



אלול התשפ"ג | אוגוסט 2023



עוד בגיליון - מאמרים על
מלחמת רוסיה-אוקראינה

פיקוד ממלכתי

הממלכתיות נמצאת בימים אלה במרכזו של השיח הציבורי במדינה. הפיקוד הממלכתי, כנגזר מיישום ערך היסוד "ממלכתיות", נדרש מכל שדרת הפיקוד בצבא. מן הראוי שכל מפקד בצה"ל יישם את מודל הפיקוד הממלכתי כחלק מובנה מהכלים ליישום מקצוע הפיקוד הצבאי בכלל, וערך יסוד הממלכתיות בפרט (34)

בגיליון:

על חשיבותה של תאוריית מלחמה סדורה למדינאים (4) | לוחמת משפט, הגנה אווירית והיבטים רפואיים במלחמת רוסיה-אוקראינה: משמעויות לישראל (8) | שינוי תפיסה: טרור דתי ולא לאומני (24) | על המידתיות (28) | כיצד אנלוגיות שגויות מעצבות את המלחמה הבאה (40) | על אחריות פיקודית ונקיטת סנקציות פיקודיות בגין אי-מימושה (52) | האומץ להנהיג (גם מול המצלמה) (58) | מה הסטורי של צה"ל (54) | ועוד

"הללו הן תכונות היסוד הנחוצות למפקד: דע ידוע היטב את מקצועך הצבאי ואת אמונות המלחמה; טפל כראוי באנשיך; היה בעל אופי. זוהי, על רגל אחת, התורה כולה". את הדברים האלה כתב רא"ל חיים לסקוב, הרמטכ"ל החמישי של צה"ל, בגיליון קי-ח' קיט של מערכות (אפריל 1959), תחת הכותרת "על מפקדים ועל מנהיגות". כשישה עשורים לאחר מכן, הפרמטרים של לסקוב המליץ עליהם נראים למפקד הנוכחי בכניסתו לתפקיד חסרים למדי ואולי אף פשטניים. השתנתה הדורות ובעיקר הסביבה הביאו אל השיח הפיקודי גורמים חדשים שהמפקד "הישן" לא נצרך להשתמש בהם, וערכים כמו ממלכתיות, התנהלות מול תקשורת וסנקציות פיקודיות עשו דרכם לפנקס הכיס הדמיוני שלו. המאמרים בגיליון זה, השונים בתוכנם אך הדומים במהותם, דנים בהתנהלות המפקד באקלים הנוכחי. במאמר שכתבו תא"ל רן כוכב וד"ר שני אלמוג טוענים השניים כי בעידן הנוכחי על המפקד לפנות לפקודיו, ולציבור, גם באמצעות התקשורת כאקט מנהיגותי, ומעמידים את ההתייצבות מול המצלמה ככלי מבצע. במאמר נוסף כותבים סא"ל עדי זהבי וסא"ל יהונתן עמיאל על מהפכת המידע שהגיעה גם לצה"ל, ומתריעים כי התעלמות מהתנהלות משרתי צה"ל במרחב הרשתי או הסתפקות בהנחיות עמומות לא יעלימו את הבעיה, אלא ייצרו משברים של ממש. נושא נוסף שרובץ לפתחו של המפקד ב-2023 הוא ערך הממלכתיות, הנמצאת בימים אלה במרכזו של השיח הציבורי במדינה. סא"ל ("מיל") שבתאי בן בוחר כותב על אותו פיקוד ממלכתי, כנגזר מיישום ערך היסוד "ממלכתיות", ומציע מודל פיקוד כחלק מובנה מהכלים ליישום מקצוע הפיקוד הצבאי. אל"ם ("מיל") ד"ר לירון ליבמן עוסק בסוגיית הפעלת שיקול הדעת של המפקד בדבר נקיטת סנקציות במקרה של כשל פיקודי, להבדיל מכשל אישי. לדבריו, בצה"ל שורה של פקודות המסדירות נקיטת אמצעים פיקודיים ספציפיים - נזיפה פיקודית, העברה מתפקיד, הדחה והשעיה מתפקיד והתרת התחייבות משירות קבע בשל התנהגות, אך אין מסגרת כללית. בחזרה ללסקוב. במאמרו לפני 64 שנים כתב כי שני דברים נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידעית מלאכת הפיקוד. ב-2023 מסד הידע של אותו מפקד התרחב, ועליו לשמור על כושר כדי להישאר רלוונטי בדור הנוכחי, ואולי גם בזה שאחריו.

קריאה מהנה,
עדי לרנר
עורך מערכות



מפקד מערכות: ד"ר אמיר גילת

עורך מערכות: עדי לרנר

עורכי לשון: יעל קולטון זיו, ניצן לוטן

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

רכזי מערכת: סמל אריאל לרידו וסמל מיכל פינקל

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585

דוא"ל המערכת: maarachot@idf.il

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.



לכניסה לאתר מערכות החדש
סקרו את הקוד

לתכנים נוספים בנושאי צבא וביטחון לאומי
הצטרפו לדף הפייסבוק של מערכות.



לעדכונים שוטפים הצטרפו לערוץ הטלגרם של מערכות.



עקבו אחר תכני מערכות באינסטגרם.



