנייה. מכיוון שהגנרלים האלה היו אנשי צבא מקצועיים ממדרגה ראשונה, ולכאורה לא היו שותפים למדיניות המפלגה הנאצית, הם זכו להערכה וללגיטימציה רחבה - אפילו בספרי ההיסטוריה שכתבו יריביהם לשעבר.

### המלצות

- בעימותים שבהם היעדים המדיניים מוגבלים, יש להפריד בין הגדרת תכלית מדינית פומבית, כללית, רחבה ומגייסת לבין מטרות צבאיות ברורות ושימוש.
- יש צורך לפתח רעיונות מבצעיים הנשענים יותר על תחבולה ופחות על עוצמה צבאית.
- יש לפתח ולשקול חלופות אמיתיות לפעולה ולבחור באפקטיבית ביותר להשגת היעדים.
- יש להשקיע יותר במחשבה מבצעית יצירתית ופחות בפרשנות של מרחב

לא רצויות ונקיטת צעדים כדי להבטיח תמיכה בהחלטה וביעדים שמנסים להשיג באמצעותה.

### סיכום ומסקנות

תחום הלגיטימציה הוא מורכב וגמיש. למציאות הפוליטית יש השפעה ישירה על מידת הלגיטימיות, אך לא תמיד יש קשר ישיר בין מידת הלגיטימיות לבין הפעולה הצבאית. בהקשר הזה יש להבחין בין לגייטמצייה המעניקה מרחב פעולה על בסיס עקרונות של צדק ושל מוסר לבין לגייטמצייה המבוססת על תעמולה ועל דוברות. לגייטמיות, כמו מוסריות, נבחנת לעיתים קרובות לא על פי ההחלטה שהתקבלה ולא על פי מבחן התוצאה, אלא על פי תהליך קבלת ההחלטות שהוביל לפעולה.<sup>32</sup> הדבר בא לידי ביטוי בשאלות כמו: האם נשקלו חלופות לפעולה? האם נשקלו מרב הגורמים המשפיעים על הפעולה? האם נבחרה דרך הפעולה המיטבית? למפקדים בצה"ל אמורות שאלות כאלה לעורר מיד זיכרון מוכר, ובצדק. אלה הן השאלות הבסיסיות שמפקד צריך לשקול במהלך הערכת המצב. הלגיטימיות של הפעלת כוח תלויה באיכות של תהליך קבלת ההחלטות שהוביל לפעולה ולא בספקולציות שונות על נושאים שאינם במסגרת המומחיות היחסית של הצבא. דיוני

- ביצוע פעילות איסוף ובחינה של מודיעין מדויק ואמין.
- הפעילות צריכה להתבסס על תהליכים גלויים וברורים, ויש לקיים תהליכי בקרה וחקירה עקביים לכל הפעולות.
- באופן לא מפתיע, אם נפנה לערכה נוספת, הקשורה יותר לאסטרטגיה צבאית, כמו ועדת וינוגרד, נראה שהתייחסותה למאפיינים של תהליך קבלת החלטות מיטבי דומה מאוד לאופן שבו בית המשפט מתייחס ללגיטימיות החוקית והמוסרית של התהליך הזה. על פי דו"ח הוועדה, תהליך קבלת החלטות מיטבי צריך לכלול את המרכיבים הבאים:<sup>31</sup>
- ההחלטה מתקבלת על סמך תשתית עובדתית והערכות אמיןות, מפורטות ומנומקות.
- ההחלטה מתקבלת על סמך שקילה זהירה של חלופות, וקודם לה תהליך פיתוח יצירתי של חלופות נוספות.
- קיום פלורליזם מחשבתי, דהיינו שיתופם של מגוון בעלי ידע ודעה בתהליך קבלת ההחלטות.
- הצבת מטרות ראויות, בהירות וניתנות להשגה. דרכי הפעולה הנבחרות צריכות להביא להשגת המטרות האלה במחיר קביל.
- מתן תשומת לב רבה לתוצאות אפשריות

- House, Beijing, 1999 p. 55
- William Michael Reisman & Chris T. Antoniou (eds.), **The Laws of War: A Comprehensive Collection of Primary Documents on International Laws Governing Armed Conflict**, Vintage Books, New York, 1994, p. xxiv; Nicholas Rengger, "The Judgment of War: On the Idea of Legitimate Force in World Politics", in **Review of International Studies**, 31(S1), 2005, pp. 143-161
- 23 עדות הפצ'ר, תא"ל אביחי מנדלבלט, בוועדת יונגורד, עמ' 9
- 24 Liang & Xiangsui, **Unrestricted Warfare**, pp. 131-132
- 25 Michel Foucault, **Discipline and Punish: The Birth of the Prison**, Vintage Books, New York, 1977, p. 244
- 26 ראו למשל: Charles J. Dunlap, Jr., "Lawfare Today: A Perspective", **Yale Journal of International Affairs**, 3(1), winter 2008, p. 146
- 27 על הקשר בין היחס למשפט הבינלאומי לבין לגיטימציה ומדיניות חוץ, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בלגיטימציה העולמית הנחשקת כלפי מדיניות החוץ של ארה"ב בהקשר של הלחימה בעיראק לעומת עימותים אחרים, ראו: V. Scott and Olivia Ambler, "Does Legality Really Matter? Accounting for the Decline in US Foreign Policy Legitimacy Following the 2003 Invasion of Iraq", **European Journal of International Relations**, 13(1), 2007, pp. 67-87; Robert Kagan, **Of Paradise and Power: American and Europe in the New World Order**, Vintage Books, New York, 2004, pp. 105-121
- 28 פס"ד בבג"ץ 769/02, הוועד הציבורי נגד עינויים בישראל נגד ממשלת ישראל ואח', 14.12.2006
- 29 בית הדין התייחס לכך בקובעו כי "בהיעדר אמת מידה מנהיגת כוללת ומוסכמת, לא יהא מנוס מצעידה ממקרה למקרה" כדי להחליט על החוקיות (הלגיטימיות) של פעולות הלחימה השונות. זו הבחנה עקרונית המצביעה על כך שלכל מצב לחימה יש הקשר ייחודי משלו.
- 30 הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 (ועדת יונגורד), דין וחשבון חלקי, אפריל 2007, פרק 6, סעיף 14. גם אם איכות הפרשנות של הוועדה בנוגע לניהול המלחמה ב-2006 שנויה במחלוקת, ניתן לדעת למצוא בדו"ח שהוגש מצע מעשי מאוד בתחום של תהליכי חשיבה ותכנון (בעיקר מבית מדרשו של פרופ' יחזקאל דרור).
- 31 כך, למשל, בעקבות הפינוע שהתרחש על הגבול עם מצרים ב-19 באוגוסט 2011. הלגיטימיות של החלטה המוקדמת של אי-סניירת כביש 12 למעבר אזרחים אינה תלויה בתוצאה הקשה של הפינוע אלא באיכות הערכת המצב המקדימה שהתיקמה בפיקוד הדרום ובאוגדת אדום.
- 32 מרב הפורומים המקצועיים שדנו בלגיטימיות של החלטות שונות שקיבלו צה"ל וממשלת ישראל הצביעו על המסקנה האות. מלבד ועדת יונגורד שצוינה לעיל ראו, למשל, את מסקנות ועדת כהן, שחקרה את אירועי סברה ושתייה; את המסקנות של ועדת איילנד, שבדקה את ההתמודדות עם משט המרמרה ואפילו את המסקנות של ועדת גולדסטון שעל אף שלא הוכיחה בתחילה מקצועיות משפטית גבוהה, הרי במאמר החרטה של השופט גולדסטון הוא העניק בלגיטימיות לצה"ל על סמך תהליכי התכנון, הבקרה והחקירה בצה"ל - תהליכים שאליהם הוא התוודע רק בדיעבד.
- 33 פיתוח וביסוס מעמיקים לטענה הזאת ראו בספרו המופתי של סמואל הנינגטון על המקצוע הצבאי כמו גם בקובץ הבא על האתיקה הצבאית: Samuel P. Huntington, **The Soldier and the State**, Harvard University Press, Cambridge, 1985. ראו גם: M. M. Wakin & J. Kemp (eds.), **Military Ethics**, National Defense University Press, Washington D.C., 1994
- מוצלחת לכאורה היא הלחימה של נאט"ו בקוסובו (1999), הסיבה לכך שלא ברור אם הניסיון האמריקני באפגניסטן (2001) ובעיראק (2003) היה מוצלח טמונה בעובדה שתוצאות המלחמות האלה עדיין אינן ברורות. על אף שהמפנה בתמיכה של ארה"ב החל כנראה כבר ב-1964 עקב מדיניות החוץ המושכלת של לוי אשכול. ראו למשל: שאול ברונפלד, "מדינאות כחמה: לוי אשכול והרכש הביטחוני בשנות ה-60", **מערכות** 437, יוני 2011, עמ' 17-24
- 11 השיחה התקיימה בין פברואר לאפריל 1973. ראו: Mohamed Abdel Ghani El-Gamasy, **The October War: Memoirs of Field Marshal El-Gamasy of Egypt**, The American University in Cairo Press, 1993, p. 176
- 12 ציטוט מה"דיילי אקספרס" בתוך אילן כפיר ועיקב ארז (עורכים), **צה"ל בחילו, אנציקלופדיה לצבא ולביטחון**, רביבים, תל-אביב, 1981, עמ' 136-145
- 13 ראו חוות הדעת של בית הדין הבין-לאומי לצדק בנושא זה: **Legality of the Threat or Use of Nuclear Weapons**, The International Court of Justice, 1996
- 14 הפרדוקס הוא שמידת הנזק שצד A יכול לגרום לצד B תלויה בהוכחת פוטנציאל הנזק ש-B יכול לגרום ל-A. אולם פעולה צבאית מוצלחת (בעיקר מונעת) מרתה לסכל בפועל את אותו פוטנציאל נזק, כך שלמעשה לא ניתן יהיה להוכיח את הלגיטימיות של הפעולה. ראו אף דיון מדיני מהסוג הזה התנהל בישראל בשאלת המכה המונעת על מצרים ועל סוריה ב-6 באוקטובר 1973 בשעה 09:00. חמש שעות לפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים. בדיון אמר שר הביטחון משה דיין: "ישראל ולן אחר כך תוכיח מי פתח באש". ראו: **ועדת החקירה למלחמת יום הכיפורים (ועדת אגרנט)**, **דין וחשבון חלקי נוסף: המנקות והשלמות לדו"ח החלקי מיום ט' בניסן תשל"ד (1.4.1974)**, כרך ראשון, עמ' 42
- 16 בהקשר הזה מומלץ לעיין במאמרו של יהושפט הרכבי (בהערה 2).
- 17 בשימוש במונח "עימות אסימטרי" בדיון הנוכחי כוונתי היא לסכסוך מזוין בין שתי ישויות ששונות באופן מהותי זו מזו בתכונות כמו עוצמה, תרבות, מבנה ארגוני, אינטרסים ופוליטיים ומאפייני פעולה.
- 18 הכוונה בכך היא שאינטרסים משותפים של הקהילה הבין-לאומית, כמו יציבות, סדר או צדק, עשויים להצדיק פגיעה חמורה בקהילה של המערכת היריבה. זו אינה פגיעה שמבוססת על מידתיות או על צדק. ראו: Christopher Coker, **The Future of War**, Blackwell Publishing, Oxford, 2004, p. 130
- 19 בסופו של דבר הלגיטימציה המשפטית נשענה על אכיפתה של החלטת מועצת הביטחון 1441 (2002) (שסיכמה החלטות קודמות) ושעיראק לא יישמה אותה. למחקר מעמיק, שחזה במידה רבה את הבאות בנושא הלגיטימציה בהפעלת הכוח, ראו: Rudolph C. Barnes, **Military Legitimacy: Might and Right in the New Millennium**, Frank Cass, London, 1996
- 20 למחקר מקיף והיסטורי על מקומו של רעיון הלגיטימיות בעיצוב הפוליטיקה העולמית ראו: Ian Clark, **Legitimacy in International Law**, Oxford University Press, 2005. לפרויקט מחקר מיוחד על לגיטימציה ועל הפעלת כוח בפוליטיקה העולמית כיום ראו את כתב העת שהוקדש כולו לסוגיה הזאת ובמיוחד את דברי הקדמה לו: David Armstrong & Theo Farrell, "Force and Legitimacy in World Politics: Introduction", **Review of International Studies**, 31(S1), 2005, pp. 3-13
- 21 ראו: Michael Walzer, **Arguing about War**, Yale Nota Bene-Yale University Press, New Haven & London, 2005, p. 9
- 22 Qiao Liang & Wang Xiangsui, **Unrestricted Warfare, China Master Plan to Destroy America**, PLA Literature and Arts Publishing
- הלגיטימיות.
- יש לשאוף לסיים מערכה בהישגים צבאיים מובהקים שניתן לתרגמם להישגים מדיניים (לעיתים ניתן להגדיר את ההישגים הנדרשים בדיעבד לאור ההישגים הצבאיים).
  - יש להמשיך, לעצב ולשמר את מוסר הלחימה ואת הערכים האנושיים של מפקדי צה"ל ושל חייליו.
  - יש להמשיך לפתח מנגנוני בקרה פנים-ארגוניים ופנים-מדינתיים על אופן ההפעלה של הכוח הצבאי.
  - יש לטפח ולבסס שיח מדיני-צבאי שוטף ובין-ארגוני שלאורך זמן ייצר אסטרטגיה כוללת אפקטיבית יותר לישראל.
- לסיום, חשוב להבהיר כי כיום, כמו גם בעבר וכפי הנראה גם בעתיד, לא ניתן להימנע מדיון צבאי בנושא הלגיטימיות. קלאוזוביץ כבר הסביר לנו כי לא ניתן לעשות הפרדה מוחלטת בין המדיני לצבאי. הטענה הזאת נכונה במיוחד בתקופתנו. אולם כמו בהפעלת כוח צבאי, יש לעשות זאת בזמן ובהקשר מתאימים, באופן ממוקד ובמידתיות.
- ## הערות
1. ראו, למשל, בסיפור המקראי על הלחימה של אבשלום בדוד אביו (שמואל ב', ט"ז-י"ח). בהערכות המצב שקימו שני הצדדים ניתן משקל רב לשאלת הלגיטימציה ולתמיכת הציבור. זה היה הבסיס לעצתו של אחיתופל לפגוע בסמלי האב באופן פומבי (על ידי משכב עם פילגוש דוד על גג הבית) או עצתו של חושי לניס תמיכה ציבורית רחבה יותר לפני הפעלת הכוח. מובן שהדרישה ללגיטימיות שכיחה גם בתרבויות אחרות. יהושפט הרכבי, "ההוריים על תורת הביטחון הלאומי", **מערכות** 359, יוני 1998, עמ' 112-119
  2. מצוטט אצל אבי קובר, **הכרעה צבאית במלחמות ישראל-ערב 1948-1982**, מערכות, 1995, עמ' 155
  3. להרחבה ראו: זכי שלום, "על יחסי דרג מדיני ודרג צבאי: משמעת צבאית ומוסר לחימה", בתוך: **עיניים בתקומת ישראל**, כרך 12, קריית שדה-בוקר, המרכז למורשת בן-גוריון, 2002, עמ' 657-678
  4. **שם**
  5. **שם**, עמ' 659. זכור, בהחלטת החלוקה נקבע שירושלים תהיה עיר בין-לאומית בניהול האו"ם.
  6. **שם**
  7. ראו התייחסות ברוח הזאת אצל מיכאל ריימן, אחד המומחים הגדולים כיום בתחום המשפט הבין-לאומי: William Michael Reisman, "Assessing Claims to Revise the Laws of War", **The American Journal of International Law**, 97(1), January, 2003, pp. 82-90
  8. ראו למשל את הערך moral luck באנציקלופדיה האינטרנטית לפילוסופיה: <http://www.iep.utm.edu/moraluck>
  9. ההיסטוריה הצבאית מלאה בדוגמאות לכך. ראו, למשל, את הניסיון הישראלי המר בהפצצות של כפר קנא בלבנון (1998, 2006) או את הניסיון האמריקני הכושל בהתערבות ההומניטרית בסומליה (1993). דוגמה

# לוחמת משפט איומים והזדמנויות

בשנים האחרונות מנסים אויביה של ישראל לפגוע בלגיטימציה שלה להגן על עצמה באמצעות לחימה בחזית המשפטית. המאמר מסביר מהי לוחמת משפט וכיצד יכולה ישראל להתגונן בחזית המשפטית ואף לצאת להתקפות נגד



בית הדין הבינ־לאומי בהאג | הרלוונטיות של לוחמת המשפט למדינת ישראל בכלל ולצה"ל בפרט גדולה במיוחד, וביטוי לכך ניתן היה למצוא במתקפות המשפטיות החוזרות ונשנות שאיתן נאלצה ישראל להתמודד בהקשר לפעילותה המבצעית



**אל"ם נעם נוימן**  
ראש מחלקת הדין הבין-לאומי  
בפרקליטות הצבאית



(בעצמו או בעזרת גורמים מטעמו) טוען כי הצד האחר לעימות מפר את דיני הלחימה. מכיוון שהשיח הוא משפטי, נעשה במסגרתו שימוש בטיעונים ובמונחים משפטיים מובהקים ("הגנה עצמית", "פשעי מלחמה" וכד'). סוג שני של לוחמת משפט מנצל את המוסדות ואת ההליכים המשפטיים והפוליטיים בזירה הבין-לאומית לשם העצמת צד אחד ללחימה והחלשת הצד האחר.

אחד הראשונים שהגדיר את לוחמת המשפט היה מייג'ר-ג'נרל צ'רלז דאנלפ (Dunlap), לשעבר סגן הפרקליט הצבאי הראשי של חיל האוויר האמריקני. ב-2001 הוא טבע את המונח lawfare (לוחמת משפט) והגדירו: "שיטת לוחמה שבה נעשה שימוש בחוק כדי להשיג יעד צבאי".<sup>1</sup> ב-2009 הוא עידכן את ההגדרה: "אסטרטגיה של שימוש - או שימוש לרעה - בחוק באופן שימשח תחליף לאמצעים צבאיים מסורתיים כדי להשיג יעדים מבצעיים".<sup>2</sup>

מאז נכתבו ההגדרות האלה פורסמו מאות מאמרים וניירות עמדה המנתחים את לוחמת המשפט במאה ה-21 ואת השלכותיה על שדה הקרב. היו כותבים שראו בלוחמת משפט התפתחות שלילית בעיקרה, שמהותה ניצול לרעה ומניפולציה של המשפט באופן שאינו לגיטימי, בעיקר בלוחמה אסימטרית.<sup>3</sup> אחרים התייחסו אליה באופן ניטרלי או חיובי והבליטו את חשיבות הציות לכללי המשפט הבין-לאומי ואת היתרונות שיש ללחימה בחזית המשפטית על פני הלחימה בשדה הקרב.

לדעתי, כשם שהלוחמה (warfare) בשדה הקרב אינה דבר חיובי או שלילי כשלעצמו, כך גם לוחמת המשפט. ביטויים מסוימים שלה - כמו הגשת עתירות לבג"ץ מטעם ארגוני זכויות אדם כדי לקדם באמת ובתמים את יישום המשפט הבין-לאומי - הם לגיטימיים. לעומת זאת, עיוות של כללי המשפט הבין-לאומי או ניצולם לרעה הם שימושים שליליים בלוחמת משפט.<sup>4</sup> מכל מקום, המאמר הזה אינו מתכוון לתחם את גבולות הלגיטימיות של לוחמת המשפט, אלא להתייחס אליה כאל מציאות נתונה, שבה נעשה שימוש במשפט כדי לפגוע ביכולתו של היריב לפעול בשדה הקרב (בין השאר, באמצעות פגיעה בתדמיתו ובלגיטימציה שלו להפעיל כוח).

את האסטרטגיה של שימוש בלוחמת משפט

לצורך כך בכללים משפטיים שיגבילו את פעילותו. האמרה הידועה שמשקפת את הגישה הזאת היא *à la guerre comme à la guerre* ("במלחמה כמו במלחמה"). ביטוי נוסף לגישה הזאת היא אמרה המיוחסת לגדול נואמי רומי, מרקוס טוליוס קיקרו (106-43 לפני הספירה), *Inter arma silent leges* ("החוקים שותקים בין כלי הנשק המשקשים"). אך למרות הגישות האלה בחרה הקהילה הבין-לאומית ליצור כללים משפטיים שיסדירו את הלחימה, ובפועל מרבית המדינות בחרו לציית להם.

### **בשנים שלאחר תום המלחמה הקרה ועם התגברות תהליכי הגלובליזציה התחזק מעמדו של המשפט הבין-לאומי, וגברה הדרישה לציית לו**

בשנים שלאחר תום המלחמה הקרה ועם התגברות תהליכי הגלובליזציה התחזק מעמדו של המשפט הבין-לאומי, וגברה הדרישה לציית לו. במסגרת התהליך הזה עלתה קרנם של מוסדות פוליטיים ומשפטיים בין-לאומיים (כמו האו"ם, האיחוד האירופי ובית הדין האירופי לזכויות האדם), והתגבשו הסכמות לייסוד בתי דין פליליים בין-לאומיים שיאכפו את המשפט הבין-לאומי: תחילה הוחלט על הקמת בתי דין המוסמכים לדון בעבירות שעניינן העימותים המזוינים ביוגוסלביה (ICTY - 1993) וברואנדה (ICTR - 1994); ובהמשך הוקם בית הדין הפלילי הבין-לאומי בהאג (ICC - 2002). במקביל התחזקו המעמד והמשקל שניתנים בזירה הבין-לאומית לשחקנים שאינם מדינתיים (NGOs), וכיום ההשפעה שלהם על דעת הקהל וכן על מדינות ועל תהליכים בזירה הזאת היא חסרת תקדים.

על הרקע הזה התפתחו בעשורים האחרונים שני סוגים עיקריים של לוחמת משפט. סוג אחד, שנולד בעקבות החשיבות הגוברת של הציות למשפט הבין-לאומי, מתמקד בשיח ציבורי בכסות משפטית: צד אחד ללחימה

### **מבוא**

אירועי הלחימה שבהם הייתה ישראל מעורבת בשנים האחרונות אופיינו בכך שלצד החזיתות המבצעית, המדינית והתקשורתית התנהלה בהם גם חזית לחימה משמעותית נוספת - החזית המשפטית, שהתמודדות בה לא הסתיימה עם תום חילופי האש אלא נמשכה שנים רבות לאחר מכן. החזית הזאת התאפיינה בסוג אחר של לחימה, לוחמת משפט (lawfare), שבמסגרתה נעשה שימוש בכלים משפטיים לשם השגת יעדים צבאיים.

הרלוונטיות של לוחמת המשפט למדינת ישראל בכלל ולצה"ל בפרט גדולה במיוחד, וביטוי לכך ניתן היה למצוא במתקפות המשפטיות החוזרות ונשנות שאיתן נאלצה ישראל להתמודד בהקשר לפעילותה המבצעית. בשנים האחרונות אף הובילו כמה מהמתקפות האלה להקמתן של ועדות בדיקה בין-לאומיות שהתבקשו לבחון אם צה"ל פעל בהתאם לכללי המשפט הבין-לאומי: לאחר מבצע "עופרת יצוקה" (שנערך בין 27 בדצמבר 2008 ל-18 בינואר 2009) מינתה מועצת זכויות האדם של האו"ם ועדה בראשותו של השופט ריצ'רד גולדסטון כדי לבחון אם במהלך המבצע עשה צה"ל פשעי מלחמה; ולאחר ההשתלטות על ספינת המאווי מרמרה (31 במאי 2010) הוקמו שתי ועדות בדיקה לבחינת האירועים (ועדת הדסון-פיליפס, שאותה מינתה מועצת זכויות האדם וועדת פלמר שאותה מינה מזכ"ל האו"ם).

יתר על כן, בעשור האחרון נעשו ניסיונות רבים ליזום הליכים משפטיים במדינות שונות בעולם נגד קציני צה"ל ונגד בכירים בדרג המדיני בישראל בגין היותם מעורבים לכאורה בביצוע פשעי מלחמה. בכמה מקרים אף הוצאו צווי מעצר נגד בכירים ישראלים (אך אלה לא הוצאו אל הפועל), ובסוף 2012 הוגש בטורקיה כתב אישום נגד ארבעה קצינים בכירים בצה"ל בגין מעורבותם לכאורה באירוע המרמרה.

במאמר נסקרת לוחמת המשפט בלחימה המודרנית ומוצעות דרכים ראשוניות כיצד להתמודד עימה ואף להסתייע בה.

### **התפיסה של לוחמת משפט בעימותי המאה ה-21**

יש הטוענים כי בעת מלחמה מטרתו העליונה של הצבא היא לנצח, ואין הוא נדרש להתחשב



מצבור נשק ואמצעי לחימה שהתגלו במסגד ברצועת עזה במהלך "עופרת יצוקה" | ארגוני הטרור מנסים לנצל את מחויבותו של היריב למשפט הבין-לאומי כדי להגיע להישגים מבצעיים-טקטיים ולהקשות על פעילות הצבא הסדיר הנלחם בהם

להפעיל בדרכים רבות, כך גם את הדין הבין-לאומי. להלן סקירה של כמה מהטקטיקות ומדרכי הפעולה האלה שננקטו בעימותים מזוינים בעשורים האחרונים:

### אימוץ טקטיקות לחימה שיעמידו בספק את חוקיות הפעילות של המדינה היריבה

ארגוני הטרור מנסים לנצל את מחויבותו של היריב למשפט הבין-לאומי (ובמיוחד את מחויבותו להבחין בין לוחמים לאזרחים ולהימנע מפגיעה אגבית שאינה מידתית באוכלוסייה האזרחית) כדי להגיע להישגים מבצעיים-טקטיים ולהקשות על פעילות הצבא הסדיר הנלחם בהם. זאת לאור הכרתם כי אין הם יכולים להתמודד עם עוצמתו של צבא האויב בדרך קונוונציונלית שכוללת ציות לדיני המלחמה.

המשפט הבין-לאומי. הלחימה בחזית המשפטית נחלקת לשני מישורים: הגנתי והתקפי. במישור ההגנתי נדרשת המדינה לנקוט פעולות כדי להתגונן מפני לוחמת המשפט של האויב; ואילו במישור ההתקפי ניתן לעשות שימוש בלוחמת משפט נגד היריב כדי להשיג יתרונות צבאיים - הן אסטרטגיים והן טקטיים. מכל מקום, בחינה של לוחמת המשפט בהקשר הכולל של התפיסה הצבאית הקלאסית מאפשרת להבין את ההשלכות שיכולות להיות לניצחונות או לכישלונות בחזית הזאת על הפעילות המבצעית בשדה הקרב.

### השימוש בלוחמת משפט בלחימה המודרנית

בלוחמת משפט הופכים למעשה את הדין הבין-לאומי לנשק, וכמו שכלי נשק ניתן

בניסיון להשפיע על תוצאות המערכה ניתן להסביר באמצעות משנתו של קרל פון קלאוזוביץ, שראה במלחמה את המשכה של הדיפלומטיה באמצעים אחרים וטען כי במלחמה צריך הצבא להילחם נגד מרכז הכובד של האויב, שפגיעה בו תוכל להביא להכנעתו. בלחימה הקלאסית צבא היריב הוא מרכז הכובד של האויב.<sup>5</sup> לעומת זאת, מרכז הכובד של ישראל, שבו נעשה ניסיון לפגוע בשנים האחרונות, הוא הלגיטימציה הבין-לאומית לפעילות צה"ל. כך, לאחר המבצעים המרכזיים שבהם היה מעורב צה"ל - ובהם אירועי הלחימה בג'נין במהלך מבצע "חומת מגן", מלחמת לבנון השנייה, מבצע "עופרת יצוקה" ופרשת המרמרה - נעשו ניסיונות לפגוע בלגיטימציה של ישראל, בין השאר באמצעות פעילות בחזית המשפטית שמטרתה לערער על חוקיותה של הפעילות הצבאית לאור כללי

הקהל ועל מוסדות בין-לאומיים שאינם מומחים למשפט בין-לאומי ולבסס נרטיב שלפיו פעילותו של צבא האויב נעשתה בניגוד לדיני הלחימה.

לדוגמה, בתקשורת הבין-לאומית והישראלית הושמעו לא אחת האשמות קשות שלפיהן עשה צה"ל פשעי מלחמה, אך כשהדברים נבדקו, נתגלה כי מהבחינה העובדתית האשמות לא היו מבוססות על ממצאים ממשיים, ומהבחינה המשפטית הטענות שעלו לא שיקפו באופן נכון ומדויק את הדין הבין-לאומי. הטכניקה שבה נעשה הדבר היא, כאמור, עשיית שימוש בטיעונים מתחום הדין הבין-לאומי, שהדיטות היו עלולים לחשוב שיש בהם ממש.<sup>14</sup> הפעילות הזאת נעשתה, בין השאר, כדי לנסות להשפיע על דעת הקהל הבין-לאומית, לפגוע בלגיטימציה של צה"ל לפעול, להציב מכשולים על שיתוף פעולה צבאי עם ישראל ובכך להשיג לאויבי ישראל יתרון צבאי מובהק.

### מדינות וארגוני טרור, המודעים לאפשרויות הפעולה בזירה המשפטית, החלו להקדיש מאמץ מיוחד לתיעוד הלחימה בשטח

### הגשת בקשות לפתיחה בהליכים פליליים מכוח עקרון הסמכות האוניברסלית והגשת תביעות נגד המעורבים בלחימה

אחד הכלים המרכזיים בלוחמת המשפט, שהשימוש בו גבר משמעותית בשנים האחרונות, הוא הגשת בקשות להוצאת צווי מעצר במדינות שבהן יש לבית המשפט סמכות לשפוט נאשמים בפשעי מלחמה - גם בהיעדר זיקה בין המדינה שבה מוגשת התביעה לבין הפשעים שנעשו כביכול. מטרת הפעילות הזאת היא לנסות להביא להוצאת צווי מעצר נגד חיילים ונגד אזרחים שהיו מעורבים בלחימה, ובדרך הזאת לנסות לעורר חשש בקרב אנשי ממשלה ומפקדים בכירים שהיו מעורבים בלחימה, לנסות להשפיע על ההחלטות שיתקבלו בעתיד ולערער את הלגיטימציה לפעול.

הדוגמאות המפורסמות ביותר לעניין הזה הן תביעה שהוגשה נגד אריאל שרון בבגליה

במיוחד ללוחמת משפט:

הערכאה הרלוונטית הראשונה היא בית הדין הבין-לאומי לצדק (International Criminal Court of Justice) שנוסד ב-1945. זוהי הערכאה המרכזית בזירה הבין-לאומית. בית הדין הזה מוסמך ליישב סכסוכים בין מדינות שהסכימו להתדיין בפניו ולתת חוות דעת מייעצת בסוגיות משפטיות לבקשת העצרת הכללית או גופים נוספים של האו"ם.<sup>9</sup> דוגמה מובהקת לשימוש שנעשה בערכאה הזאת במסגרת לוחמת משפט נגד ישראל היא מ-2003: באותה השנה פנתה העצרת הכללית של האו"ם אל בית הדין בבקשה לחוות דעת מייעצת בנוגע לחוקיותה של גדר ההפרדה שהקימה ישראל ביהודה ושומרון.<sup>10</sup>

הערכאה הרלוונטית השנייה היא בית הדין הפלילי הבין-לאומי בהאג (International Criminal Court) שהחל לפעול ב-2002. בית הדין הזה מוסמך לשפוט פרטים שנאשמים בפשעי השמדת עם, בפשעים נגד האנושות ובפשעי מלחמה (ובעתיד הוא יוכל לשפוט גם מי שנאשמים בפשעי התוקפנות). המדינות - ברובן הגדול - חתומות כיום על האמנה שהביאה להקמתו של בית הדין, ובכך הן נתנו למעשה לבית הדין סמכות לשפוט בנסיבות מסוימות את אזרחיהן או אזרחים של מדינות אחרות על מעשים שנעשו בשטחיהן.<sup>11</sup> ארה"ב וישראל החליטו שלא להצטרף לאמנה בשל החשש מפוליטיזציה של ההליכים בפני בית הדין וכדי לצמצם את החשיפה של אזרחיהן להליכים פליליים בפני בית הדין.<sup>12</sup> למרות זאת, לאחר מבצע "עופרת יצוקה" ביקשה הרשות הפלסטינית מבית הדין להכיר בסמכותו לדון באירועים שהתרחשו ביהודה, בשומרון וברצועת עזה מאז 2002. אולם באפריל 2012 התקבלה החלטת התובע שלפיה נכון לאותה העת אין מקום להכיר בסמכות בית הדין בנוגע לאירועים האלה בשל הספק אם ניתן להגדיר את פלסטין "מדינה".<sup>13</sup>

### שימוש מניפולטיבי בטרמינולוגיה משפטית כדי להעלות בתקשורת ובפורומים בין-לאומיים טענות בנוגע לביצוע פשעי מלחמה

כאמור, אחד הביטויים הנפוצים ללוחמת משפט הוא עשיית שימוש בטרמינולוגיה משפטית כדי להשפיע על מדינות, על דעת

כך, למשל, אימצו ארגוני הטרור בעשורים האחרונים טקטיקות לחימה שמבוססות על העברתה של זירת הקרב למרחב העירוני, על היטמעות הלוחמים בקרב האוכלוסייה האזרחית ועל הפיכת אזרחים למגינים אנושיים. בדרך הזאת מנסים ארגוני הטרור ליהנות מכל העולמות: אם היריב - החזק מהם - יעשה שימוש מסיבי באש, הרי שאזרחים רבים ייפגעו, וניתן יהיה לעשות בכך שימוש בלוחמת המשפט באמצעות האשמות חיילי האויב בביצוע פשעי מלחמה ובאמצעות פנייה לערכאות בין-לאומיות כדי לקדם פתיחה בחקירה. אם, לעומת זאת, היריב ירסן את עצמו ויימנע מתקיפות העלולות לפגוע באזרחים, יושג האפקט של הצרת צעדי האויב והפחתת החשש לפגיעה בפעילים ובתשתיות של ארגון הטרור.

### מדינות וארגוני טרור, המודעים לאפשרויות הפעולה בזירה המשפטית, החלו להקדיש מאמץ מיוחד לתיעוד הלחימה בשטח

### מאמץ תיעוד ויצירת רשת בין-לאומית של עורכי דין

מדינות וארגוני טרור, המודעים לאפשרויות הפעולה בזירה המשפטית, החלו להקדיש מאמץ מיוחד לתיעוד הלחימה בשטח כדי להוכיח שהיריב מפר לכאורה את דיני הלחימה. כך, למשל, במבצע "עופרת יצוקה" הקים החמאס מנגנון משומן הכולל מאות פעילים שמטרתו לאסוף "מידע מפליל" שיאפשר הגשת בקשות להעמדה לדין של בכירים בישראל.<sup>6</sup> פעילות דומה נקט ממשל החמאס במבצע "עמוד ענן" (14-21 בנובמבר 2012): אנשיו אספו מידע שבו ניתן יהיה לעשות שימוש במסגרת מתקפת דה-לגיטימציה נגד ישראל - בין היתר בסיוע ארגונים פלסטיניים ואירופיים אנטי-ישראליים.<sup>7</sup>

נוסף על כך החלה להתפתח בעולם רשת של עורכי דין ושל פעילי זכויות אדם המזינים זה את זה במידע הקיים ברשותם כדי לבחון את האפשרות לעשות בו שימוש במסגרת הליכים בערכאות בין-לאומיות.<sup>8</sup>

### פנייה לערכאות בין-לאומיות

קיימות שתי ערכאות בין-לאומיות שרלוונטיות

ומהשלכותיה. בהתאם לכך יש לפתח את הכלים להתגוננות מפני הלוחמה המשפטית המופנית נגד ישראל ובמקביל יש להפוך אותה לנשק התקפי נגד ארגוני הטרור. מדובר במאמץ שחייב להיעשות בשלושה מישורים: המניעתי, ההגנתי וההתקפי.

### לוחמת משפט - המישור המניעתי

יש להימנע מטעויות שיסייעו ללוחמת המשפט נגדנו ויקשו על ההתמודדות בחזית הזאת. כך, למשל, חשוב שגורמים ישראליים רשמיים יימנעו מהתבטאויות שעלול להשתמע מהן שישראל אינה פועלת בהתאם לכללי המשפט הבין-לאומי. כמו כן חשוב להימנע מהתבטאויות של גורמים רשמיים שעלולות להשתמע (במיוחד לאזון משפטית) כהודאה בהפרה של כללי המשפט הבין-לאומי.

דוגמה להתבטאות בעייתית, שעלול להשתמע ממנה כי במתארים מסוימים ישראל לא תפעל בהתאם לכללי המשפט הבין-לאומי, היא האמירה שלפיה דיני הלחימה אינם רלוונטיים ואינם ישימים בעימותים בין מדינה לבין ארגון טרור, שכן הדינים האלה גובשו כדי לתת מענה ללחימה בין צבאות של מדינות, וכפועל יוצא מכך אין הם יכולים לתת מענה ללחימה אסימטרית נגד ארגוני טרור. בהקשר הזה יש להדגיש כי אף שיש ממש בטענה שלפיה דיני המלחמה נוסחו כדי להסדיר בראש ובראשונה מלחמות בין צבאות סדירים, הגישה המקובלת (בקרוב מומחים למשפט בין-לאומי ובערכאות שבהן מתנהלת החזית המשפטית) היא שדיני המלחמה רלוונטיים גם ללחימה נגד ארגוני טרור.<sup>21</sup> לפי הגישה הזאת, בלחימה נגד טרור יש צורך ליישם את דיני המלחמה, אולם במקרים הרלוונטיים יש מקום לתת לדינים האלה "פרשנות דינמית" שתאפשר להתמודד עם המציאות הקונקרטית ולנצח את ארגוני הטרור.<sup>22</sup> ואכן בפועל מקבלת ישראל את העמדה הזאת ופועלת ליישום דיני המלחמה בכל העימותים המזוינים שבהם היא מעורבת.

דוגמה נוספת להתבטאות בעייתית - שכן עלולה להשתמע ממנה הודאה בהפרת כללי המשפט הבין-לאומי - היא האמירה שלפיה במתארים מסוימים יפעל צה"ל באופן בלתי פרופורציונלי כדי להמחיש לאויב את מחיר ההפסד. ההתבטאות הזאת היא בעייתית, שכן עלול להשתמע ממנה כי במתארים

מגישים בדרך כלל ארגוני זכויות אדם, ובהן נטען שפעילות זו או אחרת אינה עולה בקנה אחד עם הדין הבין-לאומי.

כך, למשל, בארה"ב הוגשו כמה עתירות הנוגעות להליכים המשפטיים נגד העצורים המוחזקים במתקן גואנטנמו בקובה. בכמה מאותן העתירות נדחתה עמדת המדינה, והוקנו זכויות נוספות לעצורים שנכלאו.<sup>17</sup> בישראל הוגשו לבג"ץ עתירות בעניינים בעלי הקשר ביטחוני, ובג"ץ קיבל כמה מהן וצימצם בכך את חופש הפעולה של צה"ל.<sup>18</sup> בהקשר הזה חשוב להבהיר שבחינת החוקיות של פעולות הממשל והצבא במסגרת הרשות השיפוטית של המדינה היא פעילות לגיטימית שחשוב לקיימה במדינה דמוקרטית. רבים אף רואים בה נקודת חוזק למדינה שמגבירה את הלגיטימציה לפעילותה.<sup>19</sup>

### שימוש בכלים משפטיים נגד ארגוני טרור

אף שרבות מהדוגמאות שהובאו לעיל נוגעות לשימוש שעושים ארגוני טרור בלוחמת משפט, הרי לעיתים יכולים כלים משפטיים לסייע למדינות דמוקרטיות במלחמתן נגד ארגוני הטרור. הכלים המשפטיים משמשים, למשל, להכרזה מכוח החוק שהארגונים האלה הם ארגוני טרור או ארגוני פשיעה (כדי לתת למדינה כלים נוספים לפעילות נגדם), לחילוט כספים של ארגוני טרור מבנקים (כאשר ניתן להוכיח זיקה בין אותם הכספים לבין פעילות טרור) ולהגשת תביעות נגדם בבתי משפט במדינות המערב (ובמיוחד בארה"ב) על בסיס החקיקה בכל אחת מהמדינות.

דרך פעולה נוספת במישור הזה היא קידום החלטות או הסכמים שהם בעלי תוקף משפטי מחייב (כמו החלטות של מועצת הביטחון) כדי להשיג יעדים צבאיים. דוגמה לכך היא החלטות מועצת הביטחון שהתקבלו בנוגע לאיראן - אשר להן מעמד משפטי מחייב - שנועדו להקשות עליה לייצר נשק גרעיני.<sup>20</sup>

### לוחמת משפט - דרכי התמודדות ראשוניות

הבסיס להתמודדות ראויה ואפקטיבית עם לוחמת המשפט היא קודם כול ההבנה כי בין אם נראה בה תופעה לגיטימית ורצויה ובין אם לאו, לא ניתן להתעלם ממשמעויותיה

בגין אירועי סברה ושתילה; תביעה שהוגשה באנגליה נגד אלוף דורון אלמוג בספטמבר 2005 בגין טענות להריסת בתים שלא כדין ברצועת עזה (בעקבות התביעה חזר אלוף אלמוג לארץ לאחר שהוזהר כי אם יירד מהמטוס הוא עלול להיעצר); תביעה שהוגשה בספרד נגד כמה בכירים בממשלה ובצה"ל בגין חיסולו של סלאח שחאדה ביולי 2002 (הטענה הייתה שהתקיפה הייתה בניגוד לדין הבין-לאומי שכן במהלכה נהרגו גם 14 אזרחים); תביעה שהוגשה באנגליה נגד ציפי ליבני בשל היותה שרת החוץ בזמן מבצע "עופרת יצוקה"; תביעות נזיקיות שהוגשו בארה"ב ובניו-זילנד נגד ראש השב"כ לשעבר, אבי דיכטר, ונגד הרמטכ"ל לשעבר (וכיום שר הביטחון), משה (בוגי) יעלון; תביעה שהוגשה בטורקיה נגד ארבעה קצינים בכירים בצה"ל בגין אירועי המרמרה. ויש עוד דוגמאות כאלה למכביר.<sup>15</sup> הדיון בפני בתי המשפט מעלה על סדר היום הציבורי את הטענות בנוגע לביצוע פשעי מלחמה, וקיימת האפשרות שבלי שום קשר לנכונות הטענות ישפיע הדיון על דעת הקהל ועל הלגיטימציה של הפעילות הצבאית.

### הדיון בפני בתי המשפט מעלה על סדר היום הציבורי את הטענות בנוגע לביצוע פשעי מלחמה, וקיימת האפשרות שבלי שום קשר לנכונות הטענות ישפיע הדיון על דעת הקהל ועל הלגיטימציה של הפעילות הצבאית

יתר על כן, לרוב מדובר בהליכים המושפעים משיקולים פוליטיים ושנפתחים ללא ביסוס ראייתי (במיוחד במדינות שבהן לא נדרש אישור מרשויות התביעה במדינה כדי לפתוח בהליכים המשפטיים). בנסיבות האלה קיים חשש שיתקבלו בפרוורם הזר החלטות על סמך טיעונים שאינם מבוססים מהבחינה המשפטית.<sup>16</sup>

### עתירות לבתי המשפט הפנימיים במדינה

דרך נוספת להשפיע על חופש הפעולה של הצבא באמצעות פעילות בחזית המשפטית היא הגשת עתירות לבית המשפט של המדינה שנגדה נלחמים ארגוני הטרור. את העתירות



הפגנה בחזית הבית הלבן ב-17 באפריל השנה בדרישה מהנשיא אובמה לקיים את הבטחתו לסגור את כלא גואנטנמו | בארה"ב הוגשו כמה עתירות הנוגעות להליכים המשפטיים נגד העצורים המוחזקים במתקן גואנטנמו בקובה

ראויה עם לוחמת משפט, חשוב לזהות את המקרים שבהם מנסה הצד היריב לעשות בה שימוש נגדנו ולבחון באילו כלים רלוונטיים ניתן להתגונן מפניהם באותן הנסיבות (לדוגמה: השתתפות בהליך המשפטי, פרסום דו"חות נגדיים, קיום דיאלוג עם גורמים בעלי השפעה בנוגע לכשלים שיש בטענות נגדנו וכיו"ב).

אחת הטעויות שנעשות בהקשר הזה היא ניסיון להתמודד עם טענות המועלות בזירה המשפטית באמצעות טיעונים במישור האתי. כך, למשל, כשדו"ח גולדסטון העלה נגד ישראל טענות שלפיהן נעשו פשעי מלחמה במבצע "עופרת יצוקה" - טענות שנוסחו במסמך משפטי שהתיימר לנתח וליישם את כללי המשפט הבינ-לאומי - היו שהתייחסו לדו"ח בטענות מעולם האתיקה ("צה"ל הוא הצבא המוסרי בעולם"). חשוב להבין שלוחמת המשפט מתנהלת בשפתו של המשפט, ולכן כלי הנשק והשפה בחזית הלחימה הזאת צריכים להיות משפטיים ולא אתיים.<sup>26</sup>

נוסף על כך, במקרים שבהם הקהילה הבינ-לאומית מכירה בלגיטימיות ובהוגנות של פעילות קונקרטית שנעשית במסגרת לוחמת משפט חשוב להימנע מטיעונים המתמקדים אך ורק בשלילת הלגיטימיות של הארגון או של

צמוד ושוטף לכל הגורמים הרלוונטיים הן לקראת לחימה והן בעת הלחימה עצמה.<sup>24</sup>

כמו כן, כדי שניתן יהיה להתמודד באופן יעיל עם טענות קונקרטיות ומהימנות בנוגע לחשדות שחיללי צה"ל הפרו את דיני הלחימה, יש לוודא שבאותם המקרים חוקר צה"ל במהירות, במקצועיות ובאובייקטיביות את המקרים האלה באופן שעולה בקנה אחד עם הוראות המשפט הבינ-לאומי. החקירה של צה"ל צריכה להוביל לקבלת החלטות לגופו של עניין - לרבות שימוש בכלים פליליים, אם עולה חשד מבוסס שנעשו עבירות על הדין הבינ-לאומי. בהקשר הזה יש לציין שבאחרונה פורסם הדו"ח השני של ועדת טירקל,<sup>25</sup> ובו נקבע, בין היתר, כי המנגנונים הקיימים בישראל לבדיקה ולחקירה של תלונות ושל טענות בנוגע להפרות של דיני הלחימה מתיישבים, בדרך כלל, עם חובות המדינה לפי כללי המשפט הבינ-לאומי. אך לצד הקביעה הזאת נכללו בדו"ח הוועדה גם המלצות רבות המיועדות לשפר את יישום חובות החקירה והאכיפה בצה"ל. בכוונת צה"ל לבחון את ההמלצות האלה ביסודיות כדי לראות אם קיים צורך לעשות התאמות ושיפורים בתחומים השונים.

מעבר לכך, כדי שניתן יהיה להתמודד בצורה

משויימים צה"ל יפר בכוונת מכוון את המשפט הבינ-לאומי. זאת אף שבפעמים שבהן נאמרו הדברים לא זאת הייתה כוונת הדברים, והפער נבע מכך שלמונה פרופורציונליות יש בשפה המשפטית של דיני הלחימה משמעות שונה מאשר בשפת היום-יום.<sup>23</sup>

אמירות כאלה פוגעות ביכולת להתגונן בחזית המשפטית, שכן האויב עושה בהן שימוש כדי "להוכיח" שישראל מפרה באופן מכוון את דיני המלחמה של המשפט הבינ-לאומי. ואכן אמירות מעין אלה הובאו בדו"ח גולדסטון כדי "להוכיח" שבמבצע "עופרת יצוקה" הפר צה"ל באופן מודע ובמכוון את דיני הלחימה.

### יש להימנע מטעויות שיסייעו ללוחמת המשפט נגדנו ויקשו על ההתמודדות בחזית הזאת

#### לוחמת משפט - המישור ההגנתי

ההיבט החשוב ביותר בנוגע להתגוננות מפני לוחמת משפט הוא המחשת מחויבותה של ישראל לדיני הלחימה - מחויבות שבאה לידי ביטוי ביישום הדינים האלה בצה"ל (הן באופן כללי והן במקרים קונקרטיים). היישום בא לידי ביטוי - בין היתר - במתן יעוץ משפטי



גולדסטון | כשדו"ח גולדסטון העלה נגד ישראל טענות שלפיהן נעשו פשעי מלחמה במבצע "עופרת יצוקה", היו שהתייחסו לדו"ח בטענות מעולם האתיקה שעה שהחזית והשפה בחזית הלחימה הזאת צריכים להיות משפטיים ולא אתיים

**סיכום**  
 אחד השינויים הבולטים של העת האחרונה בטבע המלחמה הוא לוחמת המשפט. בסוג הלוחמה הזה נעשה שימוש במשפט - ובייחוד במשפט הבין-לאומי - במקום באמצעים צבאיים מסורתיים כדי להשיג יעדים מבצעיים. הפעילות נגד לוחמת המשפט צריכה להיעשות במישור המניעתי, ההגנתי וההתקפי. במישור המניעתי חשוב להימנע מאמירות העלולות להתפרש כאילו יש לישראל כוונה להפר את הדין הבין-לאומי. במישור ההגנתי חשוב להדגיש את מחויבותה של ישראל לדיני הלחימה ואת יישומם של הדינים האלה בצה"ל - בין היתר באמצעות יועצים משפטיים שמסייעים למפקדים ליישם את הוראות המשפט הבין-לאומי הן לקראת הלחימה והן בלחימה עצמה.