לציוצים שוטפים הצטרפו לטוויטר של מערכות.

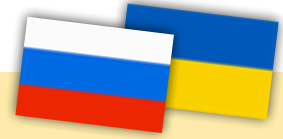


בשער: דוד בן-גוריון בכנסת, ינואר 1957 (עמ' 34)
צילום: ויקיפדיה

מערכות עושה מאמץ לאתר את בעלי הזכויות של התמונות המתפרסמות בגיליון, והשימוש בחלק מהן נעשה לפי סעיף 27א בחוק זכויות יוצרים. אם זיהית תמונה שהזכויות עליה בבעלותך, באפשרותך לפנות למערכת ולבקש להסירה.

המלחמה איננה מתנהלת רק בשדה הקרב"

ד"ר אמיר גילת, מפקד מערכות
 על חשיבותה של תאוריית מלחמה סדורה למדינאים ולכל העוסקים במעשה המלחמה, ולמה כדאי שגם קלאוזוויץ יכיר את התאוריה.
 ראיון **מערכות** עם ראש אג"ת אלוף ד"ר יעקב בנג'ו בעקבות הוצאת הספר **המתודולוגיה הנחבאת של תאוריית המלחמה הכללית**



מלחמת רוסיה-אוקראינה

8 | לוחמת משפט 2.0 - תובנות ממלחמת רוסיה-אוקראינה וההקשר הישראלי

אל"ם (מיל) נעם נוימן, ראש אשכול דיני מלחמה במשרד המשפטים
 לוחמת המשפט המתקיימת בהקשרים הנוגעים למלחמת רוסיה-אוקראינה, עשויה להוביל לפיתוח מנגנוני אכיפה יעילים יותר נגד מדינות הנחוזות כמפירות את דיני העימות המזוין, ולהוביל לקידום פרשנות לאותם דינים שתמצאם את חופש הפעולה המבצעי. חשוב לעקוב אחר ההתפתחויות, להעריך כיצד עשויות יריבותיה של ישראל לנצל התפתחויות אלה נגדה בהקשרי הלחימה עתידית ובלחן כיצד נכון להיערך

14 | הגנה אווירית במלחמת רוסיה-אוקראינה: משמעויות לצה"ל

סא"ל יאיר, מנהלת חומה, משרד הביטחון. בוגר פו"ם אפק, מחזור מ"ח
 אחת המסקנות המרכזיות ממלחמת רוסיה-אוקראינה, בדומה ללקחי מלחמת נגורנו קרבאך ותקיפות החוזתים בתימן, היא חשיבות מערך ההגנ"א ויכולתו לשנות את אופי הלחימה. ישראל צריכה להשתמש בבסיס המידע שנצבר מאוקראינה, על כל מגבלותיו, ולהתאים את מערכי ההגנ"א ומערכי התקיפה מנגד כדי לשפר את מוכנותה לעימות עתיד

20 | היבטים רפואיים במלחמת רוסיה-אוקראינה

סא"ל ד"ר מיכאל מלקין, רע"ן אקדמיה, בית הספר לרפואה צבאית. בוגר פו"ם אפק, מחזור מ"ח
יוליה בלמקוב, סטודנטית בתוכנית "צמרת", חברה בקבוצת המחקר הייעודית של חיל הרפואה
 אחת המסקנות המרכזיות ממלחמת רוסיה-אוקראינה, בדומה ללקחי מלחמת נגורנו קרבאך ותקיפות החוזתים בתימן, היא חשיבות מערך ההגנ"א ויכולתו לשנות את אופי הלחימה. ישראל צריכה להשתמש בבסיס המידע שנצבר מאוקראינה, על כל מגבלותיו, ולהתאים את מערכי ההגנ"א ומערכי התקיפה מנגד כדי לשפר את מוכנותה לעימות עתיד

24 | שינוי תפיסה: טרור דתי ולא לאומני

אסף ישי, בעל תואר שני בלימודי צבא וביטחון מאוניברסיטת ברי-אילן
 בבלימת טרור דתי לא די במישור הצבאי הקניטי, שכן לא ניתן להתמודד עם ההטפה הדתית באמצעים רציונליים. צה"ל מכיר בקרב על התודעה כממד חשוב במערכה הצבאית עצמה, ובעידן הנוכחי לא די בהסברה מול האויב. יש לגבש אסטרטגיה שתכליתה לעצב את תפיסת המציאות של האויב בצורה שתתאים לתפיסת המציאות הנדרשת, כאשר הסברה היא רק חלק מהכלים הנדרשים לכך

28 | על המידתיות

ד"ר עידית שפרן גיטלמן, חוקרת בכירה במכון למחקרי ביטחון לאומי
ענת שפירא, חוקרת במכון למחקרי ביטחון לאומי
 מלחמות אסימטריות מתאפיינות בחוסר איוון בין הצדדים, וטבען מאתגר את השמירה על כללי המלחמה הצודקת ודיני הלחימה. ציות להם יוצר תחושת חד-צדדיות וחוסר צדק ומוותר בקרב אזרחי הצד המציית תסכול נוכח מה שנחשף כחולשה ומוסרניות יתר. יש להיזהר שלא לבלבל בין הבנה ובין הסקה בנוגע לאופן הפעולה הראוי

34 | פיקוד ממלכתי

סא"ל (מיל) שבתאי בן-בוחר, שירת במגוון תפקידי פיקוד ומטה במערך ההגנה אווירית וכמפקד צוות בפו"ם אפק. כיום משמש ראש מנהל מערכות הגנה בתעשייה האווירית
 הממלכתיות נמצאת בימים אלה במרכזו של השיח הציבורי במדינה. הפיקוד הממלכתי, כנגזר מיישום ערך היסוד "ממלכתיות", נדרש מכל שדרת הפיקוד בצבא. מן הראוי שכל מפקד בצה"ל יישם את מודל הפיקוד הממלכתי כחלק מובנה מהכלים ליישום מקצוע הפיקוד הצבאי בכלל, וערך יסוד הממלכתיות בפרט

40 | לנהל את המלחמה הקודמת: כיצד אנלוגיות שגויות מעצבות את המלחמה הבאה

ד"ר פינינה שוקר, חוקרת סוגיות של ביטחון לאומי, דעת קהל ומדיניות חוץ. משמשת כמרצה במרכז האקדמי שלם ובמכללה לפיקוד טקטי וכחוקרת במכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון (JISS)
 למידה מניסיון העבר לשם טיוב תהליך קבלת ההחלטות בעתיד היא ללא ספק נחוצה, אולם בכל האמור בדבר נכונות החברה להקרה, יש לזכור כי היא מושפעת בעיקר משיקולי עלות-תועלת רציונליים - כמו למשל ההישג שהמלחמה טומנת בחובה, תפיסת האיום ומטרות המלחמה. מלחמות וייטנאם ולבנון השנייה כמקרי בוחן

48 | האיגוף שפרץ את החסימה בדרך לתעלת סואץ פלוגת שמשי במלחמת ששת הימים

תא"ל (מיל) אלישיב שמשי, מומחה צבאי העוסק בחקר קרבות של צה"ל ברמה הטקטית והמערכתית
 "קרב המכבש החטיבתית", כפי שכנה אחרי מלחמת ששת הימים, היה עלול להסתיים אחרת אילו לא האיגוף שביצעה פלוגת שמשי בשטח דיונות שנחשבו בלתי עבירות - איגוף שפרץ את החסימה בדרך לתעלת סואץ. סיפור הקרב שבו השמידה הפלוגה קרוב ל-20 טנקי אויב, וסיימה אותו ללא נפגעים. על מקצועיות, רוח הלחימה והדבקות במשימה לאור המטרה

52 | על אחריות פיקודית ונקיטת סנקציות פיקודיות בגין אי-מימושה

אל"ם (מיל) ד"ר לירון ליבמן, מרצה במכללה האקדמית ספיר. לשעבר ראש מחלקת הדין הבין-לאומי והתובע הצבאי הראשי בצה"ל
 בצה"ל שורה של פקודות המסדירות נקיטת אמצעים פיקודיים ספציפיים - נזיפה פיקודית, העברה מתפקיד, הדחה והשעיה מתפקיד והתרת התחייבות משימות קבע בשל התנהגות. מנגד, אין מסגרת כללית המתווה את המטרה ביסוד נקיטת אמצעים פיקודיים ואת אופן הפעלת שיקול הדעת בדבר נקיטתם במקרה של כשל פיקודי, להבדיל מכשל אישי. מומלץ לגבש מסגרת כללית כזו, ורצוי בתוך פקודות הצבא

58 | האומץ להנהיג (גם מול המצלמה)

תא"ל רן כוכב (רנכו), דובר צה"ל 2021-2023
ע"צ ד"ר שני אלמוג, רמ"ד מחקר ותורה, בית הספר לפיתוח מנהיגות
 בעידן הנוכחי על המפקד לפנות לפקודיו ולציבור גם באמצעות התקשורת, מעשה שיש בו הזדמנות מנהיגותית ולא רק סיכון. עם זאת המפקדים נמנעים מכך בשל חוסר הבנת חשיבות המדיום המשתנה באופן תדיר. התייצבות מול המצלמה היא כלי מבצעי של ממש, ויש בהתייצבות גרסה עדכנית של פרקטיקת "פיקוד מלפנים"

64 | מה הסטורי של צה"ל

סא"ל עדי זהבי, רת"ח שותפויות באג"ת, בוגרת פו"ם אפק, מחזור מ"ח
סא"ל יהונתן עמיאל, רת"ח תקשורת בחיל האוויר, בוגר פו"ם אפק, מחזור מ"ח
 מהפכת המידע משנה כל היבט בחיינו וצה"ל איננו יוצא מן הכלל. התעלמות מהתנהלות משרתי צה"ל במרחב הרשתי או הסתפקות בהנחיות עמומות לא יעלימו את הבעיה, אלא ייצרו משברים של ממש. פקודות מטכ"ל, העוסקות בנושאים החל בשימוש בטנק ובמטוס וכלה באורך התספורת וצבע הלך, אינן שלמות ללא כללי מותר ואסור ברשתות החברתיות



"המלחמה איננה מתנהלת רק בשדה הקרב"

על חשיבותה של תאוריית מלחמה סדורה למדינאים ולכלל העוסקים במעשה המלחמה, ולמה כדאי שגם קלאוזביץ יכיר את התאוריה. ראיון מערכות עם ראש אג"ת אלוף ד"ר יעקב בנג'ו בעקבות הוצאת הספר המתודולוגיה הנחבאת של תיאוריית המלחמה הכללית



אלוף ד"ר יעקב בנג'ו. "מלחמה היא דבר מורכב, והמחקר אפשר לי להסתכל בצורה שקולה ומדודה על פתרונות ועל כיוונים אפשריים לפתרונות". צילום: דו"ץ

מדבר על המלחמה מזווית ייחוס מסוימת שלו ובעצם ויתר על זווית ייחוס אחרת. אין זה משום שהם אנשים לא נבונים, אלא משום שזו הזווית שהם ניסו להסתכל דרכה.