צעדים נוספים שיש לנקוט במישור ההגנתי:

- לבדוק ולחקור מקרים שבהם עולות טענות מבוססות להפרות של המשפט הבין-לאומי. את הבדיקות והחקירות יש לעשות באופן העולה בקנה אחד עם כללי המשפט הבין-לאומי.

על נשק) וכן שיתוף פעולה עם מדינות ועם ארגונים בעולם כדי למצות את ההליכים המשפטיים נגד ארגוני טרור ופעילי טרור שנגדם יש לנו הוכחות קבילות.

### אחד השינויים הבולטים של העת האחרונה בטבע המלחמה הוא לוחמת המשפט. בסוג הלוחמה הזה נעשה שימוש במשפט - ובייחוד במשפט הבין-לאומי - במקום באמצעים צבאיים מסורתיים כדי להשיג יעדים מבצעיים

בהקשר הזה חשוב מאוד לעשות מאמץ להשיג, לתעד ולשמר חומרים שיאפשרו להוכיח את פשעי המלחמה של היריב באופן שיהיה קביל בחזית המשפטית. זאת, לדוגמה, באמצעות שיפור התייעוד המבצעי החושף בזמן אמת מקרים שבהם מפירים ארגוני הטרור את דיני הלחימה. אחת הדרכים לעשות זאת היא "להלבין" חומרים מודיעיניים המאפשרים להוכיח הפרות כאלה.

האדם שפועלים נגדו, ויש מקום לבחון האם לא נכון יותר להתייחס גם לגופם של הדברים. מעבר לכך חשוב לקיים דיאלוג שוטף עם יועצים משפטיים מקבילים בצבאות המערב ועם ארגונים בין-לאומיים כמו הצלב האדום הבין-לאומי כדי לנסות להשפיע על התפתחות המשפט הבין-לאומי ועל פירוש הוראותיו.

### לוחמת משפט - הפן ההתקפי

חשוב מאוד לבחון כיצד ניתן לפעול בחזית המשפטית כדי לתקוף את האויב באמצעות הכלים המשפטיים שעומדים לרשותנו. כך, למשל, יש מקום להמשיך לנקוט כמה דרכי פעולה נגד האויב בחזית המשפטית בארץ ובחור"ל, ובכלל זה: קיום הליכים - פליליים או מנהליים - נגד פעילי טרור, חילוט רכוש השייך לארגוני טרור, איסוף חומר מודיעיני שיאפשר להכריז במישור הבין-לאומי שארגונים מסוימים הם ארגוני טרור או ארגוני פשיעה, כריתת הסכמים וייזום החלטות בעלות תוקף משפטי שיסייעו ללחימה בטרור (לדוגמה: החלטות למניעת העברתם של אמצעי לחימה לארגוני טרור במסגרת האמנות לבקרה

"דיני הכיבוש"; בג"ץ 2056/04, מועצת הכפר בית סוריק נ' ממשלת ישראל, פ"ד (נח), 807 (2004) ובג"ץ 7957/04, מרעאבה נ' ראש ממשלת ישראל, תק-על 3005 (3), 3333 (העתירות בעניין התוויה נגד הרפורמה) ועוד.

19. ראו למשל את דבריו של נשיא בית המשפט העליון אהרון ברק בפסק הדין בעניין הסמכות להשתמש בעינויים במהלך חקירה בהתקיים צורך של ממש בכך, בג"ץ 5100/94 הוועד הציבורי נגד עינויים בישראל נ' ממשלת ישראל, פ"ד (נג), 817 (4): "מודעים אנו לכך כי פסק דינו זה אינו מקל על ההתמודדות עם מציאות זו. זה גורלה של דמוקרטיה, שלא כל האמצעים כשרים בעיניה, ולא כל השיטות שאנו קוטים אויביה פתוחים בפניה. לא אחת נלחמת דמוקרטיה כשנרש אחת מידיה קשורה לאחר. חרף זאת, ידה של הדמוקרטיה על העליונה, שכן שמירה על שלטון החוק והכרה בחירויות הפרט מהוות מרכיב חשוב בתפיסת ביטחונה. בסופו של יום, הן מחזקות את רוחה ואת כוחה ומאפשרות לה להתגבר על קשייה".

20. ראו לדוגמה: אמילי לנדאו, "האם לאיראן יש 'זכות בסיסית' להעשיר אוראניום", **מבט על**, גיליון 376, 2012, <http://bit.ly/15VSaxa>

21. ראו בג"ץ 3451/02 אלמדני נ' שר הביטחון, פ"ד נו (3) 30, פסקה 9, לפסק דינו של הנשיא ברק ("ישראל מצויה בלחימה קשה כנגד טרור משתולל לחימה זו אינה נעשית בחלל גורמטיבי. היא נעשית על פי כללים של משפט בין-לאומי, הקובעים עקרונות וכללים לניהול הלחימה... המלחמה נגד הטרור היא גם מלחמתו של המשפט כנגד הקמים עליו...")

22. דנלפ מצטט לעניין הזה את המלומד ויקטור הנסון הטוען כי הבסיס להצלחת הצבאות המערביים הוא הישענותם לממשלות חוקיות, הכבוד שהם רוחשים לחירויות הפרט והפיקוח והביקורת החיצוניים על האסטרטגיות ועל הטקטיקות שלהם. כמו כן הוא מצטט את ההיסטוריון קלאר המצין ש"אסטרטגיה של טרור" או של ניהול מלחמה נגד אזרחים כמעט תמיד הסתיימה בכישלון. ראו: Dunlap, **Lawfare** (הערה 2)

23. הכוונה של המפקדים באמריה שלפיה ננקוט פעולה "בלתי פרופורציונלית", הייתה שפועל כוח חזק הרבה יותר מזה שיופעל כלפיה; ואילו משמעותו של המונח "כוח בלתי פרופורציונלי" דיני המלחמה היא ביצוע פעילות צבאית שגורמת נזק אנכי לאזרחים או לרכוש אזרחי שהוא מופרז ביחס ליתרון הצבאי הצפוי להיות מושג מהתקיפה.

24. מפקדים בכל צבאות המערב נבדלים כיום ליישון משפטי צמוד בעת פעילות מבצעית בשל החזקות ועמדם של המשפט הבין-לאומי. כך, למשל, היועץ לשעבר לביטחון לאומי של הנשיא אובמה, גנרל (בדימוס) גיימס גונס, ציין לפני כמה שנים כי הלחימה המודרנית "הפכה משפטית מאוד ומורכבת מאוד" וכיום "אתה חייב עורך דין או תוראי כאלה" כדי למלא את המשימה הצבאית. ראו: Lyric Wallwork Winik, "A Marine's Toughest Mission", **Parade**, 19.1.2003

25. 6 בפברואר 2013 פורסם הד"ח השני של "הוועדה הציבורית לבדיקת האירוע הימי מיום 31 במאי 2010 בראשותו של שופט בית המשפט העליון (בדימוס) יעקב טירקל. הד"ח הזה עסק בדרכי הבדיקה והחקירה של תלונות ושל טענות בנוגע להפרות של דיני המלחמה והמליץ כמה הערות בעניין.

26. ראו לעניין הזה, לדוגמה: רון בן-ישי, "יום הכיפורים של הסכרה", [www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3782260,00.html](http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3782260,00.html) "המנטרה שחוזרים עליה שר הביטחון ברק והרמטכ"ל אשכנזי - 'צה"ל הוא הצבא המוסרי ביותר בעולם' - אולי מרגיעה את הפקפקים בצדקת דרכנו המתעוררים בקרב חלק מאיתנו למקרא ד"ח גולדסטון. אבל את התובע הכביר בהאג היא כנראה לא הרשימה... גם שכבר מתפרסם על התגובות לד"ח גולדסטון עולה כי הם הציבור הגדול להאזין של מתנגדי ישראל באירופה ובאויברסיטאות בארה"ב מסרב להתרשם מהצהרה גורפת זו, שאינה מזימה את הטענה הבסיסית של הד"ח כי האמצעים שבטק צה"ל לא היו מידתיים, וכי צה"ל לא עשה די כדי למנוע פגיעה באזרחים במהלך הלחימה".

ART1/980/633.html

7. ראו למשל: "הארגון הפלסטיני PCHR, הממלא תפקיד מרכזי בלוחמה המשפטית נגד ישראל, פועל לתפק את אירועי מבצע 'עמוד ענן' להגשת תביעות משפטיות נגד אישים ישראלים", מרכז המידע המודיעין ולטרור, המרכז למורשת המודיעין (מל"מ), [www.terrorism-info.org.il/he/article/20506](http://www.terrorism-info.org.il/he/article/20506)

8. ראו לדוגמה: שלום ירושלמי, "רשימת המבוקשים", **מוסף שבת של מעריב**, 16 באפריל 2010. בכתבה מובאים פרטים על כמה ארגונים בין-לאומיים ועורכי דין הפועלים במשותף להגשת תביעות נגד בכירים ישראלים המבוקשים בארצות ברחה העולם.

9. פרטים בנוגע לסמכותיו ולפעילותו של בית הדין הבין-לאומי בהאג ראו, לדוגמה: רובי סיבל, **משפט בינלאומי**, המכון למחקרי חקיקה ולמשפט השוואתי ע"ש הרי ומיכאל סאקר, הפקולטה למשפטים, האוניברסיטה העברית 2010, עמ' 861-864

10. אף שבקשה כזאת כשלעצמה אינה בהכרח לוחמת משפט, המניעים לפניית העצרת הכללית ותוכנה של הפנייה - הבאים לידי ביטוי באמירה מקדמית של העצרת כי הקמת הנדר אינה חוקית - מעידים כי בפועל נעשה כאן שימוש בלוחמת משפט. על פניית העצרת ראו: **Illegal Israeli actions in Occupied East Jerusalem and the rest of the Occupied Palestinian Territory, A/RES/ES-10/14**, 12 Dec. 2003, <http://bit.ly/10Ew7N>

11. נכון להיום הצטרפו לאמנה 122 מדינות. ראו: <http://bit.ly/URkQZE>

12. לניתוח של חוקת רומא ושל השלכות כניסתה לתוקף מבחינת ישראל ראו: יובל שני, "ישראל על ספסל הנאשמים", **המשפט**, גיליון 15, עמ' 28-45. לניתוח הסיבות לאי-הצטרפותה של ארה"ב לאמנה ולאופן שבו ניתן להפוך אותה לנשק בלחימה אסימטרית. ראו: Austin Chadwick and Antony Barone Kolenc, **Who's afraid of the Big Bad Wolf? The International Criminal Court as a Weapon of Asymmetric Warfare**, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 39, 2006, p. 291

13. ההלחטת התובע מ-3 באפריל 2012 ראו: <http://bit.ly/1870cie>

14. דוגמה לכך היא כתבה שפורסמה במוסף "הארץ", ובה נטען כי המשפטנים של הפרקליטות הצבאית רתמו את המשפט הבין-לאומי לצורכי הצבא כדי להכשיר פגיעה באזרחים. להוכחת הטענה הובאו ציטוטים ו"עובדות" שאינם מדויקים וטעונויים מתחום המשפט הבין-לאומי מבוססים. ראו: יוחם פלדמן ואורי בלאו, "מבצע 'ופורת יצוקה': כך נתנה הפרקליטות הצבאית לצה"ל לנצח", **מוסף הארץ**, 22 בינואר 2009

15. ראו לעניין הזה, לדוגמה: Anne Herzberg, "NGO Lawfare: Exploitation of Courts in the Arab-Israeli Conflict", <http://www.ngo-monitor.org/data/images/File/lawfare-monograph.pdf>

16. ראו לעניין הזה: Samson Elizabeth, **Warfare through Misuse of International Law**, <http://www.biu.ac.il/SOC/besa/perspectives73.html>

17. ההחלטות התייחסו הן לצעם סמכות השיפוט של בית המשפט העליון בארה"ב בנוגע לעצורים המוחזקים בנואטנמו והן בנוגע לתקינות ההליכים המשפטיים במתן בהתאם לחקיקה האמריקנית ולמשפט הבין-לאומי. בחלק מהעיתונות התקבלה עמדת העותרים, והממשל האמריקני נדרש לשנות את מדיניותו. ראו לדוגמה: Yin University of **Boumediene and Lawfare**, *Richmond Law Review*, vol. 43, p. 865, 2009

18. ראו, לדוגמה, בג"ץ 5100/94 הוועד הציבורי נגד עינויים בישראל נ' ממשלת ישראל, פ"ד (נג), 817 (העתירה שאשרה על שימוש בעינויים בהליך החקירה); בג"ץ 3799/02 עדאללה - המרכז המשפטי לזכויות המיעוט הערבי בישראל - נ' אלוף פיקוד המרכז, תק-על 2005 (4) 49 (העתירה בעניין חוקיותו של "נוהל אזהרה מוקדמת" - הנוהל שנוגש בצה"ל בעקבות "נוהל שכן"); בג"ץ 7015/02 עבדו נ' מפקד כוחות צה"ל בגדה המערבית, פ"ד (נג), 352 (העתירה שהגבילה את הסמכות "לתחם מקום מגורים" באמצעות העברת תושבי יהודה ושומרון לעזה); בג"ץ 4764/04 רופאים לזכויות האדם נ' מפקד כוחות צה"ל בעזה, פ"ד נח (5) 385 (העתירה שהוגשה במהלך מבצע "קשת בענן", ובמסגרתה הוטלו על צה"ל חובות רבות מכוח

• במקרים שבהם ננקטת נגדנו פעילות בחזית הזאת יש להבין שמדובר בלוחמת משפט ולבחון את הדרכים להתמודדות איתה בכלים משפטיים הרלוונטיים לחזית הזאת.

• יש מקום לקיים דיאלוג מקצועי עם מדינות מערביות כדי לנסות להשפיע על התפתחות המשפט הבין-לאומי ועל פירוש הרואותיו.

במישור ההתקפי חשוב להמשיך לפתח כלים שיאפשרו לנו להפוך את לוחמת המשפט לנשק נגד ארגוני הטרור ומדינות האויב. תרומתו הייחודית של צה"ל לכך היא בהשגת מידע ובשימור מידע אשר יהיה קביל מהבחינה המשפטית, ושוב ניתן יהיה לעשות שימוש במסגרת הפעילות המשפטית נגד ארגוני הטרור.

הפעילות המשולבת הזאת לצד המשך המחויבות לכללי המשפט הבין-לאומי וקבלת החלטות העולות בקנה אחד עם הכללים האלה צפויים להוביל להתמודדות טובה יותר ויעילה יותר עם הלוחמה המשפטית ולסיכוי רב יותר לכך שניתן יהיה לתרגם את ההישגים שאליהם יגיע צה"ל בזירה המבצעית להישגים מקבילים בכל זירות הלחימה - המדינית, התקשורתית והמשפטית - כמו גם בקרב על הגליטימציה במישור הבין-לאומי ובישראל.

## הערות

- Dunlap Charles, **Law and Military Interventions: Preserving Humanitarian Values in 21<sup>st</sup> Century Conflicts**, USAF, 2009, [www.duke.edu/~pfeaver/dunlap.pdf](http://www.duke.edu/~pfeaver/dunlap.pdf), p. 4
- Dunlap Charles, "Lawfare: A Decisive Element of 21<sup>st</sup> Century Conflicts?", **Joint Force Quarterly**, issue 54, 3rd quarter 2009, p. 35
- במונח "לוחמה אסימטרית" מתכוונים בדרך כלל לחימה בין מדינה לגורמים שאינם מדינתיים, שביניהם מתקיימים יחסים שאינם סימטריים בכמה היבטים, ובהם העוצמה הצבאית ושיטות הלחימה והדוקטרינות שהם מאמצים (לוחמה סדירה בהתאם לכללי המשפט הבין-לאומי אל מול לוחמת גרילה וטרור). האסימטריה היא גם במחויבות של הצדדים לכיבוד דיני הלחימה של המשפט הבין-לאומי: בעוד שהמדינה הלוחמת רואה את עצמה מחויבת לקיים את דיני הלחימה ומיישמת אותם בלחימה עם היריב, לא כך נוהג היריב הלא מדינתי. ראו: Michael Scmitt, "Asymmetrical Warfare and International Humanitarian Law Facing New Challenges", 11, 2007
- ראו לעניין הזה, לדוגמה: Dunlap Charles, "Does Lawfare need an Apologia?", **Case Western Reserve Journal of International Law**, 2010, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1676259](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1676259)
- ראו לעניין הזה: יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 36-37
- ראו לדוגמה: מיה בנגל ועמית כהן, "כך הביא חמאס להוצאת צו המעצר נגד לבני", [www.nrg.co.il/online/1/](http://www.nrg.co.il/online/1/)

# פיזור הפרות סדר: האתגר והמענה

אם נתייחס ללחימה בהפרות הסדר כמו אל סוג של קרב הגנה, נשפר את מיומנות הצבא בשני מתארי הפעולה האלה





אל"ם (מיל) ד"ר יהודה אלבק  
מנל"ח (מנהל לחימה) בחטיבת הנח"ל



המשתנים. כך, למשל, יכול המפקד להשתמש במושגים הלכוחים מקרב ההתקדמות ובעקרונות של לוחמה בשטח הררי כדי להניע את יחידתו בצורה מוצלחת ממקום למקום בשטח הררי. ההתקדמות שונה מההתקפה, והתנהגות החיילים בשתי צורות הקרב האלה אף היא שונה. שטח הררי שונה משטח מישורי,

וסדר התנועה של הכוח בו משתנה בהתאם. המטריצה של צורת קרב ושל סוג הלוחמה מאפשרת להכיל מבצעים צבאיים מכל הסוגים בתוך מערכת פשוטה של מושגים ושל עקרונות. מעבר בשטח נחות הוא תרגולת במסגרת קרב ההתקדמות, כיבוש יעד מבוצר הוא טכניקה קרבית במסגרת קרב ההתקפה, הגנה על יישוב היא טכניקה במסגרת קרב ההגנה. בכל אחת מהמשימות האלה מצפים מהחיילים ומהמפקדים לנהוג בצורה שונה מאוד, ובכל זאת מוצאים כולם את מקומם בתורת הלחימה ללא התנצלות וללא צורך בעולם מושגים חדש.

### הקרב נגד הפרות הסדר בקשת העימותים

הקרב נגד הפרות הסדר משתלב בצורה טבעית בתורת הלחימה. הפרות הסדר הן חלק מהתקוממות עממית במסגרת מצב עימות שאינו מלחמה. העימות הוא מוגבל בהפעלת האמצעים והנשק הקטלני, אבל אינו בהכרח מוגבל בסדר הכוחות. במדרג המבצעים שמנהלת החטיבה המרחבית מדובר במבצע ייצוב.

ההגנה היא "צורת קרב טקטית שנועדה לבלום התקפת אויב ולמנוע את כיבוש השטח שמגינים עליו או למנוע פגיעה באנשים ובציוד שהמגן מופקד על ביטחונם, כל זאת תוך פגיעה מרבית בכוחות אויב תוקפים"<sup>2</sup>. נראה לי ברור שהכוח הלוחם בקרב נגד הפרות הסדר "מונע כיבוש שטח", למשל חסימת כביש או חדירה ליישוב, או שהוא "מונע פגיעה" בנכס שהוא מופקד על ביטחונו. חסימת כביש היא אומנם כיבוש לזמן קצר, אבל היא עדיין הישג קרקעי לתוקף, ובתנאים מסוימים היא עלולה להסתיים בהישג קרקעי קבוע. הפרת סדר שאינה מאיימת על שום דבר אינה מחייבת התייחסות, ואין טעם להילחם בה.

צריך להיזהר בהגדרה שקרב ההגנה נועד לגרום "פגיעה מרבית בכוחות אויב תוקפים".

אין ספק שללחימה בחתרנות יש מאפיינים ששונים מאלה של כל לחימה אחרת. אולם המשפט הזה נכון לכל צורת לחימה שהיא: לחימה בשטח הררי שונה מלחימה בשטח בנוי, פשיטה שונה מנסיגה, וניהול התקפה שונה מאוד מניהול שרשרת האספקה המטכ"לית. צבא עוסק מטבעו בנושאים שונים ומשונים, חייליו נדרשים לסוגים שונים של התנהגויות במתארים שונים, ומפקדיו נדרשים להתאים את הכלים המקצועיים שעומדים לרשותם לכל סוג של שטח, של לוחמה ושל צורת קרב.

### הלחימה בחתרנות בכלל ובהפרות הסדר בפרט כבר אינה יכולה להיחשב לעיסוק משטרתי שהצבא נקלע אליו בעל כורחו

כדי לקיים את הלחימה בחתרנות בכלל ובהפרות סדר בפרט אין די בפיתוח טכניקה ובניסוחה בהוראת לחימה. על צה"ל לשלב את הלחימה הזאת בתורת הלחימה שלו כך שתהיה חלק אינטגרלי ממנה. יתר על כן, הכשירות לסוג הלחימה הזה צריכה להפוך לחלק מכשיריות היסוד של היחידות הקרביות. כך - יש לקוות - נשתחרר מהבעיה המנטאלית שכובלת את דינו כבר שנים ארוכות.

### הלחימה בהפרות הסדר במסגרת קרב ההגנה

**התו"ל הוא המסגרת לכל הפעלה של הכוח**  
תורת הלחימה נועדה לתת כלים בידי המפקד. המפקד המגן, לדוגמה, משתמש בידע שצבר בתורת ההתקפה כדי להבין את מהלכי האויב, ובידע שרכש בתורת ההגנה הוא משתמש כדי למצות את האפשרויות הטמונות בשטח ובאמצעים שעומדים לרשותו. תורת הלחימה מאפשרת גם שיח אפקטיבי באמצעות שימוש במונחים ובעקרונות משותפים. במסגרת העקרונות הכלליים והמושגים המשותפים יש מקום לייחוד הנובע מהתנאים

### רקע

צה"ל מתמודד זה שנים ארוכות עם הפרות סדר. עם הזמן הצטברו ניסיון וידע והתגבשו להוראות לחימה מחייבות. עם זאת, הלחימה בהפרות הסדר נשארה אתגר שאינו טכני בלבד. הלחימה בהפרות הסדר נשארה ביסודה בעיה מנטאלית שצה"ל מתקשה להתגבר עליה. שורשיה של הבעיה המנטאלית הם התפיסה שלפיה על החייל ועל המפקד בצה"ל "ללמוד לחתור למגע, להסתער ולנצח", ואילו הטיפול בהפרות הסדר מחייב "איפוק, יכולת לספוג" ויכולות אחרות שמנוגדות לטבעו של הלוחם<sup>1</sup>. הלחימה בהפרות סדר ובחתרנות נחשבת ביחידות הקרביות בצה"ל, ובייחוד במובילות שבהן, לפעולה משטרתית שנכפית עליהן בכורח הנסיבות אף שהיא אינה בעיה צבאית אמיתית. לפי התפיסה הזאת, הטכניקה של פיזור הפרות סדר היא ייחודית: היא מחייבת שינוי בחשיבה, אימוץ עולם מושגים שונה, תפיסה אחרת של מהות המשימה וסוג שונה של הכנה ושל ביצוע. כתוצאה מכך יכולות יחידות להצטיין בכל קנה מידה, אך עדיין להיות בעלות כשירות נמוכה לטיפול בהפרות סדר.

ייתכן שהיו ימים שבהם היה מקום לתפיסה שלפיה טיפול בהפרות סדר אינו משימה לחיילים אלא לשוטרים. באותם הימים הייתה הלחימה בחתרנות נושא משני בחשיבותו, ואילו הלחימה בצבאות הסדירים המאיימים על עצם קיום המדינה הייתה הנושא העיקרי. אך הימים האלה חלפו. ככל שמשפרות עליונותו הטכנולוגית של צה"ל, לכידותו וכשירותו למלחמה, וככל שצבאות ערב נחלשים בכל הפרמטרים האלה, כך מגביר האויב את הלחימה האסימטרית שלו נגד ישראל על חשבון הלחימה הקונוונציונלית העצימה, וככל שצה"ל מוצא פתרונות אפקטיביים יותר למלחמה האסימטרית, כך עולה משקלה של החתרנות במלחמה המודרנית.

הלחימה בחתרנות בכלל ובהפרות הסדר בפרט כבר אינה יכולה להיחשב לעיסוק משטרתי שהצבא נקלע אליו בעל כורחו ובמקביל ליעודו העיקרי. הלחימה בחתרנות והטיפול בהפרות הסדר הם עיסוק עיקרי, והצלחה בסוג הלחימה הזה היא התנאי להצלחת המגננה האסטרטגית בשלב הזה של קיומו במזרח התיכון.

המפגש עם מערך ההחזקה כדי לאפשר לכוח ההחזקה להגיע למפגש כשהוא מוכן בצורה מיטבית.

מאחורי יחידות ההחזקה נמצאת העתודה שייעודה הוא לתגבר את המכשול, לסתום פרוצות, למנוע איגוף של כוח ההחזקה, לפצל את הפרת הסדר לכוחות משנה ולגרום לנתק ביניהם וכד'.

כמו בכל קרב הגנה גם הקרב נגד הפרת הסדר מסתיים בהתקפת נגד. התקפה כזאת יכולה להיות בדרג המקומי - באמצעות הפעלת סוסי הלם או כוח מסוער לשבירתה של הפרת הסדר או להדיפתה מהשטח שאליו הצליחו להגיע מפירי הסדר - והיא יכולה להיות מבצע מעצרים שאותו מוציאה אל הפועל רמה גבוהה יותר בעקבות הפרת הסדר. בכל מקרה נשאף לא רק למנוע מהאויב הישג אלא גם לגבות ממנו מחיר על הניסיון להשיג הישגים בכוח.

### אמצעי הלחימה בקרב ההגנה

ההבדל המהותי בין קרב הגנה במתאר של מלחמה או אפילו לחימה בכוחות לא סדירים לבין קרב הגנה במתאר של הפרות סדר הוא השימוש באמצעי הלחימה בהתאם למשימה: להימנע מפגיעה באנשים וברכוש בשני הצדדים המתעמתים.

ההבדל הוא רק באמצעים עצמם ולא בתפקיד שלהם במסגרת ההגנה. אף אחד אינו מעלה על דעתו לזרוע שדות מוקשים כדי לתעל את הפרות הסדר לשטח שנוח לנו, אבל יש מקום לעיצובו של שדה הקרב בעזרת גדרות, מחסומים ואפילו תעלות וסוללות עפר.

סיוע אש מתותחים וממרגמות כמובן אינו מתאים לפיזור הפרות סדר, אבל השימוש במכונת התזה (מכת"זית) אינו שונה במהותו ונועד להפיק עוצמת אש וליצור אפקט שהלוחם הרגלי או הרכוב אינם מסוגלים להפיק. עוצמת האש והמיגון של הטנקים היא מופרזת במתארים של הפרות סדר, אבל סוסי הלם משמשים באופן די דומה לשינוי הדינמיקה של הקרב באמצעות הנעה מהירה של כוח מוגן ולהשפעה על נקודת ההכרעה.

אמצעים אחרים משמשים בקרב נגד הפרות הסדר באותו האופן שבו הם משמשים בקרב הגנה במתאר אחר. הכוונה היא לאמצעי איסוף, לאמצעי ניוו, לאמצעי צליפה, לאמצעי ש"ב (שליטה ובקרה) ולאמצעי ל"א (לוחמה

ופעולות המפקד לקראת הקרב זהות אף הן: ניתוח של השטח, של האויב ושל כוחותינו, ניתוח דרכי הפעולה האפשריות (דפ"א) של היריב ושל כוחותינו ובחירת הדפ"א הסבירה והמסוכנת, בחירת השטחים להגנה, קביעת השטח החיוני ושטח המפתח, הפעלת ההנדסה למכשול ולמיגון. כל הפעולות האלה נעשות בדרך כלל בחטיבה המרחבית (חטמ"ר). לאחר מכן ישנה ההיערכות של הכוחות בשטח - מכוחות ההחזקה ועד לכוחות העומק והעתודה: כוחות מסוערים, יחידות איסוף, צלפים, עתודות ויחידות לוגיסטיות.

כשם שקרב ההגנה השלם אינו בר מימוש בכל הרמות, כך גם הקרב נגד הפרות הסדר. הרמה הראשונה שבה ממומש קרב ההגנה השלם הוא רמת החטיבה המרחבית. היחידות הכפופות משתתפות במאמצים השונים של הקרב. החטיבה המרחבית והגדוד הגזרתי מנהלים קרב הגנה, הפלוגה או המחלקה שמטפלות בתא שטח בודד נמצאות בקרב או בהתנגשות במסגרת קרב ההגנה. קרב כזה יכול להימשך מדקות ספורות ועד לשבועות וחודשים, והוא יכול להתפרס מתא שטח קטן ועד לגזרה רחבה.

כמו בכל קרב הגנה גם בקרב נגד הפרות סדר נדרשים שילוב ושיתוף. היערכות נכונה להגנה מאפשרת למצות את היכולות של כל הכוחות: החי"ר הרגיל והממוכן, הכוחות המיוחדים, יחידות האיסוף וההנדסה, האוויר, הלוגיסטיקה והדוברות. המשטרה, משמר הגבול (בתפקיד של כוח חי"ר או של כוח מיוחד), השב"כ והמת"ק (מפקדת התיאום והקישור) משתתפים בקרב באופן מלא.

### המאמצים בקרב ההגנה

בקרב ההגנה שלושה מאמצים: מאמץ אבטחה, מאמץ החזקה ומאמץ עתודה. אותם המאמצים בדיוק פועלים בקרב נגד הפרות הסדר.

בלב ההגנה נמצא מערך ההחזקה - הכוחות שמחזיקים את הקו ומונעים מהפרות הסדר להגיע למקום או לנכס שעליו מגינים.

לפניהם נמצא מערך אבטחה שכולל יחידות איסוף, צלפים והנדסה. ייעוד הכוחות האלה הוא לאתר את המאמץ העיקרי או את החלק של הפרות הסדר שמסכן את הנכס או את המרחב המוגן, לתעלו לשטח שנבחר על ידי המגן ולגרום להשהייתו ולשחיקתו לקראת

ברור שאין הכוונה לפגוע בכמה שיותר אזרחים שמשתתפים בהפרות סדר. גם אין צורך להגדיר את האזרחים האלה "אויב". לכל היותר האזרחים הם אמצעי שבו משתמש האויב האמיתי. באויב האמיתי - מסיתים ראשיים, מארגנים, מממנים וכד' - צריך לפגוע, אם כי המשימה הזאת אינה מוטלת בהכרח על המ"מ הנלחם על הגנת הכביש. מבצע מעצרים שלאחר הפרת הסדר (שיהיה כנראה קרב פשיטה מחלקתי/פלוגתי במסגרת קרב ההגנה החטיבית) הוא השלמה טבעית לקרב ההגנה במסגרת קרב ההגנה נגד הפרות הסדר יכולות היחידה כולה או יחידת משנה שלה להיות בקרב נסיגה (למשל ניצול העומק כדי לעבור לקו אחורי יותר), בקרב התקפה (למשל השתלטות על שטח שמאפשר ניתוק ראשה של ההפגנה מהגוף העיקרי שלה), בפשיטה (למשל חטיפה ומעצר של מסית ראשי) בקרב התקדמות (למשל מעבר לקו קדמי יותר), בקרב השהיה (כאשר כוח קטן עומד מול הפרת סדר שמספר המשתתפים בה גדול בהרבה ממנו) או בקרב רדיפה (למשל הדיפת ההפגנה חזרה לשטח המיושב).

### הפרות הסדר הן חלק מהתקוממות עממית במסגרת מצב עימות שאינו מלחמה

#### העקרונות של קרב ההגנה

כל עולם המושגים שפותח בתורת ההגנה רלוונטי לקרב נגד הפרות הסדר. יתרונות התוקף ברורים: בחירת הזמן והמקום, ריכוז המאמץ ויצירת עדיפות מקומית מספרית או שלהוב רוח הלחימה של ההמון לקראת רגעי העימות. גם יתרונות המגן ברורים. הכרת הגזרה, הכנת השטח, פריסה מוקדמת של האמצעים. גם בקרב הזה "קו המגע לעולם ייפרץ", ומכאן הצורך בעומק ובעתודה.

ההגנה נגד הפרת סדר תהיה בדרך כלל ניחת ולרוב גם סדורה - במקומות שבהם נערך הכוח המגן מראש. היערכות כזאת מאפשרת הכנה מיטבית של השטח להגנה ופריסה מיטבית של הכוחות. אך אפשרי בהחלט שהפרת הסדר תתפתח במוקד שלא תוכנן מראש, ותידרש הגנה חפזה.

בכל מקרה, העקרונות בקרב ההגנה נגד הפרת סדר הם אותם העקרונות של קרב ההגנה הרגיל,



מעצר מפירי סדר ליד שכם | בקרב הגנה נגד הפרות סדר שאיפה היא להימנע מפגיעה ביריב

שמשמעותו היא למנוע מהפרת הסדר להגיע לנכס או למרחב המוגן, זהה להישג "מניעת כיבוש שטח". ההישג "בידוד" כבר קיים בתורת הלחימה. ההישג "מניעה", שמשמעותו היא למנוע את הפרת הסדר בלי שיהיה צורך בעימות יכול להיות כלול במושג "נטרול", אבל אפשר שיש מקום לגיוון וליצירת הישג חדש. גם ההישג המבצעי "פיזור" יכול היה להיכלל ב"נטרול" או ב"השמדה", אבל ראוי שיהיה מושג חדש שידגיש את האופי הלא קטלני של הפיזור. ברור שהישגים מבצעיים קיימים כמו "אבטחת כוח או נכס", "הובלת כוח", "חיפוי", "שליטה" וכדומה הם הישגים שיכולים להידרש גם בקרב נגד הפרות סדר. קרב הגנה נגד הפרות סדר הוא בעל ייחוד משלו כשם שכל צורת קרב וכל לוחמה הן מיוחדות. לחלק מהמאפיינים המיוחדים כבר

לוחמים, מפקדים, יחידות ועוצבות<sup>5</sup>. ההבדל בין הוראת לחימה שמפרטת טכניקה עצמאית לבין הוראת לחימה שמפרטת טכניקה במסגרת קרב הגנה בשטח מסוים הוא בהזדקקות למושגים ולעקרונות חדשים. הניתוק מעקרונות ההגנה מחייב - על פי עקרונות הלחימה של צה"ל - למצוא מושגים חדשים. לדוגמה, נדרשת רשימה חדשה של הישגים מבצעיים נדרשים. לעיתים יש צורך ממשי בהנחלת מושג חדש, ולעיתים אפשר לחסוך את הצורך באמצעות התייחסות לתורת הלחימה הקיימת. נראה לי שההישג המבצעי "הכלה" שבו נוהג להשתמש כלול במושג הישן "בידוד" או במושג "עיכוב" (תלוי אם מתכוונים למנוע מעבר של הפרת סדר למקום אחר או לעצור את הפרת הסדר. שניהם כלולים במושג "הכלה"). ההישג המבצעי "בלימה",

אלקטרונית) וכן לסיוע לוגיסטי מכל הסוגים.

### הלחימה בהפרות הסדר נשענת על עקרונות ההגנה

תורת ההגנה כוללת עקרונות אוניברסליים ובהם העיקרון שלפיו יש להתאים את שיטת הלחימה "לתנאי אויב ושטח נתונים, למקום, לזמן או לתנאים מסוימים אחרים"<sup>3</sup>. על פי שיטת הלחימה הנבחרת נקבעות "צורות הקרב בתנאים השונים"<sup>4</sup>. גם בקרב ההגנה נגד הפרות הסדר יש להתאים את השיטה לתנאי השטח. יהיו הבדלים בין דרך הפעולה בשטח פתוח לדרך הפעולה בשטח בנוי או בין דרך הפעולה בשטח מישורי לדרך הפעולה בשטח הררי. כל דרך פעולה נבחרת יש לפרוט לטכניקות, לתרגולות ולנהלים שהם "פירוט מעשה הלחימה לפעולות המתבצעות על ידי

הפתיחה באש. אלה מכתיות באילו אמצעים יבחר המפקד כדי לממש את משימת ההגנה שהוטלה עליו, ואיך ישתמש בשטח ובכוח שעליו הוא מופקד. קרוב לוודאי שמשמעות ההגבלה היא שהוא ישתמש באמצעים לפיזור הפגנות, במעצרים, בצו "שטח צבאי סגור" או באמצעים לא קטלניים אחרים. תוכניתו צריכה לכלול גם הערכות לקראת האפשרות שיהיה צורך להפעיל אש. החלק הזה של התוכנית צריך להיות מותאם להוראות הפתיחה באש.

### המלצות לאימון הגדוד והפלוגה

התפיסה שלפיה הקרב נגד הפרות סדר הוא קרב הגנה צריכה לבוא לידי ביטוי כבר בבניית הכוח. צה"ל אינו משופע בזמן אימונים, וככל שימעטו נושאי האימון כך תשתפר האיכות. כל יחידה מחויבת לכשירות בהגנה, ולכן כל יחידה צריכה לעבור בקלות מהגנה במתאר אחד להגנה במתאר אחר. כשם שהחלפת מטול נ"ט במטול מתקדם נגד ביצורים אינה מחייבת תורת לחימה חדשה, כך החלפת נשק מחלקתי במטולי גז מדמיע ונשק גדודי במכת"זית לא מחייבת חינוך מחדש של הכוחות. כשם שקביעת מדיניות מחמירה לשימוש בארטילריה אינה משנה את מהותו של קרב ההתקפה, כך איסור על שימוש בנשק קטלני אינו משנה את מהותו של קרב ההגנה. התפיסה שלפיה הקרב נגד הפרות סדר הוא קרב הגנה תתרום גם לכשירות הלחימה בהפרות הסדר וגם לכשירות הלחימה בהגנה. האימון לקראת לחימה בהפרות הסדר יהפוך מנטל לתרומה משמעותית לכשירות היחידה וישתלב בהכשרת המפקדים ברמות הנמוכות בנושאים כמו פתרון בעיות טקטיות, ניתוח שטח ויחסי כוחות ותרגום הניתוח לפקודות נכונות בנוהל הקרב ובניהול הקרב. במקביל תסייע התפיסה הזאת להטמעתה של תורת ההגנה ותהיה בבחינת אגבור (סינרגיה) של האימונים.

ההגנה היא מצב יסוד של יחידה בלחימה. יחידה שאינה עסוקה במשימה אחרת תמיד נמצאת בהגנה. מכאן שכל יחידה קרבית נדרשת להיות בכשירות לנהל קרב הגנה. הקרב נגד הפרות סדר הוא קרב הגנה. יחידה שאינה כשירה לקרב הזה אינה כשירה להגנה, ומכאן שאינה כשירה כלל.

ממנו? מהו המרחב העורפי ומהו מרחב ההחזקה והאבטחה? מה אפשר ללמוד מניתוח השטח? מהם יחסי הכוחות? האם יש לי די עתודה? האם יש לי די עומק? מהי התוכנית הלוגיסטית? התשובות לכל השאלות האלה אמורות להוביל לתוכנית שתאפשר למ"פ למלא את משימתו. לשם כך לא נדרשות תורת לחימה מיוחדת וגם לא הכשרה של אנשי יס"ם (יחידת סיור מיוחדת של המשטרה).

הגישה שלפיה הלחימה בהפרת סדר היא קרב הגנה אמורה להוביל את המ"פ או את המג"ד לבחון את צעדיהם לאור עקרונות המלחמה, ובמילים אחרות, לאור הניסיון המצטבר בהפעלת כוח צבאי באופן מוצלח. כך יזכור המ"פ שתחבולה עדיפה על חיכוך (למשל חטיפת מסית ראשי ומעצרו), שעומק (למשל, המרווח בין קו ההגנה שלו לבין הכביש הראשי) ועתודה (למשל, כיתת הכוננות) לעולם יהיו חלק מהתוכנית, ואולי גם שריכוז המאמץ מחייב שיתוף של רמה גבוהה יותר באירוע.

מפקד שמנתח את השטח ואת האויב ועורך את כוחותיו בהתאם לעקרונות האוניברסליים של קרב ההגנה מתקשר בקלות עם פקודיו ועם מפקדיו. המילים "להשהות" או "שטח חיוני" יוצרים שפה משותפת שאין לה תחליף בניהול הקרב. האם מותר לנו לוותר על הנכסים האלה?

לבסוף, התפיסה שלפיה הקרב נגד הפרות סדר הוא קרב הגנה מקילה על הגדרה חדה ומובנת של המטרה ושל המשימה. הפקודה להגן על משהו היא פשוטה וברורה ומקפלת בתוכה את כל המידע שמפקד זקוק לו. המטרה לשמור על הסדר ולמנוע נזק ונפגעים בשני הצדדים משמשת מגדלור ברור לאופן הפעלת הכוח ומאפשרת למלא משימות רלוונטיות גם בזמן של ערפל קרב ושל היעדר תקשורת. השימוש בהישגים מבצעיים מוגדרים מאפשר להסביר רעיון מבצעי מורכב. הביטויים "לשלוט באש או בתצפית", "לבדוד", "לנטרל", "לאבטח", "לחפות", "למנוע הגעת אויב" וכד' הם שפה משותפת ברורה.

בכל משימה יש מגבלות, למשל משך הזמן להשלמת המשימה, גבולות הגזרה או איסור לחשוף אמצעי לחימה חדשים. במשימת הגנה על נכסים צבאיים או על כבישים מפני הפרות סדר אחת המגבלות היא הוראות

התייחסות: הוראות הפתיחה באש, הרצון להימנע מפגיעה ביריב, השימוש באמצעים לא קטלניים ועוד.

מאפיינים אחרים נחשבים מיוחדים אף שאין בהם ייחוד. התנהגות הלוחם היחיד בפעולה נגד המון אינה שונה באופן עקרוני מהתנהגות הלוחם בקרב. בשני אלה ישנן הנכונות להקרבה, המחויבות ליחידה עד כדי הקרבה אישית והנכונות הנפשית לפעול ולספוג אלימות קשה.

בניגוד ליחידה צבאית, הפרת הסדר יכולה להשתנות, למשל לקלוט משתתפים ולפלוט אחרים. הפרת סדר יכולה בקלות להפוך מהפגנה שקטה להתפרצות של אלימות קשה. מבחינת המגן אין השפעה רבה להבדלים האלה בין הפרת סדר לקרב הגנה. היחידה המגינה נגד הפרת סדר מתייחסת למי שעומד מולה. הזהות של המתפרע הבודד אינה חשובה, והסיבה להתפרעות אינה משפיעה על התגובה. בכל מקרה היחידה המגינה מחויבת למשימתה ולמגבלות שהוטלו עליה.

### קרב הגנה נגד הפרות סדר הוא בעל ייחוד משלו כשם שכל צורת קרב וכל לוחמה הן מיוחדות

### הערך שבהתאמת תרגולת וטכניקה קרבית לצורת קרב

הקביעה שקרב נגד הפרת סדר הוא טכניקה של קרב הגנה במתאר של עימות מוגבל היא יותר מאשר תיוג שנועד להקל על כתיבתן של הוראות לחימה. ההגדרה שלפיה פעילות קרבית מסוימת היא קרב הגנה מאפשרת למפקד להביא לקרב הזה את הידע הצבאי שרכש באימונים אחרים.

מפקד שמנתח שטח ועורך בו את כוחותיו להגנה בהתאם לתורת ההגנה זוכה בעקיפין להביא לקרב הזה ניסיון של מפקדים אחרים שהשתתפו בקרבות רבים מספור במהלך ההיסטוריה. הוא מחלק את כוחותיו בצורה מיטבית, מנצל את הקרקע לטובתו והוא פועל בסדר עדיפויות נכון ללא צורך ביצירתיות ובאמנות שלא תמיד יש לו די זמן וניסיון כדי לממשן.

התפיסה שלפיה לחימה בהפרת סדר היא קרב הגנה אמורה להוביל את המ"פ או את המג"ד לחשיבה צבאית גנתית: מהו ההישג ששואף האויב להשיג ושמשמתי היא למנוע



הפרות סדר באיו"ש | ההימנעות מפגיעה באזרחים במהלך הפרות הסדר היא לא רק צו מוסרי אלא גם המפתח לניצחון וליכולת לקיים את השליטה באוכלוסייה המתקוממת במחיר סביר

שתפס בתוך הכפר נמצא בנסיגה. ככל שיקטן הפער התורתי בין הלחימה בעצימות נמוכה במסגרת הבט"ש לבין הלחימה הקלאסית בעצימות גבוהה - כך ייטב לנו.

גם בימים שבהם הטיפול בהפרות סדר הוא במוקד העשייה הצבאית, אסור לשכוח את הלקחים שלמדנו ממלחמת לבנון השנייה: הצבא נדרש להיות כשיר למלחמה בכל רגע. הדרך לעמוד בשתי המשימות היא לא לראות בהן משימות נבדלות. על הצבא להיות כשיר להילחם בכל מתאר ולהיות מצויד בכלי חשיבה ובתורת לחימה אחת שעקרונותיה נכונים תמיד, ושישומה המעשי תלוי במטרה, במשימה, בצורת הקרב, בקרקע, באויב וגם במתאר ובעצימות. בצורה כזאת נוכל לפתח יחידות כשירות לכל צורת קרב ולכל מתאר.

### הערות

1. התמודדות עם הפרות סדר, הוראת לחימה 11-13, מקחצ"ר, אוגוסט 2011, מסמך פנימי בצה"ל
2. מבצעי כוחות היבשה, כרך שלישי, עמ' 11, זרוע היבשה, אוגוסט 2010, מסמך פנימי בצה"ל
3. מבצעי כוחות היבשה, כרך ראשון, עמ' 7, זרוע היבשה, יולי 2010, מסמך פנימי בצה"ל
4. שם, עמ' 9
5. שם

### גם בימים שבהם הטיפול בהפרות סדר הוא במוקד העשייה הצבאית, אסור לשכוח את הלקחים שלמדנו ממלחמת לבנון השנייה: הצבא נדרש להיות כשיר למלחמה בכל רגע

וטוב עשתה מפקדת קצין צנחנים וח"ר ראשי (מקחצ"ר) שהפיצה אותה. הצעתי באה להשלים את ההוראה באמצעות שיבוץ הטכניקה הקרבית למימוש של קרב ההגנה במתאר של התקוממות אזרחית. בצורה כזאת תשתפר כשירות היחידות בהגנה באמצעות העיסוק בהפרות סדר, ותשתפר כשירותן ללחימה בהפרות הסדר באמצעות רתימת התובנות של תורת ההגנה.

את כל מה שנאמר כאן על הפרות הסדר אפשר להרחיב לכל משימת בט"ש אחרת בכל רמות עצימות; צמד כלי רכב שמפטרל על ציר הכפרים נמצא בקרב התקדמות, המעצר הוא סוג של פשיטה, ויש בו אלמנטים של התקדמות, של התקפה ושל נסיגה; האיגוף לתפיסת השטח השולט שממנו זורקים אבנים על הציר הוא צורה של התקפה, וכוח שעוזב את המרחב

### סיכום

אין ספק שהלחימה בהפרות סדר צריכה להיעשות באיפוק מרבי. ההימנעות מפגיעה באזרחים במהלך הפרות הסדר היא לא רק צו מוסרי אלא גם המפתח לניצחון וליכולת לקיים את השליטה באוכלוסייה המתקוממת במחיר סביר. עם זאת, האיפוק והשימוש המדוד בנשק קטלני אסור שיטשטשו את העובדה שמדובר בפעילות צבאית לכל דבר ועניין שכוללת את המרכיבים הבאים: הגדרה נכונה של המטרה ושל המשימה, ניתוח נכון של השטח ושל האויב, משמעת ולכידות של הכוחות, מקצועיות בשימוש בנשק פחות מקטלני ובאמצעים לפיזור הפגנות ומיצוי היתרונות של המסגרות המרחביות בהפעלת המסגרות המתמרנות.

כל האמור לא בא לפגוע בחשיבותה של הוראת הלחימה שמשמשת היום את הכוחות. זוהי הוראה חשובה ומוצלחת, והייתה לה השפעה רבה וחשובה על מימוש המענה המבצעי. ההוראה הזאת ברורה, ממוקדת, בת מימוש גם להוראת לחימה וגם להוראת אימון,

# האם צבא המילואים שוקע?

פחות ופחות אזרחים משרתים במילואים, אך בחינה מעמיקה מראה שזה לא נובע מהחלטות המילואימניקים - שדווקא מפגינים מוטיווציה גבוהה ומוכנים לשרת - אלא מאילוצי המערכת המשפיעים על ההשקעה באימוניהם ובציודם

כבר בשנות ה-50 התבסס צה"ל על חיילי המילואים, ורבים מהישגיו במלחמות השונות הושגו באמצעות עוצבות המילואים. אולם מאז מלחמת יום הכיפורים הולך ומאבד מערך המילואים את מעמדו עד כי בשנים האחרונות הועלתה הטענה שהוא נמצא בתהליך של שקיעה. שתי סיבות מרכזיות - כך נטען -

שהצבא המוקטן לא יוכל להגן על המדינה מפני אויביה הרבים. הדרך שאימצה ישראל כדי לרבע את המעגל - גם להחזיק צבא גדול וגם לפתח את המשק הלאומי - הייתה הקמתו של מערך המילואים. המערך הזה מאפשר להתאים את גודלו של צה"ל למצבי העימות המשתנים.