החיבור בין קלאוזביץ נניח, שהתייחס לכול ולא לטכנולוגיה, ובין דואה, שהתייחס רק לטכנולוגיה ולא ליתר הדברים, הוא היוצר את השלם. אם תקרא את כל ה-15 תחזיק בכמעט 100% מהמקצוע הצבאי

דווקא השילוב של קלאוזביץ עם פטראוס, למשל, או איסרסון עם מֶהן הוא היוצר את השלם. אחת הטענות הגדולות נגד קלאוזביץ למשל היא שאין בכתביו התייחסות לטכנולוגיה,

"במהלך מאות שנים ניסו תאורטיקנים רבים להסביר מהי התאוריה של המלחמה. מכיוון שכל אחד ניסח תאוריה לפי זווית ראייתו, התאוריות שונות מאוד זו מזו", כך מסביר אלוף ד"ר יעקב בנג'ו, ראש אג"ת, בעקבות הוצאת ספרו **המתודולוגיה הנחבאת של תיאוריית המלחמה הכללית**, פרי מחקרו, שיצא לאחרונה לאור בהוצאת **מערכות**. "במחקר שעשיתי הנחתי שכנראה יש תאוריה גדולה אחת, כמו שאיינשטיין ניסה לפתח את תאוריית היחסות כתאוריה כללית, הבנויה מהרבה תאוריות או חלקי תאוריות של אחרים".

ומתי הבנת שאתה צריך להפנות את אלומת האור דווקא על המתודה הנחבאת הזאת?

"כשהתחלתי לקרוא את כל מה שכתבו התאורטיקנים. הצלחתי למפות אותם לפי קבוצות והבנתי שכל אחד מהם



ד"ר אמיר גילת, מפקד מערכות

בנג'ו ממפה במחקרו תפיסה זו בכמה צירים. הציר הראשון הוא ארבע המהפכות התעשייתיות: הראשונה 1764-1870, השנייה 1870-1969, השלישית 1969-2000, שבמרכזה כניסת האינטרנט לזירה, והרביעית מ-2000 ועד היום, המתאפיינת בהופעת ממד הסב"ר.

איך המהפכה האחרונה משפיעה על תאוריית המלחמה לדעתך?

"ממד הסב"ר השפיע בייחוד על תפיסת הזמן־מרחב, זאת מכיוון שהמלחמות של בני האדם נערכות במציאות של מקום וגיאוגרפיה. השוני בממד הסב"ר והדיגיטל הוא הדחיסה והמהירות; גם בהיבט הזמן - היכולת לעבור מנקודה א' ל'ב' במהירות, וגם בהיבט המרחב - היכולת להחזיק מיליוני נתונים במקום קטן - כל הספריות הגדולות מוחזקות פתאום במכשיר קטן ואפשר לגשת אליהן בלחיצת כפתור. ואם אנחנו מסתכלים על המלחמות, מאז שחר האדם, זמן־מרחב היה נושא כבד משקל - איך מזיזים חיילים מנקודה א' ל'ב? איך מזיזים את התותחים מנקודה א' ל'ב? פתאום מצאנו את עצמנו בעולם הסב"ר והדיגיטל עם יכולת להחזיר נזוקות המשפיעות על העולם המציאותי בלחיצת כפתור וממרחק של חצי עולם. לכן השינוי הוא המהירות שנוצרה בעולם המלחמה".

נוסף על כך אתה ממפה את חמשת ממדי הלוחמה. ממד הלוחמה היבשתית, הממד המרכזי שבו מתנהלת המלחמה משחר ההיסטוריה, ממד הלוחמה הימית, האווירית, ממד החלל והממד החדיש ביותר - הסב"ר.

"זהו הממד המלאכותי הראשון שהאדם הקים, ובכך ייחודיותו. אנחנו חושבים על ממד הסב"ר כעולם וירטואלי, אך בפועל הוא מורכב ממחשבים, סיבים ותשתיות עצומות הצורכות הררי חשמל. בעוד החלל הוא ממד טבעי, האוויר הוא ממד טבעי, היבשה היא ממד טבעי, הסב"ר הוא עולם מלאכותי שהאדם הקים על כל הגלובוס ואשר מאפשר לו להילחם בתוכו".

מה מפקד צה"ל צריך לדעת בעקבות המחקר על תאוריית המלחמה הכללית?