## מבוא

כבר עם הקמת המדינה נאלצו מנהיגיה של ישראל להתמודד עם הניגוד בין צורכי הביטחון לבין צורכי המשק. תוכנית מרחיקת לכת שיזם ראש הממשלה דוד בן-גוריון להקטנת צה"ל לאחר מלחמת העצמאות הביאה להתפטרות הרמטכ"ל יגאל ידין (דצמבר 1952). ידין טען



### אל"ם איציק רונן מפקד צוות במכללה לפו"ם



- המוכנות של כוחות המילואים נפגעה משמעותית בעקבות הגיוס המאוחר.
- רמת הכשירות של יחידות המילואים הייתה נמוכה בגלל הרמה הנמוכה של אימוניהן.

הלקחים האלה שהופקו ממלחמת סיני השפיעו על קבלת ההחלטות הן בממשלה והן בצה"ל בתקופה שקדמה למלחמת ששת הימים.

### אף שכלחמת סיני הסתיימה בניצחון מוחץ של צה"ל, הרי שהרמטכ"ל משה דיין וצמרת צה"ל לא היו שבעי רצון מהרמה שהפגינו יחידות המילואים

במהלך מאי 1967, עת החליט נשיא מצרים גמאל עבד א-נאצר להזרים צבא מצרי לסיני ולסגור את מצרי טיראן, שוב הייתה ישראל נתונה לאיום ביטחוני חמור. צה"ל לחץ לצאת מיד למתקפת מנע כדי להסיר את האיום המצרי, אולם ראש הממשלה דאז, לוי אשכול, ביקש למצות את הערוץ המדיני לפני שיוורה על יציאה למלחמה. עם זאת הוא אישר לרמטכ"ל יצחק רבין לגייס מילואים בשל ההבנה שיש סכנה של ממש שהכוח המצרי הגדול שהתרכז בסיני ינסה לפלוש לתוך ישראל.

ההחלטה הזאת על גיוס מקדים של המילואים השפיעה באופן דרמטי על תוצאות המלחמה, בעיקר משום שהובילה לשינוי מהותי במאזן הכוחות. יתר על כן, תקופת ההמתנה נוצלה היטב לאימונם של חיילי המילואים, להצטיידותם ולהבאתם לכשירות שיא.

במהלך מלחמת ששת הימים כבש צה"ל את חצי האי סיני, את הגדה המערבית ואת רמת הגולן. השטחים שנכבשו היו גדולים פי שלושה משטחה של ישראל של לפני המלחמה.

לעוצבות המילואים היה חלק מרכזי בניצחון - במיוחד בחזית המרכז ובחזית הצפון.<sup>8</sup> שלושה לקחים מרכזיים בנוגע להפעלת המילואים הופקו ממלחמת ששת הימים:

1. לפני המלחמה התאמנו יחידות המילואים מעט מדי. רק הודות לגיוס המוקדם ולתקופת ההמתנה הממושכת התאפשר לצה"ל להביא אותן לכשירות גבוהה.
2. ההכרעה המהירה איפשרה לשחרר במהירות את אנשי המילואים.
3. אנשי המילואים הפגינו מוטיווציה גבוהה להתגייס בשעת משבר.

1. במיוחד של מי שעלו ארצה לאחר שהסתיימה המלחמה - היה נמוך מאוד. הסיבה: מוטיווציה ירודה.
  2. כשירותן של יחידות המילואים הייתה נמוכה מאוד משום שהן היו בסוף התור לקבלת ציוד ושעות אימונים.
  3. היו שסברו כי מתן פיצוי כספי למשרתים במילואים יגביר מאוד את המוטיווציה שלהם לשרת, אולם היה קושי להקצות לכך את המשאבים הנדרשים בשל מצבו הרעוע של המשק הישראלי באותה העת.<sup>4</sup>
- הקשיים האלה עתידים היו ללוות את מערך המילואים במשך שנים ארוכות. כמה מהם מלווים אותו עד עצם היום הזה.

### מלחמת סיני ועד מלחמת יום הכיפורים

לאחר מלחמת העצמאות הדגיש בן-גוריון שישראל לעולם לא תוכל להכריע את מדינות ערב בגלל הפערים העצומים בינה לבין בשטח, באוכלוסייה ובמשאבים. לכן כל עוד אין שלום תידרש ישראל מפעם לפעם לנצח במלחמות. לעומת זאת מדינות ערב יוכלו להסתפק בניצחון אחד מכריע.<sup>5</sup> את הניצחונות האלה אמור היה צה"ל להשיג באמצעות יחידות המילואים.

היציאה למלחמת סיני נעשתה ללא גיוס מקדים: המילואים גויסו רק לאחר שהמלחמה כבר החלה. לכן במהלומות הפתיחה השתתפו יחידות סדירות בלבד.

אף שהמלחמה הסתיימה בניצחון מוחץ של צה"ל - ניצחון ששם קץ להתקפות הטרור מרצועת עזה, חיזק את ביטחונה העצמי של ישראל ושיפר מאוד את מעמדה בעולם<sup>6</sup> - הרי שהרמטכ"ל משה דיין וצמרת צה"ל לא היו שבעי רצון מהרמה שהפגינו יחידות המילואים:<sup>7</sup> היו יחידות שגיוסן היה איטי מאוד, ולא כל היחידות - ובמיוחד יחידות הח"ר - השיגו את ההישגים המבצעיים שציפו מהן. בסיום המלחמה, לאחר שהמטכ"ל חנן את תפקודו של מערך המילואים, סוכמו כשלי המרכזיים:

הובילו לשקיעה הזאת:<sup>1</sup>

1. חשש המדינאים ממחאות חוזרות ונשנות של אנשי מילואים (נגד המחל ב-1973, נגד המלחמה בלבנון ב-1982, בעד השוויון בנטל ועל נושאים רבים נוספים).
2. עומס תקציבי הנובע מהצורך להעלות את התגמול הכספי למשרתים במילואים. אולם אל מול הטענה שמערך המילואים שוקע ניתן להצביע על שיעורי התייצבות גבוהים של אנשי מילואים הן במצבי משבר - כפי שהיה למשל ב"עופרת יצוקה" וב"עמוד ענן" - והן למשימות של ביטחון שוטף ולאיימונים. המאמר הזה דן בעיקר בגורמי המוטיווציה לשירות במילואים.

### ההתבססות על אנשי המילואים היא הדרך הכלכלית ביותר לבנות צבא גדול ואיכותי בעלות נסבלת

#### מלחמת העצמאות

צה"ל הוקם במהלך מלחמת העצמאות והתעצב תוך כדי הלחימה. העובדה שיותר מ-15% מבני היישוב התגייסו לצה"ל הייתה אחת הסיבות המרכזיות לניצחונו במלחמה. במקרים רבים לא עמדו חיילי צה"ל מעטים מול רבים אלא אף נהנו מעדיפות מספרית על פני אויביהם (אם כי לפחות בשלבים הראשונים של המלחמה סבל צה"ל מנחיתות קשה באמצעי לחימה).

עם סיום המלחמה גובשו לקחים רבים בנוגע למבנה של צה"ל ולתפיסת ההפעלה שלו, ובהם לקחים שעסקו בהקמתו של מערך המילואים ובגיוסו בשעת חירום. המסקנה המרכזית ממלחמת העצמאות הייתה שבארץ ישראל קם "עם לוחם",<sup>2</sup> ואף שרובו אינו אוזח בנשק בימות שגרה, הרי בעת חירום הוא אינו מהסס להתגייס ולהילחם - גם כאשר הדבר כרוך במחיר כבד בחיי אדם. התובנה הזאת היא שאיפשרה להנהיגה להחליט בתחילת שנות ה-50 על הקטנת גודלו של הכוח הסדיר בצה"ל, ואת המשאבים שייחסכו להפנות לביסוס המשק בכלל והתשתיות בפרט. כפי שכבר צוין, ההתבססות על אנשי המילואים היא הדרך הכלכלית ביותר לבנות צבא גדול ואיכותי בעלות נסבלת.

אולם עד מהרה התברר שהקמתו של צבא המילואים כרוכה בקשיים רבים:<sup>3</sup>

1. שיעור ההתייצבות של אנשי המילואים

## מילואים בעידן המלחמה בטרור

כבר בימיה הרביעי של מלחמת לבנון הראשונה (יוני 1982), שבה השתתפו אלפי חיילי מילואים, התעוררה התנגדות ציבורית למטרות המלחמה ולמהלכיה. בין מובילי המאבק נגד המלחמה היו אנשי מילואים רבים. כמה מהם אך שלחו מכתבים לראש הממשלה מנחם בגין שבהם טענו שאין הצדקה למלחמה.

החל מאמצע שנות ה-80 השתתף מערך המילואים בעיקר במשימות הביטחון השוטף ביהודה ושומרון ובעזה - משימות שהיו כרוכות בחיכוך עם האוכלוסייה האזרחית הפלסטינית והובילו לא אחת לתופעות של סרבנות על רקע פוליטי. חיילי המילואים לא שותפו במאמץ המבצעי ברצועות הביטחון בתקופת השהייה של צה"ל בלבנון.

באמצע שנות ה-90 הוחלט לבזר את הניהול של משק המילואים. משמעות הדבר הייתה שלכל יחידה הוקצה מספר מוגבל של ימי מילואים, שבהם היה עליה לעשות שימוש מיטבי. הצעד הזה דירבן את היחידות להמעיט ככל האפשר בגיוס חיילי מילואים.

בספטמבר 2000, לאחר נסיגת צה"ל מלבנון, פרצה ההתקוממות הפלסטינית שבאה לידי ביטוי - בין היתר - בעלייה חדה במספר הפיגועים בעומק שטחה של ישראל. בעקבות הפיגוע במלון פארק ב-27 במרס 2002, שבו נהרגו 30 בני אדם ואשר העלה את מספר קורבנות הטרור בחודש אחד ל-135, יצאה ישראל למבצע "חומת מגן" לחיסול תשתיות הטרור ביהודה ושומרון. במבצע הזה השתתפו עשרות אלפי חיילי מילואים - לראשונה מאז מלחמת שלום הגליל.

מבצע "חומת מגן" הסתיים בהצלחה: בתוך ימים ספורים חיסלו או עצרו צה"ל - בסיועה שב"כ - מאות מחבלים ביהודה ושומרון, פגע קשות בתשתיות הטרור והשתלט מחדש על הערים הפלסטיניות שבהן פעלו התארגנויות הטרור. המבצע זכה לגיטימציה נרחבת בציבור - מה שבא לידי ביטוי בשיעורי התייצבות גבוהים מאוד של אנשי המילואים ובמוטיווציה שהם הפגינו במהלך הלחימה. להתייצבות הזאת היה משקל משמעותי בהוכחת חוסנה הלאומי של החברה הישראלית אל מול מטאפורת "קורי העכביש" שהעלה מנהיג חזבאללה, נסראללה, לאחר הנסיגה מלבנון.<sup>9</sup>

## החל מאמצע שנות ה-80 השתתף מערך המילואים בעיקר במשימות הביטחון השוטף ביהודה ושומרון ובעזה - משימות שהיו כרוכות בחיכוך עם האוכלוסייה האזרחית הפלסטינית

שתרמה תרומה חשובה למהפך בחזית. בעקבות טראומת ההפתעה שעלתה לצה"ל באבדות כבדות התעוררה בישראל מחאה ציבורית חריפה, וזו הובילה להקמתה של ועדת חקירה ממלכתית בראשות השופט שמעון אגרנט. המנהיג הבולט ביותר של המחאה הזאת היה מוטי אשכנזי, סרן במילואים, שפיקד על המוצב הצפוני ביותר בחזית סיני במהלך מלחמת יום הכיפורים.

שלושה לקחים מרכזיים בנוגע לכוחות המילואים הופקו ממלחמת יום הכיפורים:

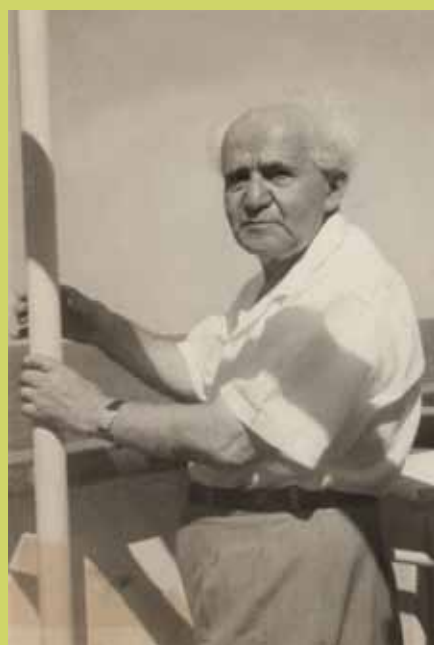
1. שוב הוכח כי בשעת משבר מפגינים אנשי המילואים נכונות רבה להתגייס ולתרום.
2. גיוס מילואים מאוחר פוגע משמעותית ברמת המוכנות שלהם וביכולתם להגיע להישגים מהירים בתמרון.
3. במקרה של כישלון לא חוששים אנשי המילואים להוביל מחאה אזרחית חריפה שיכולה לשנות את סדר היום הפוליטי והמדיני בישראל.

הלקח השלישי הוא המעניין ביותר לעניין המאמר הזה שכן ערב המלחמה עדיין הייתה ישראל שקועה במיתון עמוק. למרות זאת ולמרות קיטוב עדתי חריף הצליחה החברה הישראלית להתאחד, להתגייס ולהכריע במלחמה.

בדיונים המכריעים שהתקיימו כמה ימים לפני מלחמת יום הכיפורים באוקטובר 1973 סירב הדרג המדיני לאשר את דרישת הרמטכ"ל לגייס מילואים - בין היתר משיקולים כלכליים. בכך נשלל מצה"ל יתרון משמעותי שהיה אחת הסיבות המרכזיות לניצחונו המוחץ במלחמת ששת הימים. לא זו בלבד שכוחות המילואים לא השתתפו בשעות הראשונות - הקריטיות של המלחמה, אלא הם אף נכנסו למלחמה בחופזה, בלי שניתן להם להתארגן כראוי ובלי שהתאמנו במידה מספקת. היעדר כוחות המילואים מהזירות בצפון ובדרום בשעות הראשונות למלחמה הוא שאיפשר לצבאות מצרים וסוריה להשיג הישגים טריטוריאליים ב-24 השעות הראשונות למלחמה.

אולם כיממה לאחר פרוץ הקרבות החלו כוחות המילואים לזרום לשתי החזיתות, לתגבר את הכוחות הסדירים, לעבות את המגננה ולאפשר את מתקפות הנגד. בצפון מילאה תפקיד מפתח אוגדת המילואים בפיקודו של אלוף משה (מוסא) פלד, ובדרום הייתה זאת אוגדת המילואים בפיקודו של אלוף אריאל שרון

ראש הממשלה דוד בן-גוריון ראה בצה"ל לא רק גוף שישמור על קיום המדינה מפני האויבים שרוצים להשמידה, אלא גם כור היתוך, שבו יתגבשו יחד כל שבטי ישראל לעם אחד. שיעור המשרתים הן בסדיר והן במילואים אומנם מקטין את יכולתו של צה"ל להמשיך לשמש כור היתוך, אבל עדיין זהו המקום היחיד שבו נפגשים ישראלים מכל קצות הארץ, מכל העדות והאמונות ומכל צורות ההתיישבות: תושבי מרכז ופריפריה, תושבי ערים וכפרים, חילוניים ודתיים, יהודים, מוסלמים, נוצרים, דרוזים וצ'רקסים, עשירים ועניים, אקדמאים וחסרי השכלה. למפגשים האלה, שמתקיימים הן בסדיר והן במילואים, יש גם היום ערך רב. אם הם ייפסקו תגבר עוד יותר הנטייה של כל שבט להתכנס בתוך עצמו, ויתחזקו מגמות הפיצול בחברה הישראלית.







צה"ל במלחמת ששת הימים | לעוצבות המילואים היה חלק מרכזי בניצחון במלחמת ששת הימים - במיוחד בחזית המרכז ובחזית הצפון

המילואים - על אף המגבלות האינהרנטיות שלו - גורם משמעותי בחוסנה ובעוצמתה של ישראל, והוא התמיד להתייבב נוכח כל אתגר ביטחוני, אף שרבים מאנשיו השתתפו שוב ושוב בתנועות מחאה שונות. מהסקירה הזאת גם ניתן ללמוד מהם המשתנים שמשפיעים בעקביות על המוטיווציה של אנשי המילואים:

1. תחושה של איום ביטחוני או התפתחות של מצב חירום היו בכל מהלך ההיסטוריה של ישראל גורמים שחיקו מאוד את המוטיווציה של אנשי המילואים להתייבב לשירות ולהילחם.
2. הנכונות להתייבב למילואים לא הושפעה באופן מהותי מזעזועים וממשברים בתוך החברה.
3. היעדר אימון לצד גיוס מאוחר השפיעו באופן שלילי ביותר על המוטיווציה של חיילי המילואים ותרמו להתארגנותן של מחאות שאותן הובילו אנשי מילואים.
4. ניתן להתרשם שגמול והוקרה משפיעים על המוטיווציה להתגייס, אך לא באופן מהותי.

השתתפו חיילי מילואים, ואת מחאתם הם מיקדו בדרישה להוציא את מערך המילואים מההזנחה שבה היה שרוי, לדעתם, מאז שנת 2000 - ובעיקר מאז הרה"ארגון שנעשה לאחר מלחמת המפרץ השנייה. ועדת החקירה בראשות השופט אליהו וינוגרד, שהוקמה לאחר מלחמת לבנון השנייה, הצביעה - בין היתר - על כשלים במוכנות של מערך המילואים וקבעה כי נדרשות פעולות מיידיות ומהותיות כדי להחזירו לכשירות.<sup>11</sup> תוצאותיה של מלחמת לבנון השנייה הובילו להכרה מחודשת בחיוניותו של מערך המילואים. בעקבות זאת נחקק חוק המילואים שמסדיר את בניין כוחו ואת אופן הפעלתו של מערך המילואים, קובע את חובותיהם ואת זכויותיהם של אנשי המילואים וכן את מנגנוני הפיצוי וההוקרה שעומדים לרשותם. צה"ל חזר לאמן את מערך המילואים וצייד אותו מחדש בתוך זמן קצר. מהסקירה עד כה ניתן ללמוד כי למרות השינויים הרבים שחלו במהלך השנים במאפייני הלחימה ובחברה הישראלית, נותר מערך

ב־2003, עם סיום מלחמת המפרץ השנייה, מוטט שלטונו של סדאם חוסיין, וצבא עיראק הושמד. בכך חוסלה גם החזית המזרחית נגד ישראל, וירדה הסבירות למלחמה. היו שטענו אז כי צה"ל לא נדרש יותר לעוצבות המילואים, ואת ההתפתחות האסטרטגית הזאת ניצלה ישראל כדי להקטין את סדר הכוחות של היחידות האלה.<sup>10</sup> צה"ל אורגן מחדש, ובמסגרת הרה"ארגון הזה פורקו לא מעט יחידות מילואים, וצומצמו האימונים - מה שהביא לירידה נוספת בשיעור המשרתים במילואים מתוך כלל האוכלוסייה הרלוונטית. ביולי 2006, כאשר צה"ל היה בעיצומו של תהליך הרה"ארגון, הוא הוטל שוב למלחמה בלבנון, הפעם נגד ארגון חזבאללה. את המלחמה הזאת יזמה ממשלת ישראל בעקבות התקפה על סיור של צה"ל וחיטפתם של שני חיילי מילואים. ההחלטה לתקוף בלבנון התקבלה ללא גיוס מקדים של מילואים. הציבור ראה במלחמת לבנון השנייה כישלון, ובשל כך התעוררה כבר במהלך המלחמה מחאה ציבורית חריפה. גם במחאה הזאת

הלאומי בחיפה בתחילת 2002 (לפני "חומת מגן"), כמעט שלא נמצא קשר בין אידיאולוגיה לבין השתמטות ממילואים.

### איזו גישה הכי מתאימה לניבוי המוטיווציה?

כדי לברר מהי הגישה המתאימה ביותר לניבוי המוטיווציה של אנשי המילואים רואיינו לקראת כתיבת המאמר עשרות מפקדים וחיללים מיחידות קרביות שונות. כלל הנשאלים העידו שדילמת המחויבות הסותרת אכן משפיעה על המוטיווציה של אנשי המילואים להתגייס, אך להבנתם, היא אינה גורם מכריע המשפיע באופן מהותי על התייצבותם. לדעת הנשאלים, גם להיבטים הסוציו-אקונומיים והאידיאולוגיים יש השפעה שולית - אם בכלל - על הנכונות להתגייס.

המפקדים שרואיינו הדגישו כי שיעור המשרתים במילואים הולך ופוחת מסיבה מרכזית אחת: צה"ל מזמן פחות יחידות מילואים ופחות אנשי מילואים בגלל קשיים תקציביים: מזמנים פחות, אז משרתים פחות.

נוסף על כך, לדעת המפקדים שרואיינו, ככל שהיחידות מזומנות לעיתים רחוקות יותר לשירות מילואים - בגלל הרצון לחסוך במשאבים - כך גדלה הסכנה לפגיעה בלכידות היחידה, במחויבות הלוחמים לחבריהם ובמוטיווציה שלהם להמשיך להתייצב בעתיד.

### הפרדוקס של המילואימניקים

כשבוחנים את העולה מהראיונות שנעשו לצורך כתיבת המאמר הזה, מתברר שאין השפעה רבה לגורמים שהיינו מצפים שישפיעו באופן שלילי על המוטיווציה של המילואימניקים להתייצב לשירות מילואים. הכוונה היא, למשל, לדילמת המחויבות הסותרת. יתר על כך, נתוני מחקרים מהשנים האחרונות מעידים על כך שמאז שנת 2000 יש מגמת עלייה בשביעות הרצון של המילואימניקים מהשירות שלהם ובנכונותם

The image shows the front page of the newspaper 'Mifal Hapais' (מעריב). The main headline reads 'כוחות המילואים בדרך ללבנון' (Reserve Forces on the way to Lebanon). Below the headline is a large photograph of Israeli soldiers in a desert environment. To the left of the photo, there is a yellow box with the text 'סקר מעריב: 60% מהציבור: להעשיר, בלי הבטחת אש' (Survey: 60% of the public: to enrich, without guarantee of fire). To the right, there is a red box with the text 'הבן של החיכת נמצע - והפך לכוכב המשק' (The son of the waiting is found - and became a star of the market). At the bottom, there are several smaller boxes with various advertisements and news snippets.

גליון 'מעריב' במלחמת לבנון השנייה, 1 באוגוסט 2006 | תוצאותיה של מלחמת לבנון השנייה הובילו להכרה מחודשת בחינותיו של מערך המילואים

ועל פי עוצמת המחויבות שלו למערכת הצבאית בכללה. יש לציין שעוצמת המחויבות של איש המילואים למערכת (דהיינו לצה"ל) תלויה בעוצמת המחויבות של המערכת ליחידות המילואים. המחויבות של המערכת באה לידי ביטוי בשעות האימונים שמוקצות ליחידות המילואים ובטיב הציוד שהן מקבלות.

### גישת הגורמים האידיאולוגיים

על פי הגישה הזאת, יש קשר הדוק בין ערכיו ואמונותיו של איש המילואים לבין המוטיווציה שלו לשרת: כאשר השירות תואם את ערכיו, אז הוא יתגייס בהתלהבות ויפגין מוטיווציה גבוהה. אולם ממחקרים שונים עולה שלא תמיד קיים המתאם הזה בין ערכים ואמונות לבין מוטיווציה. כך, למשל, במחקר שנעשה במסגרת המרכז לחקר הביטחון

5. נראה שלשיקולים אידיאולוגיים יש השפעה על חייל המילואים, אולם אלה כמעט שלא באים לידי ביטוי כאשר התחושה היא שישראל נתונה לסכנה של ממש.

### המוטיווציה לשרת במילואים

מהם השיקולים שמדרבנים אזרח להתגייס ומהם השיקולים שדוחפים אותו לנסות לחמוק מכך? ניתן לחלק אותם לארבע גישות בסיסיות:<sup>12</sup>

#### הגישה הכלכלית-חברתית

על פי הגישה הזאת, יש לחקור את המוטיווציה של איש המילואים על פי מאפייניו הסוציו-דמוגרפיים. אולם ממצאיהם של מחקרים שנעשו על פי הגישה הזאת הצביעו על כך שרמת הכנסה ומצב משפחתי אינם מנבאים טובים של המוטיווציה לשרת במילואים. התברר שההיבט הכלכלי-חברתי הוא הפחות משפיע על המוטיווציה הן בשגרה והן בחירום.

#### גישת המחויבות הסותרת

על פי הגישה הזאת, קיים קונפליקט בין המחויבות האזרחיות של איש המילואים למקום העבודה שלו ולמשפחתו - לבין מחויבותו לשרת במילואים. מחקרים העלו שהמחויבות הסותרת משפיעה באופן שלילי על המוטיווציה לשרת במילואים. אחת הסיבות המרכזיות לכך היא שבעידן הפוסט-מודרני שבו אנו חיים נוהגים רבים להציב את תועלתם האישית מעל לאינטרס הקולקטיבי.

#### גישת הגורמים הארגוניים

על פי הגישה הזאת, יש לבחון את המוטיווציה לשרת על פי עוצמת המחויבות של איש המילואים ליחידתו, למפקדיו ולחבריו ליחידה

מילואים. בתחילה נקבע התגמול לפי דרגת המשרת, ובהמשך הוא נקבע לפי מצבו המשפחתי של איש המילואים. כיום מתוגמל משרת המילואים לפי אורך תקופת השירות: מי שמשרתים קרוב לחודש ברציפות זוכים לגמול כספי מיוחד. נוסף על כך מתקיים בכל שנה שבוע הוקרה למערך המילואים, שבמסגרתו מתקיימים אירועים שונים. שבוע ההוקרה נמצא במרכז השיח הציבורי וזוכה לחשיפה תקשורתית רבה.

חוק המילואים שאושר ב־2008 הוסיף עוד כמה הטבות לחיילי המילואים: בהוצאת רישיונות נהיגה, במכרזים לרכישת קרקע, בכניסה לגנים הלאומיים ועוד. אולם משיחות עם מילואימניקים רבים עולה שהשפעתן של ההטבות האלה היא מועטה ביותר.

ארבע שנים אחרי שנחקק חוק המילואים התבקשו מילואימניקים להשיב על שאלונים לצורך כתיבתו של המאמר הזה. השאלונים כללו שאלות בנוגע לחוק המילואים החדש, והתברר מהם שמידת מודעותם של המילואימניקים להטבות שלהן הם זכאים היא נמוכה. רבים מהם אף טענו שאין הם משתמשים ברוב ההטבות שניתנות על פי החוק הזה.

הרוב מקרב הנשאלים ציין שלושה גורמים מרכזיים שאינם מעוגנים בחוק ושהלבנתם ישפיעו באופן משמעותי על המוטיווציה לשרת במילואים:

1. מלגה או סיוע ללימודים אקדמיים.
  2. הקלות בתשלום מיסים, למשל באמצעות מתן נקודות זיכוי.
  3. אירועי הוקרה המוכוונים בעיקר למשפחות המשרתים - בנות הזוג והילדים.
- רבים מהנשאלים ציינו שסוגיית הסיוע בלימודים האקדמיים היא המשמעותית ביותר בעבורם. לעומת זאת - הם הדגישו - השפעתן של ההטבות הניתנות כיום היא שולית ביותר ולעיתים אף אפסית.

מהדברים שהובאו עד כה עולה שרמת המוטיווציה של אנשי המילואים הקרביים להתגייס היא גבוהה וכי הגורם המשפיע ביותר על המוטיווציה שלהם לשרת הוא יחסה של המערכת - דהיינו של צה"ל - אליהם. היחס הזה בא לידי ביטוי - לדעת המילואימניקים - באיכות ובכמות של אימוניהם ושל הציוד שניתן להם. לעומת זאת, התגמול שהם

הישראלית. המסקנה המתבקשת היא שהשפעתם של הגורמים הארגוניים - היחידה והמערכת (כלל צה"ל) - על המוטיווציה של משרת המילואים גבוהה יותר באופן משמעותי מאשר השפעתה של המחויבות הסותרת.

ניתן אפוא לומר כי שביעות הרצון של המילואימניק תלויה בעיקר בתחושת המוכנות שלו למלחמה. את התחושה הזאת קובעים מידת האמון שהוא רוחש ליחידה ולמפקדים וכן האיכות והכמות של האימונים שבהם הוא השתתף ושל אמצעי הלחימה שהופקדו בידיו. ככל שהמערך מתאמן יותר ואמצעי הלחימה שבידיו מתקדמים יותר, כך עולה שביעות רצונו של המילואימניק, ומתחזקת נכונותו להתייצב לשירות.

אולם אחזקתו של מערך המילואים בכשירות גבוהה תלויה לא רק במשאבים שמוקצים כדי לרכוש ולתחזק ציוד לחימה איכותי, אלא גם בדרך שבה מפעיל צה"ל את יחידות המילואים. ברור שכאשר השיקול התקציבי הוא העיקרי, ישנה הנטייה להפחית בגיוסם של אנשי המילואים - מה שפוגע ביכולתן של יחידות המילואים להתגבש ולחזק את לכידותן החברתית.

מאז 2010, בעקבות יישומו של חוק המילואים, אך בעיקר משיקולים תקציביים, מגויסת יחידת שדה במילואים לפעילות מבצעית רק אחת לשלוש שנים - 70% פחות מכפי שהיה נהוג בשנות ה־80. הירידה הזאת בנטל הביטחון השוטף היא אומנם בשורה טובה למשרתי המילואים, אך יש לה גם מחיר המתבטא בחשש מפני פגיעה בלכידות החברתית של היחידות.

מפקדי המילואים אשר רואיינו טוענים, כאמור, כי בעיניהם זהו הנתון המשפיע ביותר על התייצבות חייליהם, ולכן זהו גם הנתון שהכי מטריד אותם. במציאות של היום הם רואים פחות ופחות את חייליהם - מה שמקשה עליהם לנהל את יחידותיהם. רבים מן המפקדים שרואיינו טענו כי אילו הייתה בידיהם אפשרות הבחירה, הם היו מעדיפים לעשות פעילות מבצעית על פני כל פעילות אחרת.

### הגמול למילואימניקים

סוגיית הגמול למשרתים במילואים מעסיקה את מקבלי ההחלטות מאז הקמתו של צה"ל והיא ממשיכה להיבחן עד עצם היום הזה. בעבר אומצו דרכים שונות לתגמול אנשי

להתייצב ולשרת.<sup>13</sup> על כך ניתן ללמוד גם מתוך כמה היגדים של אנשי מילואים בשאלונים שונים:

1. שיעור נמוך מאוד מאנשי המילואים טוען שהוא מקבל תגמול כלכלי הולם על שירותו.
2. רק שיעור נמוך יחסית של משרתים בכלל מודע להטבות שלהם זכאים מילואימניקים.
3. מילואימניקים רבים דווקא דיווחו על שיפור ביחס של המעסיקים למי שמשרתים במילואים, בניגוד למה שמתפרסם פעמים רבות בתקשורת.

בנוגע לגישת המחויבות הסותרת יש לציין שרבים מבין הנשאלים ציינו כי אחת הסיבות שבגללה הם מתייצבים לשירות מילואים היא הרצון לקבל "חופשה מהיום-יום". גם בנות הזוג שרואיינו מעידות על כך שיציאת הבעל לשירות מילואים, למרות הקושי הכרוך בכך, היא רענון - מעבר לצד הערכי שבעניין, לרבות הדוגמה החיובית שרוכשים הילדים. התברר כי בנות הזוג - ברובן המוחלט - סבורות כי שירות המילואים הוא חשוב, ויש לשמרו. במילים אחרות, המילואימניק ובת זוגו פתרו את דילמת המחויבות הסותרת והצביעו בעד השירות במילואים.

אשר לגישת הגורמים הארגוניים - זוכוללת שני היבטים: מידת המחויבות לחברים ולמפקדים ביחידה (שהיא פועל יוצא של מידת הלכידות החברתית ביחידה) ומידת המחויבות למערכת הצבאית (שהיא פועל יוצא של תחושת האמון במערכת. תחושת האמון מבוססת על פרמטרים רבים כמו ההיקף והאיכות של האימונים והאיכות של ציוד הלחימה שניתן לאנשי המילואים).

מהראיונות שנעשו לצורך כתיבת המאמר הזה עולה שלדעת המשרתים במילואים ישנו שיפור של ממש בפרמטרים הארגוניים:

1. מידת האמון במפקדים.
2. היקף האימונים של יחידות המילואים.
3. שירות במילואים לצד חברים מהשירות הסדיר.
4. כשירות אמצעי הלחימה במחסני החירום.
5. יחס היחידה למשרת.

נוסף על כך העידו הנשאלים שאינם חשים "פראיריים" בגלל שירותם, נהפוך הוא: הם חשים שהם קבוצה מובחרת בתוך החברה

מקבלים אינו מהותי וכמעט שאינו משפיע. המסקנה: כל עוד צה"ל ימשיך להשקיע בצבא המילואים - בעיקר באימונים ובכשירות של אמצעי הלחימה - המוטיווציה של המילואימניקים להתייצב תישמר ללא קשר לרמת התגמול או הפיצוי.

## הטענה כי צבא המילואים שוקע עקב מחאות פוליטיות ובגלל העלות הכלכלית הכרוכה בתגמולים דורשת, לכל הפחות, חשיבה נוספת

### סיכום

המבנה של צה"ל, שגובש בסיומה של מלחמת העצמאות, נבע מהצורך בצבא גדול שייתן מענה הן לסכנת פלישה של צבאות ערב והן לצורכי הביטחון השוטף. בפני מקבלי ההחלטות עמדו שלוש דרכי פעולה אפשריות:

1. הקמת צבא מקצועי המושתת על כוח אדם שמתנדב לשירות צבאי ארוך והוא מאורגן גם בימי רגיעה במתכונת של זמן מלחמה (בדומה לצבא ארה"ב, למשל).
2. צבא מיליציוני שמורכב מיחידות מילואים ומגרעין מקצועי סדיר קטן מאוד המופקד על עבודת המטה ועל הכשרתם הבסיסית של חיילי המילואים.
3. צבא המבוסס על מערך סדיר קטן של מגויסי חובה ושל אנשי קבע ועל מערך מילואים גדול. תפקידו של המערך הסדיר הוא לתחזק את מערך המילואים, כך שיוכל בעת חירום להיכנס מיד לפעולה, ולשמור על הביטחון השוטף. מערך המילואים הוא העתודה של הצבא הסדיר ועיקר הכוח הלוחם בשעת חירום.

האופציה של צבא מקצועי גדול אינה רלוונטית למדינות קטנות כמו ישראל משום שהן עניות - בעיקר במשאבי כוח אדם. רק מדינות עשירות מאוד בכוח אדם או במשאבים כלכליים יכולות להרשות לעצמן להחזיק באופן קבוע צבא סדיר גדול מאוד. מדינות המוגבלות בכוח אדם ובמשאבים צריכות לאמץ מודל שבו כוח האדם בונה את המשק בעיתות רגיעה ומשרת בצבא בעיתות חירום.

אשר לחלופות 2 ו-3, הרי המציאות הגיאוגרפית אסטרטגית שבה נתונה ישראל מחייבת אותה להחזיק בצבא סדיר משמעותי שיוכל לשמור על הביטחון השוטף ולתת מענה ראשוני

במקרה של מלחמה כוללת שפורצת בהפתעה או של תרחיש הידרדרות. לכן האופציה השלישית היא הרלוונטית ביותר לישראל והיחידה שניתן להעלות על הדעת בעתיד הנראה לעין - אופציה שבה לצד מערך סדיר קטן אך משמעותי יש צבא מילואים גדול, חזק ומוכן למלחמה. חוסר היציבות במזרח התיכון, שטומן בחובו סכנות רבות לישראל, רק מדגיש את הרלוונטיות של האופציה הזאת.

במאמר הזה הוצגו מחקרים שמהם עולה כי אנשי המילואים הקרביים הם חדורי מוטיווציה ומוכנים לשרת - בתנאי שהמערכת מתייחסת אליהם ברצינות: מאמנת ומציידת אותם כראוי.

סיבה מרכזית נוספת למוטיווציה של אנשי המילואים לשרת - כך עולה עוד מהמחקרים - היא תחושת המחויבות למפקדים ולחברים לנשק.

אלה הם אפוא הצעדים שיש לנקוט כדי לשמר את מערך המילואים:

1. יש לאמן כראוי את מערך המילואים. בעיתות חירום יש לגייס מוקדם ככל האפשר את המערך הזה כדי שניתן יהיה לשפר את כשירותן של יחידות המילואים לקראת העימות הצפוי. ככל שהמילואים יתאמנו זמן רב יותר לפני עימות כך תשתפר מוכנותם, והפעלתם תהיה אפקטיבית יותר.
2. יש לשתף את אנשי המילואים במשימות הקרבויות של הביטחון השוטף הן כדי לחברם לאתגר המבצעי הרלוונטי והן כדי לתת להם תחושת רלוונטיות וחיוניות.
3. מומלץ לבחון את האפשרות להעביר מסדיר מילואים קבוצות שלמות ששירתו ביחד בסדיר באותה הפלוגה ולא לפזר את חיילי הסדיר עם שחרורם בין גודי החטיבה במילואים. באופן הזה משמרים ביחידות המילואים את האורגניות ואת הלכידות שנבנו במהלך השירות הסדיר.
4. יש לבחון מחדש את ההטבות שניתנות במסגרת חוק המילואים ולעגן בחוק הקלות לסטודנטים: השקעה באנשי המילואים הצעירים תרתום אותם לשירות מילואים ארוך טווח. הדברים האלה מקבלים משנה תוקף על רקע העובדה שבאחרונה התפרסם כי המועצה להשכלה גבוהה המליצה לזכות אנשי

מילואים בשתי נקודות זכות, אולם כמה מהמוסדות האקדמיים מיהרו להצהיר כי לא ישתפו פעולה עם כך משום שבעיניהם מדובר בזילות הלימודים האקדמיים.

5. נוסף על אלה יש להמשיך - ואף ביתר שאת - את אירועי ההוקרה למערך המילואים ובמיוחד לבני המשפחות של המשרתים במילואים. זהו גמול ערכי ראוי למען משפחות שנושאות בנטל - וזהו גם מסר ערכי שהחברה הישראלית מכירה תודה למי שתורמים לכלל.

ניתן לראות אפוא שהטענה כי צבא המילואים שוקע עקב מחאות פוליטיות ובגלל העלות הכלכלית הכרוכה בתגמולים דורשת, לכל הפחות, חשיבה נוספת. הצורך בחשיבה הנוספת עולה - בין היתר - בגלל המאמר הזה שמוכיח כי לא תגמולים קטנים ופיצויים דלים גורמים למילואימניקים לא להתייצב אלא האופן שבו מפעיל אותם צה"ל. לכן כל עוד צה"ל יעסוק באופן רציני, מעמיק ומתמשך במערך המילואים, ימשיכו המילואימניקים להתייצב לכל אתגר - למרות הוויכוחים הפוליטיים והחברתיים - כיוון שהמניע המרכזי שלהם הוא ערכי.

### הערות

1. יגיל לוי, "צבא המילואים שוקע", **צבא ואסטרטגיה**, ניליון 3, 2011
2. דב תמרי, **האומה החמושה**, מערכות, בן-שמן, 2012, עמ' 135
3. **שם**, עמ' 137-145
4. יצחק גרינברג, **עם לוחם - הנחת היסודות למערך המילואים 1949-1950**, אוניברסיטת בן-גוריון, 2001, עמ' 104
5. ישראל טל, **ביטחון לאומי - מעטים מול רבים**, דביר, תל-אביב, 1996, עמ' 73
6. דן שיפטן, **התשה - האסטרטגיה המדינית של מצרים**
7. **הנאצרות בעקבות מלחמת 1967**, מערכות, 1989, עמ' 30-35 מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ - הדרך למלחמת סיני, 1956-1955**, מערכות, תל-אביב, 1997, 573-576
8. את הקרב על ירושלים הכריעו שלוש חטיבות מילואים: חטיבה ממוכנת 10, חטיבה ממוכנת 55 והחטיבה הירושלמית. את ההכרעה ברמת הגולן השיגה בעיקר חטיבה ממוכנת 8.
9. דן שיפטן, "הצרות גדולות - אבל הכתפיים יותר", <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3391224,00.html>
10. אלכס פישמן, **צה"ל משנה פניו**, המכון למחקרי הביטחון הלאומי, ינואר 2006
11. **ד"ר יוניגרד, הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006**, 2008, עמ' 339, 550
12. גבריאל בן-דור, "הגורמים המשפיעים על המוטיווציה לשרת במילואים בשלום ובמלחמה", **מערכות** 394, מאי 2004, עמ' 49-44
13. נתונים שהציג ראש אכ"א לוועדת חוץ וביטחון של הכנסת ופורסמו ב"רדיועון אחרונות" ב-29 במאי 2012. ראו גם: [http://main.knesset.gov.il/Activity/committees/ForeignAffairs/News/Pages/pr\\_4192\\_29052012.aspx](http://main.knesset.gov.il/Activity/committees/ForeignAffairs/News/Pages/pr_4192_29052012.aspx)

# קצר בתקשורת

כמעט בכל מלחמות ישראל קרה שפיקודים מרחביים פעלו  
בניגוד להנחיות המטכ"ל. הדבר מלמד על פערים מבניים  
הטבועים בממשק מטכ"ל-מפקדה ראשית

ולנהל דרשיח מעמיק נובע מחוסר הסדרה של תפקידי המטכ"ל והפיקוד ומאופן התקשורת ביניהם.

המחקר המובא במאמר מתבסס על מתודולוגיה של מחקר היסטורי השוואתי וכולל בחינה של שלושה אירועים: מלחמת סיני, מלחמת יום הכיפורים ומלחמת לבנון השנייה.<sup>2</sup> בתיאור חלק מהמקרים אין חידוש משמעותי בהיבט ההיסטורי-עובדתי, אך בבחינתם מודגשים היבטים ארגוניים ואישיים שלא זכו עד כה לתשומת הלב הראויה. יש לציין כי הבחירה במתודולוגיה של מחקר היסטורי-השוואתי נובעת מההנחה שגורמים אנושיים וארגוניים התקפים לכל מקום ולכל זמן הם שמעצבים את מערכת היחסים שבין שני הגופים.

## מלחמת סיני

**"אתמול הייתה לי התנגשות קשה עם אלוף פיקוד הדרום" (הרמטכ"ל משה דיין)**

באוקטובר 1956 הבשילו התנאים לעימות צבאי בין ישראל למצרים. עסקת הנשק הצ'כית-מצרית, ההחרפה בפעילות המסתננים והמשך הסגר על מצרי טיראן ומניעת שיט ישראלית בתעלת סואץ הגבירו את המתח בין שתי המדינות. במקביל, ההחלטה של מצרים להלאים את תעלת סואץ הביאה לשיאים חדשים את העוינות של ממשלות צרפת ובריטניה כלפי שליט מצרים נאצר. כל אלה יצרו מציאות שבה מלחמה הייתה רק עניין של זמן.

בתחילת אוקטובר 1956 התברר לרמטכ"ל משה דיין כי למרות הציפיות של ישראל

מטרת המאמר היא להצביע על השיבושים ועל התקלות העיקריים המאפיינים את הממשק מטכ"ל-פיקוד ולנתח את הסיבות לתופעה. בחלק הראשון של המאמר מתוארים שלושה מקרים שבהם פער תפיסתי בין המטכ"ל למפקדה הראשית העיב על איכות הפעולה הצבאית. בחלקו השני של המאמר מנותחת התופעה ומועלית הטענה כי בעוד שהפער התפיסתי הוא טבעי ונובע מסיבות אנושיות וארגוניות, הרי שחוסר היכולת לגשר על הפער

## מבוא

מהעבר אנו לומדים שגם בתהליך של תכנון המערכה וגם במהלך ניהול המערכה נוצרים פערים מהותיים בין תפיסת המטכ"ל לבין תפיסת הפיקוד המרחבי בנוגע לתמונת המצב ובנוגע למענה המתאים. במהלך ניהול המערכה הופכים הפערים האלה לעימותים ישירים בין הרמטכ"ל לבין מפקד הפיקוד באופן שפוגע בתפקוד הכוחות ופוגם במידת ההצלחה של המאמץ הצבאי.<sup>1</sup>



משה דיין סוקר את מסדר הניצחון במלחמת סיני. מאחוריו אלוף פיקוד הדרום אסף שמחוני | מהעבר אנו לומדים שגם בתהליך של תכנון המערכה וגם במהלך ניהול המערכה נוצרים פערים מהותיים בין תפיסת המטכ"ל לבין תפיסת הפיקוד המרחבי בנוגע לתמונת המצב ובנוגע למענה המתאים

ד"ר אהד לסלוי  
חוקר במרכז דדו



## מפאת סודיותו של הסכם סוור לא יידע הרמטכ"ל את מרבית הקצינים בצמרת צה"ל בנוגע להקשר האסטרטגי של תוכנית הפלישה לסיני

תפתח במלחמה ותיצור לגיטימציה למעורבות הזאת, ואילו נציגי ישראל חשדו שבריטניה תוליק את ישראל שולל ותנצל את המצב כדי לשפר את מצבה האסטרטגי בחזית המזרחית - בירדן או בעיראק. נוסף על כך, כיוון שהתוכנית הבריטית-צרפתית כללה אולטימטום של 48 שעות, נוצר חלון זמן שבו - כך חשש בן-גוריון - עלולה ישראל להיות חשופה להתקפות של חיל האוויר המצרי. בסופו של דבר התקבלה פשרה שלפיה "מהלך העילה" יהיה פשיטה של כוח ישראלי קטן באזור התעלה, ושכוח של חיל האוויר הצרפתי יוצב בישראל כדי לחזק את ההגנה האווירית שלה.

מפאת סודיותו של הסכם סוור לא יידע הרמטכ"ל את מרבית הקצינים בצמרת צה"ל בנוגע להקשר האסטרטגי של תוכנית הפלישה לסיני. עם זאת, אלוף פיקוד הדרום נכלל בקבוצה המצומצמת של יודעי החן. בעקבות ההסכם הורה הרמטכ"ל לשנות את שלושת המרכיבים הבסיסיים של תוכנית "קדש 1". בפגישה עם פורום מטכ"ל רמו הרמטכ"ל מהי הסיבה לשינוי: "אם תתאמתנה השערותינו, וכוחותיהן [של צרפת ושל בריטניה - א"ל] יתקפו את מצרים, נצטרך אנחנו לנהוג כרוכב אופניים הנוסע במעלה ההר ומזדמנת לו מכונית להיאחז בה".<sup>4</sup>

אלה הם שלושת המרכיבים הבסיסיים של תוכנית "קדש 1" שהורה הרמטכ"ל לשנות:

1. המשימה העיקרית הוגדה מחדש: "יצירת איום צבאי על התעלה על ידי תפיסת יעדים צמודים לתעלה".
2. בעוד שב"קדש 1" המהירות הייתה מילת המפתח ברעיון המערכת, ב"קדש 2" ההנחיה לפיקוד הדרום הייתה להשהות את המהלכים הקרקעיים ההתקפיים של כוחות השריון למשך 36-48 שעות

שצרפת תסייע לישראל במקרה של מלחמה עם מצרים, יש להתכונן לאפשרות שצרפת תסתפק בסיוע עקיף באמצעות העברת ציוד צבאי ומתן גיבוי מדיני. לפיכך, עם חזרתו מצרפת הורה הרמטכ"ל להכין תוכנית מלחמה נגד מצרים שתצא מתוך ההנחה שישראל תפעל לבדה.

לאחר תהליך תכנון מזורז אישר הרמטכ"ל את תוכנית "קדש 1". התוכנית כללה שלושה עקרונות:

1. על אוגדה 77 הוטלה המשימה לכבוש את צפון סיני ולבסס קו הגנה בגדה המזרחית של תעלת סואץ - משימה שאיננה שונה מהותית מהאופן שבו היא הוגדרה בתוכנית הקודמת ("ספיר").
2. קיצור משך המלחמה כדי שצה"ל יוכל להשיג את משימותיו לפני שייאלץ לעצור בגלל הלחץ המדיני. בשל כך הוטל על הכוחות להגיע לתעלת סואץ בתוך 24-48 שעות. שיטת הפעולה שנבחרה כדי לעמוד בלוחות הזמנים האלה הייתה "קיפול השטיח לאחור", כלומר התקדמות לעבר תעלת סואץ באמצעות איגופים כדי להימנע מעימות ישיר עם הכוחות המצריים. שיטת הפעולה הזאת נבחרה שכן השמדת האויב לא הייתה המטרה העיקרית של המלחמה. האיגוף האנכי העיקרי בתוכנית "קדש 1" היה צניחה באזור אל-עריש וכיבוש באמצעות כוחות מחטיבה 202, שאליהם היו אמורים לחבור כוחות חי"ר ושריון בתוך 24 שעות.
3. תוכנית הפו"ש (פיקוד ושליטה) של המבצע הייתה מבוססת על יוזמת המפקדים ועל פיקוד מכוון משימה. ובלשון הרמטכ"ל: "אני יכול להצביע במפה על תעלת סואץ ולומר למפקד יחידה בצה"ל: זה יעדך, וזה הציר שתנוע עליו. אל תתקשר אליי במשך הפעולה לשם בקשת סיוע בכוח אדם, באש או ברכב... עליך להגיע לסואץ בתוך 48 שעות".<sup>3</sup>

במחצית השנייה של אוקטובר חלה תפנית ברמה האסטרטגית: בריטניה החלה לשקול בחיוב את האפשרות לחבור לצרפת ולישראל במהלך צבאי נגד מצרים. במהלך ועידת סוור הגיעו שלושת הצדדים למבוי סתום בשאלה מה תהיה העילה הרשמית למעורבות בריטניה וצרפת במלחמה. נציגי בריטניה דרשו שישראל

מפתיחת המערכה.  
3. מתוך הבנה שבשל הסודיות של הסכם סוור מרבית הכוחות אינם מבינים את ההיגיון של הרעיון המערכתי, לא ניתן לממש את העיקרון של "פיקוד מכוון משימה". לפיכך הנחה הרמטכ"ל לעבור לשיטת פו"ש פרטנית שבה "מצווים כל דרגי הפיקוד לבצע בלויאליות שלמה ובקפדנות את הוראות הממונים עליהם".<sup>5</sup> למרות זאת, עם פרוץ המלחמה פעל פיקוד הדרום בהתאם לרעיון המערכתי של "קדש 1" ובניגוד לעקרונות שנקבעו ב"קדש 2".<sup>6</sup> ראשית, הפיקוד פעל לאור המשימה של כיבוש צפון סיני ולא בהתאם למשימה של תפיסת יעדים שצמודים לתעלה. הדבר בא לידי ביטוי בשני מהלכים: ראשית, עיקר המאמץ הפיקודי לא היה בסיוע לכוחות מחטיבה 202 לחבור לגדוד 890 שצנח במתלה, אלא בפעולה של אוגדה 38 בציר המרכזי כדי להשמיד את הכוחות המצריים ולכבוש את האזור. שנית, הפיקוד הפר את ההוראה להמתין לפחות 36 שעות ואישר כבר למחרת פתיחת המערכה לחטיבה 7 לחצות את הגבול ולנוע לכיוון מתחמי אבו עגילה. שלישית, מפקד הפיקוד מחה לא פעם על שיטת הפיקוד: "המטכ"ל מכתוב לנו, הוא מקצה כוחות לפיקוד דרום אבל הוא מכתוב כל צעד... אני אלוף הפיקוד. אתם תנו לי פקודה מה אתם רוצים לקחת. תנו לי כוחות. אני אעשה לכם תוכנית. תקבלו, טוב. לא תקבלו, תשנו. אבל אל תכתבו לי כל דבר".<sup>7</sup>

בבוקר שלאחר פרוץ המערכה, ביקר הרמטכ"ל דיין בדרום ובמהלך "מרדף" אחרי אלוף הפיקוד במרחבי הנגב התברר לו (לרמטכ"ל) שהמערכה מתנהלת בשונה מעקרונות "קדש 2".<sup>8</sup> דיין הבין שלא ניתן להחזיר את הגלגל לאחור, אך עם זאת הוא הדגיש בקבוצת פקודות בנוכחות אלוף הפיקוד שהמאמץ העיקרי עדיין צריך להיות מופנה לכיוון מעבר המתלה ולחבירה אל הכוחות המצויים שם, ואילו תקיפת המתחם המרכזי בסיני באום כתף-אבו עגילה תידחה לשלב מאוחר יותר של המערכה.

כאשר נדרש מפקד הפיקוד להסביר את הסטייה מהתוכנית המקורית, השיב שמחוני שהוא "איננו מוכן לסמוך על כך ש'משהו' ייכנס לפעולה, ולכן איננו מוצא הצדקה לעכב



מלחמת יום הכיפורים. מימין: הרמטכ"ל רב אלוף דוד (דוד) אלעזר ורב אלוף חיים בר-לב. משמאל: אלוף אריאל שרון | לאחר ביקורם של שר הביטחון ושל הרמטכ"ל בפיקוד דרום בשעות הלילה של 7 באוקטובר הבין הרמטכ"ל שלמעשה הפיקוד לא מימש את הרעיון שהוא התווה (צילום: דוד רובינגר)

הרמטכ"ל בהצגת עיקרי הרעיון המטכ"לי לצמרת פיקוד דרום, ואילו את תרגום הרעיון לתוכנית אופרטיבית מפורטת השאיר לפיקוד.<sup>17</sup> מתוך מסמכים שמסר הפיקוד למטכ"ל ומתוך הוראות בעל פה שהועברו לאוגדות במהלך הלילה והבוקר עולה שהפיקוד סטה מהרעיון המטכ"לי. התוכנית הפיקודית הדגישה משימות אחרות, ובהן חילוץ החיילים מהמעוזים וצליחה והתעלמה מהאילוצים שהגדיר הרמטכ"ל. כך, לדוגמה, במרשם הפיקודי שהועבר למטכ"ל בשעות הלילה המאוחרות נקבע שהמשימה היא "טיהור קו התעלה בין דרך החת"מ וקו המים והשמדת האויב תוך חילוץ כוחות מהמעוזים וטנקים תקועים וכוננות למעבר לצד השני".<sup>18</sup> רמ"ח מבצעים היה ער לכך שמרשם הקרב שהכין פיקוד דרום סותר את הנחיות הרמטכ"ל וביקש לתקן את המפות, אך נענה בתירוץ שהחיצים במפה לא משקפים את התפיסה של פיקוד דרום.<sup>19</sup> החרגה מהרעיון המטכ"לי באה לידי ביטוי גם בשיחה אלחוטית בין מפקד הפיקוד למפקדי האוגדות, שבהן הוא פירט את המשימות העיקריות של מותקפת-הנגד: חילוץ האנשים במעוזים וצליחה.<sup>20</sup> גם בשעות הבוקר המוקדמות - כך מתברר - נותר הפער התפיסתי בין המטכ"ל לבין הפיקוד.<sup>21</sup> בדיון בלשכת הרמטכ"ל ציין

אוגדות מול הגזרה המרכזית, תפיסת גשרים מצריים וצליחת התעלה.<sup>14</sup> הרמטכ"ל הבחין מיד בפער שבין הרעיון שלו לבין התוכניות הפיקודית ובהיר לנכחים את עיקרי הרעיון המטכ"לי החדש:

1. ההתקפה תתמקד באזור שממזרח לתעלה נגד ריכוזי השריון בראשי הגשר של שתי הארמיות המצריות.
2. הכוחות התוקפים לא יתקרבו לתחום ממזרח לתעלה שנתון לשליטת טילי הנ"ט המצריים המוצבים על הסוללות בצד המצרי.
3. התנועה של הכוחות תהיה מצפון לדרום או להיפך אך לא ממזרח למערב כדי לא להתקרב לקו המים.
4. צליחת התעלה או חילוץ החיילים הנצורים במעוזים אינה מטרתה של מתקפת-הנגד.
5. בכל מקרה, בכל שלב במתקפה רק אוגדה אחת תתקוף, ואילו השתיים האחרות ייערכו לבלימה ולסיוע לאוגדה התוקפת.<sup>15</sup> עם שובו למטכ"ל חזר הרמטכ"ל על עיקרי הרעיון החדש: "מחר אנו עוברים להתקפות-נגד. זו עוד לא מתקפה, והיא לא כוללת צליחה יזומה... הכוונה אינה לגשת לתעלה ממש, אלא לתקוף את הטנקים ואת הכוחות מהתעלה ופנימה."<sup>16</sup> כאמור, בפגישה באום חשיבה הסתפק

פעולותינו ב-48 שעות. הוא רואה בהוראות המטכ"ל בעניין זה משגה מדיני וצבאי".<sup>9</sup> המקרה הזה העמיק את הקרע בין הרמטכ"ל לבין מפקד הפיקוד בעיצומה של המערכה הצבאית.<sup>10</sup> האירוע הזה נשכח רק בשל העובדה המצערת שאלוף שמחוני נהרג בתאונת מטוס ימים ספורים לאחר סיום הלחימה ובשל העובדה שבדיעבד התברר שסטיית פיקוד דרום מהרעיון המטכ"לי של "קדש 2" לא פגעה ואולי אף תרמה לתוצאות המערכה.

### מלחמת יום הכיפורים

**"האמת היא עם שני הפיקודים האלה [צפון ודרום]: או שאני מדבר לא ברור, או שלא מבינים אותי" (הרמטכ"ל דוד אלעזר)**

בשעות הבוקר של 7 באוקטובר 1973 שררה אווירת נכאים במטכ"ל. שר הביטחון והרמטכ"ל העריכו שאין מנוס מנסיגה בדרום לקווי הגנה בסיני. דוד אלעזר (דוד) אמר בשעות הצהריים: "אני לא יודע מתי נעבור להתקפת-נגד. אין לי כוחות... אני רוצה שיהיה קר".<sup>11</sup> במהלך היום החלו לזרום ידיעות חיוביות: המפקדים דיווחו שהצטברות כוחות המילואים והגעתם לסיני מהירה מהצפוי, המודיעין גיבש הערכה שאין בכוונת המצרים להעביר בטווח הזמן המידי את דיוויזיות השריון שלהם לצידה המזרחי של התעלה, וחיל האוויר דיווח על הפצצת הגשרים שהונחו מעל תעלת סואץ. כל הדיווחים האלה הביאו לגיבושה של תמונת מצב אופטימית יותר בפיקוד ובמטכ"ל, ובהתייעצות עם ראש הממשלה העלה דוד לחלל האוויר רעיון חדש להתקפת-נגד: "אני בעד אפשרות של כן התקפת-נגד, אך לא [לכיוון] התעלה, אלא על ריכוז הכוח שעבר כבר".<sup>12</sup>

הרמטכ"ל הבין שהרעיון שלו שונה מהתפיסה הרווחת בפיקוד הדרום, שלפיה נוצרה הזדמנות לממש את התוכנית הקיימת לפתוח בהתקפת-נגד ובהמשכה לצלוח את התעלה.<sup>13</sup> מתוך חשש שפיקוד הדרום אינו מבין ואינו מפנים את הרעיון החדש, החליט הרמטכ"ל לטוס למפקדת הפיקוד באום חשיבה לפגישה עם מפקד הפיקוד ועם מפקדי האוגדות כדי להבהיר את עקרונות הרעיון החדש. בתחילת הפגישה, שממנה נעדר מפקד אוגדה 143, אלוף אריאל שרון, שמע הרמטכ"ל את הרעיון הפיקודי למתקפת-הנגד. המאמץ העיקרי של הרעיון הפיקודי היה התקפה במקביל של שתי

אלוף (מיל') רחבעם זאבי כי על פי מרשם הקרב של פיקוד דרום החיצים נושקים לקו התעלה. הרמטכ"ל השיב: "זה סתם חצים... זה בסדר".<sup>22</sup>

בשיחה עם שר הביטחון הסביר הרמטכ"ל את עמדתו בנוגע לאפשרות הצליחה: "כל אחד מהם יש לו אופציה... אין לי בזה ביטחון... אתה רוצה הערכה שלי? פחות מ-50%".<sup>23</sup> מאוחר יותר, בישיבת הממשלה, הוא הסביר לשרים את היעד העיקרי של מתקפת-הנגד: "קודם כול נגמור עם ראשי הגשר, לכן זה לא יהיה בהכרח חזרה לתעלה".<sup>24</sup> לעומת זאת, באותה השעה ממש הייתה בפיקוד תחושה שצליחת התעלה היא עניין של שעות, ומיד עם תחילתה של מתקפת-הנגד הורה מפקד הפיקוד להכין את ציוד הגישור.<sup>25</sup> נוסף על כך ביקש הפיקוד מחיל האוויר להימנע מהפצצת הגשרים המצריים בשל הכוונה לנצל אותם בשעות שלאחר מכן לצליחת התעלה.

לקראת שעות צהריים פנה מפקד הפיקוד לרמטכ"ל בבקשה לקבל אישור לצלוח את התעלה ופתח בשיחות עם מפקדי האוגדות בנוגע לנקודות הצליחה האפשריות. מאוחר יותר חרג מפקד הפיקוד מהוראות הרמטכ"ל לוודא ששתי אוגדות מצויות כל הזמן בעתודה והורה לאריאל שרון לנוע דרומה כדי לנסות לתפוס את אחד הגשרים המצריים.<sup>26</sup> בפועל, מתקפת-הנגד כשלה לחלוטין, וכוחות צה"ל בחזית הדרום נשחקו קשות. לא זו בלבד שפיקוד הדרום לא עמד במשימה לעקור את ראשי הגשר המצריים, אלא שבעקבות תנועת הכוחות של אוגדה 143 הצליחו המצרים להשתלט על שטחים נוספים.

לאחר ביקורם של שר הביטחון ושל הרמטכ"ל בפיקוד דרום בשעות הלילה של 9 באוקטובר הבין הרמטכ"ל שלמעשה הפיקוד לא מימש את הרעיון שהוא התווה. בישיבת הממשלה הוא הודה: "לא התבצעה התוכנית. היא לא הצליחה... המהלכים שלנו [הפיקוד העליון] לא הובנו".<sup>27</sup>

בעקבות הכישלון איבד הרמטכ"ל את אמונו במפקד הפיקוד וביכולתו לנהל את המערכה ובשל כך פנה אל חיים בר-לב בבקשה שייטול את האחריות על הזירה הדרומית וישמש בפועל המפקד הראשי בחזית המצרית.

## מלחמת לבנון השנייה

**"אתה ואודי אדם לא מדברים באותה שפה" (עוזר הרמטכ"ל [רוני נומה] לרמטכ"ל דן חלוץ)**

ועדת וינוגרד קבעה שבמלחמת לבנון השנייה השפיעו המחלוקות וחוסר האמון בין הרמטכ"ל לבין פיקוד הצפון על ניהול המלחמה ועל תוצאותיה.<sup>28</sup> נראה שהדבר נבע מהבדלי התפיסות ומחוסר האמון בין שני הגופים.<sup>29</sup> הרמטכ"ל הלן על כך שהפיקוד לא עמד במשימות הבסיסיות, כמו השמדת מוצבי חזבאללה לאורך הגבול, נכשל בגיבוש תמונת המצב על המתרחש בגזרתו, לא נקט יוזמה ונמנע מלהעלות רעיונות התקפיים למטכ"ל ואף לא דרש הבהרות כאשר חש שפקודות הרמטכ"ל אינן מובנות.

## ועדת וינוגרד קבעה שבמלחמת לבנון השנייה השפיעו המחלוקות וחוסר האמון בין הרמטכ"ל לבין פיקוד הצפון על ניהול המלחמה ועל תוצאותיה

לעומת זאת בפיקוד הצפון טענו שהמטכ"ל התערב בניהול הלחימה ברמה הטקטית, הטיל מגבלות רבות על הפיקוד ובכך מנע ממנו את היכולת למלא את משימותיו ובלם את דרישת הפיקוד מהדרג המדיני לאשר פעולה קרקעית נרחבת.

הפער והמחלוקת בין הרמטכ"ל לבין הפיקוד בנוגע לרעיון שעמד בבסיס הפשיטות הקרקעיות (22-29 ביולי) ממחישים היטב את קביעתה של ועדת וינוגרד:

ב-18 ביולי החלה להתגבש במטכ"ל ההבנה שיש צורך להתחיל בפעולות קרקעיות התקפיות כדי להאיץ את סיום המערכה. במוקד הרעיון המטכ"לי שהתפתח עמד הצורך לפגוע קשה באחד מהמערכים הלוחמים של חזבאללה בדרום לבנון. כפי שהצהיר הרמטכ"ל בדיון ב-19 ביולי: "הרעיון המבצעי הכולל הוא לגבות מחיר מהדרג המבצעי הלוחם בדרום לבנון".<sup>30</sup> למחרת, בדיון עם שר הביטחון, חזר על כך הרמטכ"ל: "אנחנו צריכים... להוציא מחיר מהקו הקדמי שלהם. המחיר הזה הוא המחיר המשמעותי [שמטרתו] לפגוע ברצון שלהם להילחם".<sup>31</sup> ראש אגף המבצעים הדגיש יותר את הממד התודעתי שבפעולה הקרקעית: "יום-יומיים של מיצוי המהלך

הקרקעי המוגבל כדי ליצור ניצחון סמלי".<sup>32</sup> "מה שחשוב הוא הסמל, היכולת לעשות את זה ולשבור את המיתוס".<sup>33</sup> סגן הרמטכ"ל נקט קו זהה: "זה יביא את השיפור ביכולת שלנו לפגוע בכוח הצבאי שבאמת עוד לא עשינו בו את הפגיעה שאנחנו רוצים לעשות".<sup>34</sup>

במקביל נראה שבפצ"ן התפתחו הבנות אחרות בנוגע למהות הפשיטות הקרקעיות. יש שחשבו כי הפשיטות הקרקעיות נובעות "מתוך כוונה ליצור אצל חזבאללה תחושה שהולכים לתמרון רחב".<sup>35</sup> אחרים הבינו שתכליתן היא "צמצום משמעותי של השיגורים לשטח ישראל", והיו בכלל מי שסברו כי מדובר בשלב הראשון לקראת תמרון קרקעי רחב: "מה שרצינו לעשות... היה להתחיל לפתוח את המסדרונות כדי לאפשר את המהלך הזה [התמרון הרחב]".<sup>36</sup>

הפער בין הרמטכ"ל לבין פיקוד הצפון לא בורר תוך כדי ניהול המערכה, כיוון שהתקשורת בין שני הגופים הייתה ברובה חד-צדדית ולא התפתחה לדיאלוג ולשיח הנדרשים. מפקד הפיקוד מודר מחלק ניכר מהדיונים המרכזיים, בדיונים שבהם השתתף באמצעות מערכת של שיחת וידאו הוא התקשה לשמוע את הנאמר ולהשמיע את עמדתו ומאוחר יותר הפחית את נוכחותו בישיבות.<sup>37</sup> לאחר המלחמה הודה ראש אגף המבצעים כי "השיח בין המטה הכללי לבין המפקדות שלו... לא היה מספק... היו אלה פקודות ש'עפו' דרך מערכות התקשורת. בעיניי זה ליקוי".<sup>38</sup>

כיוון שלא הוכרע מהו ההיגיון העומד ברקע של הפעילות הקרקעית, הייתה הבנה שונה של תכלית הפשיטות הקרקעיות. הרמטכ"ל הסביר את הרציונל שלו: "להוציא מחיר מהקו הקדמי שלהם. המחיר הזה הוא המשמעותי, לפגוע ברצון שלהם להילחם".<sup>39</sup> מפקד פיקוד הצפון סבר שתכלית הפעולה הקרקעית היא "ליצור אצל חזבאללה תחושה שהולכים לתמרון רחב".<sup>40</sup> ואילו גורמים במטכ"ל הבינו שהפעילות הקרקעית נועדה לשרת את המטרה של "ערעור התפקוד המבצעי של חזבאללה".<sup>41</sup> במציאות הזאת התקשו חלק מהמפקדים לממש את העיקרון הבסיסי של דבקות במשימה לאור המטרה - דבר המסביר את הצלחה המועטה של שלב הפשיטות הקרקעיות. כתוצאה מכך "כבר בשלב זה הייתה תחושה של חוסר תיאום ואולי חוסר שפה והבנה משותפת בין הרמטכ"ל לפיקוד -





הרמטכ"ל רב-אלוף דן חלוץ ואלוף אודי אדם במהלך מלחמת לבנון השנייה, אוגוסט 2006 | בפיקוד הצפון טענו שהמטכ"ל התערב בניהול הלחימה ברמה הטקטית, הטיל מנבלות רבות על הפיקוד ובכך מנע ממנו את היכולת למלא את משימותיו ובלם את דרישת הפיקוד מהדרג המדיני לאשר פעולה קרקעית נרחבת

מצב שעורר מחלוקות וחוסר אמון שהשפיעו על ניהול המלחמה ועל תוצאותיה.<sup>42</sup>

## ניתוח

העובדה שחוזרות על עצמן התופעות של פער תפיסתי בין המטכ"ל לבין המפקדה הראשית ושל פעולת המפקדה הראשית שלא ברוח המטכ"ל מלמדת שלא ניתן לתלות את הבעיה באופי של מפקד כזה או אחר או בסיטואציה ספציפית, אלא הדבר מלמד על פערים מבניים הטבועים בממשק מטכ"ל-מפקדה ראשית:

## יחסי המרות השונים בממשק מטכ"ל-מפקדה ראשית

מקור הסמכות של הרמטכ"ל כלפי אלוף הפיקוד אינו דומה למקור סמכותו כלפי דרגים זוטרים יותר, ולעיתים הוא מתקשה לממש את מרותו על אלוף הפיקוד. המרות החלקית של הרמטכ"ל נובעת מכמה גורמים. ברמה האישית, ביטחון עצמי ואגו מאפיינים את מערכת היחסים בקצונה הבכירה. יתר על כן, קורה לעיתים שאלוף הפיקוד רואה את עצמו מומחה לזירה שעליה הוא מופקד - מה שמקנה לו את הזכות לקבל החלטות שאינן עולות בקנה אחד עם עמדת הרמטכ"ל.

## תפיסה שונה

סוג הידע ודרך ההתבוננות של המטכ"ל ושל הפיקוד שונים זה מזה באופן מהותי. המטכ"ל עוסק ברמה האסטרטגית, בהקשר האסטרטגי הרחב של האירועים, בהגדרת האינטרסים הלאומיים כפי שבאים לידי ביטוי במגעים עם הדרג המדיני וכן הוא מביא בחשבון את הצרכים השונים של כלל הזירות. לעומת זאת, הפיקוד מתמקד בפיתוח ידע ברמה המערכתית-טקטית אל מול היריב הספציפי בזירה ובהבנת היכולות והמגבלות של הכוחות שעומדים לרשותו. כך, למשל, במלחמת סיני התחייב דיין לראש הממשלה להימנע מהכנסת עיקר הכוחות בטרם ייכנסו בריטניה וצרפת למערכה, ואילו בעיני שמחוני הייתה המטרה הראשית להכריע את צבא מצרים.

במלחמת יום הכיפורים צריך היה דדו לשקול גם את ההתפתחויות בזירה הסורית בשעה שהוא פיתח את הרעיון למתקפת-הנגד בדרום, ואילו פיקוד הדרום התמקד בזירה המצרית בלבד.

מתוך הפרספקטיבה הארגונית הייחודית של כל אחד מהגופים. ההבנות השונות של הידע המערכתי מקשות על התקשורת בין המטכ"ל לבין המפקדה הראשית.

בעת חירום מעמיק פער הידע בין שני הגופים, כיוון שהקשב וההתמקדות של כל אחד מהם מופנים לממדים שונים של המערכה, ובשל אילוצי הזמן הם מתקשים לקיים שיח לבריור הסוגיות המשותפות. במהלך ניהול המערכה נדרש הרמטכ"ל - נוסף על הצורך להיות קשוב להתפתחויות בזירות המלחמה - גם לעקוב אחרי השינויים ברמה האסטרטגית ולנהל את הדיאלוג עם הדרג המדיני.

באופן דומה מפקד המפקדה הראשית טרוד בניהול המערכה, בדיאלוג עם הכוחות הפועלים בזירתו ובמעקב אחריהם. כך, במלחמת סיני היה שמחוני קשוב לדרישת מח"ט 7 לחצות את הגבול ולנצל את ההזדמנות לתקיפת המערכים המצריים. במלחמת יום הכיפורים הושפע גורודיש במידה רבה יותר מהקולות בקשר של החיילים הנצורים במעוזים מאשר הרמטכ"ל שהבין כי אסור באותו השלב להילחם בסמוך לקו המים.

במלחמת לבנון השנייה היה הרמטכ"ל מושפע מהנחיית הדרג המדיני לעשות כל שניתן כדי להימנע ממהלך קרקעי נרחב בלבנון, ואילו בפיקוד הצפון היה לאילוצים של הדרג המדיני משקל קטן בלבד. הפער בסוג הידע שמתפתח במטכ"ל ובמפקדה הראשית יוצר מצב שבו לכל אחד מהגופים יש תפיסה והבנה שונות של האתגר ושל המענה. בצד היתרון שמציאות הזאת - שמאפשרת פלורליזם רעיוני שהוא הבסיס לפיתוח חלופות - טמון במצב הזה גם פוטנציאל הרסני של חוסר הבנה ושל נתק.

## היעדר מסד ידע מערכתי משותף

בכל המקרים שהובאו כאן התברר שבפועל היו למטכ"ל ולפיקוד תפיסות מערכתיות שונות. המצב הזה נובע מכך שבשל מבנה ארגוני ובשל מחסור במשאבים מתרחש פיתוח הידע המערכתי בנפרד במטכ"ל ובמפקדות הראשיות (פיקוד מרחבי, פיקוד העורף, אמ"ן, חיל האוויר וחיל הים), אך ללא הגדרה של הגוף שאחראי לאינטגרציה של הידע לרעיון שלם. כתוצאה מכך אין תהליך של יצירת ידע מערכתי משותף, ובפועל מתקיימות זו בצד זו זוויות ראייה שונות של הבעיה הנובעות

יש לציין שהמקרה של מלחמת לבנון הראשונה הוא יוצא מן הכלל. הלחימה הייתה בחזית אחת, והדרג המדיני, הרמטכ"ל ומפקד הפיקוד ניהלו את המלחמה במשותף מחדר המלחמה בפיקוד הצפון.

העובדה שבדרך כלל יש למטכ"ל ולפיקוד תפיסות שונות מקשה על היכולת ליישם בהצלחה את העיקרון של פיקוד מוכוון משימה בממשק מטכ"ל-מפקדה ראשית. השימוש בפיקוד מוכוון משימה מותנה בכך שישנם אמון, שפה משותפת והבנה זהה של המציאות. נוכח תיאור המציאות ריווית המתחים והתפיסות השונות בממשק מטכ"ל-מפקדה ראשית ספק רב אם פיקוד מוכוון משימה מתאים לרמה המערכתית.<sup>43</sup>

### אופן התקשורת

דרכי התקשורת הנוכחיים בין המטכ"ל לבין הפיקוד מתבססים על דפוסים של דרגים זוטרים יותר, ולכן אינם מאפשרים את השיח הנדרש לשם שיתוף הידע בין שני הגופים. בכל אחד משני הגופים מתפתח סוג ידע בעל אופי שונה מהותית (מופשט-קונקרטי ואסטרטגי-אופרטיבי), ולכן הממשק מטכ"ל-פיקוד הוא נקודת החיבור בין סוגים שונים של ידע. אך ערוצי התקשורת הנוכחיים (פקודות, הנחיות, הכתבת אילוצים, שיחות עם מפקדים, ביקורים והצגת תוכניות) מאפשרים רק דיאלוג חלקי בין שני הגופים, ולא כל הידע והפערים צפים אל פני השטח.<sup>44</sup>

המפגש בין דדו לבין צמרת פיקוד דרום הייתה במסגרת של קבוצת פקודות קדמית, וכתוצאה מכך לא הבינו בפיקוד את מכלול השיקולים של הרמטכ"ל. כאמור, במלחמת לבנון השנייה היה השיח בין המטכ"ל לפיקוד חלקי ולקוי ובא לידי ביטוי בעיקר בפקודות ובהנחיות.

הקושי לאפשר דיאלוג בין שני הגופים גורם לכך שלעיתים מפתח הפיקוד רעיון שאינו עולה בקנה אחד עם הנחות היסוד של המטכ"ל.

בהקשר הזה רלוונטית טענתו של דב תמרי, שלפיה התקשורת הלקויה בין המטכ"ל לבין הפיקוד נובעת מהיעדר שפה מתאימה לשיח הנדרש ברמה המערכתית.<sup>45</sup> לדעתו, המטכ"ל והפיקוד מתקשרים דרך השפה הטקסטית, שאינה מתאימה לדיון ברמה המערכתית, וכתוצאה מכך - בלשונו של דב תמרי - "אכן היו דיונים, אבל ספק אם היה שם שיח".

## נוכח החלוקה הארגונית והפונקציונלית בין מטכ"ל לבין המפקדות הראשיות יש לראות במתח בין הגופים משהו אינהרנטי ואולי אף בריא למערכת, שכן המתח הזה משמש בלם מפני מצב של "חשיבת יחד"

### סיכום

נוכח החלוקה הארגונית והפונקציונלית בין מטכ"ל לבין המפקדות הראשיות יש לראות במתח בין הגופים משהו אינהרנטי ואולי אף בריא למערכת, שכן המתח הזה משמש בלם מפני מצב של "חשיבת יחד". עם זאת, כדי לצמצם את ההשלכות השליליות של המתח יש לבסס ולעגן תהליך של דיאלוג שוטף בין המטכ"ל לבין המפקדות הראשיות. בשונה מפרוצדורות תכנוניות, יתמקד התהליך הזה בבירור הפערים התפיסתיים ובבחירת הביטוי האופרטיבי של אותם הפערים. כך תעמוד לרשות הרמטכ"ל תשתית הידע הנדרשת לשם הכרעה בנושאים תפיסתיים ברמה המערכתית.

### הערות

1. ניתוח התופעה מזווית שונה מובא אצל דב תמרי, "האם צה"ל מסוגל להשתנות בעקבות מלחמת לבנון השנייה?", מערכות 415, נובמבר 2007.
2. הפערים בין המטכ"ל למפקדה הראשית קיימים גם בתהליך התכנון, וברשותי כמה דוגמאות לכך. אך מטבע הדברים, עוצמת המחלוקות בשלב התכנון אינה נבונה בהשוואה למחלוקות שצצות במהלך ניהול המערכה.
3. משה דיין, **אבני דרך**, הוצאת עידנים, 1976, עמ' 244.
4. **שם**, עמ' 268.
5. עמוס כרמל, **אלוף הניצחון**, ידיעות ספרים, 2009, עמ' 313.
6. ישנה טענה שהפער בין דיין לבין שמחוני נבע מתפיסות שונות בנוגע לאופן הפעלת השריון. ראו: עמוס כרמל, **שם**, עמ' 292-298.
7. **שם**, עמ' 304.
8. עוזי נרקיס (אז רמ"ח מבצעים) מתאר את הפגישה בין השניים: "אסף דיווח לדיין בקור רוח מושלם ובחיון מתגרה במקצת על המהלך שבוצע בהוראתו". עוזי נרקיס, **חייל של ירושלים**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 1991, עמ' 183.
9. משה דיין, **יומן מערכת סיני**, עם הספר, תל-אביב, 1965, עמ' 82. לראש הממשלה הסביר שמחוני את פעולותיו במילים האלה: "דעתי היא שברגע שנכנסים לפעולה צבאית, אי אפשר לעשות חשבונות... של שום הערכה שמישהו יכנס לא יכולה להשפיע או להשנות אותנו מלהשיג הישגים מכריעים בשלב הראשון". עמוס כרמל, **שם**, עמ' 315.
10. על תגובת הרמטכ"ל באותו היום סיפר הרל"ש שלו: הוא היה "מלא חימה וזעם". דיין עצמו כתב: "את הסבריו של אלוף הפיקוד שמעתי בדרך, ואת אשר בלבי עליו כבר הספקתי לומר לו". משה דיין, **שם**, עמ' 83.
11. **ועדת החקירה למלחמת יום הכיפורים** (ועדת אגרנט), ד"ח שלישי כרך ראשון, עמ' 238.
12. **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך ראשון, עמ' 260. ראוי לציין שהרמטכ"ל העלה ספקות בנוגע לתוכנית הצליחה עוד לפני המלחמה. בסיכום משחק מלחמה "איל ברזל", שנערך שנה לפני פרוץ המלחמה וכלל תרחיש דומה לזה שהתרחש

1. בפועל במלחמת יום הכיפורים, אמר הרמטכ"ל: "יש לי ספק ביכולת לתת פקודה 12 שעות לאחר שהאויב צלה. פקודה שכוללת כבר את הצליחה שלנו למחרת... הדבר העיקרי כאן הוא איך להשמיד את כוחות האויב, והכול יהיה נתון לזה... עלינו להשמיד מההתחלה כוחות שצלחו". מנגד מפקד הפיקוד לעתיד טען: "התקפות הנגד הכרחי שיהיו מיד עם כל הכוח שישנו ביד... אני חושב שצריך לא לחכות ולצלוח", **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך שני, עמ' 135.
2. אלוף גונן בוועדת אגרנט: "בין 1 ל-3 אני מתחיל לתכנן מחדש את ה-8 לחודש, ואני רוצה לתקוף התקפות נגד ולצלוח ב-8 לחודש", **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך ראשון, עמ' 258.
3. **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך ראשון, עמ' 268-270.
4. אין מסמך רשמי המתעד את הנחיות הרמטכ"ל בפגישה, והתייעוד מבוסס על קטעים שונים מפגישות שנערכו במהלך הלילה במטכ"ל, ובחן מסביר הרמטכ"ל את עיקרי התוכנית.
5. **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך ראשון, עמ' 274.
6. בעדות בפני ועדת אגרנט התלונן גורודיש על כך: "לא הייתה תוכנית מקורית. היה רעיון, ואני הייתי צריך לנבש תוכנית".
7. **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך ראשון, עמ' 291.
8. שמעון גולן, **דוקור היסטורי: מלחמה עד צליחה - תהליך קבלת ההחלטות בפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים מתחילת המלחמה ועד צליחת תעלת סואץ**, אמ"ץ-תה"ד, ספטמבר 2001.
9. **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך ראשון, עמ' 293.
10. אלוף אדן העיד בוועדת אגרנט על החריגה מהרעיון המטכ"לי לתוכנית הפיקודית: "מה קרה אחרי זה באותו הלילה בין 0130 ל-0240 שפתאום כל הדברים אחרת - פה אין לי הסבר. אני מכיר את העובדות", **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך שני, עמ' 494.
11. **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך שני, עמ' 336-337.
12. **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך שני, עמ' 341.
13. **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך שני, עמ' 370.
14. **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך שני, עמ' 331.
15. **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך שני, עמ' 509-508.
16. סטנוגרמה של דיון אצל ראש הממשלה, 9.10.1973, ארכיון המדינה.
17. **ועדת החקירה הממשלתית למערכה בלבנון** (ועדת יוניגרד), ד"ח סופי, 2006, עמ' 309.
18. יש לציין שחילוקי הדעות בין הפיקוד למטכ"ל היו קיימים עוד לפני פרוץ המלחמה.
19. **ועדת יוניגרד**, ד"ח סופי, עמ' 87. מאוחר יותר כתב חלוץ בספרו: "היה לי ברור שהריגת מספר רב של מחבלים היא בסופו של דבר האמצעי היעיל להפחתת כשירותו ורצונו של הזבאלה להמשיך ולהילחם". דן חלוץ, **בגובה העיניים**, ידיעות ספרים, 2010, עמ' 392.
20. **ועדת יוניגרד**, ד"ח סופי, עמ' 93.
21. **שם**, עמ' 98.
22. עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו**, ספריית מעריב, 2007, עמ' 162.
23. **ועדת יוניגרד**, ד"ח סופי, עמ' 105.
24. **שם**, עמ' 97.
25. בעז כהן, "התוכנית המבצעית של פיקוד הצפון ועיקרי המהלכים במלחמה", מתוך: **פיקוד, שילוב ושת"פ בין זרועי במלחמה לבנון השנייה: לקחי הפעלה ובניין כוח**, המכללה לפר"ם - הכנס השנתי ה-3, אוגוסט 2009, עמ' 39, מסמך פנימי בצה"ל.
26. **רפפורט**, עמ' 137-138; עמוס הראל ואבי יששכרוף, **קורי עכביש**, ידיעות ספרים, תל-אביב, 2008, עמ' 235.
27. מסמך פנימי בצה"ל.
28. **ועדת יוניגרד**, ד"ח סופי, עמ' 93.
29. **שם**, עמ' 97.
30. **שם**, עמ' 90.
31. **שם**, עמ' 309, 367.
32. הדבר בא לידי ביטוי בדברי גורודיש: "לא הייתה תוכנית מקורית. היה רעיון [של דדו] ואני [גורודיש] הייתי צריך לנבש תוכנית", **ועדת אגרנט**, ד"ח שלישי, כרך ראשון.
33. עקד **המפקדה הכללית של צה"ל (מטכ"ל) במלחמה**, פברואר 2010, עמ' 16. מסמך פנימי בצה"ל.
34. תמרי, **שם**. הטיעון הזה נובע מטענתו בנוגע להיעדר המודעות בצה"ל לרמה המערכתית.

# סגן או אלוף?

## הסא"ל בתפקיד המתווך בין הדרג הטקטי לדרג האסטרטגי

הדרגה סגן-אלוף כוללת בתוכה שני עולמות: העולם הטקטי של הסגן והעולם האסטרטגי של האלוף. תפקודו של הסא"ל בשני העולמות בא לידי ביטוי בכך שהוא עוסק בקיום השוטף של המסגרות לצד חתירה לחדשנות ולמצוינות



"עד לדרג המג"ד (ועד בכלל) עולה חשיבותם של מרכיבי הפיקוד על זו של מרכיבי הניהול. מדרג המח"ט ומעלה מתהפך, לדעתי, הסדר. המפקד הבכיר נדרש, כאמור, להפעיל מערכת של מיומנויות וכישורים השונה מזו שבה השתמש בתפקידים זוטרים יותר" (משה יעלון)<sup>1</sup>

## סא"ל שרון פישר

ראש ענף פיתוח מערכות מיון במרכז מדעי ההתנהגות (ממד"ה). בעת כתיבת המאמר הייתה מפקדת מרכז הערכה לסא"לים והניכה בפו"ם אפק



## הסא"ל הוא הבכיר ביותר ברמה הטקטית ואחראי לפעילותו התקינה והשוטפת של הארגון

האנשים כך שיוכל לסמוך עליהם ולתת בהם אמון מלא.

3. **טיפוח מחויבות לגדוד.** הגדוד הופך למשפחה שאיתה מזדהה המפקד באופן מלא.

4. **דימוי חיובי מול הממונים.** המג"ד המצטיין משכיל ליצור לגדודו דימוי של גדוד מצטיין בעיני הממונים עליו.

האבחנה הזאת בין רמות הפיקוד מצויה גם בעבודתם של ג'ייקובס וז'אק על מערכות מרובדות (Stratified Systems Theory)<sup>3</sup>. על פי המודל הזה, משימות המנהיגות הצבאית משתנה בהתאם לרובד הארגוני שבו היא פועלת והופכת להיות מורכבת יותר ככל שהיא פועלת ברובד גבוה יותר.<sup>4</sup> ג'ייקובס וז'אק כותבים שיש שלוש שכבות ארגוניות עיקריות:

1. השכבה האסטרטגית - השכבה העליונה שעושה פעולות אסטרטגיות הקשורות לצמיחת הארגון ולתפקודו בעתיד.
2. השכבה הארגונית - השכבה האמצעית שקובעת בדרך כלל את תהליכי העבודה לרמה הביצועית.
3. השכבה הביצועית (הטקטית) - השכבה שבה נעשית העבודה העיקרית של הארגון. המנהיגות בשכבה הטקטית היא ישירה, על קבוצות קטנות שלהן משימות ברורות יחסית שנעשות בטווחי זמן קצרים. ברמה הגבוהה ביותר של השכבה הטקטית מפתח המפקד תוכניות ליישום מדיניות שגובשה ברמה גבוהה יותר. בשכבה הטקטית קיים צורך לאזן בין צורכי התפקוד המיידיים לבין צורכי התפקוד העתידיים. במונחי הסביבה הצבאית,

**הקביעה כי הסא"לים משתייכים לרמה הטקטית בלבד אינה תואמת את מודל העבודה בצה"ל ואת ציפיות המפקדים**

השכבה הטקטית היא הרמה שבה מתקיימת הלחימה בפועל.<sup>5</sup>

על פי הסיווג הזה, הסא"ל הוא הבכיר ביותר ברמה הטקטית ואחראי לפעילותו התקינה והשוטפת של הארגון. בהיותו שלב אחד לפני המעבר לרמה הארגונית, בולטת העובדה שהוא מוביל ישות שביכולתה לפעול באופן עצמאי להשלמת משימה מלאה. בשדה הקרב יש לגדוד יכולות להילחם וכן לתחזק ולתספק את עצמו למשך זמן מה בלי שיצטרך לחבור לגורמים אחרים. במטה אחראי הסא"ל במקרים רבים להובלה של קבוצת פרויקטים, והוא מהאחרונים שעוסקים בפרטים ובאופן מימושו של התפיסות. כל מי שמצויים מעליו לרוב כבר אינם עוסקים בפרטים הקטנים.

לפי האנט<sup>6</sup> יש שלוש משימות עיקריות לרמה הטקטית הבכירה:

1. הוצאה לפועל של פקודות מגורמים בכירים יותר כדי להשיג את המטרות ואת היעדים של הארגון הרחב.
2. שימור כוח האדם והמשאבים הדרושים למילוי המשימות ופיתוחם. המשימות האלה הן כה תובעניות, עד כי למפקדים הישירים יש רק מעט הזדמנויות להפגין יוזמות עצמאיות משלהם.<sup>7</sup>
3. מתן משמעות למשימה והבהרת הפקודות.

### אתגרי (הסגן) אלוף

**"כל חייל נושא בתרמילו את שרביט הגנרל" (נפוליאון בונפרטה)**

יש הטוענים כי תפקידו של הסא"ל הוא להיות אלוף - קצין בכיר, שרק הרמטכ"ל בכיר ממנו - שמגבש מדיניות ומעצב את פני המערכה. יש כמה סימנים לכך שצה"ל אכן רואה בסא"ל קצין בכיר. כך, למשל, מועמדים לדרגת סא"ל צריכים לעבור דרך מסננות רבות, שכוללות חוות דעת והערכות של עמיתים, המלצות של מפקדים, הוכחת יכולת מקצועית-צבאית, עמידה בוועדת שיבוצים שמורכבת מבעלי דרגות בכירות יותר, בחינה במרכז הערכה ולבסוף לימודים בבית הספר לפיקוד ולמטה.

המבחנים הרבים האלה משקפים את ההנחה כי המעבר לדרגת סא"ל אינו דומה למעבר מדרגה לדרגה ברמות הנמוכות יותר, למשל מסרן לרס"ן. אלוף אייל בן ראובן הסביר ש"עקרון המעבר לדרג בכיר הוא כמו מעבר למגרש אחר מבחינת ההכשרה: יש צורך בלמידה אחרת,

### מבוא

בעצם שמה של הדרגה - סגן-אלוף (סא"ל) - מתגלה המתח המובנה שמצוי באתגרי הפיקוד ברמת הביניים. האם תפקידו של הסא"ל לשמש סגן - מהזוטרים שבקצינים שתפקידו לרוב הוא לסייע למפקד לממש את רצונותיו; או שתפקידו הוא להיות אלוף - כמעט הבכיר שבקצינים אשר קובע מדיניות ומעצב את המערכה?

מטרת המאמר הזה היא להשוות בין הקצוות האלה וליישב ביניהן כדי לשרטט קווים למאפיינים ולאתגרים של רמת הסא"ל בצה"ל. במאמר אני טוענת שאתגרי הסא"ל מצויים בתווך שבין הרמה האסטרטגית לרמה הטקטית, והאתגר העיקרי שלו הוא להביא לידי ביטוי את שני קצוות הסקאלה בתפקוד היומיומי.

### אתגרי הסגן (אלוף)

יש הטוענים כי תפקיד הסא"ל הוא לשמש סגן - קצין זוטור שעוזר לממש את רצונותיו של המפקד. אחד הטוענים כך הוא שר הביטחון של היום, רא"ל (מיל") משה יעלון. הוא מחלק את שרשרת הפיקוד לשניים: עד לרמת הגדוד (סא"ל) ומרמת החטיבה (אל"ם) ומעלה. ההבדל העיקרי בין הרמות נעוץ לדבריו בקשר הבלתי אמצעי שמתקיים עד לרמת הגדוד. במעבר לרמת החטיבה המפקד כבר אינו מצוי בקשר ישיר עם כל פקודיו, ולכן הוא משתמש בכלים ניהוליים-פיקודיים. יעלון מציין כי במעבר לרמה הבכירה עובר הדגש מיכולות הפיקוד ליכולות הניהול. יעלון מכליל את הסא"ל ברמה הפיקודית הישירה, שבה אחראי המפקד על אנשים ועל תהליכים באופן בלתי אמצעי.

העובדה שהפיקוד של הסא"ל מתבסס על מגע ישיר עם אנשיו באה לידי ביטוי במחקר שנעשה על מג"דים מצטיינים.<sup>2</sup> מהמחקר הזה עולה שמג"דים מצטיינים מניעים את חייליהם בעזרת תחושת המחויבות שלהם ללכידות היחידה. כדי להגביר את הלכידות נוקטים המג"דים כמה פעולות:

1. **הגדרת ערך מרכזי.** מג"ד מצטיין בוחר את המטרות שעומדות בפניו ובוחר את המרכזיות שבהן ליחידתו. בהמשך הוא פועל כדי לחבר את אנשיו לאותה המטרה.
2. **בנייה של שדרת פיקוד.** המג"ד מכשיר את



נפוליאון: "כל חייל נושא בתרמילו את שרביט הגנרל"<sup>8</sup>

הקשבה לכפיפיו ולרחשי השטח, פיתוח תובנות וקידום פתרונות מול עמיתיו וגיבוש הידע של הארגון. הפעילות הזאת מחייבת תרגום מתמיד של מדיניות ההנהלה למשימות, הצפת תובנות מהעשייה, דחיפת רעיונות ויצירת סדר יום חדש לארגון (ראו טבלה בתחתית העמוד). על פי המודלים של ההנהגה ברמה הטקטית, המפקד הוא גם מונהג וגם מוביל ומכוון את אנשיו. מצד אחד הוא מתרגם את המשמעות של פקודות הרמה הבכירה כדי להשיג השפעה ולהנהיג את אנשיו, אך במקביל ישנה תנועה הפוכה של מתן משמעות לקולות "מלמטה" והצפתם כלפי מעלה כדי להשיג השפעה אל מול הרמה הבכירה. כך מתקבל איזון בין הפעולות העיקריות של הסא"ל - יצירת משמעות ויצירת השפעה - לבין העשייה מול הרמות הפיקודיות השונות.

### אתגרי הסגן-אלוף

"והנה סולם מוצב ארצה וראשו מגיע השמימה והנה מלאכי אלוהים עולים ויורדים בו" (בראשית כ"ח-י"ב). תפיסת הפיקוד והמנהיגות משלבת ראיית הנולד עם היכרות מעמיקה ומקצועית של המציאות היומיומית" (אהרון זאבי פרקש)<sup>15</sup>

גם אלוף (מיל') אהרון זאבי-פרקש מתאר את הפעולה בשני העולמות: העמידה האיתנה בבוחץ העשייה של המציאות בעוד העיניים נשואות הרחק אל העתיד. העמידה האיתנה הזאת בקרקע היא שמאפשרת למעשה את הצפייה לעתיד מתוך ההבנות שעולות וצומחות מהאדמה וההכרה של האפשרויות הטמונות בהן בעתיד.

פרופיל הסא"ל נבחן בפו"ם במסגרת תיקוף של מודל ההכשרה.<sup>16</sup> הבחינה הזאת העלתה שקצין מטה נדרש להתבונן על המתרחש, לחזות התפתחויות עתידיות, לתכנן את הטווח

בתחום הלמידה הארגונית. לדבריהם, מנהלי ביניים כמו הסא"ל הם גשר בין הערכים השאפתניים של הצמרת לבין המציאות הסוערת בחזית, והם המפתח להתחדשות המתמדת של הארגון. היכולות הנדרשות מהם לשם כך כוללות למידה מתוך עשייה, שיתוף חוויות והתנסויות בתקשורת בין-אישית, המשגה של התובנות, אינטגרציה של הלכחים והנחלתם.<sup>12</sup>

דניס ג'ויה וקומר צ'יטיפדי<sup>13</sup> מדגישים את שני התפקידים של מנהלי הביניים: יצירת משמעות ויצירת השפעה. תכליתם של התפקידים האלה היא ליצור שינויים ארגוניים. את התפקיד הראשון - יצירת משמעות מלמעלה-למטה (Top-down) - ממלא מנהל הביניים באמצעות מתן משמעות מעשית לחזון וליעדים של הארגון שאותם מכתובות הרמות הבכירות. הוא עושה זאת באמצעות שיתוף פעולה עם גורמים שמקבילים לו ובאמצעות הכוונת כפיפיו להשגת המטרה.

את התפקיד השני - יצירת השפעה מלמטה-למעלה (Bottom-up) - הוא ממלא באמצעות

הידע שנצבר בשלבים הקודמים אינו מהווה בסיס מספיק לתפקיד בכיר.<sup>8</sup> מכאן שהקביעה כי הסא"לים משתייכים לרמה הטקטית בלבד אינה תואמת את מודל העבודה בצה"ל ואת ציפיות המפקדים.