"איש צבא שמוביל גייסות צריך להבין שזו טעות לתפוס רק נקודה אחת ולראות בה הנקודה הארכימדית של המעשה התאורטי שלך או ההוצאה לפועל של התוכנית המקצועית שלך. לא עוזר לומר לאנשים שרק נחישות בקרב ורק רוח הלחימה יובילו למלחמה, כמו שקלאוזביץ אמר. צריך להתייחס לשלוש הרגליים, בשלוש הרמות השונות, לשאול כיצד הן קשורות זו בזו. כיצד הטכנולוגיה קשורה למהפכה התעשייתית וקשורה לממד הלחימה, כיצד ממד

בעוד הוא התייחס רבות לעולם ממדי המלחמה ולאין עושים מלחמה. איך יכול להיות שהיא נעלמה? מנגד הוגים אחרים הסתכלו אך ורק על טכנולוגיה. דואה למשל התייחס למטוסים כאילו הם הדבר היחיד שמכריע מלחמות, ללא התייחסות לממדים האחרים של איך עושים בכלל מלחמות".

ואתה מתודולוגיה נחבאת בעצם נוצרת כשאתה לוקח את כל התאורטיקנים וסוכם אותם לכדי תאוריה אחת כוללת?

"לגמרי. החיבור בין קלאוזביץ נניח, שהתייחס לכול ולא לטכנולוגיה, ובין דואה, שהתייחס רק לטכנולוגיה ולא ליתר הדברים, הוא היוצר את השלם. אם תקרא את כל ה-15 תחזיק בכמעט 100% מהמקצוע הצבאי".

אבל קלאוזביץ, שחי בתקופה טכנולוגית שונה לחלוטין מהיום, מה אפשר לצפות ממנו?

"גם בתקופתו הייתה טכנולוגיה מפותחת כמו סוסים ותותחים, אך הוא לא מצא בה ערך. ז'ומני למשל, שצה"ל פחות אוהב לקרוא אותו והוא חביב הקהל בצבא ארצות־הברית, חי בדורו של קלאוזביץ והתייחס לטכנולוגיה בפרטי פרטים - איך נכון להתעסק איתה ומה חשיבותה בשדה הקרב".



אז קלאוזביץ רואה במלחמה דרך נוספת למימוש מדיניות, איפה זה משתלב עם התאוריה שלך?

"לתפיסתי הוא היחיד שראה את שראה בצורה הזו, ורוב התאורטיקנים פשוט ראו במלחמה חלק מהטבע האנושי הבסיסי. האם אפשר לייצר רציונליזציה שבה רצוי שמעשה המלחמה יהיה קשור לאיזשהו הישג פוליטי? זו אפשרות. אבל יש חמישה תאורטיקנים שעסקו בעולם המלחמות הקטנות ואמרו שזהו חלק מתופעה אנושית אינהרנטית".

הם עוסקים במלחמה לא פחות ולא יותר, מתחילת המלחמה ועד סופה ולא יותר מזה.

"נכון, והם לא עוסקים בלמה כדאי להילחם או לא להילחם, וזה פשוט חוסר הסכמה בסיסי מהצד השני".

הלחימה קשור למעשה המלחמה ומה התרומה שלו. ברגע שאתה מפספס אחת מהרגליים, הקומה חסרה ואתה עלול לפספס בעשייה הצבאית שלך בשני מישורים: גם בהפעלת הכוח וגם בבניין הכוח.

עד גיבוש התפיסה שלך, בעצם כל מפקד בצה"ל ובעולם "עשה לעצמו רב" - אחד אימץ את קלאוזביץ אחד את ז'ומיני - או שבעולם כן יודעים לתכלל את כולם?

"יש הרבה ספרי יסוד ומקורות שעסקו בזה, אבל הם בדרך כלל תיארו את חייו של ההוגה, היכן הוא חי ומה השפיע עליו ועל התאוריה הפרטנית שלו. הניסיון הגדול ביותר של גיבוש כזה היה של פרופ' עזר גת, שכתב שלושה ספרים באנגלית המתארים את התפתחות המחשבה הצבאית. הוא לא ניסה לתכלל את התאוריה הצבאית, אלא לבחון את התרומה של כל אחד מהתאורטיקנים לאורך הדרך. הוא לא ניסה להגיד אמירה מתכללת על מהי התאוריה הכללית. הדוגמה הקרובה ביותר מדיסציפלינה אחרת היא במתמטיקה, בפריצות הדרך של איינשטיין, שניסה להסתכל על תאוריית היחסות הכללית וניסה להסביר בתאוריה המפורסמת של זמן-מרחב כיצד כל הגורמים ביחד חיים זה עם זה".

איש צבא שמוביל גייסות צריך להבין שזו טעות לתפוס רק נקודה אחת ולראות בה הנקודה הארכימדית של המעשה התאורטי שלך או ההוצאה לפועל של התוכניות המקצועיות שלך. לא עוזר לומר לאנשים שרק נחישות בקרב ורק רוח הלחימה יובילו למלחמה, כמו שקלאוזביץ אמר. צריך להתייחס לשלוש הרגליים, בשלוש הרמות השונות, לשאול כיצד הן קשורות זו בזו

עוד נקודה שכדאי להבהיר היא ההבדל בין תאוריית המלחמה הכללית לתאוריה צבאית.