ממחקר השוואתי - שבו נבחנו הפרופילים המומלצים של הנבחנים במרכזי ההערכה לסא"לים בחילות השונים - עולה שבכל החילות מתרחשת קפיצת מדרגה בעת העלייה מדרגת רס"ן לדרגת סא"ל. הקפיצה הזאת באה לידי ביטוי בתחומים רבים, ובהם הגידול במוטת השליטה, הירידה במגע הישיר עם הפקודים, הפיקוד באמצעות מפקדי ביניים והצורך בראייה רחבה יותר.<sup>9</sup>

השינויים האלה עולים בקנה אחד עם האתגר הפיקודי המרכזי של הרמה הבכירה: השגת תוצאות באמצעות אחרים.<sup>10</sup>

### אתגרי הסגן-אלוף - המקף המתון

"המפקד מייצג בקרב פקודיו את סמכות הרשות המדינית והדמוקרטית המואצלת לו בתוקף החוק. אולם לא פחות מזה, עליו להיות נציגם של אנשיו ונציגן של בעיות הפרקטיקה המבצעית בפני הממונים עליו. שכן לגבי חיילים נושאי שליחות אין להסתפק בהוראות ובהנחיות 'למעלה למטה', אלא יש לאפשר גם העברת הלכי רוח, דעות וצרכים 'למטה למעלה' מתוך שמירת כללי המשמעת הקפדנית" (יגאל אלון)<sup>11</sup>

לכאורה יש סתירה בין המשייכים את הסא"ל לרמה הטקטית לבין אלה המשייכים אותו לרמה האסטרטגית. לדעת, יש ליישב בין הטענות האלה ולא לצדד באחת מהן. ניתן לעשות זאת שכן האתגר המרכזי ברמת הסא"ל מצוי בטווח שבין שתי הרמות.

מדבריו של יגאל אלון עולה כי המפקד אינו רק המוציא והמביא של הרמה הבכירה, אלא מתפקדו להציף כלפי מעלה את ההתרחשות בשטח כפי שהוא רואה באופן בלתי אמצעי. הפעולות האלה בין שתי הרמות הן המאפיין המרכזי של הסא"ל, ולכן מוקדש רוב זמנו. נשאלת אפוא השאלה האם העיסוק הזה בשוטף אינו מונע מהסא"ל לחדש ולפרוץ דרכים חדשות.

בסוגיה הזאת עוסקים נונקה וסקוצ'י שהתמחו

טבלה: תפקיד הסא"ל ביצירת משמעות וביצירת השפעה מול רמות הפיקוד<sup>14</sup>

פעולת הסא"ל מול רמות הפיקוד	יצירת משמעות	יצירת השפעה
אלוף, תת-אלוף, אלוף-משנה	מונהג	דוחף
עמיתים	שיתוף פעולה	
קצינים ונגדים זוטרים	הקשבה	הכוונה



**אלוף עוזי דײן:** "האתגר הגדול ביותר של הסא"ל הוא לגלות היכן יצליח להשיג את ההשפעה הגדולה ביותר למילוי משימותיו ולשם להוביל את אנשיו ואת ארגונו"

הרחוק ובו זמנית לנהל את השוטף. מהגדרות התפקיד האלה - כמו מההשוואה לסולם יעקב בדבריו של אלוף פרקש - עולה קיומו של מתח מובנה בתפקיד הסא"ל.

במסגרת עבודה שנועדה לבחון את מודל ההערכה במרכז ההערכה לסא"לים קיימתי סדרה של מפגשים שהתמקדו באתגרי הסא"ל בעידן הנוכחי. נערכו דיונים וראיונות עם העוסקים בהערכת מפקדים, עם קציני מדעי ההתנהגות שמלווים מפקדים בכניסתם לתפקיד, עם אנשי פיתוח מנהיגות והכשרת מפקדים ועם יותר מ-20 מפקדים בדרגות סא"ל, אל"ם ותא"ל. המסקנה מהמפגשים הרבים האלה הייתה שתפקיד הסא"ל שונה מתפקיד הרס"ן במספר רב של מאפיינים:

1. **ראש הפירמידה.** סא"ל עומד בראש הפירמידה של יחידה בעלת עצמאות תפקודית: בשדה הוא מפקד על מסגרת גדודית, ובמטה הוא אחראי לתחום עשייה שלם.

2. **לא רואה בעין.** תחום אחריותו של סא"ל רחב מכדי לראות את כולו בעין: הגדוד נפרס במוקדים רבים, עבודת המטה עוסקת בסוגיות רבות.

3. **גנרטור.** בעוד שהרס"ן צריך להיות ביצועיסט שממלא משימות, עבודת הסא"ל היא בעיקר להניע את אנשיו לפעולה.

4. **עיסוק מגוון.** הסא"ל עסוק בכל ההיבטים של המסגרת, כולל אלה שנחשבים לטפלים ולצדדיים.

5. **חבר הנהלה.** מצפים מהסא"ל להסתכל כלפי מעלה, לחשוב על המערכת הרחבה ולא רק על הצרכים הספציפיים של היחידה שבראשה הוא עומד.

מהמאפיינים האלה עולה שהמעבר לדרגת סא"ל הוא קפיצת מדרגה מהותית שמחייבת כישורים שונים ומציבה אתגרים חדשים בפני המפקד. ניתוח התכנים שנידונו במפגשים ובראיונות העלה כמה מהאתגרים המרכזיים של הסא"ל בצה"ל:

1. **תיווך.** הסא"ל הוא גורם מתווך שמחבר בין השטח לבין המטה. הוא מתרגם את המדיניות שמגובשת ברמה מעליו למען הרמות שמתחתיו ובמקביל מביא את תגובות השטח למעלה. בתרגום המדיניות המופשטת לעשייה קונקרטית

### המעבר לדרגת סא"ל הוא קפיצת מדרגה מהותית שמחייבת כישורים שונים ומציבה אתגרים חדשים בפני המפקד

מביא הסא"ל לידי ביטוי גם נסיבות ארגוניות ואת העמדות הערכיות שלו ושל המפקד (רוח המפקד). נראה שזהו אחד המאפיינים הבולטים והייחודיים של הרמה הזאת. הוא עולה ממקורות רבים ומשפיע על תחומים רבים אחרים של עשיית הסא"ל.

2. **פתיחות.** הסא"ל חייב להפגין גמישות מחשבתית כדי שיוכל להיות מסוגל לנהל את השגרה ובה בעת להתבונן עליה במחשבות כפירה. לראשונה בקריירה שלו עליו להתקיים בדואליות של ביצוע מטלות לצד הרהור על הנחות היסוד של פועלו. נוסף על כך, עליו לחתור להפוך את תובנותיו האישיות לנחלת הכלל ולאפשר לידע האישי להפוך לנכס של כלל הארגון.

3. **עצמאות תפקודית.** על הסא"ל להחליט במה לעסוק ובמה לא לעסוק, איך לממש את היעדים שהוצבו לו (או שהציב לעצמו) ולפעול למימושם בלי שהרמה שמעליו תצטרך לכוון אותו, להדריך אותו או

להסביר לו. במילים אחרות: עליו לדעת לממש את רוח המפקד בלי להמתין שיפרשו לו אותה. בסופו של דבר הוא נדרש לפעול לבדו, להוביל מהלכים ולשאת באחריות לתוצאות.

4. **רתימת הפקודים והובלה.** על הסא"ל לדעת כיצד להשיג תפוקות מאנשים בלי לראות אותם, לקיים מגע רצוף עם הרמה שמעליו ובמקביל לדעת כיצד לשמור על קשר עם אנשיו, לטפח בקרבם תחושת מסוגלות ולבנות את שדרת הפיקוד.

5. **הסתגלות.** על הסא"ל לדעת להסתגל כל הזמן לסביבה המשתנה, לקרוא מהר את המפה ולהתאים את עצמו לשינויים וכן להתאים את התוכניות לנסיבות שמשתנות באופן תדיר. עליו להקרין חוסן גם נוכח איודאות וקושי כדי לעורר אצל פקודיו תחושת מסוגלות וביטחון.

6. **אחריות.** על הסא"ל להיות מסוגל להתמודד עם משברים ועם מצבים שאינם בשליטתו. כמו כן עליו להיות אחראי לתחומים רבים כמו נטיעת מוטיווציה באנשיו, שמירה על מתח מבצעי וקיום אירועי תרבות והווי ביחידה. על הסא"ל להיות מסוגל לקחת אחריות גם על אירועים שאינם בשליטתו, לפעול לבדו ובו

המרכז וסגן הרמטכ"ל, כתב שהסא"ל מצוי בראש הכוח ואחראי לכלל הישגיו והצלחותיו בהיותו ראש הארגון. לדבריו, האתגר הגדול ביותר של הסא"ל הוא לגלות היכן יצליח להשיג את ההשפעה הגדולה ביותר למילוי משימותיו ולשם להוביל את אנשיו ואת ארגונו. ובמילותיו:

**"אני טוען שהנוסחה המקובלת 'המפקד יימצא במקום שבו השפעתו על המשימה והאנשים מרבית' - משמעותה שיימצא קדימה".<sup>18</sup>**

### הערות

1. משה יעלון, "מנהיגות מזווית ראייתו של מפקד בכיר", בתוך: איציק גונן ואליאב זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 2001, עמ' 155
2. אליאב זכאי ועמיר שינפולד, **מנהיגות המג"ד המצטיין בצה"ל - דו"ח מחקר**, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 1992
3. T. O. Jacobs, & E. Jacques, "Leadership in Complex Systems". In J. Zeidner (ed.), **Human Productivity Enhancement: Organizations, Personnel, and Decision Making**, Vol 2, Praeger, New York, 1987, pp. 7-65
4. שרון פישר, "מנהיגות אסטרטגית", בין הזירות - **כתב עת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל**, 5, 2006
5. Leonard Wong, Paul Bliese & Dennis McGurk, "Military Leadership: A Context Specific Review", **The Leadership Quarterly**, 14, 2003, pp. 657-692
6. J. G. Hunt, **Leadership: A new Synthesis**, Sage, Newbury Park, California, 1991
7. **ונג (ראו הערה 5)**
8. אייל בן ראובן, **פיתוח, קידום ועיצוב מסלולי השירות של הקצונה הבכירה בצה"ל**, מסמך סיכום של צוות פיתוח הקצונה הבכירה בראשות מפקד הגיס הצפוני, מסמך פנימי בצה"ל, 2002, עמ' 22
9. ניצן הלפרין, **ניתוח פרופיל הסא"ל**, ממד"ה, 2007, מסמך פנימי בצה"ל
10. אבי אלטמן, "פיתוח מנהיגות בדרג הבכיר", בתוך: איציק גונן ואליאב זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 2001
11. ינאל אלון, **מסך של חול**, הקיבוץ המאוחד, 1959, עמ' 300
12. Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, 1995
13. Dennis Gioa and Kumar Chittipeddi, "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", **Strategic Management Journal**, 12, 1991, pp. 433-448
14. מבוסס על גייה וצ'יטפדי, **שם**
15. אהרון זאבי פרקש, **ערכים באט"ל**, מתוך מארז הדרכה, אט"ל 2000, עמ' 33, מסמך פנימי בצה"ל
16. הילה שניא, **מאפיינים, מרכיבי תפקיד ויכולות של קצין מטה בכיר**, פורם, 2008, מסמך פנימי בצה"ל
17. דוד בן-גוריון, **ייחוד ויעוד - דברים על ביטחון ישראל**, מערכות, 1971, עמ' 44
18. עוזי דיין, "להיות מפקד צעיר - צה"ל 2000", בתוך חנה עמית (עורכת) **אחריו - על מנהיגות ומנהיגים**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, תל-אביב, 2002, עמ' 106



**אלוף אייל בן ראובן:** "עקרון המעבר לדרג בכיר הוא כמו מעבר למגורש אחר מבחינת ההכשרה: יש צורך בלמידה אחרת, והידיע שנצבר בשלבים הקודמים אינו מהווה בסיס מספיק לתפקיד בכיר"

טקטית, יחד עם רמה בכירה, אסטרטגית. יש הטוענים שהסא"ל הוא בכיר הקצינים שברמה הטקטית. הטענה הזאת מבוססת על היות הסא"ל מחובר לעשייה בפועל בשטח, על היכרותו המעמיקה עם תוואי השטח וכן עם אנשיו. מי שטוענים כך גם אומרים בדרך כלל שעל הסא"ל להימנע מלחרוג מתחום העשייה בשטח: עליו לעסוק רק במשימותיו המיידיות שכן אין לו פנאי לכל עיסוק אחר.

אך ישנם גם מי שטוענים שהסא"ל הוא הדרגה הנמוכה ביותר ברמה האסטרטגית. מי שטוענים כך אומרים שעליו להסתכל רק קדימה, לבנות את תמונת העתיד בלי לשקוע בעיסוקי היום-יום.

במאמר הזה הדגשתי שלא אלה צודקים ולא אלה, וכי האתגר האמיתי של הסא"ל מצוי בתיווך שבין שתי הרמות. מתוך המגע ההדוק עם קרקע המציאות מבין הסא"ל מה ניתן להצמיח מותוכה, מגלה את ההזדמנויות המונחות עליה ונאבק כדי להביאן למקבלי החלטות כדי להשפיע על המערכה כולה. זאת הוא יכול לעשות רק אם לצד הניהול השוטף של טרדות היום-יום יידע גם להתעלות מעליהן, להתוות דרך לעתיד ולהציג אותה בעוז ובקול רם לממונים.

אלוף (מיל') עוזי דיין, לשעבר אלוף פיקוד

בזמן להבין שהוא פרט במערכת ושעליו לעבוד מול מפקדים ולהציג להם ביצועים והישגים.

**7. ערכים ושאר רוח.** לסא"ל צריך להיות מצפן ערכי ברור שמנחה את פעולתו מבפנים בצירוף "עוד משהו" שיאפשר לו להתעלות מעל לשגרת היום-יום. על הסא"ל לשאוף לעצב את סביבתו ולפעול מעבר למסגרות הקיימות כדי להטביע חותם, להנהיג שינויים באומץ לב ולחותר למצוינות. הערכים והרוח שטבועים בו יסייעו לו לזהות ולנצל את ההזדמנויות - בעת קרב, באימון או בעבודת המטה - ובכך להוביל להצלחה ולחדשנות במערכות שעליהן הוא אמון.

### סיכום ומסקנות

**"בסופו של דבר, לא הטנק ולא התותח ולא מטוס הקרב עושים את המלחמה - אלא האדם המשתמש בהם ומפעיל אותם. ובאדם הלוחם לא מכריעים כוח השרירים ולא הריצות טכנית... אלא רוחו" (דוד בן-גוריון)<sup>17</sup>**

בדרגה "סגן-אלוף" באים לידי ביטוי שני קצוות שביניהם מקף מחבר. בכך משקף שם הדרגה את מהותה: היותה שילוב של רמה זוטר, את

# מלחמת חמשת הימים

טעויות חמורות בהערכת הכוח של צבאו, בנחישותה של רוסיה ובנכונותו של המערב לסייע לו גרמו לנשיא גאורגיה להסתבך במלחמה נגד רוסיה בקיץ 2008. זה עלה לו בחיסול חלק ניכר מצבאו ובאובדן של שטחים אסטרטגיים



כוחות רוסיים במלחמה בגאורגיה ב-2008 | רוסיה, שתמכה בעצמאותה של דרום-אוסטיה, לא רק הכשילה את המהלך הגאורגי, אלא אף סייעה לאוסטים להרחיב את תחום השליטה שלהם.



בקיץ 2008 אירעו תקריות אש רבות בין כוחות גאורגיה לכוחות של דרום-אוסטיה, וכל צד האשים את האחר בהסלמה. ביולי 2008 ערכה ארמיה 58 של צבא רוסיה תמרון רחב בדרום-אוסטיה, ממש על הגבול עם גאורגיה. בתמרון תורגלה תגובה צבאית רוסית למקרה שצבא גאורגיה יתקוף את דרום-אוסטיה. אף שהתמרונים הסתיימו רשמית ב-2 באוגוסט, נשארו כוחות הארמיה בקרבת הגבול ולא חזרו לבסיסהם. מנגד ריכזה גאורגיה ליד הגבול עם דרום-אוסטיה, במיוחד בסביבת העיר גורי, עשרה גדודי חי"ר וחרמ"ש וחטיבת תותחנים אחת. בסך הכול מנה הכוח הגאורגי כ-12 אלף חיילים ו-75 טנקים.

### לאחר המלחמה ב-2008 הודיעה רוסיה רשמית שהיא מכיר בעצמאותה של אבחזיה

#### המלחמה

בלילה שבין 7 ל-8 באוגוסט, מעט לפני חצות, פתח צבא גאורגיה בהפגזה ארטילרית - באמצעות תותחים וטילי גראד - על צחינוואלי, בירת דרום-אוסטיה, ועל בסיס של גדוד רוסי ליד העיר. הגדוד הרוסי היה חלק מכוח השלום שהוצב בדרום-אוסטיה בעקבות המלחמה הקודמת בינה לבין גאורגיה. אחרי חצות הפציצו מטוסים גאורגיים את העיר. בתום ההפצצה החלה הסתערות של כוחות חי"ר גאורגיים על נגמ"שים מלווים בטנקים. בחצות הופיע בטלויזיה הגאורגית מפקד הכוחות הגאורגיים הנלחמים בדרום-אוסטיה והודיע ש"גאורגיה החליטה להשיב את המצב החוקתי באוסטיה". זמן קצר לאחר פתיחת המערכה נכנסו יחידות מצבא גאורגיה לצחינוואלי. כמו כן כבש צבא גאורגיה כמה כפרים באזור. בצהריים הכריז נשיא גאורגיה סאקשווילי שצבא גאורגיה מנהל קרבות במרכז צחינוואלי.

ב-8 באוגוסט בשעה 7 בבוקר קיבלה ארמיה 58 פקודה להתחיל לנוע לעבר צחינוואלי דרך מנהרת רוקי שמחברת בין צפון-אוסטיה לדרום-אוסטיה. המנהרה, שאורכה 3.5 ק"מ, חוצה את הרי הקוקוז. באותה השעה תקפו מטוסי קרב רוסיים את שדות התעופה הצבאיים של גאורגיה. בשעה 14:30 יצאו שלושה גדודים רוסיים ראשונים מהמנהרה

יעקב (ישה) קדמי  
לשעבר ראש "נתיב"



סאקשווילי שאחת ממטרותיו המרכזיות היא לצרף את גאורגיה לנאט"ו. סאקשווילי הגדיל את תקציב ההגנה של גאורגיה מ-110 מיליון דולר ב-2004 ל-900 מיליון דולר ב-2007. ב-9 ביולי 2008 נפגש סאקשווילי עם מזכירת המדינה של ארה"ב קונדוליזה רייס, וזו הזהירה אותו שלא להיכנס לעימות צבאי עם רוסיה. יחד עם זאת היו בארה"ב חוגים, שאליהם השתייך שגריר ארה"ב בטביליסי, שסברו כי עימות צבאי בין גאורגיה לרוסיה יועיל לארה"ב, וכי התייצבותה של ארה"ב לימינה של גאורגיה בעימות עם רוסיה, במיוחד עימות צבאי, עשויה לחזק את מעמדה של ארה"ב באזור ובכך להחליש עוד יותר את מעמדה של רוסיה בקרב מדינות בריה"מ לשעבר.

#### הגאורגים (גרוזינים) הם עם

עתיק המורכב מכמה שבטים קווקזיים שהתקבצו למסגרת לאומית במאה ה-3 וה-4 לספירה. באותה העת הם גם קיבלו על עצמם את הנצרות, והיא הפכה לדת המדינה. האוסטים והאבחזים לא היו חלק מהשבטים שהרכיבו העם הגאורגי. במאה ה-15, בעקבות סכסוכים בין האצולה הגאורגית לשלטון המרכזי ובין האצילים לבין עצמם, התפרקה ממלכת גאורגיה לכמה נסיכויות. את הפיצול הזה ניצלו שכנותיה של גאורגיה - טורקיה ואיראן - כדי להשתלט על רוב שטחיה. במהלך המאה ה-19 הסתפחה גאורגיה לרוסיה. בתקופת מלחמת האזרחים ברוסיה זכתה גאורגיה לתקופת עצמאות קצרה (1918-1920), אך זו הסתיימה עם פלישת הצבא האדום למדינה ב-1921. בעקבות זאת הפכה גאורגיה לרפובליקה סובייטית.

גאורגיה משתרעת על שטח של 70 אלף קמ"ר (כולל החבלים הבדלניים דרום-אוסטיה ואבחזיה. בפועל, בלי שני החבלים האלה, היא משתרעת על שטח של קצת יותר מ-57 אלף קמ"ר). אוכלוסייתה מונה כ-4.5 מיליון איש.

#### מבוא

בעקבות התפרקות ברית-המועצות החליטה דרום-אוסטיה, שלהלכה הייתה חלק מגאורגיה, אך למעשה הייתה חבל אוטונומי, להתאחד עם צפון-אוסטיה, שהיא חלק מרוסיה. כתוצאה מכך פרצה ב-6 בינואר 1991 מלחמה בין גאורגיה לאוסטיה שנמשכה עד 14 ביולי 1992, ובה נהרגו כ-3,000 גאורגים וכ-1,500 אוסטים. עם תום הקרבות השיגה למעשה דרום-אוסטיה עצמאות, אך חלקים נרחבים בה לאורך גבולה עם גאורגיה נותרו בשליטתו של צבא גאורגיה. כדי לשמור על הפסקת האש השברירית בין גאורגיה לדרום-אוסטיה הוצב בגבול ביניהן כוח שלום שכלל שלושה גדודים: גדוד גאורגי, גדוד אוסטי וגדוד רוסי.

באותה העת הכריזה אבחזיה על עצמאותה. אבחזיה, כמו דרום-אוסטיה, הייתה אף היא באורח פורמלי חלק מגאורגיה. כתוצאה מכך פרצה מלחמה בינה לבין גאורגיה, וזו הסתיימה בתבוסת הגאורגים ובהפיכתה של אבחזיה למדינה עצמאית בפועל. ב-2006 עלה בידי כוחות גאורגיים לכבוש את עמק קודורי שבמזרח אבחזיה.

בקיץ 2008 ספגה גאורגיה מפלה קשה מידי רוסיה בהתנגשות צבאית קצרה אך אינטנסיבית שזכתה לשם "מלחמת חמשת הימים". המלחמה פרצה בשל מהלך צבאי שיזמה גאורגיה כדי להחזיר לעצמה את השליטה בדרום-אוסטיה - חבל ארץ שכאמור היה חלק ממנה, מרד והפך למדינה עצמאית. רוסיה, שתמכה בעצמאותה של דרום-אוסטיה, לא רק הכשילה את המהלך הגאורגי, אלא אף סייעה לאוסטים להרחיב את תחום השליטה שלהם. יתר על כן, רוסיה אף ניצלה את האירועים כדי להרחיב את תחום השליטה של אבחזיה. האבחזים - בסיוע הרוסים - ניצלו את המלחמה בדרום-אוסטיה ב-2008 כדי להשתלט מחדש על עמק קודורי. בכך איבדה גאורגיה את אחיזתה האחרונה באבחזיה. יתר על כן, לאחר המלחמה ב-2008 הודיעה רוסיה רשמית שהיא מכיר בעצמאותה של אבחזיה.

#### הדרך למלחמה

עם עלייתו לשלטון של מיכאיל סאקשווילי בינואר 2004 הוחרפו היחסים בין גאורגיה לרוסיה - במיוחד לאחר הצהרתו של



נגמ"ש BMP רוסי באוסטיה | הדבר החשוב ביותר בעיניהם של הרוסים היה למנוע את הפיכתה של גאורגיה למוקד אנטי-רוסי באזור ולחברה בנאט"ו

החלו לנוע לקראת הכוחות הגאורגיים. לקראת הערב נערכו כוחות מארמיה 58 בפרברי צחינוואלי.

ב-10 באוגוסט מנה הסד"כ הרוסי ליד צחינוואלי שלוש חטיבות מארמיה 58 ועוד חטיבת סער מדיוויזיית הצנחנים 96 מפסקוב. בסך הכול כלל הכוח הרוסי כ-10,000 חיילים. עד צהרי 10 באוגוסט נהדפו הכוחות הגאורגיים מהעיר וניהלו קרבות בפרברים הדרומיים שלה.

ב-11 באוגוסט לקראת הצהריים החלו יחידות של צבא רוסיה לנוע לעבר הגבול בין דרום-אוסטיה לגאורגיה. לקראת ערב נסוגו הכוחות הגאורגיים מגורי (עיר הולדתו של סטלין שנמצאת בתוך שטח גאורגיה, 76 ק"מ ממערב לבירה טביליסי), וב-12 באוגוסט הגיע כוח רוסי לפאתי העיר. בצהריים הודיע נשיא רוסיה דמיטרי מדבדב שצבא רוסיה סיים את משימתו וכי כל שטחה של דרום-אוסטיה טוהר מחיילים גאורגים. אחרי כמה שעות הצהיר גם סאקשווילי שהוא מקבל את הסכם הפסקת האש שאותו גיבשו נשיא רוסיה ונשיא צרפת, ניקולא סרקוזי.

ב-9 באוגוסט בשעה 04:30, קצת יותר מ-24 שעות לאחר שצבא גאורגיה פתח במבצע בדרום-אוסטיה, יצאו שתי נחתות רוסיות מהנמל הרוסי נובורוסייסק ובליל אותו

רוכזו באבחזיה כ-3,000 חיילים רוסיים, ואלה הצטרפו לכ-1,000 חיילים אבחזים. מולם היו ערוכים כ-2,500 חיילים גאורגים בעמק קודורי ועוד כ-7,500 חיילים גאורגים באזורי הגבול עם אבחזיה.

ב-10 באוגוסט פיטרלו שתי נחתות ושתי ספינות טילים רוסיות מול בירת אבחזיה סוחומי. חמש ספינות גאורגיות נכנסו לאזור הזה שעליו הכריזה רוסיה שהוא אזור ביטחון שהכניסה אליו אסורה. במטח טילים שירו הרוסים טבעה ספינה גאורגית אחת, ואחרת נפגעה. אחרי כשעה תקפו מטוסים רוסיים שדות תעופה גאורגיים ומטרות לאורך החוף.

למחרת, ב-11 באוגוסט בשעה 15:00, הגיע גדוד צנחנים רוסי לעיר סנקי (Senaki). כעבור כשעתיים הצטרף אליו גדוד צנחנים נוסף. באותו הזמן נחתה בעיר הנמל הסמוכה פוטי פלוגת נחתים רוסיים. כתוצאה מכך נמלטו מהמקום - ללא קרב - שתי חטיבות ממוכנות של צבא גאורגיה שהיו מוצבות באזור. חיילי החטיבות נסו בבהלה כה גדולה, עד כי השאירו במקום את כל ציודן ומסמכים רבים. הציוד כלל, בין השאר, שני מטוסי קרב, שני מסוקי קרב, 10 טנקים, 40 נגמ"שים, 20 ספינות משמר ושתי מערכות טילים נגד מטוסים (SA-11). באותו הזמן המשיכו הארטילריה

היום הנחיתו בחוף סוחומי, בירת אבחזיה, גדוד מדיוויזיית הצנחנים 7 מנובורוסייסק. בלילה החלו לנחות בשדה תעופה של סוחומי מטוסי תובלה רוסיים ובהם גדוד מחטיבת הסער המיוחדת 31. בליל 11 באוקטובר הגיע לאבחזיה גדוד מחטיבת צנחנים 247 ברכבת מסטברופול שברוסיה. בסך הכול

### האוסטים הם עם קווקזי עתיק. במאה ה-19 הייתה אוסטיה נסיכות אוטונומית תחת

שלטון הרוסים. אחרי התפרקותה של האימפריה הרוסית ב-1918 נוסדו הרפובליקות גאורגיה, אוסטיה ואבחזיה. גאורגיה טענה לריבונות על אוסטיה, ואילו האוסטים רצו להצטרף לרפובליקה הרוסית. בעקבות זאת פרצה ב-1918 מלחמה בין גאורגיה לאוסטיה, שבה נהרגו כ-18 אלף בני אדם. בעקבות המלחמה סיפחה גאורגיה את דרום-אוסטיה, ואילו חלקה הצפוני של אוסטיה נותר חלק מרוסיה. (בין דרום-אוסטיה לצפון-אוסטיה מפריד רכס גבוה של הרי הקווקז). במהלך קיומה של הרפובליקה הדמוקרטית של גאורגיה - בין 1918 ל-1920 - פרצו כמה מרידות אוסטיות.

לאחר שהצבא האדום כבש את גאורגיה ב-1921 נקבע שדרום-אוסטיה תהיה חלק מהרפובליקה הסובייטית של גאורגיה, ואילו צפון-אוסטיה תהיה חלק מהרפובליקה הסובייטית הרוסית. ההחלטה הזאת הייתה נוחה מהבחינה האדמיניסטרטיבית, בגלל הרכס האדיר שמפריד בין דרום-אוסטיה לצפונה. באותה העת עוד לא הייתה מנורה שחיברה בין שני החלקים. בתקופה הסובייטית, תחת שלטון הממשלה הגאורגית, נהנתה דרום-אוסטיה ממידה מסוימת של אוטונומיה.

ב-1989, בעקבות התסיסה העצומה שפקדה את כל הגוש הסובייטי, הכריזה דרום-אוסטיה על אוטונומיה במסגרת גאורגיה. גאורגיה לא הכירה בכך. דרום-אוסטיה משתרעת על שטח של 3,900 קמ"ר, ומתגוררים בה כ-70 אלף תושבים; צפון-אוסטיה משתרעת על שטח של כ-8,000 קמ"ר, ומתגוררים בה כ-700 אלף תושבים.

אוסטיה ושל אבחזיה וסייעה לשתי המדינות האלה כלכלית, מדינית וצבאית - במיוחד לאחר שנאט"ו פתחה במלחמה נגד סרביה (בעלת ברית מסורתית של רוסיה) וכפתה עליה לתת עצמאות לקוסובו. לרוסיה לא היה עניין בהחרפת היחסים עם גאורגיה ובמשך כל השנים מאז התפרקות בריה"מ הדבר החשוב ביותר בעיניהם של הרוסים היה למנוע את הפיכתה של גאורגיה למוקד אנטי-רוסי באזור ולחברה בנאט"ו. אולם משנבחר סאקשווילי לנשיא גאורגיה ב-2004, הוא הכריז שאחת ממטרותיו המרכזיות היא לצרף את ארצו לנאט"ו. בכך הפך את עצמו לאויב מוצהר של רוסיה.

יש לציין שלצירופה של גאורגיה לנאט"ו אין כל תרומה להגנה על אירופה. בלאו הכי טורקיה, שחזקה בהרבה מגאורגיה, חברה בנאט"ו מיום היווסדו של הארגון. יתר על כן, לגאורגיה אין ערך אסטרטגי מיוחד. היא לא ארץ מעבר בין אירופה לאסיה (טורקיה ממלאת את התפקיד הזה בהצלחה רבה), ולשליטתה בחלק מהחוף של הים השחור אין חשיבות רבה. לשליטתה של טורקיה במצרים המחברים את הים השחור לים התיכון יש חשיבות גדולה לאין ערוך.

יתר על כן, לחופי הים השחור שוכנות שלוש מדינות שחברות בנאט"ו: טורקיה, בולגריה ורומניה, שכל אחת מהן חזקה לאין שיעור מגאורגיה.

צינור הנפט מהים הכספי ומטורקמניסטן עובר דרך טורקיה לים התיכון ולא לים השחור, שכן מכליות נפט גדולות אינן יכולות לעבור במצרי הבוספורוס.

לחופיה של אבחזיה אין כל חשיבות צבאית, ובניגוד לטענות שהועלו, הרוסים לא חמדו את החופים האלה כדי להקים שם נמל. כמה עשרות קילומטרים מאבחזיה שוכן הנמל הרוסי סוצ'י, כך שלאבחזיה אין בעיני הרוסים כל ערך מהבחינה הזאת. ובכלל, אבחזיה ודרום-אוסטיה הן נטל כלכלי על רוסיה ואינן תורמות דבר לכלכלתה או לעוצמתה. אולם כדי לא להקרין חולשה ולשמור על מעמדה באזור לא יכלה רוסיה להרשות השתלטות כוחנית של גאורגיה על דרום-אוסטיה ועל אבחזיה, מה גם שהתושבים בשתי המדינות האלה רצו להיות חלק מרוסיה ולא חלק מגאורגיה.

נשיא גאורגיה סאקשווילי העריך, כנראה,

SU-25 וכן ארבעה מסוקים. לרוסים הופלו שלושה מטוסי תקיפה מסוג SU-25 ומפציץ אחד מסוג TU-22. כמו כן נפגעו בקרבות שלושה טנקי T-72 של צבא רוסיה ו-16 נגמ"שים מסוגים שונים.

ועדת חקירה של האיחוד האירופי קבעה שצבא גאורגיה פתח בהתקפה והחל במלחמה ללא סיבה מוצדקת. כמו כן היא ציינה שהתגובה של צבא רוסיה הייתה מוצדקת, אבל מוגזמת בעוצמתה ולא מידתית.

### מיד עם סיום הלחימה פינו הרוסים את השטחים הגאורגיים שאליהם נכנסו באזור העיר פוטי

#### ניתוח הלחימה וסיכום

שורשי המלחמה הם קונפליקט בן מאות שנים בין עמי גאורגיה, אוסטיה ואבחזיה. לאחר התפרקות בריה"מ לא היו האוסטים והאבחזים מוכנים לחזור למצב שבו הם חלק מהרפובליקה הגאורגית: הם יצאו למלחמה נגד גאורגיה והשיגו עצמאות על רוב שטחיהם. גאורגיה לא השלימה עם פרישתן ועצמאותן בפועל של דרום-אוסטיה ושל אבחזיה.

רוסיה תמכה בשאיפות העצמאות של דרום-

#### האבחזים הם עם קווקזי עתיק

שמקורו בחופים המזרחיים של הים השחור. נסיכות אבחזיה הוקמה במאה ה-8, נבלעה על ידי גאורגיה במאה ה-11, נכבשה על ידי הטורקים העות'מנים במאה ה-15 והסתפחה מרצונה לרוסיה בתחילת המאה ה-19. כשכבשה בריה"מ את אזור הקווקז ב-1921, הפכה אבחזיה לחלק מהרפובליקה הסובייטית של גאורגיה ונהנתה מאוטונומיה מוגבלת. יש לציין שהאבחזים מעולם לא היו חלק מגאורגיה, אך בתקופה הסובייטית, כשכל השטח שעליו שלטה בריה"מ היה יחידה אחת, ראו האבחזים בצירופם לגאורגיה לא יותר מאשר החלטה אדמיניסטרטיבית חסרת חשיבות של ממש. הנושא הזה קיבל חשיבות גדולה רק לאחר שבריה"מ התפרקה למרכיביה. אבחזיה משתרעת על שטח של כ-8,500 קמ"ר, ומתגוררים בה מעט יותר מ-200 אלף תושבים.

וחיל האוויר הרוסיים להפגיז ולהפציץ את הכוחות הגאורגיים בעמק קודורי. ב-12 באוגוסט השתלטו כוחות רוסיים ואבחזיים על העמק ללא כל התנגדות של הכוחות הגאורגיים שמנו כ-2,000 חיילים. אלה פונו באמצעות נציגי האו"ם באזור. לרוסים לא היו אבדות, לכוחות האבחזיים היו שני הרוגים, ומקרב הכוחות הגאורגיים נהרג חייל אחד. כפי שכבר צוין, עמק קודורי היה המאחז האחרון שבו החזיקו הגאורגים בשטח אבחזיה. מיד עם סיום הלחימה פינו הרוסים את השטחים הגאורגיים שאליהם נכנסו באזור העיר פוטי.

בקרבות באוסטיה הפעילה גאורגיה כעשרה גדודים וכן חטיבת תותחנים - בסך הכול כ-12 אלף חיילים מתוך כולל 29 אלף החיילים של צבא גאורגיה. רוסיה הטילה למערכה כ-10,000 חיילים שהיו מאורגנים בשלוש חטיבות מארמיה 58 (שבה בסך הכול כ-70 אלף חיילים) וכן חטיבת סער מדיוויזיית הצנחנים 96 מפסקוב. נוסף עליהם השתתפו כ-3,000 חיילים מצבאה של דרום-אוסטיה וכ-2,000 אנשי משמר אזרחי של דרום-אוסטיה.

אחת הבעיות הקשות של צבא רוסיה הייתה תלותו המוחלטת במנהרת רוקי להעברת כוחות מצפון-אוסטיה לדרום-אוסטיה. תנועת הכוחות והאספקה במנהרה - שנמצאת בגובה של 2,000 מטר, ואורכה 3,500 מטר - הייתה איטית ועיכבה את התגובה הרוסית. אולם למרבה התמיהה, צבא גאורגיה לא עשה שום מאמץ לחסום את המנהרה - מהלך שהיה עשוי לשנות את פני המערכה או לפחות היה מעב באופן משמעותי את התגובה הרוסית.

לפי הודעת גאורגיה, נהרגו בקרבות 170 מאנשי כוחות הביטחון שלה ו-228 אזרחים. מספר הפצועים בקרב החיילים והאזרחים הגיע ל-1,747.

הרוסים הודיעו שלכוחותיהם היו 67 הרוגים ו-283 פצועים. בדרום-אוסטיה נמנו 365 הרוגים - כמעט כולם אזרחים. כחצי מהעיר צחינוואלי נהרסה בהפגזות ובקרבות. כ-20 כפרים - רובם אוסטיים וחלקם גאורגיים - נהרסו כליל.

השלל שנפל לידי צבא רוסיה כלל 65 טנקים גאורגיים, חלקם פגועים. כמו כן הפיל צבא רוסיה ארבעה מטוסים גאורגיים מדגם

תיפקדו לרוב היטב והצליחו להסב אבדות לכוחות הרוסיים והאוסטיים.

אשר לתוכניות הפעולה של צבא גאורגיה - טעותו החמורה ביותר הייתה התמקדותו בכיבוש הבירה צ'ינוואלי וסביבותיה ללא הקצאת כוחות לחסימת היציאה ממנהרת רוקי כדי להקשות על צבא רוסיה לצאת למרחב האופרטיבי ולהתארגן להתקפה לעבר צ'ינוואלי וגאורגיה.

סביר להניח שהמודיעין הרוסי איתר בזמן גם את התוכניות של גאורגיה וגם את היערכותה הצבאית בטרם הפלישה. התמרונים שעשו הרוסים לקראת המלחמה והיערכות כוחותיהם בשטח מחזקים את ההנחה הזאת.

צבא רוסיה תיפקד הרבה יותר טוב מכפי שציפו הגאורגים ומכפי שהעריכו בצבאות המערב. למרות תנאי שטח קשים הוא הצליח להניע בתוך שלושה ימים ארבע חטיבות מתוגברות ולהשיג הכרעה צבאית מהירה. רק החלטה מדינית של הנהגת רוסיה מנעה את כיבושה המהיר של כל גאורגיה ואת השמדת כל צבאה. נראה שאחת הסיבות לתפקודו הטוב של צבא רוסיה הייתה העובדה שלמערכה הוטלו רק חיילים בשירות קבע ולא חיילי חובה. כידוע, למלחמה הראשונה בצ'צ'ניה הטילו הרוסים חיילי חובה שהכשרתם הצבאית הייתה לקויה, ותפקודם היה לקוי ביותר. התוצאה הייתה סדרה של תבוסות משפילות.

עם זאת חשפה המלחמה לא מעט בעיות בצבא רוסיה: התיאום בין הכוחות היה לקוי, וכן התגלו ליקויים רבים במודיעין הקרבי, בקשר, בלוגיסטיקה ובכושר הלחימה בלילה. רק בשל חולשתו של צבא גאורגיה לא השפיעו החסרונות האלה על תוצאות המלחמה.

הארטילריה הרוסית לא הצליחה לנטרל את הארטילריה הגאורגית בשל סד"כ לא מספיק אך גם בשל בעיות באיכות הציוד והצוותים. ליקויים חמורים התגלו גם בתחום הציוד האלקטרוני ובתחום האווירי. חיל האוויר הרוסי הפגין יכולת ירודה מאוד בהתמודדותו עם מערכי הנ"מ הגאורגיים שהיו טובים, אבל לא מהמתקדמים ביותר. התברר שהמטוסים והמסוקים הרוסיים לא היו מצוידים באמצעי הגנה סבירים נגד טילי נ"מ. כמו כן התברר שלחיל האוויר הרוסי לא היה כלל נשק מדויק לתקיפת מטרות קרקע.

שהאינטרס שלה הוא שדרום-אוסטיה ואבחזיה יישארו עצמאיות, היא מנעה מגאורגיה לשלול מהן את עצמאותן.

עם זאת למלחמה היו גם תוצאות שליליות מבחינת רוסיה: נגרם נזק מסוים וזמני ליחסים בין רוסיה לארה"ב ובמידת מה גם ליחסי רוסיה עם אירופה ועם נאט"ו. כמו כן נכשלו מאמצי רוסיה להביא להכרה בין-לאומית בעצמאותן של דרום-אוסטיה ושל אבחזיה. אפילו מדינות שקרובות מאוד לרוסיה אינן מכירות בעצמאות הזאת ורואות בדרום-אוסטיה ובאבחזיה חלק בלתי נפרד מגאורגיה. נכון להיום מכירות בעצמאות השתיים - נוסף על רוסיה - רק ונצואלה, ניקרגואה ושתי מדינות איים קטנות באוקיינוס השקט: ונואטו ונאורו. לעומת זאת סוגיית קבלתה של גאורגיה לנאט"ו אינה עומדת כיום על הפרק: עם בחירתו של ברק אובמה לנשיאות ארה"ב השתנתה מדיניות ארה"ב, ונכון להיום היא דוגלת באי-התערבות במתרחש במרחב שהיה בעבר חלק מבריה"מ - מה שמקל על רוסיה. לממשל בארה"ב יש נושאים רבים המחייבים הידברות עם רוסיה ושיתוף פעולה בין המעצמות, ואין, לדעתנו, לסכן זאת למען נשיא גאורגיה.

### **רק החלטה מדינית של הנהגת רוסיה מנעה את כיבושה המהיר של כל גאורגיה ואת השמדת כל צבאה**

מהבחינה הצבאית לא הצדיק צבא גאורגיה את התקוות שתלו בו. יחידות גאורגיות נשברו במהירות מול אש ונטשו את עמדותיהן - לא פעם במנוסה מבוהלת. נוסף על כך בלטו חוסר הניסיון והרמה המקצועית הנמוכה של הפיקוד הגאורגי. בכל מקרה, גם אילו הפיקוד הגאורגי היה מקצועי יותר, והיחידות הגאורגיות היו מפגונות נחישות רבה יותר, לא היה לצבא גאורגיה סיכוי של ממש לעמוד בעימות מול רוסיה בשל הפערים העצומים בסד"כ. העדיפות של הגאורגים בציוד לחימה - במיוחד בתחום התקשורת, הלחימה האלקטרונית, הציוד לראיית לילה והמזל"טים - לא יכולה הייתה לפצות על הנחיתות בסד"כ.

על רקע הביצועים הירודים של צבא גאורגיה יש לציין את יכולת הלחימה שהפגינו יחידות הארטילריה ויחידות הנ"מ הגאורגיות. אלה

שיצליח לכבוש במהירות את דרום-אוסטיה עוד לפני שהרוסים יתארגנו לפעולת נגד, ואז, לאחר שכוחותיו ישתלטו על כל דרום-אוסטיה, הוא יזכה לתמיכה מסיבית של נאט"ו, וזו לא רק תגן עליו מפני תגובת נגד של רוסיה, אלא גם תמנה לצרף אותו לשורותיה כדי להעניק לו חסינות מוחלטת.

כל הערכותיו של סאקשווילי היו - כן מתברר - שגויות לחלוטין. הוא לא העריך נכונה את תגובותיהן של רוסיה ושל המערב והוא לא העריך נכונה את היכולות של צבאו. המציאות הייתה שצבאו לא היה מסוגל "לספק את הסחורה", שרוסיה הגיבה בנחרצות ובמהירות רבה, ושלמערב לא היה שום עניין להיכנס לעימות עם רוסיה בסוגיה כה שולית כמו עתידין של דרום-אוסטיה ואבחזיה. על ניתוקו של סאקשווילי מהמציאות תעיד העובדה שהוא כנראה לא ידע שעל פי חוקת נאט"ו לא מתקבלת לארגון מדינה הנמצאת בסכסוך מזוין עם מדינה אחרת כלשהי.

התוצאה של הערכת המצב השגויה של סאקשווילי הייתה קשה: הוא הובס במלחמה במהירות; במקום להשליט את ריבונותו על שני החבלים המורדים הוא איבד את שאריות האחיזה שהיו לו בהם; מעמדו בעולם ובארצו התערער קשות. נוסף על כך נגרמו לגאורגיה נזקים חומריים קשים, אם כי השפעתם של אלה רוככה במקצת הודות לסיוע של כ-4 מיליארד דולר שקיבלה גאורגיה מהמערב - ובמיוחד מארה"ב - לאחר המלחמה.

רוסיה הבהירה בעקבות המלחמה שלא תהיה שום הידברות עם גאורגיה כל עוד סאקשווילי הוא הנשיא. בבחירות שהתקיימו בשנה שעברה איבד סאקשווילי את רוב סמכויותיו, ואלה הועברו לראש הממשלה הנבחר, שיחד עם הכוחות הפוליטיים שעומדים מאחוריו דוגל בשיפור היחסים עם רוסיה. סאקשווילי אמור לפרוש מהנשיאות במהלך השנה - צעד שקרוב לוודאי יביא לשיפור ביחסי גאורגיה-רוסיה. יש לזכור שחוץ מאשר בסוגיית דרום-אוסטיה ואבחזיה אין נקודות מחלוקת רציניות בין שתי המדינות, ולעומת זאת לשתיהן יש מסורת של קשרים כלכליים הדוקים.

באמצעות המלחמה הוכיחה רוסיה שהיא נחושה להגן על האינטרסים שלה במדינות שהיו בעבר חלק מבריה"מ - גם באמצעות הפעלת כוחה הצבאי: לאחר שהיא הגדירה

# צה"ל בענן

**אימוץ טכנולוגיית המחשוב בענן יצעיד את צה"ל במהירות קדימה, שכן הטכנולוגיה הזאת תפנה כוח אדם איכותי רב מעיסוק במשימות תחזוקה שגרתיות לעיסוק במשימות פיתוח מאתגרות**

גם ארגון צבאי כמו צה"ל יכול להפיק תועלות רבות מאוד ממהפכת הענן, בייחוד בתקופה שבה יש צורך לגבש דרכים יצירתיות לשמירה על היתרון האיכותי שלנו על פני אויבינו באמצעות פחות ופחות משאבים.

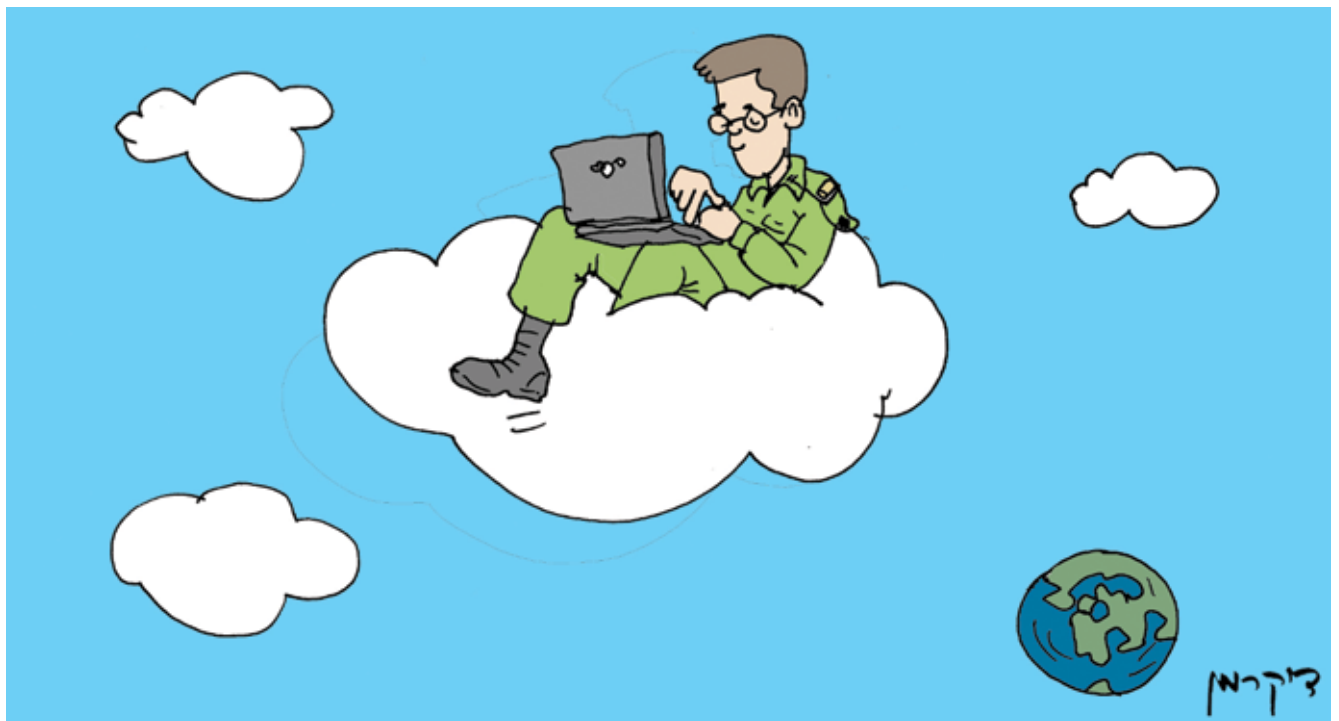
במאמר מוסבר בקצרה מהו מחשוב ענן, מהן התועלות שניתן להפיק ממנו באופן מיידי וכיצד נכון לאמץ את המהפכה הזאת בארגון. חשוב לי להדגיש: בהיותי איש טכנולוגיות בעל ניסיון רב אני יכול למנות את כל הסיבות נגד השילוב של צה"ל בענן ולהבליט את כל הסיכונים שכרוכים בכך. אבל אנחנו חיים

באופן דומה גם את המהפכה של מחשוב ענן, שאנו נמצאים בעיצומה, רואים גורמים שונים באופן שונה. כך, למשל, לא דומה הראייה של הטכנולוגים לזו של הצרכנים, של הקוחות ושל המנהלים הבכירים.

העובדה שכל אחד רואה את מחשוב הענן באופן שונה מעודדת מצד אחד פריחה, יזמות ומהפכות, ומהצד האחר גורמת בהרבה מאוד ארגונים לשיתוק ולקיפאון. אותם הארגונים עדיין לא מצליחים ליהנות מפירות המהפכה הזאת אף שהם בשלים וממתנינים שיקטפו אותם.

## מבוא

אנטואן דה סנט אכזופרי כותב בספרו "הנסיך הקטן": "בימים ההם הרביתי להרהר בחיי ההרפתקאות בג'ונגל והצלחתי בעזרת עיפרון צבעוני להוציא מתחת ידי את ציורי הראשון... הראיתי את יצירתי למבוגרים ושאלתי אותם אם ציורי מטיל עליהם אימה. הם השיבו לי: כלום צריך אדם לפחד מפני כובע? לאמיתו של דבר, לא הייתה זאת צורת כובע, אלא דמותו של נחש בריח בעכלו פיל. לכן ציירתי את קרבו של הנחש בריח כדי שיהא הדבר מובן להם, למבוגרים".



סא"ל מאיר ענתר  
מפקד יחידת הנדסה באופק



הארגון. מעבר למחשוב ענן יפנה חלק ניכר מכוח האדם האיכותי הזה למשימות פיתוח ומחקר שמעצימות את בניין הכוח ואת העתיד של צה"ל. דוגמה: אני מניח שרוב הקוראים משתמשים או לפחות מכירים את אפליקציית דרופבוקס<sup>2</sup>. אני מניח שאילו הייתי שואל את הקוראים כמה עובדים וכמה מרכזי נתונים יש לחברה שכמות המידע שהיא מאחסנת תגיע בקרוב מאוד לטוה בית (270 בתים) ומספר לקוחותיה עומד על עשרות מיליוני בני אדם, התשובות שהייתי מקבל היו שבחברה עובדים אלפי עובדים וכי יש לה עשרות מרכזי נתונים ברחבי הגלובוס. אבל התשובה פשוטה יותר: בחברה עובדים מאות בודדות של עובדים, ואת כל התשתית היא קונה מחברת אמזון.

● **זימות וחדשנות.** צה"ל מגייס לשורותיו בכל שנה אלפי בני נוער מוכשרים, שלחלקם יש השכלה אקדמאית במדעים מדויקים. סביר להניח שכל חייל וחיילת מוכשרים יודעים לפחות שפת תכנות אחת וכנראה פיתחו לפחות אפליקציה אחת בחייהם לפי הגיוס. (היום הכרת שפת תכנות היא הכרח לצעירים כמעט כמו לדעת אנגלית). החיילים הצעירים הם בעלי יכולות גבוהות מאוד, מוטיווציה גבוהה ורצון לפתח, לייצר ולהמציא. אבל אם הם אינם משרתים ביחידת תוכנה, כנראה לא ניתן יהיה לספק להם סביבה לפיתוח אפליקציות ופתרונות תוכנה מתקדמים וזריזים. צריך ליכור שרוב האפליקציות שמשפרות משמעותית את יכולות הארגון אינן האפליקציות הגדולות, אלא אפליקציות שנותנות פתרון לצורך חשוב ודחוף בזמן מהיר. ארגונים אזרחיים שנמצאים כיום על ענן מאפשרים לכל איש בארגון לקבל בזמן קצר ובעלות נמוכה מאוד משאבים שיאפשרו לו לקדם יוזמות ורעיונות לתוצר ראשוני שממנו ניתן יהיה להתקדם למוצר סופי. אחת ההקבלות הטובות ביותר לשינוי החשיבתי שצריך לעשות כדי להבין את עוצמת השנוי: לפני כ-20 שנים היו הארגונים מעסיקים כתבניות כדי שיכתבו במעבד תמלילים. כיום אחת המיומנויות הבסיסיות של כל איש מקצוע היא היכולת לעבוד בכלים מתקדמים לעריכה, לשרטוט ולעיבוד.

● **חיסכון בכסף.** על פי סקרים של חברות

ללקוחות ואף לעובדי החברה ובכך הם פגעו בביצועי החברה. לפיכך הם החליטו להקים את הענן של אמזון - Amazon Web Service (AWS) - ובכך לשנות את פני עולם המחשוב לעולמי עדי.

כיום הרבה מאוד חברות, ואף ארגונים צבאיים כמו צבא ארה"ב, צורכים שירותי ענן ציבורי מספקיות אינטרנט<sup>1</sup> ורוב הארגונים נמצאים בשלבים שונים של הקמת ענן פרטי בתוך הארגון.

### מהן התועלות הפוטנציאליות של צה"ל מהענן?

● **מיצוי טוב יותר של כוח האדם.** כיום משקיע צה"ל אלפי שנות עבודה של כוח אדם איכותי בתחזוקת עשרות מרכזי הנתונים ברחבי

בעולם שמשנתה במהירות, והגישה צריכה להיות כיצד אני רותם את השינויים לטובת הארגון שלי. את הבעיות שכרוכות בכך אפשר יהיה לפתור בתוך זמן קצר שכן הקצב של פתרון הבעיות הוא כיום מהיר מאוד. לעומת זאת הנוק שייגרם מכל השתהות הוא עצום.

### את המהפכה של מחשוב ענן, שאנו נמצאים בעיצומה, רואים גורמים שונים באופן שונה

#### ההיסטוריה של מחשוב הענן

אם נסתכל על ההיסטוריה של מחשוב הענן, ניתן לומר שכבר תומס ווטסון, המייסד והנשיא הראשון של IBM, דיבר על מחשוב ענן, וכבר לפני 40 שנים היו לשכות שירות שסיפקו שירותי מחשוב לארגונים. אבל את פריצת הדרך המשמעותית ביותר בתחום הזה עשתה חברת אמזון, שבתחילת דרכה, לפני כ-15 שנה, עסקה רק במכירת ספרים באינטרנט. ג'ף באזוא, מייסד החברה, ואנשיו זיהו את האילוץ שעייב מאוד את התפתחות החברה: על אף שהם קנו הרבה מאוד שרתים, הם לא הצליחו לתת מענה לכל צורכי המחשוב בתוך זמן סביר

#### מהו ענן?

מכיוון שהמאמר אינו טכני, אלא מיועד להתמקד בפוטנציאל התועלות של הענן, אני עונה על השאלה "מהו ענן?" באמצעות השוואה בינו לבין התפתחות החשמל ב-200 השנים האחרונות. לאחר המצאת החשמל קנה לעצמו כל מפעל מערכת משלו לייצור חשמל. לאחר מכן קנתה לעצמה כל משפחה (בתנאי שהייתה לה יכולת כלכלית) מערכת ביתית לייצור חשמל.

התקדמות הטכנולוגיה ועלויות התחזוקה הגבוהות מאוד אילצו את המפעלים ואת הבתים להתאגד ולהקים מערכות שכונתיות לייצור חשמל, ובכך השיגו המתאגדים שני הישגים: הקטינו את עלויות הייצור והתחזוקה ושמרו שמפעלי הייצור הקימים יישארו קרובים אליהם. העלויות המשיכו לגדול, והטכנולוגיה הוסיפה להשתכלל, ולכן הוקמו מפעלי חשמל עירוניים. מכיוון שמפעלי התעשייה החזקים חשו שהם מתחילים לאבד שליטה, הם החליטו להקים מערכות מקומיות שישמשו גיבוי למערכות העירוניות.

וכך נמשך התהליך, עד שהוחלט להקים חברות חשמל לאומיות שהתחייבו לספק חשמל בסטנדרטים גבוהים מאוד. כך הפכה הספקת החשמל - לפחות במדינות המערב - לאמינה מאוד ולזולה מאוד בהשוואה לתחנות האישיות. במקביל נקבעו תקני חשמל לארגונים שונים. לדוגמה: ארגונים קריטיים מחזיקים ביכולות עצמיות לייצור חשמל לשעת חירום.

כתוצאה מהשיפור המשמעותי שחל בתהליך הייצור וההספקה של החשמל במישור הלאומי, הסיטו החברות המסחריות הרבה מאוד משאבים מייצור עצמי של חשמל לעבר ליבת העיסוק של הארגון.

באופן דומה מחשוב הענן הוא שלב משמעותי באבולוציה של המחשוב הארגוני. במסגרתו מחליטים ארגונים להעביר כוח עיבוד מחשבי (ששקול לחשמל באנלוגיה שלנו) לאתר מרכזי והם סומכים על הספק שיהיה אמין וזמין ויעמוד ביעדים שהוגדרו בחוזה.

## איך מעלים את צה"ל לענן?

כמו ברוב הארגונים בארץ ובעולם, אנשי הטכנולוגיה הם שמובילים את פרויקטי הענן בצה"ל. אך זה לא צריך להיות כך, שכן הפרויקטים האלה אינם טכנולוגיים בלבד, אלא בעיקר פרויקטים של שינוי תרבותי-ארגוני-מבצעי-עסקי. לכן לצד פיתוח התשתיות הטכנולוגיות שיאפשרו את המהפכה יש לקדם שינוי בתרבות הארגונית כך שתתאים לעידן הענן. התוצאה תהיה פיתוח תוצרים שמאיצים ומעצימים את הארגון כל הזמן ובקצב הולך וגדל.

## כמו ברוב הארגונים בארץ ובעולם, אנשי הטכנולוגיה הם שמובילים את פרויקטי הענן בצה"ל

### סיכום

אני מניח שיהיו קוראים שיחלקו על הנאמר ואף יראו במה שמוצע כאן חוסר אחריות. אבל פוטנציאל התועלות שיכול צה"ל להפיק מהענן הוא אדיר, וניתן לקבל רווחים משמעותיים כבר בטווח הזמן המיידי. כדי להוביל את צה"ל לענן נדרש שהפיקוד המבצעי הבכיר יכניס את ראשו לענן וישאף את אוויר הפסגות, יינה מרוח החדשנות ומחופש העשייה ויאתגר את גופי הביצוע להעז ולשלב את מהפכת הענן בתרבות הארגונית, בתהליכי העבודה ובתשתיות הטכנולוגיות.

### הערות

1. על פי פרסום של צבא ארה"ב, הוא חתם על חוזה עם אמזון ל-10 שנים לשימוש בענן של החברה. גם לחומרים ברמת סודי, בעלות כוללת של 600 מיליון דולר.
2. דרופבוקס הוא שירות אינטרנטי חינמי שמאפשר למשתמשים לאחסן קבצים ולשתף עם משתמשים אחרים ברשת ועם כל המחשבים שברשותם באמצעות שימוש במחשבו ענן. למעשה יכול כל משתמש ליצור תיקייה במחשב הביתי שלו שתהיה משותפת עם המחשב שלו בעבודה (ולהיפך) כמו גם עם המחשבים של עמיתיו ועל חביו, שאיתם הוא רוצה לחלוק קובץ מסוים. השירות נותן תשובה לצורך בהתקן USB נייד ולבעיית גודל הקבצים בשליחת דואר אלקטרוני. המודל העסקי של דרופבוקס מתבסס על משתמשי פרימיום, כלומר כל המשתמשים מקבלים בחינם שטח אחסון של שני גיגהבייט שאותו ניתן להגדיל תמורת תשלום. ראו: <http://he.wikipedia.org/wiki/Dropbox>
3. קוד פתוח משמש בעולם התוכנה לציון תוכנה שקוד המקור שלה פתוח ונגיש לכל מי שחפץ בו והוא חופשי לשימוש, לצפייה, לעריכת שינויים ולהפצה מחדשת לכל אחד ואחת. שיטת פיתוח כזאת מאפשרת בעצם לכל מי שחפץ בכך להשתתף בפיתוח התוכנה ולתרום לשיפור. מושג קרוב במשמעותו (ויש אומרים שזהה במשמעותו) הוא "תוכנה חופשית". ראו: <http://bit.ly/11gWhM0>



ביחידות תוכנה, הרי שיש שתי חלופות: או שהמשימות האלה לא ייעשו או שכוח אדם מיומן יעשה משימות של אנשים לא מיומנים (וזה, כמובן, בזבוז). בעידן הענן ניתן להוציא את פיתוח המשימות האלה לחיילים לא מיומנים שיש להם ידע בסיסי בתכנות, ואני מניח שהם ירגישו שהם תורמים ונתרמים, ובכך נקדם גם את המשימות הפחות מורכבות אך הנחוצות מאוד לתפקוד הצבא.

**קישוריות וחיבוריות.** תשתיות הענן מסירות הרבה מאוד חסמים שקיימים כיום בתוך צה"ל ובתוך החילות עצמם. וכמו שהרשתות החברתיות הביאו לפריחה של תהליכים חברתיים, כך שיפור הקישוריות והחיבוריות בין החיילים ברחבי צה"ל ישפר משמעותית את התפקוד של צה"ל בהיותו ארגון של אנשים צעירים.

**חוכמת ההמונים.** אחת התופעות המדהימות ביותר באינטרנט היא חוכמת ההמונים. יש כיום הרבה מאוד חברות שבעזרת חוכמת ההמונים מקדמות תהליכים משמעותיים. לדוגמה: פרויקטים של קוד פתוח<sup>3</sup> בעולם התוכנה. בצה"ל, שמונה עשרות אלפי חיילים שרובם צעירים, יאפשרו תשתיות הענן התנעת תהליכים שיקודמו בזכות חוכמת ההמונים.

**תרבות זריזה ומהירה.** ארגונים שעברו לענן בתהליכים ובתשתיות עברו גם מהפכה בתרבות הארגונית. מכיוון שהרבה מאוד אנשים בארגון מרגישים שהרבה מאוד חסמים הוסרו, וניתן לעשות את התהליכים ואת המשימות כמו באינטרנט, הרי שהם מתחילים לחשוב ולפעול הרבה יותר מהר בתחומי התהליכים והמשימות.

ייעוץ בין-לאומיות, הניצול הממוצע של משאבי המחשב והשרתים בארגון נע בין 5% ל-7% מעוצמת החומרה. כאשר אנחנו עוברים לעבוד על ענן, מיצוי המשאבים משתנה דרמטית: אנחנו משלמים על פי צריכה Just in Time ולא על פי תשתית שאמורה לתמוך במקרה קיצון, שיש עליה הוצאות ואין בה שימוש. יתר על כן, כאשר ייעשה המעבר הראשון לענן ונעבור את נקודת האל-חזור, יסגור צה"ל את רוב מרכזי הנתונים שלו.

**רציפות תפקודית.** כיום אנחנו משקיעים משאבים רבים מאוד בתכנון ובבנייה של מרכזי הנתונים שלנו ובהגנה עליהם. נניח שחתמנו על הסכמים עם ספקיות ענן ברחבי העולם. המשמעות היא שאנחנו מקבלים רציפות תפקודית רב-אתרית על פני כדור הארץ, וההגנה על מרכזי הנתונים שלנו מפני פגיעות כבר אינה בעיה. אני מניח שרבים מהקוראים חושבים שהתרחיש הזה אינו ריאלי, אבל אני מניח שאילו לפני 30 שנים היינו אומרים לפיקוד בצה"ל שנקנה את רוב האפליקציות שלנו מחברות אחריות, ושחלק מהתשתיות הכי קריטיות של צה"ל יתבססו על תשתיות אחריות, הרי שהפיקוד היה אומר שזהו מהלך לא אחראי. אבל בעולם משתנה שיש בו הרבה הזדמנויות צריך להוביל את העתיד ולא להיות מובל.

**שיפור באיכות התוצרים.** במצב הקיים ישנה מצוקה של משאבים, ולכן אין די שרתים ומחשבים כדי לעשות חלק מהמשימות החיוניות במהלך הפיתוח של פרויקטים. לדוגמה: בדיקות ביצועים ועומסים דורשות הרבה מאוד משאבים לפרק זמן קצר, ומהסיבה הזאת נמנעים לעיתים קרובות מלעשות אותן. התוצאה היא פגיעה באיכות התוצרים. במחשוב ענן ניתן לקבל משאבים על פי דרישה, ולכן היכולת לתמוך בצרכים חריגים לפרקי זמן מוגבלים משתפרת משמעותית, ואיתה משתפרת איכות התוצרים.

**פיתוח בקהילה.** יש משימות פשוטות מאוד לפיתוח תוכנה שלא נדרש בעבורן כוח אדם מיומן שסיים עבודה או בסמ"ח (בית הספר של צה"ל למקצועות המחשב). אבל מכיוון שפיתוח תוכנה נעשה היום רק



# תורת הביטחון היא הסיבה לכישלון ההתרעה ב-1973

ערב מלחמת יום הכיפורים נשען הממסד הביטחוני-מדיני על תפיסת התרעה שלא הייתה רלוונטית למציאות. הכישלון לפתח תפיסת התרעה רלוונטית - שהיא חלק מתורת הביטחון - רובץ לפתחנו ב-2013 לא פחות מאשר ב-1973



ראש הממשלה גולדה מאיר ושר הביטחון משה דיין במלחמת יום הכיפורים | הממסד הביטחוני-צבאי של ישראל הגיע למלחמת יום הכיפורים עם פערים לא פתורים בתוך תפיסת ההתרעה וכן בין תפיסת ההתרעה לבין המציאות האסטרטגית



סא"ל (מיל') רוני אמיר  
לשעבר ראש תחום דוקטרינה בחיל האוויר



- המילואים, שגיוסן והעברתן לשדה הקרב מצריכים כמה ימים.
- הגיאוגרפיה של ישראל - היותה מדינה ללא עומק גיאוגרפי אסטרטגי וללא שולי ביטחון.
  - המבנה של צבאות ערב - היותם צבאות סדירים שיכולים לעבור במהירות רבה משגרה למלחמה.

ההתרעה היא אפוא אמצעי חיוני שנועד לאפשר את תפקוד המדינה והמשק נוכח האיום הקבוע של צבאות ערב. בלעדיה צריכה הייתה המדינה להיות בכוננות מתמדת - מה שהיה פוגע אנושות בכלכלתה ובעוצמתה.

יתר על כן, ההתרעה חיונית לא רק לגיוס המילואים ולהעברתם לחזית במועד, אלא גם כדי לאפשר מתקפה מקדימה נגד אויב שנערך לתקוף את ישראל. עם זאת, מאחר שלא תמיד יכול המודיעין לתת התרעה לקראת מלחמה, יש מי שטוענים שעצם ההסתמכות על התרעה היא הימור נועז.<sup>6</sup>

מידת מסוכנותו של האויב נקבעת על פי השילוב של שני פרמטרים מרכזיים: כוונותיו ויכולותיו. אויב רב עוצמה אך נטול כוונות תוקפניות אינו נחשב לאיום משמעותי, וכך גם אויב בעל כוונות תוקפניות, אך נטול עוצמה מספקת.

יש מי שטוענים שיש לתת משקל רב יותר לכוונות האויב, ויש מי שטוענים שאת המשקל המרבי יש לתת דווקא ליכולותיו, ויש גם מי שקוראים לשלב בין הגישות.

## ההתרעה היא אמצעי חיוני שנועד לאפשר את תפקוד המדינה והמשק נוכח האיום הקבוע של צבאות ערב

### התרעה על כוונות

מי שגורסים שאת מרב תשומת הלב יש לתת לכוונות האויב מבססים את גישתם על כך שפתיחה במלחמה היא קודם כול החלטה מדינית שמתרחשת בהקשר מדיני מסוים שאותו יש לנתח ולהבין.

הגישה הזאת נחשבת למסוכנת יותר ולמורכבת יותר מגישות ההתרעה האחרות, והיא מחייבת הבנה טובה של מסגרת האילוצים והאינטרסים הכוללים של היריב, חדירה מודיעינית משמעותית לדרג של מקבלי החלטות ויכולת להעריך נכונה איומי סרק

### מהי התרעה

ההתרעה היא אות אזעקה שמאפשר למקבל החלטות להבין כי מתהווה איום המחייב היערכות מתאימה. התרעה איכותית כוללת מידע ברור על מהות האיום - שממנו ניתן להסיק מהי היערכות הנדרשת - וצריכה להינתן בעיתוי מוקדם מספיק ("מרחב ההתרעה") כדי לאפשר די זמן לקבלת החלטות הנדרשות ולהוצאתן אל הפועל.<sup>2</sup> ההתרעה יש לפחות שני שלבים מובחנים: הידיעה על עצם התהוות האיום - שהאחריות עליה היא של קהילת המודיעין - והפעולה או התגובה שנעשות בעקבות זאת,<sup>3</sup> שהאחריות עליהן היא של הרמה הצבאית הבכירה ושל הרמה המדינית. מובן שמקבלי החלטות אינם חייבים לקבל את עמדת המודיעין המוצגת להם בנוגע לאופן הפעולה הרצוי - ובניסוחו של יגאל אלון: "הצבא מתרע, והמדינאים מתלבטים".<sup>4</sup>

אחד המאפיינים הבולטים של מרחב ההתרעה הוא הדינמיות שלו הנובעת מהיותו מושפע ממספר רב של משתנים צבאיים, מדיניים, מודיעיניים ואחרים. ביטוי לכך ניתן לראות בדבריו של ראש אמ"ן לשעבר שלפיהם מרחב ההתרעה הוא "פונקציה מורכבת הרוטטת בחריפות על ציר הזמן ושעומקה משתנה מיום ליום".<sup>5</sup> התרעה למלחמה היא אפוא חוליה שמקשרת בין היערכות של האויב, שיוצר את האיום, לבין היערכות של כוחותינו להתמודד עימו. לכן ההתרעה למלחמה אינה דבר העומד בפני עצמו בתוך המערכת המודיעינית, אלא היא חלק ממערכת רחבה יותר של גורמים ושל משתנים שיש ביניהם זיקות ויחסי גומלין הדוקים ודינמיים. לפיכך בירורה מחייב דיאלוג ושיח בין גורמי המודיעין (העוסקים באויב) לבין הגורמים המבצעיים (העוסקים בכוחותינו) וכן בין שניהם לבין הרמות הצבאית והמדינית הבכירות ביותר (העוסקות בסוגיות מדיניות ובין-לאומיות וכן בהיבטים כמו גיוס המילואים).

### מבוא

אירועי מלחמת יום הכיפורים, ובעיקר ימי הלחימה הראשונים, הושפעו באופן ישיר ומשמעותי מכישלון ההתרעה למלחמה, שהיה כישלון באחת משלוש אבני היסוד של תורת הביטחון הישראלית ואולי אף בנקודת המשען הארכימדית של תפיסת הביטחון כולה.<sup>1</sup> מקובל לייחס את כישלון ההתרעה לאחת משתי הסיבות הבאות: דבקות דוגמתית של אמ"ן בקונספציה או אי-מימושה של תפיסת ההתרעה שגובשה במסגרת תורת הביטחון של ישראל.

מי שאימצו את ההסבר הראשון - שמדובר בדבקות בקונספציה שגויה - נוהגים להצביע על תפקוד לקוי של ממלאי התפקידים באמ"ן. לעומתם, מי שאימצו את ההסבר השני - שמדובר בכשל ביישומה של תורת הביטחון של ישראל - ממעיטים מאחריותו של אמ"ן לכישלון. על פי הגישה הזאת, תורת הביטחון הייתה ברורה ומוגדרת והתאימה למציאות של טרם המלחמה, והכשל היה רק ביישומה.

במאמר הזה מוצג כישלון ההתרעה מנקודת מבט אחרת: לא מדובר בכישלון מודיעיני או בכישלון ביישום תורת הביטחון, אלא בכשל בתורת הביטחון עצמה. הטענה היא שהממסד הביטחוני-צבאי של ישראל הגיע למלחמת יום הכיפורים עם פערים לא פתורים בתוך תפיסת ההתרעה וכן בין תפיסת ההתרעה לבין המציאות האסטרטגית. לפערים האלה היה תפקיד מפתח בחוסר היכולת של צה"ל בפרט ושל ישראל בכלל להתמודד עם האיום הצבאי שהלך והתפתח ערב המלחמה. פערים דומים בנושאי מפתח בתורת הביטחון עלולים להיות רלוונטיים גם היום.

החלק הראשון של המאמר מבהיר מהי התרעה ומהן הגישות העיקריות למימושה, והחלק השני מסביר מדוע - למרות עיסוק רב-שנים בסוגיית ההתרעה - לא הגיע צה"ל למלחמת יום הכיפורים עם מענה תפיסתי ומעשי רלוונטי.

## חשיבותה של ההתרעה בתפיסת הביטחון של ישראל

ההתרעה למלחמה היא מושג מרכזי בתורת הביטחון הלאומי של ישראל. יש שלוש סיבות לחשיבותה ולמרכזיותה:

1. תלותו הגדולה של צה"ל ביחידות

שהערבים עושים הכנות לקראת מלחמה. מדובר למעשה בגישה שהיא שילוב של גישת היכולות עם גישת הכוונות (ראשית יש כוונות, אחר כך הכנות ולבסוף נוצרות היכולות). הכנות למלחמה באות לידי ביטוי בהגברת היכולות (בעיקר ההתקפיות) - תהליך שאותו ניתן לראות בשטח: ריכוזי כוחות, צבירת מלאים, קידום כלי מלחמה לחזית וכו'. אלה "עובדות בשטח" שבהחלט עשויות להצביע על כוונות האויב. ובמילותיו של יגאל אלון: "ללא היערכות אין מתקפה"<sup>14</sup>

יתרונה העיקרי של הגישה הזאת, בדומה לגישת היכולות, הוא התבססותה על עובדות בשטח ולא על הערכה בנוגע לכוונות האויב. הגישה הזאת מאוד התאימה לתנאים של מדינת ישראל (אם כי לא בהכרח ליכולות האיסוף המודיעיניות) בתקופה שקדמה למלחמת ששת הימים, עת היו האזורים שבקרבת הגבול עם ישראל מפורזים מכוחות צבא גדולים של מדינות ערב. אלה היו צריכים לנוע מרחקים גדולים לעבר ישראל לפני שיכלו לפתוח בהתקפה עליה.<sup>15</sup>

חסרונה העיקרי של הגישה הזאת - שבא לידי ביטוי, בין היתר, בימים שקדמו למלחמת יום הכיפורים - דומה לחסרונה של גישת היכולות: הקושי להסיק מתוך ההכנות על הכוונות - האם ההכנות הן לקראת מהלך התקפי? לקראת מהלך הגנתי? לקראת תרגיל? לשם הפגנת כוח והפעלת לחץ מדיני? יתר על כן, היערכות ישראלית נגדית - שנקטת בעקבות יישומה של הגישה הזאת - כרוכה אף היא במחיר כלכלי גבוה ובסיכון להסלמה.

### התרעה על שינוי במאזן הכוחות

הגישה הזאת מבוססת על כך שלקראת מלחמה ירכוש האויב ויפתח יכולות צבאיות שהן הכרחיות להצלחתו. על פי הגישה הזאת יש להתמקד בבניין הכוח של האויב ובתנאים ההכרחיים להצלחתו הצבאית. המודיעין של צה"ל אימץ את הגישה הנ"ל לקראת מלחמת יום הכיפורים בעקבות מידע מודיעיני איכותי ואמין על תנאי הסף שהגדירו המצרים לעצמם ליציאה למלחמה - בעיקר בתחום היכולות האוויריות.

יתרונה המרכזי של הגישה הזאת הוא מרחב ההתרעה הגדול, יחסית, שהיא מקנה, משום

ישראל ערב מלחמת יום הכיפורים. כך, למשל, ציין יגאל אלון ש"לא כל תנועה צבאית או נאום שחצני הם היערכות למתקפה, ולכן המודיעין הוא זה שיבחין בין ריכוזי כוחות להתקפה לבין תרגיל עוצבתי או מהלך במלחמת עצבים"<sup>10</sup>.  
2. לגישת היכולות יש חיסרון מהותי נוסף: בתנאים הייחודיים של ישראל היא הייתה מחייבת את צה"ל להיות בגיוס מלא במשך רוב ההיסטוריה של המדינה, שכן לרוב הוא היה נחות כמותית מצבאות ערב. כוונות צבאית ממושכת לא הייתה מאפשרת לישראל להתפתח ולשגשג.<sup>11</sup> גם כיום, כשעשרות אלפי טילים ורקטות מסוגים שונים מכוונים לעבר ישראל, ושיגורם יכול להיעשות כמעט ללא הכנות מוקדמות, אין זה מעשי להיות בכוונות-על תמידית בגלל פרשנות נוקשה של גישת היכולות.

### מי שטוענים שיש לתת את מרב תשומת הלב לתשומת הלב ליכולותיו של האויב מנסים להפחית את הסיכון שכרוך בקושי לפענח את כוונותיו

3. בעיה נוספת היא שעצם גיוס המילואים בישראל או אפילו איסוף מודיעיני מוגבר (ובמיוחד יחיות צילום מעל שטח האויב כדי לעמוד על היערכותו הפיזית בשטח) עלולים כשלעצמם להאיץ את ההידרדרות.<sup>12</sup>

למרות חסרונותיה גישת היכולות היא חיונית - בעיקר במצבים שבהם נוצר איום צבאי, ונדרש ניהול שקול של הסיכונים הצבאיים שנוצרו. כך, למשל, כבר בשנות ה-50 ציין הרמטכ"ל יגאל ידן שהמצרים עלולים להציב באופן קבוע כוח צבאי משמעותי בקרבת הגבול עם ישראל. במקרה כזה - הוא אמר - אי-אפשר יהיה לבסס את התוכניות האופרטיביות של צה"ל על קבלת התרעה מהמודיעין, אלא יהיה צורך בהיערכות צבאית שמביאה בחשבון את יכולתם של המצרים לעבור במהירות משגרה להתקפה.<sup>13</sup>

### התרעה על הכנות

לפני מלחמת יום הכיפורים עסק המודיעין של צה"ל, בין היתר, בחיפוש סימנים לכך

ומצבים של הליכה על הסף. היתרונות של הגישה הזאת נובעים מכך שההחלטות המדיניות קודמות בדרך כלל להכנות הצבאיות ולכן מאפשרות מרחב התרעה גדול יותר. הבנת כוונותיה של ההנהגה היריבה חיונית גם כדי להימנע ממהלכי תגובה צבאיים שעלולים בפני עצמם לגרום להסלמה ולהידרדרות לא מכוונים (כמו, למשל, גיוס מילואים).

חסרונותיה העיקריים של הגישה הזאת נובעים מכך שקשה מאוד - ולרוב אף בלתי אפשרי - להבין, להעריך או לחזות החלטות והגיון פעולה של אנשים בודדים, מה גם שהחלטותיהם עלולות להשתנות במהירות במסגרת הדינמיקה של האירועים. כך, למשל, ציין שר הביטחון משה דיין בשיבת ממשלה שנערכה כשנה לפני מלחמת יום הכיפורים כי "יכול לפעול במצרים ההיגיון הבלתי הגיוני שהוא די הגיוני מבחינה פנימית במצרים"<sup>7</sup>.

### התרעה על יכולות

מי שטוענים שיש לתת את מרב תשומת הלב ליכולותיו של האויב מנסים להפחית את הסיכון שכרוך בקושי לפענח את כוונותיו. על פי הגישה הזאת, יש להתמקד באיסוף עובדות פיזיות בשטח שאותן קשה להסתיר - כמו היערכות הכוחות - ולא בפרשנויות ובהערכות. הגישה הזאת אף כוללת לעיתים ניסיון להסיק מסקנות בנוגע לכוונות האויב דווקא מתוך היערכותו הצבאית. לשם כך יש לקבוע אם היערכותו היא התקפית או הגנתית במהותה או שאולי היא בכלל קשורה לתרגיל צבאי. לשם כך הוגדרו סימנים מעידים שמייחסים להם יכולת אבחונת גבוהה.

לגישה הזאת יש שלושה חסרונות בולטים:

1. אין זה מעשי להציג אוסף של עובדות ללא הערכה שמבהירה ומפרשת אותן.<sup>8</sup> כדי שניתן יהיה לקבל החלטות משמעותיות על גיוס מילואים או על יציאה למתקפת מנע יש תמיד צורך בחשיבה ובשיפוט שבמסגרתם יש לאמת, להעריך, לפרש ולנתח את המידע ואת הנתונים הקיימים.<sup>9</sup> במילים אחרות: אין מנוס ממנגנון הערכה כלשהו שגישת היכולות מנסה להימנע ממנו.

ההכרה שאין "עובדות בשטח" שהן נטולות הקשר הייתה מובנת היטב לקברניטיה של



מובארק (ראשון מימין) ויתר חברי הפיקוד העליון המצרי במלחמת יום הכיפורים | לפני מלחמת יום הכיפורים עסק המודיעין של צה"ל, בין היתר, בחיפוש סימנים לכך שהערבים עושים הכנות לקראת מלחמה

שתהליכי בניין הכוח הם ארוכים מאוד. חסרונה העיקרי הוא שהבנה לא נכונה של מטרות המלחמה יגרמו לחישוב שגוי של יחסי הכוחות. יתר על כן, בהחלט ייתכן שהאויב מעריך שהוא מסוגל להשיג יותר מכפי שיכולותיו - אשר מוכרות לנו - מאפשרות לו, ובכך הוא יפתיע אותנו. ובמילותיו של משה דיין בשנות ה-50: "למרות מאזן הכוחות הקיים עלולים הערבים לעשות דברים בלתי הגיוניים"<sup>16</sup>.

בעיה נוספת עלולה לנבוע מכך שאנחנו מפריזים בהערכת כוחנו שלנו. במקרה כזה גם הערכה נכונה של עוצמת האויב לא תציל אותנו משקלול שגוי של מאזן הכוחות.

עד כה נסקרו ארבע גישות התרעה שיכלו להיות רלוונטיות לאגף המודיעין של צה"ל לקראת מלחמת יום הכיפורים. בחלק הבא מוצגים תפיסת התרעה וגישות ההתרעה שהתפתחו בצה"ל בפועל לפני המלחמה, ואשר היו הבסיס המעשי לגיבוש ההתרעה לקראת 6 באוקטובר 1973.

### תפיסת ההתרעה בשנות ה-50

בתקופה שבין סוף מלחמת העצמאות למלחמת סיני פותחו וגובשו עיקרי התוכניות והתפיסות המבצעיות של צה"ל בהתאם למבנה הצבא ולהיקפו ובהתאם לאתגרים וליכולות של מדינת ישראל הצעירה. בשל המחסור החמור במשאבים התגבשה התפיסה שלפיה יש להחזיק צבא סדיר קטן ככל האפשר, אך שיהיה מספיק חזק כדי שיוכל להדוף את התקפות האויב עד שיתגייסו המילואים.

התפיסה הזאת היא שהקנתה להתרעה את חשיבותה העצומה, וכבר אז התברר עד כמה קשה להשיגה ועד כמה מסוכן להסתמך עליה. נראה שבאותה העת אומצה תפיסת התרעה על בסיס גישת ההכנות, והתגבשה ההערכה שהמודיעין יוכל לזהות את "תכונת היערכות של מדינות ערב לקראת מתקפה" היות שצבאות האויב "חייבים לנוע בצירים ארוכים וחשופים... גם כוחות האוויר... חייבים לדלג ולבצע שינויי היערכות... לכן יש סיכויים טובים מאוד שנוכה בהתרעה"<sup>17</sup>.

לאחר זמן קצר זנח צה"ל את התפיסה ההגנתית ואימץ תפיסה התקפית שלפיה קבלת התרעה על כוונתם של הערבים לתקוף את ישראל מחייבת את צה"ל לצאת למתקפת

תורת התרעה המבוססת על גישת ההכנות וכי היה ברור - לפחות לאמ"ן - שלא ניתן לאמץ גישת התרעה המבוססת רק על יכולות האויב, אלא יש לעמוד גם על כוונותיו.

### תפיסת ההתרעה בשנים 1960-1967

בראשית 1960, לאחר עשור שבו תפיסת ההתרעה של צה"ל הייתה מבוססת על גישת היכולות, הבהיר הרמטכ"ל חיים לסקוב כי סדר הכוחות הסדיר של צה"ל אינו יכול להיערך על פי יכולות האויב ("מה שהאויב עלול לעשות"), אלא עליו להיערך על סמך כוונות האויב ("מה שהאויב מתכוון לעשות"). לסקוב הדגיש שאימוץ של גישת הכוונות כרוך בסיכון, ומבחנה הראשון של התפיסה הזאת - על סכנותיה - אכן לא איחר לבוא.<sup>19</sup>

בפברואר 1960 התפרסם רוב הצבא המצרי בקרבת הגבול עם ישראל. רק ארבעה ימים לאחר שהכוח המצרי הגדול חצה את התעלה ונע בסיני לעבר ישראל נודע על כך המודיעין של צה"ל, והוכרזה כוונות (שניתן לה שם הקוד "רותם"). אף שלטענת ראש אג"ם דאז, יצחק

מנע עוד לפני ההתקפה הערבית או במקביל לה. השינוי התפיסתי הזה הגדיל עוד יותר את חשיבות ההתרעה.

במסגרת התחקירים שנערכו לאחר מלחמת סיני נידונה גם תפיסת ההתרעה. מסקנתו של ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון - שבאה לידי ביטוי בתזכיר שהפיץ עוזרו - הייתה כי "ככלל קל יותר למודיעין להתרעה על שינוי ביכולות האויב מאשר על כוונותיו". ראש אמ"ן באותה התקופה, יהושפט הרכבי, שהוביל את הניסיון לגבש את תפיסת ההתרעה, זיהה מיד את הקושי הטמון בגישת היכולות. הוא קבע כי גישת היכולות היא אומנם המובילה, אולם אם כוחות האויב יתפרסו בסמוך לגבול ולא יתקפו, יהיה על המודיעין לעמוד גם על כוונות האויב.<sup>18</sup>

הרכבי, שהבין כי הנושא חורג מגבולות אמ"ן, הציג בפורום מטכ"ל את מהות ההתרעה ואת תפיסת ההתרעה וכן ייחד לנושא ההתרעה מקום נפרד במסגרת הערכת המודיעין השנתית. לפיכך נראה כי בשנות ה-50 התגבשה בצה"ל

רבין, "נתפסנו עם המכנסיים למטה" למול יכולות הצבא המצרי, הרי שראש הממשלה בן-גוריון אישר רק גיוס מילואים מצומצם וחשאי.<sup>20</sup> הסיבה לכך הייתה שהוא יחס חשיבות רבה מאוד למידע ולהערכה שאין בכוונתו של נאצר לפתוח במלחמה. לפיכך הוא פעל כדי למנוע הסלמה בגבול עם מצרים וכדי לא לעורר בהלה בקרב הציבור בישראל. עם זאת, בשלב מעט יותר מאוחר, כאשר עלה ספק בנוגע לכוונותיה של מצרים, הוגדל ההיקף של גיוס המילואים כדי שצה"ל יהיה ערוך טוב יותר מול היכולות המצריות. בשלבי הסיום של האירוע נקבעה רמת כוונות שהתבססה הן על כוונות המצרים והן על דרכי הפעולה האפשריות שלהם (כלומר על יכולותיהם).<sup>21</sup> בעקבות פרשת "רותם" ניתן היה לצפות שהצמרת המדינית-ביטחונית תערוך תהליך של הפקת לקחים שבמרכזו ייעשה מאמץ לגבש גישת התרעה משולבת. הסיבה: אירועי "רותם" הוכיחו שלא ניתן להסתמך רק על גישת התרעה אחת. אימוץ של גישת היכולות בלבד עלול להטיל עול כלכלי בלתי נסבל על ישראל, ואילו אימוץ של גישת הכוונות בלבד עלול להיות כרוך בסיכון בלתי סביר בשל הקושי לדעת מה קורה במוחותיהם של מנהיגי האויב.

### בעקבות פרשת "רותם" ניתן היה לצפות שהצמרת המדינית-ביטחונית תערוך תהליך של הפקת לקחים שבמרכזו ייעשה מאמץ לגבש גישת התרעה משולבת

אך למרות חומרתה של פרשת "רותם" נראה כי לא גובשה תורת התרעה ברורה לצה"ל, אלא נמשכו העמימות והבלבול בסוגיה המרכזית הזאת. בכנס מטכ"ל לסיכום אירועי "רותם" כמעט שלא הייתה התייחסות לסוגיית התרעה, ובעת שהרמטכ"ל הציג את סיכום האירוע לוועדת החוץ והביטחון של הכנסת הוא ציין במפורש כי הדרך הנכונה להשיג התרעה בזמן היא באמצעות אימוצה של גישת היכולות ("נוכחות כוחות האויב בשטח"). אך מיד לאחר מכן הדגיש כי אי-אפשר לאמץ את גישת היכולות בגלל עלותה הגבוהה. לכן - הוא קבע - יש לקחת סיכון מחושב ולהתבסס על גישת הכוונות. ד"ר יגאל שפי, שבחן את הנושא לעומק, מציין

כי בסוף שנות ה-50 ובתחילת שנות ה-60 "לא הייתה לקהילת הביטחון והמודיעין בישראל תפיסה מגובשת וברורה בכל הקשור להתרעה ולמובנה".<sup>22</sup>

### תפיסת התרעה לקראת מלחמת ששת הימים

ב-15 במאי 1967, בעוד ישראל חוגגת את יום העצמאות, העבירו המצרים כוחות גדולים לחצי האי סיני, ובכך החלה המתחוות שהובילה למלחמת ששת הימים. הרמטכ"ל יצחק רבין העריך שפניהם של המצרים אינם למלחמה, אך עם זאת הדגיש שלצה"ל חייבת להיות תשובה מלאה לכל מצב כדי למנוע חזרה של פרשת "רותם" שבה - לדבריו - "נתפסנו עם המכנסיים למטה". לכן הוא אימץ את גישת היכולות וציין שהוא אינו רוצה לעמוד במצב שבו הוא תלוי לחלוטין "ברצון הטוב של 500-600 טנקים מצריים".<sup>23</sup>

רבין הרחיב עוד בעניין הזה ואמר: "אדון עתה באפשרויות לא על פי סבירותן, אלא על פי סכנתן... סיימנו את עניין הכוונות, ועובדים אנו על האפשרויות (יכולות הפעולה של האויב - ר"א)".<sup>24</sup> הגישה הזאת רק התחזקה לאחר שראש אמ"ן ציין כי הניסיונות של אמ"ן לעמוד על כוונותיו של נשיא מצרים לא הניבו פירות וכי נאצר משנה את כוונותיו לעיתים תכופות ולכן קשה לגבש מסקנה כיצד ומתי יפעל. בשל קשיי אמ"ן לפענח מהן כוונותיו של שליט מצרים ולאור עמדתו של הרמטכ"ל, אושר לצה"ל לנקוט צעדים משמעותיים שכללו גיוס נרחב של המילואים. תהליך צבירת הכוח של צה"ל נמשך כל תקופת הכוונות - עד לפרוץ המלחמה.

ניתן לראות אפוא שבתקופת ההמתנה שלפני מלחמת ששת הימים אימץ צה"ל באופן מובהק את גישת היכולות בהנחייתו של הרמטכ"ל יצחק רבין.

### תפיסת התרעה בשנים 1968-1973

לאחר מלחמת ששת הימים חלו שינויים מהותיים במצבה הגיאוגרפי-אסטרטגי של ישראל - שינויים שהיו להם השלכות מרחיקות לכת על היכולת לממש את תפיסת התרעה של ישראל - ובראשם נוכחות קבועה של צבאות ערב בסמוך לקווי הגבול החדשים. בשל המצב שנוצר לאחר המלחמה היו שטענו כי העומק

הגיאוגרפי החדש מאפשר לישראל לספוג כל מתקפה ערבית, ולכן אין יותר צורך במתקפת מנע או במתקפה מקדימה.

השינויים האלה לא נעלמו מעיניהם של בכירי צה"ל, וכבר ב-1968 פנה הרמטכ"ל חיים בר-לב לראש אמ"ן אהרון יריב והנחה אותו לכתוב מסמך על יכולת התרעה של אמ"ן במציאות הביטחונית והמודיעינית החדשה. יריב הקים ועדה לבדיקת הנושא, ולאחר שזו סיימה את עבודתה שלח הרמטכ"ל מסמך שמבוסס על מסקנותיה. במסמך הוא קובע ש"ההתרעה לגבי האויב העיקרי והקובע - מצרים - השתנתה לרעה באופן יסודי מבחינה יבשתית בשל היעדר הצורך מצד המצרים בהסעת כוחות גדולים על פני מרחקים גדולים לפני תחילת מתקפה/צליחת התעלה". במילים אחרות: לדעת יריב, אבד לאמ"ן מרכיב מרכזי ביכולת להתריע על סמך ההכנות של האויב המצרי.<sup>25</sup>

באוקטובר 1968 פלשה בריה"מ לצ'כוסלובקיה בהפתעה. היה זה מהלך שהחל בתרגיל גדול והפך בסופו להתקפת אמת - בהתאם לתו"ל הסובייטי, שאותו אימצו גם צבאות מצרים וסוריה. בעקבות האירוע מינה ראש אמ"ן ועדה לבדיקת ההפתעה הסובייטית וכן המשיך להפיץ מסמכים נוספים בנוגע להתרעה הישראלית שהתמקדו בעיקר בהיבטים של ארגון ושל משאבים.<sup>26</sup>

במקביל גיבש יריב באותה העת תפיסת התרעה חדשה שהביאה בחשבון את הקושי שהוא חווה בהבנת הכוונות המצריות לפני מלחמת ששת הימים. מסקנתו הייתה כי אף שהעיסוק בכוונות האויב הוא חיוני, הרי מרגע שנוצר מצב שבו האויב יצר לעצמו אפשרות לפעול צבאית נגד ישראל, אין יותר משמעות לשאלה מה יחליט המנהיג הערבי (גישה כמעט הפוכה לזו של הרכבי משנות ה-50). התפיסה הזאת איפשרה לראשונה להתמודד עם המציאות שלאחר מלחמת ששת הימים: היא איזנה בין האילוצים והחסרונות של הגישות השונות באמצעות שילוב ביניהן. לפיה, קודם כול יש לעקוב אחר הכוונות של האויב, וכאשר אלה נותרות עלומות או כאשר נוצר סיכון ביטחוני משמעותי - יש לעקוב אחר יכולותיו.<sup>27</sup> בינואר 1972 סיים הרמטכ"ל רב-אלוף חיים בר-לב את כוונותו. במסמך סיכום שהפיץ הוא ציין את ההתאמות שנעשו בתורות הלחימה

כדי שיתאימו למציאות שנוצרה אחרי מלחמת ששת הימים. במסמך הדגיש בר"ב שצה"ל עסק ב"הכרה במציאות הביטחונית החדשה ובגיבוש תפיסת לחימה וכלים המתאימים לה" וניצל את הזמן "לארגון, לאימונים ולפיתוח תורת לחימה". אולם אף לא באחד מ-27 העמודים שבסיכום הזה יש התייחסות לסוגיית ההתרעה.<sup>28</sup>

ביוני 1972 הנחה סגן הרמטכ"ל ישראל טל את ראש אמ"ן לכתוב מסמך על ההתרעה למלחמה. הוא העלה את הדרישה הזאת עקב הצורך לעדכן את חישובי הזמנים ואת המרחקים בהערכת המצב השנתית ובתכנונים האופרטיביים של צה"ל. טל ציין כי באמ"ן עבדו על הנושא באינטנסיביות במשך עשרה ימים היות ש"התברר שהמודיעין מעולם לא כתב את העניין הזה בצורה כזאת אופרטיבית".<sup>29</sup> במסמך צוין כי "נקודת המוצא בהערכת המצב הינה כי כדי לבצע היום אפילו מבצע מוגבל - לא כל שכן מבצע בקנה מידה נרחב

- צריך הצבא המצרי לעשות הכנות מבצעיות לוגיסטיות" שלא ניתן להסתירן ו"שחייב להיות להן ביטוי בהתרעה".

בהמשך המסמך מצוין כי "לפעולה יזומה בקנה מידה גדול - בסבירות גבוהה תהיה לנו התרעה אולם... לא בכל מקרה יהיה ברור לנו מהי הפעולה המסוימת, בעיקר אם הפעולה תבצע על רקע של מתיחות כללית המלווה בהכנות לוגיסטיות ממושכות ובתזויות או על רקע של תרגילים מקיפים בצבא המצרי שיכללו תזויות כוחות בקנה מידה גדול".<sup>30</sup> כלומר, אמ"ן אומנם נשען במידה רבה על התרעת הכנות, אך הבין היטב את מגבלותיה - כפי שקרה בפועל לקראת אוקטובר 1973.