"תאוריה צבאית עוסקת בכאן ועכשיו. אם יש לנו בעיה עם חזבאללה - מהי התאוריה הצבאית לנצח אותו. היא מושפעת מגורמים פרטניים רבים, לוקליזציה של ישות כזאת או אחרת ואפילו ממצב הכשירות של כוח זה או אחר. לעומת זאת התאוריה הכללית נותנת את המתודולוגיה שמעבר לזה, איך לנצח יריב כמו חזבאללה בלי לשכוח את הפרטים הקטנים. תאוריה צבאית היא תאוריה פרטנית בעוד שתאוריית המלחמה היא תאוריית העל שמתאימה לכל מקום בעולם ולכל ישות פוליטית".

בנושא חקר המלחמה, אתה כותב שמלחמה היא תופעה אנושית שמקורה בבני אדם, אבל מעטים האנשים שהצליחו להתבונן בה בצורה מדעית מובנית בניסיון לחלץ מתוכה את החוקיות הפנימית. מהי אותה חוקיות פנימית שיש במלחמה?

"לפני הכול מלחמה היא תופעה אלימה מאוד, אכזרית מאוד והאדם מתגלה בה ברגעים הגרועים ביותר שלו או היפים ביותר שלו. לכן כשעוסקים במחקרים מסוג זה אנחנו כביכול עוסקים ברובד שמנתק אותנו מהמעשה האכזרי של המלחמה. בתוך תופעת המלחמה עצמה, ההתנגשויות בין כוחות שמנסים לאכוף זה על זה את רצונותיהם בצורה אלימה נחלקות לשלושה הסברים עיקריים: איך נראית ההתנגשות עצמה, זו

הקומה הטקטית, איך נראים השחקנים כשהם באים למפגש הטקטי, זו הקומה המערכתית, ולאן מכוונים את הכוחות האלה ומה רוצים להשיג, זו הקומה האסטרטגית. במובן זה, גם כשאנחנו מגיעים לתופעת המלחמה, כדאי להסביר אותה דרך שלוש רמות המלחמה, אבל לא בניאנסים שדרכם אנחנו מלמדים מהי דוקטרינה צבאית".

האם אלוף בנג'ו, ראש אגף התכנון, קרא את המחקר של ד"ר יעקב ומיישמו בעבודתו היום-יומית?

"לגמרי. אני עוסק במחקר הזה כבר כמה שנים, והוא שחרר את החשיבה הצבאית שלי עוד כשהייתי רח"ט תוה"ד ועסקתי בדוקטרינה של צה"ל, גם כמפקד הגיס הצפוני וגם כראש אג"ת. בעבר החשיבה הייתה לא לאפשר לאף ציר לנצח את הציר השני, לא לאפשר לממדים לשתק את החשיבה על המהפכה הטכנולוגית, לא לאפשר את המהפכה הטכנולוגית, לשכוח שיש תופעת מלחמה והיא בחיכוך. עם זאת מלחמה היא דבר מורכב הרבה יותר והמחקר אפשר לי להסתכל בצורה שקולה ומדודה על פתרונות ועל כיוונים אפשריים לפתרונות".

תוכל לתת דוגמאות מתפקידיך השונים כדי להבהיר את זה יותר למפקדים?

"לדוגמה ההצטיידות שלנו בכיפת ברזל, הנחשבת "סוס העבודה" המרכזי של צה"ל בהגנה על שמי המדינה מכל איומי תמ"ר השונים [תותחים, מרגמות ורקטות, א"ג]. ההנחה שהטכנולוגיה כשלעצמה תוכל לדכא את רצון האויב להמשיך ולשגר עלולה להוביל לעריצות המחשבה, לצורך העניין - שלא צריך כלים התקפיים ודי למנוע מהצד השני לפגוע בנו. אבל יש לזכור כי תופעת המלחמה עוסקת גם ברצונות. רצונות יכולים לאתגר את כיפת ברזל שלנו או למצוא לה מעקפים. לכן חשוב לשמור על רגל התקפית, חשוב לשמור על רובוסטיות של הפתרונות שלנו, חייבים לחפש פתרונות אחרים לכיפת ברזל, כמו לייזרים, ולא להיכנע לעריצות הכלי. המלחמה מוכיחה שדווקא החיכוך הוא אם כל היצירתיות, והצד השני בסוף ימצא פתרונות גם לכלי המתקדם הזה שיצרנו.

ההנחה שהטכנולוגיה כשלעצמה תוכל לדכא את רצון האויב להמשיך ולשגר עלולה להוביל לעריצות המחשבה, לצורך העניין - שלא צריך כלים התקפיים ודי למנוע מהצד השני לפגוע בנו. אבל יש לזכור כי תופעת המלחמה עוסקת גם ברצונות. רצונות יכולים לאתגר את כיפת ברזל שלנו או למצוא לה מעקפים

דוגמה אחרת היא המשמעויות ברמה האסטרטגית בהפעלת כוחות קרקעיים בשטח. ברמה זו הקושי הגדול הוא הנפגעים, ועולה השאלה אם באמת אפשר למצוא פתרונות טכנולוגיים שיקלו מבחינה מערכתית, ואפילו טקטית, ויצמצמו את מספר הנפגעים. כך מצא חיל השריון את הפתרון בדמות מעיל רוח המגן על הטנק. אנחנו רואים שבאוקראינה אין מערכות הגנה אפקטיביות ולכן המחירים כבדים מאוד. השאלה אם אפשר להעתיק רעיון מסוג זה למסגרת כוללת, שתפחית את כוחות החי"ר שייפגעו או כוחות התותחנים שייפגעו.