כשנה לפני מלחמת יום הכיפורים מונה אלוף אלי זעירא לראש אמ"ן. הוא כנראה לא הגדיר במפורש את מושג ההתרעה או את גישת ההתרעה ולא קיים שום דיון בנושא עד לאפריל 1973. נראה שעד למלחמת יום הכיפורים הוא לא הגדיר (ולא הוגדרה לו) מהי ההתרעה

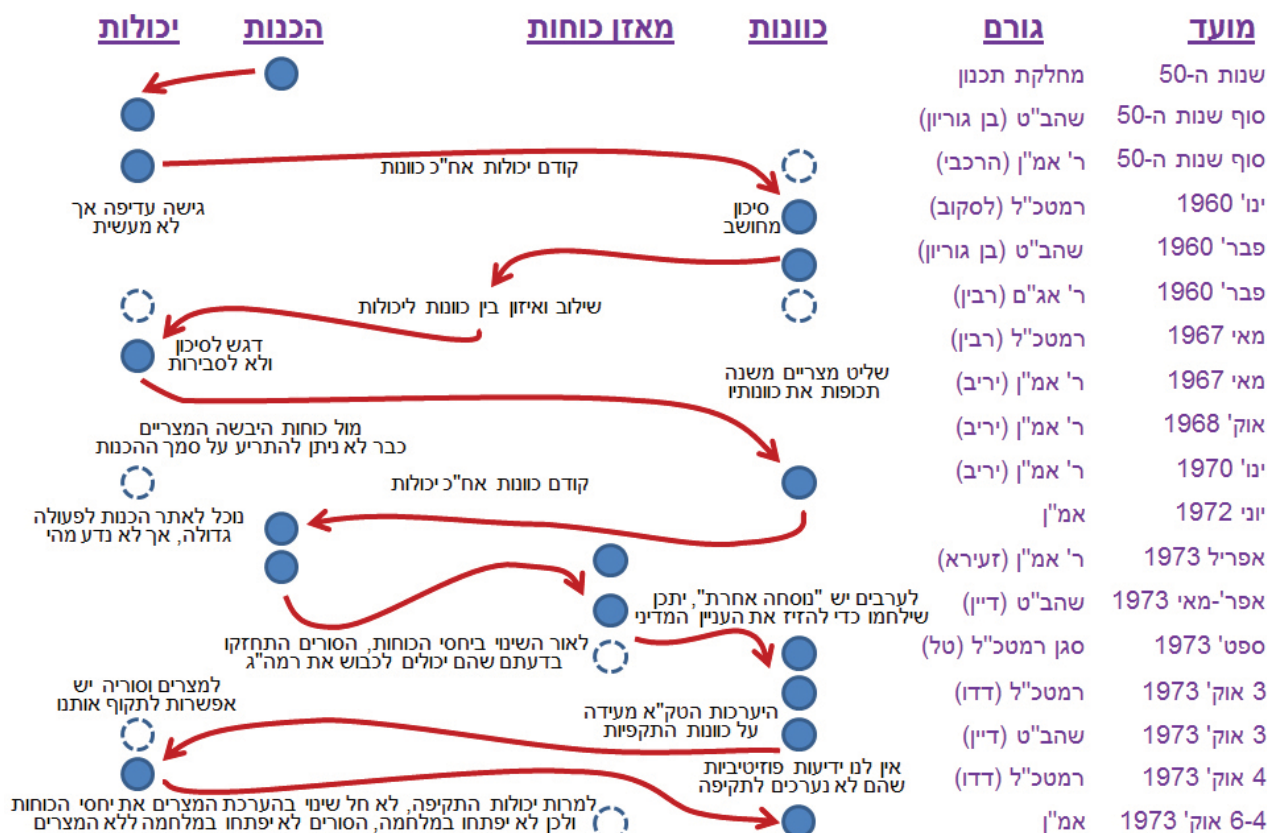
הנדרשת מאמ"ן.<sup>31</sup>

מהדברים האלה עולה אפוא שבפרק הזמן שבין סיומה של מלחמת ששת הימים לבין המתיחות שלקראת מלחמת יום הכיפורים עסקו בסוגיית ההתרעה לא רק את אנשי אמ"ן, אלא גם הרמטכ"ל וסגנו - בשל השפעת הנושא הזה על התכנונים האופרטיביים של צה"ל. עם זאת, פרט להבנותיו של ראש אמ"ן היוצא (יריב), שיש לאמץ תפיסת התרעה המשלבת בין כוונות ליכולות, לא היה בצה"ל עיסוק משמעותי בתפיסת ההתרעה, ועיקר העיסוק בנושא התמקד בהיבטים האיסופיים, הארגוניים והתקציביים של ההתרעה.

**אירועי "כחול לבן" (אפריל-מאי 1973)**

בסוף 1972 הצטברו ידיעות על כך שצבאות מצרים וסוריה עושים הכנות לקראת פתיחה במלחמה, אך אמ"ן העריך שאין למצרים - ולכן גם אין לסוריה - אופציה צבאית ריאלית לטווח הזמן הנראה לעין. ההערכה הזאת של

**תנועת המטוטלת של גישת ההתרעה למלחמה**



אמ"ן הייתה מבוססת על התפיסה שמאזן הכוחות נוטה מאוד לטובת ישראל.<sup>32</sup> באפריל 1973 קיים שר הביטחון דיון שעסק בהערכת המצב לאור ידיעות שהגיעו לישראל ושהצביעו על כך שמצרים נערכת לקראת מלחמה. בדיון ציין ראש אמ"ן כי אף שמצרים עוסקת בתכנונים אופרטיביים לקראת מלחמה, ואף שיש שינויים ביחסי הכוחות בעקבות קליטת מערכות נשק חדשות במדינות ערב, אין פני המצרים למלחמה אלא לכל היותר ליצירת לחץ על ישראל. מהדברים עולה שראש אמ"ן אימץ תפיסת התרעה המבוססת על גישת מאזן הכוחות, שכן הוא העריך כי עקב הפערים ביחסי הכוחות אין בכוונת המצרים לתקוף את ישראל.

שר הביטחון משה דיין קיבל את עמדת אמ"ן שמצרים מעוניינת רק בהפגנת כוח, אך הדגיש כי ייתכן שסאדאת יסתפק במאזן הכוחות הקיים כדי לפתוח באש כדי "להזיז את העניין".<sup>33</sup>

הערכתו של שר הביטחון שהמצרים יכולים לפתוח באש גם בלי שיהיה ברשותם מענה מלא ליתרון הצבאי של ישראל נגעה ישירות בנקודת התורפה המרכזית של גישת מאזן הכוחות והייתה יכולה להיות נקודת מוצא (לכל הפחות) לדיון מעמיק יותר בתפיסת ההתרעה של ישראל באותה העת - תפיסה שנשענה על ה"קונספציה". אחד ממרכיביה המרכזיים של אותה ה"קונספציה" היה שמצרים לא תצא למלחמה ביחסי הכוחות שהיו קיימים אז - כל עוד אין לה מענה לעוצמתו של חיל האוויר.<sup>34</sup>

ב-18 באפריל נערך דיון אצל ראש הממשלה ובו ציין ראש אמ"ן ש"יש הפעם קצת יותר סימנים להכנות קונקרטיים", אך עדיין הוא מעריך כי "מבחינה לוגית זו תהיה טעות מצד מצרים לפתוח במלחמה". בהמשך הוא התייחס לכך ש"אנחנו בודקים יום-יום ושעה-שעה סימנים מעידים בשטח כדי לראות אם הוא (סאדאת) עושה משהו או לא".<sup>35</sup>

לאחר מכן דיבר זעירא על היכולת של אמ"ן להתריע מפני סוגים שונים של התקפות. הוא הסביר שחלק מהצעדים יכולים המצרים "לעשות בלי הכנות, ועל כן גם בלי התרעה". עם זאת הוא הדגיש את ביטחונו שאמ"ן יוכל לתת התרעה לקראת צליחה מצרית גדולה: "חציית התעלה ממש - כאן אני בטוח שנדע על כך מראש ונוכל לתת התרעה לא רק

טקטית אלא גם אופרטיבית, כלומר מספר ימים מראש". כאשר ראש הממשלה שאלה את ראש אמ"ן "איך נדע?" הוא השיב: "נדע את ההכנות...". בהמשך התייחס גם הרמטכ"ל לנושא הזה והבהיר: "צריך להעריך שאומנם יש להם כוונה להילחם", אבל "חסרות לנו עוד אינדיקציות...". שר הביטחון הציע לעדכן את שרי הממשלה ברגע שגייע עוד מידע: "במידה שתהיינה ידיעות מהשטח - אז גם אנחנו בעצמנו נגבש דעה ונעביר להם (לשרים ר"א) אותה". על כך העירה ראש הממשלה: "אני מציעה שנגיד להם הכול: יש ידיעות כאלה; בשטח עדיין אין מבחינים בשום דבר".<sup>36</sup> כלומר, בשלב הזה ממשיכים להישען על התרעה הכנות ואף רואים בה את האמצעי המועדף כדי לאמת את המידע על הכוונות. במאי הבהיר שר הביטחון לצמרת הפיקוד של צה"ל כי הוא חושב שתהיה מלחמה וכי "גם מבחינת התוצאות הצבאיות יש להם (לערבים ר"א) נוסחה קצת יותר מתקבלת על דעתם, ואנחנו לא תמיד קוראים כמו שהם מבינים". לאחר כמה ימים הסתיים פרק המתיחות.

### לקראת המלחמה נעשה שימוש בכמה גישות התרעה שמהן לא ניתן היה להסיק ברמת ודאות מספקת שאכן עומדת לפרוץ מלחמה

אנו רואים אפוא שבתקופת המתיחות של אפריל-מאי 1973 נסב השיח ההתרעתי על גישת ההכנות, אך בפועל נשענה ההתרעה - או ליתר דיוק צפירת ההרגעה - על גישת מאזן הכוחות. על סמך הגישה הזאת הסיקו קברניטי הצבא והמדינה שלמצרים אין כוונות התקפיות.

מעניינת במיוחד היא גישתו של שר הביטחון שהצביע יותר מפעם אחת על האפשרות שהמצרים יעשו מהלך צבאי כלשהו רק כדי להניע את התהליך המדיני. למעשה הוא היה היחיד שהטיל ספק במהימנות המסקנות של גישת מאזן הכוחות שהייתה הדומיננטית בתהליך הניתוח של אמ"ן.<sup>37</sup>

### המתיחות לקראת מלחמת יום הכיפורים (ספטמבר-אוקטובר 1973)

בספטמבר 1973 התפתח קרב אווירי במהלך גיחת צילום ישראלית מעל שטח סוריה,

ובמהלכו הפיל חיל האוויר הישראלי 12 מטוסים סוריים. כמה ימים אחר כך נעשתה גיחת צילום נוספת, וממצאיה הצביעו על כך שבצבא סוריה נפרס במערך חירום מלא.<sup>38</sup> באותה העת העריך ראש אמ"ן כי חרף רצונם לתקוף, אין הערבים מסוגלים לפתוח במלחמה, שכן אין להם כלל סיכוי להצליח. הרמטכ"ל אומנם ציין שיש "אפשרות טכנית" שהסורים יפתחו במלחמה ממקום היערכותם, אך הם לא יכולים לעשות דבר "יותר אידיאטי" מאשר לתקוף את ישראל לבדם. בניגוד לראש אמ"ן ולרמטכ"ל הצביע סגן הרמטכ"ל ישראל טל על השינוי שחל ביחסי הכוחות והדגיש כי לאור השינוי הזה התחזקו הסורים בדעתם שהם יכולים לכבוש את רמת הגולן.<sup>39</sup> בתחילת אוקטובר בדק אמ"ן אם יש סימנים מעידים לכך שהצבא וחיל האוויר של מצרים עשו הכנות לצאת למלחמה באופן מיידי. מסקנתו הייתה שבכל הנוגע למוכנות האווירית והיבשתית מצרים אינה ערוכה לצאת למלחמה בתוך שעות, ולכן אין זה סביר שתפתח במלחמה בתוך 24 שעות.<sup>40</sup> לאור זאת ביקש הרמטכ"ל מאמ"ן תשובות שלוש שאלות:

1. מה הסיבה להיערכות הצבאית במצרים ובסוריה?
  2. מהי המהימנות של הידיעות בנוגע לכוונות ערבים לצאת למלחמה?
  3. האם סוריה אכן לא תצא למלחמה ללא מצרים?
- בתשובה של אמ"ן נכתב ש"אין אנו יודעים בוודאות את הכוונה הסורית... אין לנו סימנים מספיקים נוספים שיוכלו להעיד שאומנם לצבא הסורי יש כוונה תוקפנית בטווח הקצר".<sup>41</sup>
- ב-3 באוקטובר נערכה ישיבה בראשות ראש הממשלה, ובה דיווח אמ"ן שסוריה יכולה לצאת למתקפה מהמערך שבו היא נמצאת. הרמטכ"ל ציין שלמצרים ולסוריה "יש אפשרות טכנית לתקוף אותנו בתוך התרעה קצרה ביותר, בתוך זמן קצר ביותר". עמדתו של שר הביטחון הייתה כי ריכוז המערך של טילי הקרקע-אוויר הסוריים ברמת הגולן על חשבון הגנתה של דמשק "אינו דבר נורמלי הגנתי".<sup>42</sup>
- שינוי בגישת הרמטכ"ל התחיל רק ב-4 באוקטובר, לאחר שהתברר שההיערכות



מטוס מיראז' ועליו סמלי הפלות | בספטמבר 1973 התפתח קרב אווירי במהלך גיחת צילום ישראלית מעל שטח סוריה, ובמהלכו הפיל חיל האוויר הישראלי 12 מטוסים סוריים. אמ"ן ראה בריכוזי הכוחות הסוריים תגובה לאירוע הזה ולא היערכות למלחמה

למתקפה מקדימה - צעד שצה"ל הכין והמליץ להוציאו אל הפועל.<sup>45</sup> כאשר אמ"ן ניסה לעמוד על כוונותיה של מצרים, הוא נשען במידה רבה על ניתוח של מאזן הכוחות - ניתוח שהיה שגוי בגלל האדרת כוחו של צה"ל והיעדר המידע (או ההבנה) שמצרים החליטה להשיג את מטרותיה המדיניות באמצעות מהלך צבאי מצומצם שתואם את יכולותיה הצבאיות המוגבלות.

### סיכום

הטענה המרכזית במאמר הזה היא שכישלון ההתרעה במלחמת יום הכיפורים לא היה כישלון מודיעיני וגם לא כישלון ביישומה של תורת הביטחון, אלא היה זה כישלון של תורת הביטחון עצמה.

התורה כשלה משום שהידע המוסדי שהתפתח לא איפשר להתמודד עם המציאות הביטחונית מדינית ערב מלחמת יום הכיפורים בשל פערים בין תפיסת ההתרעה לבין המציאות האסטרטגית. מדובר היה לא רק בפערים מודיעיניים מוכרים, אלא בעיקר בפערים בנוגע לאופן שבו צריך וניתן לפעול במצבי מתיחות שבהם נוצר איום צבאי משמעותי בחזיתות - איום שאינו נתמך במידע מודיעיני ברור על

ברמת ודאות מספקת שאכן עומדת לפרוץ מלחמה. בזירה הסורית היה ברור שהסתיימו ההכנות הצבאיות להתקפה על ישראל, אך לא היה מידע על כוונותיה של הנהגת סוריה, ולכן ניתן היה לפרש את המצב במסגרת המתוחות הצבאית ולא לראות בו צעד לקראת מלחמה. כתוצאה מכך נשענה למעשה ההתרעה מול סוריה על ההתרעה מול מצרים.

בזירה המצרית ניתן היה לראות בהיערכות יוצאת הדופן לאורך התעלה חלק מתרגיל גדול, שבעקבותיו אבדה מרבית יכולת ההתרעה על בסיס הכנות או יכולות, והניסיון לנתח את המצב על פי הכוונות כשל בהיעדר מידע פוזיטיבי תומך על כוונה או על החלטה לפתוח במלחמה. יתרה מכך, הניסיון לקבל תמונה עדכנית בנוגע להיערכות ולאיומים חייב גיחות צילום מעל שטחי מצרים וסוריה, אך הדרג המדיני לא אישר את חלקן עקב החשש שהן יסלימו את המצב. באופן דומה היה חשש שגיוס המילואים יחשב גם הוא להסלמה ישראלית. החשש הזה - לצד שיקולים משקיים ופוליטיים פנימיים - גרם בסופו של דבר לכך שישראל לא גייסה את כוחות המילואים שלה למרות הסיכון הגבוה שנוצר - כפי שמתחייב מגישת היכולות.<sup>44</sup> כך גם נפסל הרעיון לצאת

של הכוחות המצריים היא חסרת תקדים וכי היועצים הסובייטים מתפנים מסוריה וממצרים. מאותה הנקודה הוא החל לאמץ גישה שמנסה להפריך את האפשרות שעומדת להיות מלחמה (ולא להצדיק את הטיעונים נגד פריצתה) והחל לייחס חשיבות רבה יותר ליכולות של האויב ולא לכוונותיו: "אין לנו ידיעות פוזיטיביות שזה לא מערך תקיפה... טכנית הם מסוגלים לפעול. אלה מכתבים את פעולותינו".<sup>43</sup>

אחר כך הפיץ אמ"ן לקט שכלל 43 סעיפים ושעסקו ברובם בתיאור מערכי החירום של צבאות מצרים וסוריה. בלקט נכלל סעיף הערכה שבו נאמר כי "לא חל שינוי בהערכת המצרים את יחסי הכוחות בינם לבין כוחות צה"ל. אי לכך, הסבירות שהמצרים מתכוונים לחדש את המלחמה היא נמוכה". ב-5 באוקטובר בלילה הגיעה הידיעה המפורסמת מראש המוסד צבי זמיר שלפיה תיפתח המלחמה למחרת. ואכן, עוד בטרם הסתיים הוויכוח על היקף המילואים שיש לגייס, נפתחה מלחמת יום הכיפורים ביוזמת מצרים וסוריה ב-6 באוקטובר בסמוך לשעה 14:00. לקראת המלחמה נעשה אפוא שימוש בכמה גישות התרעה שמהן לא ניתן היה להסיק

כוונות לצאת למלחמה.

כתוצאה מכך עמדה ישראל ללא יכולת ממשית לקבל התרעה שניתן היה לתרגמה לתגובה מעשית בשטח. במקום להסתמך על תורת התרעה מגובשת וקוהרנטית שרלוונטית למציאות המדינית-ביטחונית של ראשית שנות ה-70', הסתמך הממסד הביטחוני הבכיר על מארג סבוך, מבולבל ומבלבל של כמה גישות התרעה שלא איפשרו להשיג את רמת הוודאות הנדרשת למקבלי ההחלטות כדי לפעול אל מול האיום ההולך ונבנה.

תנועת המטוטלת בין גישות ההתרעה השונות, שהיו לה שורשים כבר בשנות ה-50 וה-60, מעידה על מצוקתם של מקבלי ההחלטות ערב המלחמה - מצוקה שנבעה מהמלכוד שנוצר עקב הכשלים הפתולוגיים של גישות ההתרעה עצמן (שווה ברובם עוד לפני המלחמה).

לכן הכישלון בהתרעה לא היה ביישום תורת הביטחון, אלא הוא היה קודם כול בפיתוח התורה עצמה ובעדכונה. עיקר הכשל אינו בהיעדר מידע או בטעויות בהערכה, אלא בהמשך ההישענות על תפיסות ועל הנחות (כמו מתקפה מקדימה וגיוס מילואים) שפסקו להיות רלוונטיות. זהו אינו כשל מודיעיני אלא כשל במסד התורתי הלאומי הבסיסי ביותר - כשל שהאחריות לו רובצת הן על אנשי אמ"ן והן - ואולי בעיקר - על הדרג הצבאי-ביטחוני הבכיר כולו.

## הכישלון בהתרעה לפני מלחמת יום הכיפורים הוא לא רק תוצר של כישלון בהשגת מידע על האויב, אלא זהו במידה רבה כישלון בפיתוח הידע בתוך צה"ל ובתוך המערכת הצבאית-ביטחונית עצמה

המסקנה היא אפוא שהכישלון בהתרעה לפני מלחמת יום הכיפורים הוא לא רק תוצר של כישלון בהשגת מידע על האויב, אלא זהו במידה רבה כישלון בפיתוח הידע בתוך צה"ל ובתוך המערכת הצבאית-ביטחונית עצמה. הסכנה שכישלון כזה יחזור על עצמו - נוכח סוגי עימותים חדשים, אמצעי לחימה חדשים ואילוצים פנימיים ובין-לאומיים - קיימת גם ב-2013 לא פחות מכפי שהייתה קיימת ב-1973, ערב מלחמת יום הכיפורים.

## הערות

1. על חשיבות ההתרעה המודיעינית בתוך המסגרת הביטחונית הכוללת ראו: יצחק בן ישראל, **תפיסת הביטחון של ישראל**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון בסדרת האוניברסיטה המשודרת, 2013, עמ' 61. הקביעה שההתרעה היא נקודת המשען הארכימדית של תפיסת הביטחון כולה היא של אהוד ברק בעת היותו ראש אמ"ן ראו: אהוד ברק, "סוגיות בהפעלת המודיעין", **מערכות** 298, אפריל 1985, עמ' 2, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/109382.pdf>
2. אני מעדיף את האיות "התרעה" (למעט בציטוטים - שם אני שומר על הנוסח המקורי), להבדל אפשרי בין "התרעה" ל"התראה" ראו: צבי לניר, **ההפתעה הבסיסית - מודיעין במשבר**, הקיבוץ המאוחד, 1983, עמ' 160
3. אריאל לויטה, "על התרעה, תפיסת איום ותגובה", בתוך: צבי עופר ואבי קובר, **מודיעין וביטחון לאומי**, מערכות, 1998, עמ' 339
4. יגאל אלון, **בתחבולות מלחמה**, הקיבוץ המאוחד, 1990, עמ' 306
5. אהוד ברק, **שם**
6. ישראל טל, **ביטחון לאומי - מעטים מול רבים**, דביר תל-אביב, 1996, עמ' 85. טל כותב בחלק הזה של ספרו על התפיסות השונות בנוגע להתרעה.
7. אריה בראון, **משה דיין במלחמת יום הכיפורים**, עידינים, תל-אביב, 1992, עמ' 18
8. עמוס גלבוני: "הערכות המודיעין - מדוע אינן קורסות תמיד? בתוך: צבי עופר ואבי קובר, **מודיעין וביטחון לאומי**, מערכות, 1998, עמ' 252-255
9. אייתי ברון, "שדה המוקשים של המודיעין: החובות המוטלות לקציני המודיעין על פי ועדות החקירה", **מערכות** 370, אפריל 2000, עמ' 43, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/110180.pdf>
10. יגאל אלון, **כלים שלובים**, הקיבוץ המאוחד, 1980, עמ' 110. עם זאת, אלון אינו נותן מענה לשאלה כיצד יוכל המודיעין לתת את הפרשנות הנכונה לריכוזי הכוחות של האויב.
11. ראו את דבריו של עמוס ידלין בעת שהיה ראש אמ"ן בהקדמה לספרו של יגאל שפי, **התרעה במבחן: פרשת "ותם" ותפיסת הביטחון של ישראל, 1957-1960**, מערכות, 2008. ידלין מסביר מדוע איננו יכולים לדון רק ביכולות האויב.
12. כך, למשל, סירב שר הביטחון משה דיין זמן קצר לפני שפרצה מלחמת יום הכיפורים לאשר ניתוח צילום מעל המערכים הצבאיים, היות שחשש שהדבר ייחשב לפרובוקציה ויגרום להסלמה. שמואל גורדון, **30 שעות באוקטובר**, ספריית מעריב, 2008, עמ' 259
13. שמעון גולן, **גבול חם, מלחמה קרה: התגבשות מדיניות הביטחון של ישראל 1949-1953**, מערכות, 2000, עמ' 215
14. אלון, **בתחבולות מלחמה**, עמ' 306
15. על השפעת הפירוז הלא פורמלי ועל ההתרעה בכלל ראו: דב תמרי ואהרן זאבי פרקש, **ואיך נדע? מודיעין, מבצעים, מדינאות**, ספרי עליית הגג וידיעות ספרים, 2011, עמ' 61-95
16. משה דיין, **אבני דרך - אוטוביוגרפיה**, עידינים, 1976, עמ' 347
17. מתוך הרצאה שנשא בפ"ם ב-1976 דן טולקובסקי, שהיה מפקד חיל האוויר בשנים 1953-1958
18. דב תמרי: "מתחים בין המבנה הקבוע של צה"ל למילואים ולמשגב ההתרעה - מבצע 'ותם' כמקרה במבחן", פרק בעבודת הדוקטורט "המילואים - תופעה ישראלית ייחודית", אוניברסיטת חיפה, הפקולטה למדעי הרוח, החוג ללימודי ארץ ישראל, אוגוסט 2007
19. שפי, **התרעה במבחן**, עמ' 127
20. יצחק רבין, **פנקס שירות**, ספריית מעריב, 1979, עמ' 107
21. שפי, עמ' 236
22. שפי, עמ' 262
23. יצחק רבין, **מבחר תעודות מפרקי חייו**, כך ראשון, גנזך המדינה, 2005, עמ' 134, <http://bit.ly/YU9nyD>

24. **שם**, עמ' 447, 449, 474
25. אהרון יריב: **הערכה זהירה**, מערכות, 1998, עמ' 41
26. יואל בן-פורת, **ניעלה - סיפור ההפתעה של מלחמת יום הכיפורים מפי מפקדה לשעבר של יחידת ההתרעה המרכזית של אמ"ן**, עידינים וידיעות אחרונות, 1991, עמ' 25. ראו גם יריב, עמ' 44
27. אריה שליו: "אהרון יריב - קורות חיים", בתוך **הערכה זהירה**, עמ' 25
28. רב-אלוף חיים בר-לב, **דו"ח מסכם: 1 בינואר 1968 - 1 בינואר 1972**, 1972, מסמך פנימי בצה"ל
29. דברי ישראל טל בסימפוזיון על חלקו של המודיעין במלחמת יום הכיפורים, 1994, עמ' 10, מסמך פנימי בצה"ל
30. ועדת אנרגט, **דין וחשבון חלקי נוסף**, 1974, עמ' 154
31. אלי זעירא, **מיתוס מול מציאות - מלחמת יום הכיפורים: כישלונות ולקחים**, ידיעות אחרונות, 2004, עמ' 100. ראו גם ועדת אנרגט, **שם**, עמ' 151
32. **בן-פורת**, עמ' 6
33. **בראון**, עמ' 19. בעוד שאמ"ן הסתמך על מידע שנחשב למהימן מאוד בנוגע לאופן שבו העריכו המצרים את יחסי הכוחות בינם לבין ישראל ואת תנאי הסף היווניים להם לפתיחה במלחמה, הרי ששר הביטחון דיין הבין את ההקשר המדיני הרחב של האיומים המצריים והצביע על רצינות חדש שכלל מהלך צבאי שמטרתו להגיע תהליך מדיני ולא - כפי שטען אמ"ן - "להחזיר כוחות מה ששלקח בכוח". בהמשך הסביר דיין שלמצרים יש "נוסחה אחרת" בחישובי המלחמה שלהם שמשמעת ממנה שהתרת מאזן הכוחות אינה תקפה.
34. ההנחה השנייה בקונספציה הייתה שסוריה לא תפתח לבדה במלחמה ללא מצרים. ההנחה הזאת לא הופרכה (הסורים) אכן לא התכוונו לפתוח במלחמה ללא מצרים, ולמעשה לא עשו זאת עד היום). ההנחה הזאת גרמה לכך שבפועל ההתרעה בנוגע לסוריה לא עמדה בפני עצמה אלא נשענה על ההערכות בנוגע לכוונותיה של מצרים.
35. **בראון**, עמ' 22-21. ראו גם: חנוך ברטוב, **דדו - 48 שנה ועוד 20 יום**, דביר, 2002, עמ' 257
36. **ברטוב**, עמ' 258-262. **זעירא**, עמ' 102
37. באמ"ן וגם במערכת המדינית חיכו לאינדיקציות חד-משמעיות מ"האמצעים המיוחדים" שכוננו "פוליסת הביטחון של ישראל". ראו: אורי בר-יוסף, "אי-הפעלת 'אמצעי האיסוף המיוחדים' והכשל המודיעיני במלחמת יום הכיפורים: מבט חדש", **מערכות**, 448, אפריל 2013. ראו גם: אורי בר-יוסף, "הקונדל האמיתי", **הארץ**, 4 באפריל 2013, עמ' 17
38. הניחות האלה הן דוגמה למגבלות של גישת ההכנות והיכולות אשר מחייבות מעקב מודיעיני אחר המתרחש בשטח האויב. בהמשך האירועים, וכימיים לפני פרוץ המלחמה, סירב שר הביטחון לבקשות לאשר ניתוח צילום בשטח מצרים - ניתוח שהיו נחוצות לבחינת היערכות המצרית. ראו הערה 12
39. **ברטוב**, עמ' 302; **בראון**, עמ' 30
40. אורי בר-יוסף, **הצופה שנרדם**, זמורה ביתן, 2001, עמ' 258
41. **בראון**, עמ' 46
42. **בראון**, עמ' 52. **זעירא**, עמ' 167-169
43. בר-יוסף, **הצופה שנרדם**, עמ' 308. על חשיבותה של גישת ההפרכה בעבודת המודיעין ראו את ספרו של יצחק בן ישראל: **דיאלוגים על מדע ומודיעין**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 1989 וכן **הפילוסופיה של המודיעין**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 1999
44. לאחר שראש המוסד צבי זמיר נפגש עם המקור הבכיר ביותר שהיה לישראל, חתנו של הנשיא נאצר אשרף מרואן, וקיבל ממנו התרעה חד-משמעית על כך שבכוונת מצרים לתקוף את ישראל ב-6 באוקטובר, הגיב דיין בזלזול: "על סיפורי צביקה זמיר לא מניינים את כל צה"ל", **גורדון**, עמ' 257
45. **גורדון**, עמ' 249





# קרב פורט-סעיד במלחמת יום הכיפורים

קרב פורט-סעיד התאפיין בתקלות טכניות שמנעו מחיל הים הישג מבצעי גדול בחזית המצרית כבר בפתיחת המלחמה. עם זאת הייתה לו תרומה של ממש להחלטת הצי המצרי להסתגר בבסיסיו

הייתה משובשת. בהמשך המלחמה לא התקרבו כוחות ים מצריים לחופי סיני.

## ההכנות למלחמה

כשפרצה מלחמת יום הכיפורים באוקטובר 1973 היה חיל הים בעיצומה של תוכנית בניין כוח שכונתה "ספינות הסער". סדר הכוחות כלל 12 ספינות טילים, שהחיימוש של שתיים

מדגם "שרשן".

בסיום הקרב חזרו כוחותינו לבסיסים ללא נזקים או נפגעים. מטוס הפנטום הטביע אוסה מצרית אחת, וכלי השיט המצריים האחרים נמלטו. המצרים לא הצליחו לירות טילים, והרקטות ששיגרו נפלו בחולות ולא פגעו במוצב. 11 טילי גבריאל שנורו לא פגעו במטרותיהם בשל תקלות, וגם הפעולה של תותחי ה-76 מ"מ

## מבוא

קרב פורט-סעיד התרחש בליל 6-7 באוקטובר 1973 והיה העימות הראשון עם חיל הים המצרי במלחמת יום הכיפורים. הצד הישראלי הפעיל בקרב 6 ספינות טילים, מטוס פנטום ואת מוצב דפנה שבצפון ימת ברדוויל. מהצד המצרי השתתפו 2-3 ספינות טילים מדגם אוסה ו-1-2 ספינות מטולי רקטות (סמטל"ר)



סמטל"ר מדגם אוסה | לאחר קרב פורט-סעיד לא התקרבו כוחות ים מצריים לחופי סיני

**תא"ל (מיל) אלי רהב**  
לשעבר ראש מספן ים. במלחמת יום  
הכיפורים היה מפקד פלגה בשייטת ספינות  
הטילים בדרגת סא"ל



- בין היתר בגלל החשש שאם ייתקע תותח ה-76 מ"מ תהיה לספינה מערכת נשק חלופית שאותה ניתן יהיה להפעיל.

### היציאה לים

מפקדת חיל הים לא הופתעה מפרוץ המלחמה: את ההתרעה על מועד פריצתה קיבלה שייטת הסטי"לים כבר ביום שישי, 5 באוקטובר. למעשה, מודיעין חיל הים הגיע כבר בתחילת אותו השבוע למסקנה שעומדת לפרוץ מלחמה - בלי שידע מהו המועד המדויק לפריצתה - ודיווח על כך למפקד חיל הים. הדיווח הזה הועבר גם לראש אמ"ן, אלון אלי זעירא, אך הוא הגיב עליה בביטול.

מפקדת חיל הים חששה שהכנסת החיל לכוננות מלחמה כבר בתחילת השבוע יחשף על ידי האויב, ולכן את ההתרעה על כך שעומדת לפרוץ מלחמה קיבלו מפקדי הבסיסים והשייטות רק 24 שעות לפני פריצתה. באותה העת הייתי גם מפקד אח"י קשת, ובאותו השבוע נמצאנו בהפלגת הקליטה הארוכה שכללה ביקור באוגוסטה, סיציליה, שם היינו אורחי הצי האיטלקי. חזרנו לחיפה ביום חמישי, ולמחרת קיבלתי ממפקד השייטת את ההודעה שמחר עומדת לפרוץ מלחמה.

ביום שישי נדרשו כל ספינות הסער 3 לפרק את תותחיה ה-20 מ"מ שלהן ואחר כך להתחמש במשגרי הטילים ובטילים. התהליך חייב מאמץ לוגיסטי של מספנת חיל הים, של בסיס חיפה ושל צוותי הספינות ולא הותר זמן לחשיבה, לתכנון ולתיאום מוקדם.

### מודיעין חיל הים הגיע כבר בתחילת אותו השבוע למסקנה שעומדת לפרוץ מלחמה - בלי שידע מהו המועד המדויק לפריצתה - ודיווח על כך למפקד חיל הים

לא היו ידיעות מודיעיניות על פעילות מתוכננת של ציי מצרים וסוריה. עם זאת המודיעין של חיל הים ידע שהמשחתות של מצרים יועדו לחסימת נתיבי השיט לישראל, וברגע שהן הועברו לנמלי לוב, הייתה זאת ההתרעה למודיעין של חיל הים שעומדת לפרוץ מלחמה. התרעה הגיעה גם מזירת ים סוף - שם, כך התברר למודיעין של חיל הים, נקראו צוותי המשחתות לחזור מחופשה.

של יומי, שקיבל את הפיקוד על השייטת ביוני 1973.

עקרון ההתקפיות עמד ביסוד הפעלתן של ספינות הסער. למצרים ולסוריה היו פי שלושה יותר כלי מלחמה, וכדי להשיג עדיפות בקרב היה צורך לנקוט יוזמה התקפית. אלא שהמטה הכללי לא הסכים שחיל הים יפתח חזית נוספת, ותוכניות הפעלת הכוח שהוא אישר הוגבלו להגנת החופים. האימון הכולל בשבוע שלפני פרוץ המלחמה נערך אפוא מול חופי תל-אביב.

### כדי לאפשר הפעלה התקפית מתואמת של ספינות סער רבות גיבש מפקד השייטת הדר קמחי תורת לחימה לספינות הסער

כשירות הספינות הייתה טובה, אך במערכות הנשק היו בעיות אמיונות. בחודשים שקדמו למלחמה נעשה מאמץ לשפר את איכות הטילים, אך הבעיה לא נפתרה. ידענו שחלק מטילי הגבריאל ומהרקטות לשיבוש טילי האויב יפלו למים ולא ימלאו את יעודם. ספינות הסער 3 קיבלו את סדרת הייצור הראשונה של תותחי 76 מ"מ מתוצרת אוטומלרה באיטליה. תותחים אוטומטיים בקוטר הזה היו חידוש, ואלה שהותקנו בספינות הסער 3 סבלו באותה העת ממחלות ילדות: תרמילים נתקעו לעיתים קרובות במערכת ההפלטה והפריעו לטעינה החוזרת. הנשקים בספינות האלה היו בכוננות, וכאשר התותח נתקע - כמעט לאחר כל צרור שני - הם נכנסו לתוכו כדי לשחרר את המערכת. לעומת זאת בכל אחת מספינות הסער 4 הותקנו שני תותחי 76 מ"מ מסדרת ייצור משופרת, ואלה פעלו ללא תקלות.

היות שחשבנו שהמלחמה רחוקה, וחיל הים החל בפעילות נגד מחבלים בסירות קטנות, היו ספינות הסער 3 באותה העת חמושות במה שכיינו "תצורת פח"ע": במקום משגרי הטילים הותקנו בהן תותחים בקוטר 20 מ"מ

מהן טרם הושלם, ועוד ארבע ספינות היו בבנייה. כל ספינות הטילים היו בים התיכון. כדי לאפשר הפעלה התקפית מתואמת של ספינות סער רבות גיבש מפקד השייטת הדר קמחי תורת לחימה לספינות הסער. התורה נלמדה, שוננה ותורגלה רבות. תחילה תירגל אותה מפקד השייטת (מש"ט) שבתאי לוי ואחר כך מחליפו מיכאל ברקאי (יומי), ששם דגש על שליטה בכוח באופן שיאפשר גמישות הפעלה. תורת הקרב הוטמעה בתרגילים במתקן הטקטי ובים ויצרה אחידות ושפה משותפת, כך שכל המפקדים והקצינים בספינות ידעו את הנדרש מהם, את שלבי הקרב ואת סדר התפתחותם הצפוי. כמו כן היה ברור לכל אנשי השייטת שהמלחמה הבאה בים תוכרע בקרבות טילים. מאחר שלטילים המצריים הייתה עדיפות בטווח, הושם דגש על ההתגוננות מפניהם.

נפלה בידי הזכות לקלוט את מערכת טילי הגבריאל הראשונה בחיל בעת שהייתי מפקד אח"י חיפה בפיקודם של מפקד הפלגה (מפל"ג) שבתאי לוי ושל מפקד השייטת הדר קמחי. למדנו ביחד את המערכת החדשה - בין היתר באמצעות ניסויי ירי של הטילים החדשים.

כשפרצה המלחמה הייתי מפקד פלגת סער 4 בבסיס חיפה - תפקיד שאליו מוניתי כבר ביוני 1972. משימתי הייתה לקלוט את ספינות הסער 4 שנבנו במספנות ישראל ולהעביר אותן לבסיס חיל הים בזירת ים סוף. בכתב המינוי שלי נכתב שכפיפותי למש"ט 3 היא במסגרת היותו מנחה מקצועי והאחראי לקליטת ספינות סער 4. יש לציין שהמש"ט שבתאי לוי עשה ככל יכולתו כדי לקלוט את הספינות, ולמרות נוסח המינוי ראיתי את עצמי כפוף אליו גם פיקודית. הייתה זאת תקופה שלישית שלי בפיקודו של שבתאי לוי, שאת אהבת הים ואהבת האדם שלו הנחיל לפקודיו. ראיתו הרחבה ובעיקר הסכמתו להעברת אנשים טובים לצוותי הסער 4 - לעיתים גם על חשבון ספינות אחרות בשייטת - היו משמעותיות ליכולת הספינות "רשף" ו"קשת" להיכנס ללחימה זמן קצר לאחר השקתן ברמת ביצוע שלא נפלה מזו הספינות האחרות. להשקעה של הדר קמחי ושל שבתאי לוי בפיקוד על השייטת הייתה תרומה רבה לאיכות היחידה עם פרוץ המלחמה, וזאת בלי לגרוע מזכויותיו



ספינת ישראל מדגם סער 4 | עקרון ההתקפיות של חיל הים עמד ביסוד הפעלתן של ספינות הסער

ביוזמתו של מפקד השייטת יומי ברקאי הוכנה מראש תוכנית מגירה לתקיפה בחוף של סוריה, וזו אף תורגלה בסימולטור לאימון טקטי בבסיס ההדרכה. ביום שבת קיבל מפקד חיל הים, אלוף בנימין (ביני) תלם, מידע על כוח ימי סורי שיורד דרומה והורה למש"ט יומי ברקאי להוציא כוח לתקיפה בחוף הסורי. תלם מתח את גבול סמכותו, ואישור הרמטכ"ל לפעולה התקבל רק כשהספינות כבר נמצאו במגע עם כלי השיט הסוריים.

המש"ט יומי הורה להעביר את אח"י רשף (סער 4 בפיקוד מיכה רם) לפיקודו של המפל"ג מיכה לצרוס ולשלוח אותה צפונה. מאוד רציתי את אח"י רשף ואת מפקדה מיכה רם איתי. במשך יותר משנה הכנתי אותה למלחמה, ידעתי את יכולותיה וסמכתי על מיכה שאותו הכרתי עוד מבית הספר לקציני ים ומהשירות יחד בטורפדות. מיכה בא לאח"י רשף לאחר שהקים את בית הספר המקצועי שהכשיר את קציני המחלקות לסטי"לים (השם הוחלף מאוחר יותר לבית הספר לפיקוד ימי מתקדם - פיי"ם). הידע המקצועי וסגנון הפיקוד הבטוח של מיכה היו נכס.

אח"י קשת (סער 4) הייתה בפיקודי האישי. בן הזוג שקיבלתי היה אח"י אילת (סער 2 בפיקודו של אילן שדה). הכרתי את היכולת של הספינות האלה והכרתי במיוחד את אח"י אילת עצמה, שהייתה ספינת הפיקוד שלי בהיותי מפל"ג במבצע "אביב נעורים" (אפריל 1973). אילן שדה היה מפקד שהשקיע רבות בתרגולות צוות. הספינה הייתה כשירה, וצוותה היה מאומן. ידעתי שהוא יבצע בנאמנות את כל שאדרוש ממנו.

יצאנו מחיפה בשבת בבוקר, ומגמת פנינו הייתה מערב סיני. משימתנו הייתה לקיים תצפית מכ"ם נגד מטוסים, אך קיוונו לפגוש כלי שיט של האויב ולהשמיד אותם. ליציאת ספינות הסער לא קדם תכנון, לא נעשתה קבוצת פקודות, ולא נעשתה חלוקת כוחות ומשימות. היו לנו רק תורת הקרב של חיל הים ונספח הקשר. התוכנית גובשה תוך כדי תנועה.

### ההיערכות ללחימה

בעת שיצאנו לים עדיין הייתי מפקד אח"י קשת. לפני היציאה לים קיבלתי תגבורת: את דודו הרפזי, שהיה מינוי חירום, כדי שישמש קצין גשר. לא עבדנו יחד מקודם, אך ידעתי

מהים על מוצבינו בסיני והוציאה זוג נוסף להצטרף אלינו: אח"י חרב (סער 3 בפיקודו של שמואל פרס) ואח"י סופה (סער 3 בפיקודו של גדעון רז). גדעון, בוגר מחזור ב' של בית הספר לקציני ים, היה אז מפל"ג 33 וגם מפקד אח"י סופה. זמן קצר לפני פרוץ המלחמה הוא הועבר לספינות הסער לאחר פיקוד על שייטת הצוללות. תחת פיקודו, במינוי חירום, קיבל את יצחק שמיר, שסיים תקופת פיקוד מלאה בשייטת על אח"י עכו (סער 2). שמיר החל את דרכו בחיל בקומנדו הימי. במלחמת ששת הימים הוביל תקיפה תת-ימית בנמל פורט-סעיד. הוא התמקם בגשר של אח"י סופה, בחן את מכ"ם התנועה שהיה בו והחל לתפקד כמפקד הספינה כדי לאפשר לגדעון להוביל את הזוג. (אח"י חרב נשלחה לאזור כבר ביום שישי בערב. במשך כל הלילה שבין 5 ל-6 באוקטובר היא לא קלטה שום שידורים ולא הבחינה בתנועות חשודות של כוחות מצריים מגזרת פורט-סעיד). שמואל פרס, מפקד אח"י חרב, היה מהחובלים הראשונים שלא היו בוגרי בית הספר לקציני ים. היה לו ניסיון קודם בתפקיד של קצין נשק (שאותו עשה בהצטיינות) ובאוקטובר 1973 כבר היה לו ותק של שנה בפיקוד על הספינה.

הגענו לשטח ונערכנו מצפון למוצב דפנה בפריסת גילוי, החזית לכיוון פורט-סעיד. כשעתיים אחר כך הגיע סא"ל גדעון רז עם אח"י סופה ואח"י חרב. לסופה ולחרב היו מידע מיוחד על חוף סיני ותוכנית מגירה להנחת מארבים בסמוך לחוף סיני. המקום

שדודו, בוגר מחזור י' של בית הספר לקציני ים, מכיר היטב את מערכות הנשק ואת כל החידושים, שכן הוא סיים זמן קצר קודם לכן תקופת פיקוד על אח"י געש. נוכחתי גם שצוות הספינה מעריך אותו ושמה על הצטרפותו לספינה.

בהודעה לצוות ברמקול העברתי לדודו הרפזי את הפיקוד על הספינה. מפקד הכוח בקרב הטילים צריך להבין את התמונה, לערוך את הכוח, להטעות את האויב, לתזמן את שלבי הקרב ולחלק מטרות. ממפקד ספינת הסער יש דרישות אחרות: לחמוק מאש האויב, לענות אישית בקשר, להימצא במקומו במערך ולפגוע במטרות שהוקצו לו. ידעתי שהרפזי כשיר וימלא היטב את מטלותיו, ואני אוכל להתמסר למטלות של מפקד הכוח. גם ידעתי שכשהרפזי לצידי עומד לרשותי ראש נוסף להפקת תובנות ולחידוד המחשבה.

קצין הגשר באח"י קשת היה דרור אלוני, בוגר מחזור ט"ז של בית הספר לקציני ים. דרור הוסמך לקצין משמרת גשר רק שבוע קודם לכן, בהפלגה לסיציליה, אך היה בעל ניסיון, היות שעוד לפני קורס החובלים הפליג בצי הסוחר עם קפטן יוס'ה דרור שהסמך אותו להיות קצין משמרת שלישי. הוא הוצב בספינה מאז סיים את קורס החובלים ביוני, הכיר היטב את הגשר, תירגל את עצמו בלוחמה נגד טילים (נט"ל), ולדבריו הרגיש "כמו גדול". גם אנחנו הרגשנו בטוחים איתו.

עם פרוץ המלחמה, אחרי הצהריים, העריכה מפקדת חיל הים שצפויים פשיטה או ירי

## הים התיכון



אח"י אילת, הבחינו בשידורי מכ"ם של שתי ספינות טילים מדגם אוסה בכיוון מערב. החיתוכים הגסים שנעשו נתנו טווח משוער של 25 מייל (46.3 ק"מ). מייל ימי אחד שווה ערך ל-1,852 מטר) ומרחק של כ-15 מייל (27.8 ק"מ) מהחוף. הזעקנו מטוסים ונערכנו לתקיפה. באותה העת הערכת שיש לי תמונה מלאה על המתרחש והמשכתי לראות את עצמי מפקד הכוח. רציתי לפגוש את מפל"ג 32 יעקב ניצן ולהיכנס לתקיפה בשיתוף עם מטוסים - לפי תורת הקרב. לפי ניתוח כיווני המכ"ם וניחוש מושכל העברתי הודעה לגדעון רו להתכונן להסתערות.

למרות התוצאה בלטיקיה ודבריו של יומי לא סמך ביני תלם על אמצעי ההגנה נגד טילים שהיו ברשותנו והורה לנו להתרחק מזרחה ולחכות למטוסים שכבר הוזמנו. זה היה בהתאם לתורת הקרב, אך היינו בקצה הטווח של הקשר עם גדעון רו, וידעתי שאם נמשיך מזרחה, נצא מהתחום הטקטי. לכן החלטתי שנשמור על מקומנו ונתארגן להסתערות. התמונה שהצטיירה הייתה שהמצרים נעים מזרחה, היישר לעבר המקום שבו רצינו שיהיו. נדמה היה לנו שאנחנו ממתניים למטוסים כבר שעתיים, אך ההמתנה הייתה בוודאי קצרה יותר. בבדיקה שנעשתה לאחר מכן התברר שהעיכוב נבע מכך שמפקד חיל הים עיכב את בקשת הסיוע והעביר אותה זמן רב לאחר הופעת האויב. מהגשת הדרישה לסיוע שהעבירה מפקדת חיל הים לחיל האוויר ועד להופעת המטוס חלפה חצי שעה.

למעשה, בלא שהתכוונו לכך, פוצלנו לשני כוחות נפרדים, ומפקד החיל שלט בתזמון והפעיל כל כוח בנפרד. סופה וחרב נמצאו בנחיתות טקטית מול המצרים, ואילו ארבע הספינות האחרות נמצאו מחוץ לטווח המגע.

### ההפתעה הכפולה

בעוד התמונה שהתגבשה אצלנו הייתה שהמצרים נכנסים לתוך המלכודת, ועוד מעט נהיה בעדיפות טקטית מלאה, למצרים הייתה תוכנית אחרת. תוך כדי המעקב שלנו אחר ספינות האוסה - שהיו כוח אבטחה (כפי שהערכנו מלכתחילה) - התגנב הסמטל"ר (ספינת מטולי רקטות) ופתח בירי רקטות לעבר המוצב. הסמטל"ר כנראה לא הפעיל את המכ"ם שלו עד לפני הירי, שכן גם המכשיר

(סער 3 בפיקודו של דוד עזר) ואח"י משגב (סער 1 בפיקודו של פיני מילוא) בפיקוד מפל"ג 32 יעקב ניצן עושה את דרכו להצטרף אלינו. בשלב הזה המשכתי לראות את עצמי המפקד הטקטי במקום (מט"ב), ורק אחר כך הוברר לי שמפקד חיל הים המשיך להפעיל כל זוג סטי"לים בנפרד.