כבלי תקשורת תתימיים. "אנחנו חושבים על ממד הסב"ר כעולם וירטואלי, אך בפועל הוא מורכב ממחשבים, סביבים ותשתיות עצומות הצורכות הררי חשמל". מקור: ויקימדיה

מתנהלת בהמון מישורים במקביל, דוגמה בסיסית ביותר היא העובדה שכל מבצע שלנו באי"ש או בעזה משודר מייד בטלוויזיה בארצות הברית ונראה ברשתות החברתיות בכל העולם. אם אתה לא נלחם גם שם, אתה מאבד לגיטימציה, אתה מאבד את היכולת שלך להמשיך ולהפעיל את הכוח".

אם למשל קלאוזביץ היה צריך להתייחס לדוגמה של אי"ש ועזה, מה הוא היה כותב ובמה זה שונה מדברייך?

"אני חושב שהוא לא היה יודע להתייחס למלחמה שמתנהלת מחוץ לשדה הקרב. הרבה אנשי צבא אוהבים את התאוריה של קלאוזביץ ואת ההתמקדות שלה בשדה הקרב, אבל המלחמה איננה מתנהלת רק בשדה הקרב, היא מתנהלת במרחב האסטרטגי, במרחב הפוליטי, במרחב של המשאבים הכלכליים שמאפשרים אותה".

כך גם ז'ומיני ולידל הארט?

"לגמרי, כל אחד בתחומו. במובן זה הייתי מאיץ בקציני צה"ל ובמדינאים שלנו להבין את התאוריה, את המורכבות של מעשה המלחמה ואת הצורך להיות מיומנים בו מאוד, בטח במדינה כמו שלנו, הנמצאת במרחב שבו העיסוק במלחמה הוא יותר כורח מאשר רצון העם. וזאת כדי שנהיה ערוכים ונבטיח את ביטחון ישראל דורות קדימה עד לביאת המשיח".

תאוריית המלחמה אומרת שהניצחון יקרה רק בשדה הקרב ורק בנוכחות כוחות רלוונטיים בממדים השונים - אבל אולי אפשר לשכך ברמה האסטרטגית את הבעיות שהם יוצרים. זה מאפשר לעשות רפלקציה ולחפש מענים מסוג אחר".

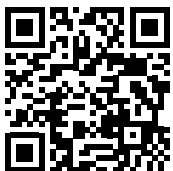
הכרת התאוריה הזאת רלוונטית גם למג"דים ומח"טים או רק לדרג האלופים?

"היא רלוונטית למג"דים, למח"טים ולכל פרקטיקן, אבל היא נכונה גם לכל מדינאי ולמי שעוסק בקומה הביטחונית-לאומית בפתירת סכסוכים באמצעות הפעלת כוח. קומה זו איננה עוסקת באיך בנוי טנק, מטוס או ספינה או איך להפעיל את המטוס ואת הספינה. היא עוסקת באיך חושבים על סכסוך ואיך נראית הפעלת כוחות בעוצמות אלה. לכן הייתי ממליץ לכל אלה לקרוא על התאוריה ולקבל מושג איפה הם נמצאים במרחב של מעשה המלחמה, ולא רק במעשה של הלוחמה, איך להפעיל את הטנק או איך יורים. חשוב שגם המדינאים הישראליים יבינו קצת יותר את המרחב המורכב הזה".

עבור המדינאים, איך אתה רואה את התרומה של התאוריה, מה אתה מצפה שהם ייקחו ממנה?

"הייתי מצפה שהמדינאי ייקח מהתאוריה את הצורך שלו להסתכל על המורכבות של המלחמה בממדים השונים. למשל התקפות סב"ר בעת מלחמה יכולות לשתק את מערכות החיים שלנו, והמדינאי חייב להגן מפניהן, אף על פי שלכאורה הסב"ר אינו משפיע ישירות על האוכל שאנחנו אוכלים או על המים שאנחנו שותים. הייתי רוצה שהוא יבין שהאיומים יכולים להיות בממד החלל, ישראל יכולה להיות חשופה, והוא צריך להתייחס גם לדבר הזה. כלומר גם האירוע הטקטי הקטן ביותר יכול להשפיע על חיי האומה ואזרחיה משום שהמלחמה

לקריאת המבוא וסקירה על הספר סרקו את הקוד



לוחמת משפט 2.0 - תובנות ממלחמת רוסיה-אוקראינה והקשר הישראלי

לוחמת המשפט המתקיימת בהקשרים הנוגעים למלחמת רוסיה-אוקראינה, עשויה להוביל לפיתוח מנגנוני אכיפה יעילים יותר נגד מדינות הנחזות כמפירות את דיני העימות המזוין ולהוביל לקידום פרשנות לאותם דינים שתצמצם את חופש הפעולה המבצעי. חשוב לעקוב אחר ההתפתחויות, להעריך כיצד עשויות יריבותיה של ישראל לנצל התפתחויות אלה נגדה בהקשרי לחימה עתידית ולבחון כיצד נכון להיערך