בעוד גדעון נכנס למארב, ואנחנו מבחינים בסימני האויב, שמענו בעורק החילי שכוחותינו מותקפים בטילים מול לטיקיה. עצרנו את נשימתנו עד שנודע לנו שטילי האויב החטיאו את מטרותיהם. החיל ביקש מיומי להביא לתשומת ליבנו את הצלחתם של אמצעי-הנגד האלקטרוניים להסחת הטילים. יומי יצר איתי קשר בעורק החילי, וכל הספינות היו בהאזנה. אך היות שעצם קיומם של אמצעי ההסחה האלקטרוניים בספינות היה אז סוד כמוס ביותר, והוא לא רצה להזכירם בקשר, הוא אמר ש"הטילים לא רציניים". משום כך כוונתו המדויקת לא הובנה.

שמחנו לשמוע את קולו, וביטחון אנשי הצוות עלה, אך גם לאחר הדברים האלה איש לא זילזל ביכולתם של הטילים המצריים. כולנו זכרנו שבאותה הזירה שבה נמצאנו הטביעו טילים מצריים את המשחתת אח"י אילת באוקטובר 1967 ואת ספינת הדיג הקטנה אורית ב-1970.

### גילוי האויב

בכוח המזרחי, שכלל את אח"י קשת ואת

שנבחר היה בין מוצב דפנה לבין חוף רומני כדי ללכוד את המצרים כשיתקרבו. ההערכה הייתה שסט"ל שיעגון במקום הזה יתמוזג עם החוף ולא יתגלה על ידי מכ"ם האויב. יש לציין שהאפשרות לארוב ליד החוף הייתה ידועה ואף זכתה לכינוי "דיאגנוזה", אך לא פותחה לכדי תוכנית מבצעית רחבה יותר.

המפגש עם שתי הספינות - סופה וחרב - נערך בסביבות השעה 2030, והתברר לי שגדעון קיבל הוראה מהמפקדה שספינותיו ייכנסו למארב העגינה. ידעתי שאח"י קשת, בהיותה ספינה מדגם סער 4, שקועה מדי ולא תוכל להיכנס למים הרדודים באזור המארב. מאחר שראינו בזוג סטי"לים יחידת לחימה אחת, נשארה אח"י אילת - על אף היותה מדגם סער 2 - עם אח"י קשת ולא הצטרפה למארב שבחוף. הרעיון הבסיסי היה שכאשר המצרים יגיעו, יתקפו אותם אח"י סופה ואח"י חרב מדרום, ואילו אח"י קשת ואח"י אילת - ממזרח.

הערכנו שהמצרים בפורט-סעיד מאזינים לתקשורת שלנו. גם היו ידיעות, שהתאמתו אחר כך, על כך שהמצרים מפעילים מגלה מכ"ם גם בספינות האוסה. לכן הניתוב למקום העגינה היה חייב להיעשות ללא מכ"ם ובדממת קשר. המפה שהוכנה באח"י חרב, מד העומק והמצפן היו אמצעי הניווט היחידים. הסכנה הייתה שמדחפי הספינות, הבולטים מאוד מתחת לגוף, יפגעו בקרקעית ויניזקו. אח"י סופה הובילה בביטחון, ממש גירדה את החוף ושמרה על דממה מוחלטת. אח"י חרב שטה אחריה. השיוט במים הרדודים נעשה בזהירות ובאיטיות, וחלפו כשעה וחצי עד שהצליחו להגיע למקום העגינה. כדי להדגיש עד כמה זה היה לא פשוט יש לציין שלמחרת הוטל על ספינה אחרת להיכנס לאותו המקום, והיא "התיישבה" על החול והושבתה לכמה ימים.

במוצב דפנה הופעלו מכ"ם ומגל"ם (מגלה שידורי מכ"ם), וההערכה הייתה שניתן לקבל ממנו מטרות בים. מפקד המוצב, עמי שראל, פיקד זמן קצר לפני כן על אח"י חץ וצפוי היה שתהיה שפה משותפת איתו. עמי עבר את כל המלחמה בדפנה, ויש לציין שהמוצב הזרים נתונים על האויב שפעל בקרבתו במשך כל ימי הלחימה ושימש ממסר קשר עם ספינות השייטת שפעלו בזירת סיני.

קיבלנו הודעה שזוג סטי"לים נוסף, אח"י סער



סא"ל (לימים תא"ל) גדעון רז | רז עשה היסטוריה: הוא היה מפקד הקרב הימי הראשון בזירה המצרית במלחמת יום הכיפורים

לגילוי קרינת מכ"ם שבמוצב דפנה לא גילה אותו. מפקד המוצב, עמי שראל, נשמע שואל בקשר: "מי יורה עליי?" הרקטות - כך התברר - נפלו כ-200 מטר מזרחית לעמדות המוצב ולא גרמו כל נזק.

לאחר מכן היה זה תורן של אח"י חרב ואח"י סופה להפגיע. שתי הספינות הפעילו מכ"ם מים והתנתקו במהירות מחבלי העוגנים. עם הפעלת המכ"ם ראה גדעון, מפקד אח"י סופה, ארבע מטרות. הוא עבר למהירות שיט מרבית כדי להגיע לטווח שבו יוכל להפעיל את טילי הגבריאל והקצה מטרות לספינות.

בעקבות הודעתו של הסמטל"ר כי הוא מותקף, פנו ספינות האוסה דרומה, אך לא הבינו את התמונה ולא ירו טילים. הטוחים נסגרו במהירות. המצרים נכנסו לטווח טילי הגבריאל, והחל ירי הטילים. הטילים ששיגרה אח"י סופה החטיאו את מטרותיהם. בדיעבד התברר שהסיבה לכך הייתה תקלה במערכת הבינות של הטילים.

באח"י חרב לא הצליח מכ"ם בקרת האש להינעל על המטרה. מפקד הספינה, שמואל פרס, אומנם הצליח - הודות לידע המקצועי הרב שלו - להפעיל את המכ"ם ולעקוב באמצעותו אחר המטרות, אך בהיעדר נעילה של המכ"ם, לא היה החזר האנרגיה מהמטרה חזק דיו כדי לאפשר לגבריאל להתביית עליו. התוצאה הייתה אכזבה מרה: כל חמשת הטילים שירתה הספינה החטיאו את מטרותיהם. שלושה מהטילים חלפו קרוב לספינות המצריות והפחידו את צוותיהן, אך זו לא הייתה, כמובן, התוצאה שקיוונו לה.

באותו הזמן, מזרחה משם, התחברנו - ארבעת הסטי"לים האחרים - למבנה לחימה והסתערנו לעבר ספינות האוסה. מאחר שהיינו מחוץ לטווח המכ"ם, לא ידענו מהי התמונה. המפקדה המשיכה לחשוב שהמצרים פועלים בשני כוחות נפרדים. באותה העת פנו המצרים מערבה, והמרחק בינינו לביניהם נסגר באיטיות.

משני המטוסים שנשלחו אלינו אחד חזר לבסיסו בגלל תקלה. עוד הטילים ששיגרו הסטי"לים באוויר, הגיע לעזרתנו מטוס פנטום יחיד. לטייס, אליעזר פריגת (שהיה מפקד טייסת), הייתה זאת הגיחה החמישית באותו היום. אחר כך סיפר לנו שהתמונה הימית נראתה לו הרבה יותר ברורה מהמצב המסובך

לאחר כמה ניסיונות כושלים נערך פריגת לתקיפה נוספת באמצעות הנור האחרון והפצצה האחרונה שהיו לו. הפעם הצליח לפגוע בסטי"ל אוסה, וזה התפוצץ ונעלם.

התרחקות הספינות האחרות מזרחה גרמה לזוג אח"י חרב ואח"י סופה להימצא בנחיתות טקטית. התקלות בהפעלת הנשק יצרו נחיתות טכנית בזמן הקובע. למצרים היו תותחי 30 מ"מ מבוקרי מכ"ם בעלי קצב אש גבוה, לעומת מקלעי 0.5 בלבד בספינות הסער. אלא שהמצרים לא נכנסו לקרב תותחים. יש לציין שתורת הקרב הרוסית לספינות הטילים האלה הורתה לירות את טילי הסטיקס - ולהסתלק. קרב תותחים נראה להם הסתבכות מיותרת. כיוון הבריחה לצפון-מערב במקום היישר לפורט־סעיד מלמד שהם רצו להשאיר גזרות אש פתוחות לירי טילים מכיוון הנמל. אך המצרים לא הצליחו להתארגן, ולא היה ירי כזה. הספינות המצריות שנמלטו מערבה עברו את פורט־סעיד, וגדעון רז המשיך לרדוף אחריהן ללא טילים בתקווה שבינתיים יתקנו התותחים.

הידיעות על מהלך הקרב הימי דווחו למטכ"ל ולראש הממשלה. בעיניהם הימצאות הכוחות מעבר לפורט־סעיד הייתה הידרדרות בלתי רצויה, והספינות נצטוו להפסיק את הרדיפה. מפקד החיל הורה לגדעון לנתק מגע. אולם בעת ניתוק מגע מספינות הטילים המצריות הייתה סכנה שהמצרים יתעשתו, יבינו את המתרחש ויירו טילים לעבר ספינות הסער עם היציאה מטווח המינימום (שבו לא ניתן לשגר טילים). בשלב הזה היה מתאים לתקוף את המצרים מהאוויר, אך מפקד חיל הים לא רצה להציג לחיל האוויר דרישה שעלולה להיחשב לבקשת הצלה והודיע לגדעון שלא יקבל מטוסים לעזרה.

אח"י סופה ואח"י חרב הגיעו לטווח של כ-15 מיילים ימיים (27.8 ק"מ) מהחוף, פנו צפון-מזרחה והתרחקו ובמקביל היו בכוננות לקראת האפשרות של ירי טילים מצריים (כוננות נט"ל) - עד שיצאו מטווח הסטיקס. המצרים לא הוציאו כלים נוספים מפורט־סעיד, והאוסות בים לא הפכו את פניהן כדי לירות טילים.

יומיים מאוחר יותר נתפסו כמה ניצולים בסירת הצלה בחוף רומני, והתברר שאחד מהם היה בקר גילוי מכ"ם באוסה שטובעה.

ביבשה שמעליה פעל במהלך אותו היום.

פריגת הגיע כאשר הטילים ששיגרו הסטי"לים היו עוד באוויר, הבחין בכלי השיט לפי השובלים ובטילים המתעופפים, הקים קשר בערוץ ים-אוויר וביקש עזרה בזיהוי. באח"י סופה שמעו את המטוס, אך הוא לא שמע אותה. שמואל פרס, מפקד אח"י חרב, ראה את המטוס במכ"ם בדיוק מעל המצרים ושמענו אותו בקשר מכוון את הטייס: "אתה מעליו, תניר עכשיו (תירה נור)".<sup>1</sup> שלושה מטוסי סקיייהוק הצטרפו לפריגת ותקפו את הספינות המצריות לאור הנורים. הם אומנם לא פגעו, אבל חייבו את האויב לנוס על נפשו. פריגת, שצפה בקרב מלמעלה, הסביר לנו שטילי הגבריאל מתרחקים מהמטרות וניסה להדריך אותנו: "קחו קצת שמאלה" או "קחו קצת ימינה".

בשלב הזה המשיך גדעון, מוביל הזוג, להתקרב כדי לפתוח באש בתותחי ה-76 מ"מ.

שמיר, שהיה בגשר של אח"י סופה, סיפר כי עקב אחרי המצרים וראה שהטווח נסגר מתחת לטווח של טילי הסטיקס המצריים. נראה שהצורך להתחמק מטילי הגבריאל לא איפשר לאוסות לירות את טילי הסטיקס. אך עם קיצור הטווח היה ברור שתותחי ה-30 מ"מ הדוקניים מבוקרי המכ"ם בספינות האוסה והשרשן יהפכו לאיום משמעותי. בספינות הסער אזלו הטילים, ותותחי ה-76 מ"מ נתקעו. שמיר החליט לירות לעברם את רקטות ההטעייה. מטווח קרוב נראה רשף היציאה כמו יציאה של טילי גבריאל. הפעולה הזאת ונוכחות המטוס באוויר שיכנעו את המצרים לוותר על הלחימה. הטווח התקצר ל-7,000 יארד (6.4 ק"מ), ואז פנו הספינות המצריות צפון-מערבה במגמת בריחה.

## לקחים בעקבות הקרב

**ריכוז הכוח.** מפקדת חיל הים הצליחה ליצור עדיפות אופרטיבית בערב הראשון לחימה בקרבות בזירות סוריה ומצרים. זאת אף שהתוכנית לבניין הכוח של ספינות הסער טרם הושלמה, וארבע ספינות סער 4 היו עדיין בשלבי בנייה שונים.

ב־6 באוקטובר בערב כבר היו ארבע ספינות טילים שלנו ערוכות בזירה המצרית, אולם מפקדת חיל הים הורתה לזוג סטי"לים - אח"י קשת ואח"י אילת להתרחק מזרחה, וכך פוצל הכוח לשניים, ומול שתי ספינות טילים וסמטל"ר מצריים היו רק שתי ספינות סער. הזוג השלישי הגיע מאוחר מכדי להשתתף בקרב.

**בניין הכוח.** ההחלטה לצייד את הספינות בתותחים ללוחמת שטח, בטילים ובאמצעים לשיבוש טילים הייתה ללא ספק מוצדקת. לא נשאנו בספינות שום דבר שהיה מיותר במהלך הקרב.

לטילי הסטיקס של האויב היה טווח ארוך יותר מאשר לטילי הגבריאל של ספינות הסער, אך לעומת זאת טווח הגילוי של המכ"ם שבספינות הסער היה גדול יותר מאשר טווח הגילוי של המכ"ם שבו צוידו הספינות המצריות. יתרון נוסף של ספינות הסער היה האמצעים שבהם הן צוידו לשיבוש טילי האויב. הקונספציה של בניית מספר רב של יחידות לחימה קטנות הוכיחה את עצמה במלחמה. אולם הבנייה המהירה של הכוח גרמה גם לתקלות, ואלה באו לידי ביטוי קיצוני בקרב פורט-סעיד.

**היערכות.** בדיעבד נראה שבהיערכות אחרת היינו מצליחים להיכנס למגע ולמנוע את בריחת הספינות המצריות. אסור היה להוציא את קשת ואת אילת מהטווח הטקטי. הן היו צריכות להישאר קרובות ולפעול בתיאום עם סופה ועם חרב שחיכו ליד החוף.

**תקלות טכניות.** האמינות הנמוכה של טילי הגבריאל והמעצורים בתותחי ה־76 מ"מ נשארו איתנו בכל מהלך המלחמה וגם אחריה. הבעיות בטילי הגבריאל נפתרו רק בדגם החדש של הטיל - גבריאל 2. המחלה של תותחי ה־76 מ"מ מהסדרה הראשונה נשארה בספינות הסער 3 עד סוף חייהם.

מהתקלות האלה מתבקש לקח מבצעי פשוט: יש צורך בכמות מינימלית של יחידות לחימה הן כדי להשיג עדיפות על האויב והן כדי לפצות

על תקלות טכניות שעלולות להשבית חלק מהיחידות. זה היה העיקרון שלפיו נבנה הכוח של ספינות הסער בחיל הים. אך במספר רב של פלטפורמות קטנות אין די ברור לכולם שספינות צריכות להיות כשירות במלחמה, והדרך להשיג זאת היא אחת: לוודא - בימי שלום - שהן כשירות ומוכנות למלחמה בכל יציאה מהנמל.

## קרב פורט-סעיד לא היה קרב ימי גדול, אולם הייתה לו תרומה של ממש להחלטת הציים של מצרים ושל סוריה להסתגר בנמליהם ולא לצאת לים

שיתוף הפעולה עם חיל האוויר. הסוגיה של שיתוף פעולה עם מטוסי תקיפה בשלב ההסתערות נידונה בהרחבה לפני המלחמה, במהלכה וגם לאחריה. בתורת הקרב כתב המש"ט הדר קמחי - בהוראה מחייבת שנצבעה באדום - שהסתערות על האויב תהיה יחד עם מטוסים תוקפים. הוראתו של מפקד חיל הים להמתין לקבלת סיוע אווירי מנעה אומנם מחלק מהכוח להיכנס לקרב, אבל המטוס הגיע בדיוק כשהיה צריך אותו. המצרים לא יכלו לעשות דבר חוץ מאשר לנסות לחמוק מהתקפות האוויר.

עוד בהיותי מפקד ספינה, וכשרק התחילו לעסוק בנושא הלוחמה נגד טילים, ידעתי שהאמצעים לשיבוש הטילים הם חשובים מאוד, אך לא ניתן להסתמך רק עליהם ולוותר על מטוסי תקיפה. אף שהקרבות הימיים האחרים במלחמה התרחשו ללא מעורבות אווירית, החליט יומי להשאיר על כנה את ההוראה המחייבת להזמין סיוע אווירי לשלב ההסתערות. כך גם היה בכל התקופה שבה הייתי מפקד שיטת הסטי"לים.

כיום, עם הכפלת טווחי הטילים ושכלול אמצעי הלחימה נגד טילים אפשר שתפחת חשיבות הסיוע האווירי. מכל מקום, אין הדבר גורע מגודל ההצלחה של אליעזר פריגת, הטייס היחיד בחיל האוויר שיכול להתגאות בהשמדת ספינת אויב - אוסה מצרית.

## סיכום

קרב פורט-סעיד לא היה קרב ימי גדול, אולם הייתה לו תרומה של ממש - יחד עם קרבות

ימיים נוספים - להחלטת הציים של מצרים ושל סוריה להסתגר בנמליהם ולא לצאת לים. במילים אחרות, אף שלא היה זה קרב הכרעה, הייתה לו תרומה להשגת הכרעה בים במלחמת יום הכיפורים.

הקרב עצמו הסתיים בניצחון ברור לצד שלנו: סטי"ל מצרי הוטבע, ולכוחותינו לא היו נפגעים. אם הייתה למצרים כוונה להנחית כוחות בחוף סיני שהיא שובשה ובוטלה בעקבות הקרב.

היות שלא התממשו הציפיות שכל כלי השיט של האויב יושמדו, חזרו אח"י חרב ואח"י סופה לנמל בלי שהניפו מטאטא על התווך. הדו"ח המסכם של קרב פורט-סעיד עסק בעיקר בתקלות הטכניות הרבות שהיו במהלכו, וזו אחת הסיבות שהקרב נשכח עד מהרה. אך בדיעבד ברור שתוצאות הקרב היו הישג שיש להתברך בו ושראו להפיק ממנו לקחים.

שנים אחר כך, במסגרת מפגשים להנחלת מורשת החיל לקצונה הצעירה בחיל הים, הושמעה הדעה שהייתי צריך לפעול כמו נלסון: להתעלם מהפקודה של מפקד חיל הים.

אבל באותו הלילה כבר היה נלסון אחד בחיל הים: מפקד החיל בניי תלם שהחליט לצאת ביוזמה התקפית בלי להמתין לאישורים. החלטתו זו הסתמכה על ביטחון המוחלט ביכולות של ספינות הסער ועל אמון מלא שהוא נתן בנו, המפקדים, שנעשה את הנדרש מאיתנו.

בקרב הימי המודרני מפקדי הספינות ומפקדי הכוחות פועלים במסגרת ובשיתוף פעולה, ולא ייתכן שכל מפקד יהיה נלסון. ההערכה שלנו כלפי מפקד החיל בניי תלם הייתה כה רבה, עד כי לא עלה על דעתי להפר את פקודתו.

וחוץ מזה, גם אני הייתי שותף לטעות: חשבתי שהמצב משתפר, שהמצרים נכנסים למלכודת ושנוכל לתקוף אותם משני הכיוונים.

גדעון רז עשה היסטוריה: הוא היה מפקד הקרב הימי הראשון בזירה המצרית במלחמת יום הכיפורים. על אף הניסיון המועט שצבר בספינות הסער הוא הוביל את הזוג סופה וחרב נגד המצרים וספג את מרב התסכול עקב התקלות הטכניות. אך הפיקוד שלו היה ללא דופי.

## הערה

1. באותן השנים הטילו המטוסים חימוש "טיפש" - מה שחיב את הטייסים לראות את המטרות בעין. לכן כלילה היה צורך להאיר את השטח באמצעות נורים מוצנחים.



לשון המלחמה

# שפות מלחמה ושפות משא ומתן בעולם העתיק

כיצד פיקדו בעת העתיקה על צבא שלוחמיו דיברו שתי שפות שונות?  
וכיצד דיברו עם אויבים? הבלשן אשר שפיר פותח מדור חדש על  
מקום השפה בצבא



מטבעות ממרד בר־כוכבא | לבר־כוכבא שתי מערכות לפקודות אל מפקדי צבאו: אחת בעברית ואחת בארמית

העברית במקרא. רבשקה, השליח האשורי שהיה דובר עברית, בהיותו - על פי הפרשנים - יהודי מומר, ענה לו כי בדיוק אל האנשים אשר על החומה, כלומר פשוטי העם, הוא נשלח לדבר "מעל ראשי המנהיגים" ולהסביר את מצבם החמור. "וימד רבשקה ויקרא בקול גדול יהודית וידבר ויאמר..." (פסוק כח). ואז הוא נתן נאום קשה מאוד ואיים שהמצור יותיר אותם חסרי כול, בלי אוכל ושתיה. וזה בדיוק מה שמנהיגי יהודה רצו למנוע. בסופו של דבר סנחריב לא כבש את ירושלים כי החלו צרות בביתו, והוא נאלץ לטפל בבעיות הדחופות האלה.

## סיכום

ולא ניתן לסיים את הסקירה הקצרה הזאת בלי להזכיר את המשא ומתן הדו־לשוני הראשון במקרא בין יעקב דובר העברית ללבן הארמי דובר הארמית. אין אנו יודעים באיזו שפה ניהלו את המשא ומתן, אך ה"חתימה" נעשתה בשתי שפות: לבן קרא לה "יגר שהדותא", ויעקב קרא לה "גלעד" (בראשית לא, מז). תרגום סימולטני ראשון בהיסטוריה.

שליחים לנהל משא ומתן, ובראשם אליקים בן־חלקיהו אשר על הבית, כלומר מעין ראש ממשלה. הסיפור מופיע בספר מלכים ב פרק יח וחוזר כמעט מילה במילה בספר ישעיהו פרק לו.

## נציגי יהודה: "דבר־נא אל־עבדיך ארמית, כי שומעים אנחנו, ואל תדבר עימנו יהודית באוזני העם אשר על־ החומה"

הבעיה הייתה הברית שחזקיהו כרת עם מצרים. הוא הציע בתחילה רכוש רב למלך אשור, אך זה בא לדון בברית הבעייתית עם מצרים. ואז החל דין ודברים על השפה שבה ייערך המשא ומתן. נציגי יהודה הציעו את הארמית: "דבר־נא אל־עבדיך ארמית, כי שומעים אנחנו, ואל תדבר עמנו יהודית באוזני העם אשר על־החומה" (פסוק כו).

"יהודית" היא שפת יהודה, וכך מכונה הלשון

## מבוא: הפיקוד על צבא דו־לשוני

כלי נשק רבים מוזכרים במקרא ובמשנה. בכל תקופה הקפידו לכנות את כלי הנשק במילים מובנות לפשוטי העם - שהיו עיקר הצבא - ובתקופות שבהן דיברו יותר משפה אחת בארץ ישראל כינו את כלי הנשק, בדרך כלל, בשפה שרוב העם הכיר ודיבר בה.

אפילו פקודות הצבא נכתבו בשפה שהקורא שלט בה היטב. כך היו לבר־כוכבא שתי מערכות לפקודות אל מפקדי צבאו: אחת בעברית ואחת בארמית. כל אחד קיבל את הפקודה בשפה שבה שלט הכי טוב. גם בשיחת המוטיווציה לפני הקרב, שנביא בגיליון הבא, מציינת המשנה כי הכהן נשא אותה בעברית: "והיה כקורבכם אל המלחמה, וניגש הכהן, זה כהן משוח מלחמה, ודיבר אל העם בלשון הקודש" (מסכת סוטה, פרק ח, משנה א). הכהן, שלא כבר־כוכבא, אינו יכול להרשות לעצמו לדבר בשפה אחרת זולת לשון הקודש - העברית, בתקווה שהכול יבינו אותו.

## מו"מ דו־לשוני עם אויבים

כך גם מפקד צבא אחר, הפעם מיהודה של ימי בית ראשון, שדיבר עם כל אחד בשפתו. זהו הסיפור הידוע של המצור ששם סנחריב מלך אשור על ירושלים בימי חזקיהו, עשר שנים לאחר נפילת שומרון וגלות ישראל. מלך אשור וצבאו האדיר היו בלכיש כאשר הוא שלח שלושה שליחים לאיים על חזקיהו מלך יהודה. הם פנו בקריאה אל המלך, והוא שלח שלושה

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





תגובה

# האומנם לא קורבנות שווא?

בסקירה שכתב אל"ם (מיל') רז שגיא על הספר "צאלים" (מערכות 448, אפריל 2013) של עמרי אסנהיים הוא טוען שקורבנם של חמשת הנופלים בתאונה "לא היה לשווא". אך לפני שמעלים טענה כזאת יש לוודא שכל הכשלים המופיעים בספר טופלו והופנמו. לנו, הציבור הרחב, אין מידע שזה אכן המצב

## מבוא

במאמר "לא קורבנות שווא" סוקר אל"ם (מיל') רז שגיא את הספר "צאלים" של עמרי אסנהיים, אבל לדעתי הוא מחמיץ את הנושא שמופיע בכותרת מאמרו. כדי שניתן יהיה להצהיר שהקורבנות לא היו לשווא, יש להיות בטוחים שהופקו כל הלקחים מהתאונה המבצעית. בדברים שכתב שגיא אין כל ראייה שהפקת לקחים כזאת אכן נעשתה. שגיא מביא תקציר של תוכן הספר בנוגע לפעולה שתיכננה סיירת מטכ"ל בעיראק. זהו מידע שכבר התפרסם במקומות רבים, ואין בו חידוש. פרק נוסף מתייחס בביקורתיות להיבטים המשפטיים של החקירה, שגם הם - בעיניי - לא מרכזיים בפרשה. לבסוף ישנה התייחסות לסיירת מטכ"ל ולייחודיות שלה.

מתוך הסקירה ניתן להבין ששגיא מזדהה עם ייחודה של סיירת מטכ"ל ועם העובדה שבגלל הייחוד הזה ההתנהלות שלה בשגרה ובאימונים שונה מאשר בשאר יחידות הצבא. זוהי נקודה מרכזית בפרשת צאלים, ואני חולק על שגיא מהותית בהזדהות שלו עם הסיירת בנקודה הזאת, שכן לדעתי היא שהביאה לכשל באימון שבו נהרגו חמישה לוחמים. יתר על כן, אימוץ הגישה הזאת מונע הפקת לקחים אמיתית ואת האפשרות למנוע שמקרים כאלה יישנו בעתיד. למען הסדר ספק אציין כבר עתה שהספר בעיניי מעולה: אסנהיים עשה תחקיר מעמיק ורציני הבוחר את פרשת צאלים ב' לפני ולפנים, אסף שפע של מסמכים רלוונטיים, ריאיין את גיבורי הפרשה ועימת אותם עם חבריהם וגם עם

מהפרשה הטראגית הזאת עולות כמה מסקנות:

## סיירת מטכ"ל היא אקס-טריטוריה צבאית בצה"ל

סיירת מטכ"ל הייתה (והיא אולי גם היום) אקס-טריטוריה צבאית בצה"ל. השונות והחריגות שלה אינן רק ביכולות המבצעיות הגבוהות שלה אלא גם בכל הנוגע לכללי הברזל שחלים על הצבא "הרגיל" בתחומים כמו בטיחות באימונים. כך, למשל, הנהל של ביצוע תרגיל יבש, שמוכר וידוע לכל מ"מ

האמת. לו היה הצבא עושה עבודה דומה, ייתכן שהדברים היו היום שונים - בעיקר מבחינת התחושה של המשפחות השכולות שעשויות היו להתרשם שיקיריהן לא נפלו לשווא. בדומה לאירועים טראומטיים אחרים, גם פרשת צאלים היא רשומון: כל אחד ממשתתפיו רואה וזוכר את העובדות אחרת. אבל בניגוד לרשומון רגיל, שבו הזיכרון האנושי מתעתע במשתתפי האירוע, בפרשת צאלים נראה כי חברו לאי-הבהירות בזיכרון האנושי גם אינטרסים, והאמת עוותה כדי שתצא תואמת את האינטרסים השונים של המשתתפים באירוע.



רס"ן דורון קמפל, מצביא המבצע | בין מצביא (מפקד) המבצע לבין האלוהים אין שום דרגות ביניים: אין מעליו מפקד יחידה או מפקד גוף למבצעים מיוחדים או מפקד אמ"ן או הפרויקטור או הרמטכ"ל שאצלו נערכו דיונים רבים לקראת המבצע



סא"ל (מיל) עפר דרורי  
 עורך אתר גבורה (www.gvura.org)



מפקדיו הישירים של המבצע, נשאו באחריות לבדם וגם זכו לעונש קל יחסית של שלושה חודשי מאסר על תנאי - בין היתר, כפי שנכתב בספר, כי עונש חמור יותר היה גורם להם "לפתוח את הפה", ואולי היו גורמים לאחרים, בכירים מהם, להיכנס לכלא במקומם. האם בנושא הזה הופק לקח אצל גורמי המשפט, שרזו שגיא עוסק בהם בהרחבה בסקירתו? השימוש במונחים מעורפלים ולא צבאיים כמו "משחקון", "מצביא" ו"פרויקטור" הם אם כל חטאת, והבחירה של הרמטכ"ל לרצות את כולם באמצעות שימוש במונחים לא צבאיים ולא ברורים תרמה לאירוע - בדיוק כמו שקרה במלחמת לבנון השנייה, ששם נעשה שימוש במונחים כמו "השתבללות" ו"נחילים" שלא היו ברורים למקבלי הפקודות ולעיתים גם לנותניהם.

### התנהגות אחרת של בכירי הצבא הייתה אולי נותנת שקט נפשי מסוים למשפחות ותחושה שלפחות את האמת מספרים להם

#### סיכום

אירוע צאלים היה טרגדיה קשה, שהמשתתפים בה לא נרפאו ממנה גם בחלוף 20 שנה מהמועד שבו קרתה. הזמן עומד מלכת אצל המשפחות השכולות ואצל הלוחמים שנשארים עם הטראומה שלהם עד ליומם האחרון. את חייהם של חמשת הלוחמים שנהרגו איש לא ישיב, אבל התנהגות אחרת של בכירי הצבא הייתה אולי נותנת שקט נפשי מסוים למשפחות ותחושה שלפחות את האמת מספרים להם. זה לא היה המצב, ולא ניתן להבין מהספר האם זהו המצב היום, יותר מ-20 שנה אחרי האסון. עומדת פתוחה השאלה האם הופקו הלקחים הן בסיירת מטכ"ל בכל הנוגע לאימונים ובנוגע לבכירי המערכת שכמה מהם הפכו לבכירים עוד יותר. כדי שנוכל להצהיר "שקורבנם לא היה לשווא" יש לוודא שכל הכשלים המופיעים בספר - ואולי גם אחרים שלא מוזכרים בו - טופלו והופנמו. לנו, הציבור הרחב, אין מידע שזה אכן המצב.

#### הערה

1. ראו למשל: http://bit.ly/11f3POD

העיכוב בפינוי נבע מדרישות הרופאים לייצב את מצב הפצועים על הקרקע. עם זאת לא הוכחש התיאור שמסרו החיילים הפצועים והמפקדים בנוגע לאופן התנהגותו של ברק: הוא עמד מטרים ספורים מחיילים מדממים ואפילו לא הביט לעברם או רכן לכיוונם במחווה אנושית ולא דווקא כדי לענות על צורך רפואי. התנהגותו של ברק אומנם לא גרמה להחרפת הפציעות של החיילים, אבל שידרה כלפיהם התנשאות, אטימות וריחוק שאינם ראויים בין בני אדם במצב כזה ובוודאי שלא בין מפקד לפקודיו.

הדברים מקבלים משנה תוקף לאור אירוע שקרה בדצמבר 2012, שבו היה נוכח רמטכ"ל אחר, בני גנץ. גנץ, שהיה בתרגיל וכבר המריא ממנו, שמע ברשת הקשר שנפצע חייל שהשתתף בתרגיל. הוא הבין שמסוקו הוא הקרוב ביותר לאזור והורה לטייס לשוב למקום ולפנות את הפצוע. לאחר מכן הוא סייע להוביל את הפצוע באלונקה למסוק. גנץ לא חבש את הפצוע ולא שם לו חוסם עורקים; הוא בסך הכול ליטף את לחיו ודיבר איתו. זה כל ההבדל: התנהגות חמה ואנושית של מפקד לעומת התנהגות אחרת.<sup>1</sup>

### שוב הוכח שלניצחון אבות רבים, ושהכישלון יתום

מתברר שבין רס"ן דורון קמפל, מצביא המבצע (דרך אגב, מדוע למפקד בסיירת מטכ"ל קוראים "מצביא" ולא "מפקד"? זהו עוד שוני מוזר ובעייתי בין הסיירת לשאר הצבא היוצר גם הוא אי-בהירות) לבין האלוהים אין שום דרגות ביניים: אין מעליו מפקד יחידה או מפקד גוף למבצעים מיוחדים או מפקד אמ"ן או הפרויקטור (מה זה בדיוק?) או הרמטכ"ל שאצלו נערכו דיונים רבים לקראת המבצע. כל אחד מהגורמים שמעל קמפל מצא סיבות רבות מדוע הוא אינו אחראי. מן הסתם כמה מהם משוכנעים שזה אכן המצב, כמו ה"פרויקטור" של המבצע, אלוף עמירם לוי, ואילו אחרים בחרו להתנער מאחריות.

בסופו של דבר, רס"ן דורון קמפל וסרן דרורי,

בתחילת דרכו בחי"ר או בשריון, נתון לפרשנות בסיירת מטכ"ל: החל מהמינוח המקצועי - בכל הצבא הוא נקרא "תרגיל יבש", אבל בסיירת מטכ"ל הוא נקרא "משחקון" - וכלה בדרישות הבטיחות ובהפנמה שלהן. בכל הצבא כל המשתתפים בתרגיל הרטוב עושים קודם לכן תרגיל יבש, ואילו בסיירת מטכ"ל ההשתתפות בתרגיל היבש היא לכאורה רשות. מבחינת אנשי הסיירת - כך נראה - אם הכוח אינו יורה בתרגיל היבש, לשם מה לבזבז את זמנו על כך? בכל הצבא מכריזים לפני כל תחילת תרגיל כיצד הוא ייעשה: "תחילת תרגיל יבש" או "תחילת תרגיל רטוב". לעומת זאת בסיירת מטכ"ל סומכים על האינטליגנציה של המפקדים (שמן הסתם היא גבוהה מהממוצע) שבינו לבד מתי התרגיל הוא יבש ומתי הוא רטוב. היחס של סירת מטכ"ל להוראות הבטיחות (לפחות בתקופה שאליה מתייחס הספר) היא בעיה חמורה, שכן הוראות הבטיחות נכתבו בדם, ולכן הם נאכפים בנוקשות בכל הצבא "הרגיל". ועוד דוגמה: בכל הצבא מפקד התרגיל אינו יכול להיות הבקר שלו וגם לא קצין הבטיחות, כי ההיגיון הפשוט דורש שממלאי התפקידים האלה יהיו מחוץ לאירוע. אך לא כך בסיירת מטכ"ל. ויש בספר עוד דוגמאות רבות כמו אלה, ונותר רק לקוות שנעשתה מאז מהפכה בתחום הזה ביחידה.

### בפרשת צאלים נראה כי חברו לאי-הבהירות בזיכרון האנושי גם אינטרסים, והאמת עוותה כדי שתצא תואמת את האינטרסים השונים של המשתתפים באירוע

#### חוסר קיצוני בשעות שינה גורם לאסונות

חיילים עייפים מאוד שסובלים מחסך קיצוני בשעות שינה מועדים לטעויות. זה בדיוק מה שקרה לצוות היורה: אל התרגיל הם הגיעו עייפים מאוד. במצב כזה הסיכוי לתקלה הוא גבוה מאוד.

#### פיקוד אינו רק מתן פקודות

אהוד ברק - על פי התחקיר - לא ברח מהזירה כפי שהזדרזו רבים לטעון לאחר האירוע. אומנם הוא המריא במסוקו לאחר התאונה, אבל לא לפני שמסוקי החילוץ הגיעו למקום.



סיקורת ספרים

# מכונת הלמידה

חדשנות צבאית יכולה להיות פרי מאמץ אינטלקטואלי של הוגי דעות צבאיים בעלי חזון מרחיק לכת והיא יכולה לנבוע מתגובה לנסיבות משתנות. שני מנגנוני הלמידה האלה חשובים, אך חיוני שיתקיימו זה לצד זה ולא שהאחד יבטל את האחר. על ספרו של ד"ר דימה אדמסקי, **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, תל אביב, מערכות, 2012; 222 עמודים

אך מראה כי זו לבדה אינה תנאי מספיק. למי עשה, חדשנות צבאית מבוססת על שלושה תנאים הכרחיים: טכנולוגיה חדשה, שינוי במבנה הכוח ובאופן הפעלתו ודוקטרינה עקרונית המתארת את כל אלה. לכן לצורך חדשנות צבאית נדרשת תרבות אסטרטגית שמעודדת חשיבה תיאורטית כדי שההזדמנות הטכנולוגית אכן תתורגם לתיאוריה צבאית של ממש.

## ההשוואה בין הצבא האדום לצבא ארה"ב ולצה"ל

אשר להשוואה בין הממסדים הביטחוניים - הצבא האדום, על פי אדמסקי, השכיל לפתח תיאוריה מגובשת עוד בטרם היו ברשותו הטכנולוגיות הרלוונטיות (בעיקר טכנולוגיות המודיעין והאש המדויקת), וזאת על בסיס למידה של הטכנולוגיות שהחלו להופיע בארה"ב בשנות ה-70 המוקדמות. את ההישג הזה של הצבא האדום - אומר אדמסקי - ניתן לייחס לתרבות הרוסית שבצבא האדום באה לידי ביטוי בתרבות אסטרטגית קולקטיבית-טית, שהמאפיינים העיקריים שלה הם הנכונות לכתוב ולקיים שיח פתוח נעדר קרדיט אישי, חשיבה מופשטת, נחיתות חומרית שמאתגרת את האינטלקט, תפיסת זמן סבלנית ולמידה מכלילה "מלמעלה למטה".

הממסד הביטחוני האמריקני, לעומת זאת, מתאפיין בתרבות אינדוידואלית הרבה יותר, מכוונת ביצועים, מיידית יותר ועשירה חומ-

האינטלקטואליים והארגוניים שמאפיינת כל אחד מהממסדים הצבאיים שבמחקר. טענתו של אדמסקי היא שאותה תרבות אסטרטגית היא המשתנה המרכזי שמסביר את יכולתו של ממסד צבאי לייצר חדשנות. זוהי אינה טענה טריוויאלית שכן ההנחה המקובלת בספרות היא שמהפכות בעניינים צבאיים מתרחשות בתגובה להופעתה של טכנולוגיה חדשה. אדמסקי אינו שולל את הטענה שהופעתה של טכנולוגיה חדשה היא תנאי לחדשנות צבאית,



צוערים באימון משולב | על פי אדמסקי, צה"ל הוא ממסד ביטחוני שנוטה יותר מכל הממסדים האחרים לעכב ולדחות חדשנות (צילום: "במחנה")

## מבוא

מאז ומתמיד עסקו ארגונים בבירור המאפיינים התרבותיים, המבניים והניהוליים של עצמם בניסיון להגדיר את נקודות הכשל המרכזיות שלהם ולהשתפר. כך נוהג גם צה"ל. רבות נאמר ונכתב על התרבות הישראלית בכלל ועל זו של צה"ל בפרט - החל מנאום "תרבות הסמוך"<sup>1</sup> של יצחק רבין וכלה במאמרים בגנות תרבות הפאור-פוינט ותרבות הביקורת בצה"ל.<sup>2</sup>

ספרו של דימה אדמסקי "תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית" מאפשר לקורא הישראלי בכלל והצה"לי בפרט התבוננות ביקורתית בתרבות הלמידה של צה"ל מזווית חיצונית והשוואתית, ומכאן חשיבותו בעיניי.

בפתח הדברים אציין שדימה הוא מכר ותיק ועמית שלי במרכז המחקר במכללה לביטחון לאומי.<sup>3</sup>

## התנאים לחדשנות צבאית

אדמסקי חקר את התפתחות התיאוריות העוסקות במהפכת המידע בעניינים הצבאיים (RMA) והשווה בין ההתפתחויות התיאורטיות בתחום הזה בשלושה צבאות: הצבא האדום, צבא ארה"ב וצה"ל.

אך ה-RMA על גלגוליו השונים בצבאות הרלוונטיים אינו נושא הספר, אלא הוא רק אמצעי לבחינה מקרוב של התרבות האסטרטגית - קבוצת המאפיינים הסוציולוגיים,

סא"ל ערן אורטל  
עמית מחקר במכללה לביטחון לאומי



שפועל לטווח הזמן הרחוק ומאפשר חדשנות ונטילת יוזמה לא רק בלחימה אלא בעיקר במהלך התחרות האסטרטגית שבין יריבים - תחרות שנקראת לעיתים "מרוץ החימוש". מנגנון החיזוי מאפשר לצד שנוקט אותו להיות זה שמכתיב את שדה הקרב העתידי ודוחק את האויב לדפוס של תגובה ושל הסתגלות ליוזמה האסטרטגית שלו. מנגנון ההסתגלות, לעומת זאת, הוא מנגנון מלמטה-למעלה. המנגנון הזה פועל תוך כדי הלחימה (או בקבועי זמן קצרים יחסית בעיתות שלום) ועניינו התאמת המערכת הצבאית לנסיבות המשתנות. זהו מנגנון למידה חשוב, אך תגובתי במהותו.

שני מנגנוני הלמידה חשובים לכל הצבאות. כל מנגנון כזה דורש טכניקות למידה אחרות וסוג שונה של קהילת למידה. קיום נכון של שתי צורות הלמידה האלה זו לצד זו עשוי לייצר תרבות למידה שהיא גם יוזמת וגם מסתגלת באופן שקשה לצד האחר להתחרות בה ולאתגר אותה. למעשה ניתן להגדיר את התרבויות האסטרטגיות שנסקרו בספר באמצעות המיניון המשנתה בין שתי תפיסות הלמידה האלה שמשלימות זו את זו. אז מהו מנגנון הלמידה הדומיננטי בצה"ל?

## הערות

- יצחק רבין, נאום בטקס לסיום קורס פרי"ב 1992. ראו: <http://bit.ly/1imU72>
- ראו למשל אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", מערכות 433, אוקטובר 2010, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/1/112551.pdf>
- ד"ר דימה אדמסקי שירת בצה"ל במגוון תפקידי מודיעין ותכנון אסטרטגי, כתב את "מבצע קווקז" (מערכות, 2006, זוכה פרס צציק לחקר ביטחון ישראל), עבד בתוכנית ללימודי ביטחון באוניברסיטת הרווארד ושימש עמית מחקר במכון לחקר המלחמה והשלום באוניברסיטת קולומביה. כיום משמש ד"ר אדמסקי עמית מחקר במכון המחקר של המכללה לביטחון לאומי ומלמד במקביל בבית הספר לממשל במרכז הבין-תחומי בהרצליה.
- לדברי אדמסקי הדוקטרינה הזאת התפתחה במהלך שנות ה-70 עד שהפכה לדוקטרינה רשמית של נאט"ו ופורסמה ב-1982.
- אדמסקי מצטט את הגנרל אלכסנדר סובצ'קין שמוגדר "תיאורטיקן צבאי", עמ' 75
- במאמרי "האם צה"ל מסוגל לפרוץ דרך חשיבתית?" (מערכות, 447, פברואר 2013) טענתי - בהקשר של צה"ל - שא-נליסטים הם מוקד טבעי של שמרנות. <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/6/113176.pdf>
- אדמסקי, עמ' 224
- עוד על שימוש במתודולוגיות של חקר העתיד לצרכים צבאיים ראו אצל גיל-עד אריאלי, "חקר העתיד לתכנון ההווה", מערכות 442, אפריל 2012, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/4/113074.pdf>

האסטרטגית ועל התפתחות ה-RMA בצה"ל. הסופר עצמו מדגיש כי הוא מבסס את טענותיו בנוגע לישראל על מאמרים גלויים, רבים מהם מ"מערכות", על ספרי הדרכה ועל ראיונות אישיים. בתוך עמנו אנו חיים, והקושי לתקף טענות עובדתיות בנוגע לעיתוי ולאופי של הדיונים בין מה שמכנה הספר "רפורמיסטים" לבין "מסורתיים", הוא ברור. הנטייה לייחס לקבוצת המל"ת את עיקר החדשנות הצבאית בצה"ל של שנות ה-90 ולייחס שמרנות צבאית לכל מי שלא נמנה עם תומכיה עשויה גם היא לקומם חלק מהקוראים. עם זאת נראה כי עצם הפער בין החומר הכתוב הזמין למחקר ברוסיה ובארה"ב לעומת זה הקיים בצה"ל הוא כשלעצמו עדות לטענתו העקרונית של המחקר.



## סיכום: הרעיון המרכזי של אדמסקי

לדעתי, הרעיון החשוב ביותר בספרו של אדמסקי הוא הקביעה שישנם שני מנגנוני למידה שמאפשרים התחדשות צבאית: מנגנון החיזוי ומנגנון ההסתגלות.<sup>7</sup> מנגנון החיזוי פועל באמצעות תיאורטיקנים צבאיים שמתוקף מחקר ודמיון מציגים את פני המלחמה העתידית<sup>8</sup> ובונים בעבורה תיאוריית ניצחון. זהו מנגנון

רית. בין היתר משום כך פותחו בארה"ב החידושים הטכנולוגיים והאש המדויקת ארוכת הטווח עוד לפני שדוקטרינת ה-ALB<sup>4</sup> הפכה לתיאוריה של המהפכה החדשה בעניינים צבאיים (RMA).

צה"ל - על פי הספר - הוא ממסד ביטחוני שנוטה יותר מכל הממסדים האחרים לעכב ולדחות חדשנות. אדמסקי טוען שצה"ל עבר את מהפכת המודיעין, האש וטכנולוגיית המידע בלי שזיהה כלל את עובדת היותה מהפכה בעניינים הצבאיים ובלי שפיתח תיאוריה רלוונטית. צה"ל החל לעסוק בהיבטים התיאורטיים-ישראלים של המהפכה בעניינים הצבאיים רק באמצע שנות ה-90 בתגובה למחמת המפרץ הראשונה מתוך חיקוי של האמריקנים ובהשפעתה של קבוצת קצינים, בעיקר מהמכון לחקר תורת המערכה (המל"ת). את הנחשלות האינטלקטואלית היחסית הזאת מייחס אדמסקי לתרבות אסטרטגית שהיא אינדוידואלית, מוטת מעשיות (ולכן דוחה חשיבה תיאורטית עקרונית), מאדירה את תכונות האלתור (ולכן סולדת מתכנון) ולוקה בסגידה לטכנולוגיה (ולכן הטכנולוגיה מעצבת את הפעלת הכוח ולא תיאוריה שיטתית).

תוך כדי הדיון המרתק בגלגולה הרעיונית תיאוריית ה-RMA מתוארים בצבעוניות ההיבטים התרבותיים של שניים מהממסדים הצבאיים החשובים בעולם: הרוסי והאמריקני. בעיניי יש רעננות רבה בתפיסה הרוסית שלפיה תפקידו של המטה הכללי הוא "לחולל מהפכות בעניינים הצבאיים ולהגשימן".<sup>5</sup> לאחר שירות של יותר מעשר שנים במטה הכללי של צה"ל התרשמתי במיוחד מהעובדה - המובלטת בפרק שדן בתרבות הצבאית הרוסית - שגנרלים בולטים במטכ"ל הרוסי קודמו מתוקף כישוריהם האינטלקטואליים ולא דווקא מתוקף ניסיונם הפיקודי או הקרבי.

כמו כן יש עניין בתפקיד של גופי מחקר קטנים יחסית כמו Office of Net Assessment (ONA) האמריקני בקידומה של חשיבה תיאורטית בארגון. יש לדעתי עניין בטענה שדווקא מרכז אנליסטי הוא שקידם את החדשנות האמריקנית.<sup>6</sup>

## על חדשנות ועל שמרנות בצה"ל

קושי בולט בספר טמון בתקפותו המדעית של הניתוח, לפחות בכל הנוגע לטענה על התרבות



**ספרי הוצאת  
מערכות**

**ראה אור לאחרונה בהוצאת "מערכות"**



02432 .ד.צ.

ISSN 0464-2147