חתימה על הסכם בין אוקראינה לבית הדין הפלילי הבין-לאומי בהאג, מרס 2023. במקביל ללחימה בשטח החלו אוקראינה ובעלות בריתה לנקוט פעולות שונות בחזית המשפטית שתכליתן ללחוץ על רוסיה לסגת משטחה של אוקראינה. צילום: טוויטר

גדלה. בהקשר הישראלי הדברים באו לידי ביטוי, בין היתר, בפעולות "לוחמת משפט" נגד ישראל בפורומים בין-לאומיים שונים, בעיקר בתגובה למבצעים של ישראל ברצועת עזה ולמדיניותה ביהודה ושומרון.² כך למשל לאחר כל המבצעים המשמעותיים ברצועת עזה, משנת 2009 ואילך, הקימה מועצת זכויות האדם של האו"ם ועדות חקירה בין-לאומיות לבחינת פעולותיה של ישראל במהלך המבצעים,³ שהמנדטים שניתנו להן היו מוטעים נגד ישראל ותוצאותיהן היו ידועות מראש; במרס 2021 נפתחה חקירה פלילית בבית הדין הפלילי הבין-

לפני כעשור פרסומי במערכות את המאמר "לוחמת משפט - איומים והזדמנויות",¹ שהצביע על התפתחות חזית חדשה בלוחמה המודרנית שכונתה "לוחמת משפט" (lawfare). במסגרתה צדדים ללחימה ותומכיהם משתמשים בכלים משפטיים שונים, בעיקר בזירה הבין-לאומית, כדי לפגוע בלגיטימציה של היריב ולהשפיע על חופש הפעולה המבצעי שלו. במאמר הצעתי דרכים להתמודדות עם התופעה, ואף לעשות בלוחמת המשפט "שימוש התקפי". בחלוף כעשור נראה שתופעת לוחמת המשפט התעצמה והאפקטיביות שלה

“חיזוק השיניים” של המשפט הבין-לאומי

אף על פי שבכל הנוגע לכללי המשפט הבין-לאומי אין ריבון שמכתיב את הכללים, וקיים קושי לאכוף את הוראותיהם - הגישה המקובלת מצביעה שמדינות העולם צייתו במהלך השנים לכללים והצדיקו את מעשיהן על בסיסם.⁸ המקרים שבהם הופרו ההוראות היו נדירים יחסית, וקרו בעיקר כאשר היה למדינות המפרות אינטרסים לאומיים כבדי משקל שהצדיקו מבחינתן את ההפרה. מלחמת רוסיה-אוקראינה היא מבחן תקדימי יחסית (לפחות ממלחמת העולם השנייה),⁹ שבו הקהילה הבין-לאומית נדרשת להתמודד עם מדינה בעלת עוצמה (וחברה קבועה במועצת הביטחון) המפרה בריש גלי את דיני המלחמה, כאשר בהיעדר אפשרות להעביר במועצת הביטחון החלטה המתירה נקיטה בצעדים נגד רוסיה, בשל זכות הווטו שלה, הכלים העומדים לרשותה לאכיפת הדין הבין-לאומי על המדינה הסוררת מוגבלים יחסית. על רקע זה ננקטו צעדים אלה:

מנגנון אכיפה פילי כנגד האחראים ל“תוקפנות” המדינתית. הגישה הרווחת בקרב הקהילה הבין-לאומית היא כי רוסיה הפרה בצורה ברורה ובוטה את “דיני השימוש בכוח” ועל כן היא “התוקפן”. רוסיה ניסתה להצדיק את פעולותיה בעיקר בטענה להתקיימות חריג ההגנה העצמית, אולם טענותיה נתפסו כניסיונות להשתמש במשפט באופן מניפולטיבי כדי להצדיק פעולות לא חוקיות, תחילה על-ידי הקהילה הבין-לאומית, ובהמשך על-ידי מספר פורומים משפטיים בין-לאומיים (ראו להלן). בהתחשב בתקדימיות המקרה והשלכותיו האפשריות, הועלו מספר חלופות לפיתוח אמצעי אכיפה העשויים למנוע בעתיד הפרות מסוג זה, לרבות הקמת ערכאה משפטית בין-לאומית שתוסמך לדון בפשע התוקפנות של רוסיה.¹⁰ ניסיונות אלה אומנם טרם צלחו, אולם השיח בעניינם ממשיך, והוא עשוי להשפיע על התגובה הבין-לאומית לאירועים אחרים, שבהם יעלו טענות להפרת “דיני השימוש בכוח”.

מלחמת רוסיה-אוקראינה היא מבחן תקדימי יחסית (לפחות ממלחמת העולם השנייה), שבו הקהילה הבין-לאומית נדרשת להתמודד עם מדינה בעלת עוצמה (וחברה קבועה במועצת הביטחון) המפרה בריש גלי את דיני המלחמה

חקירה בבית הדין הפילי הבין-לאומי בהאג. ב־2 במרס 2022 נפתחה בבית הדין חקירה פלילית בגין המלחמה באוקראינה,¹¹ ומאוחרים ומומחים מטעם משרד התובע בבית הדין פועלים באוקראינה לאיסוף ראיות לביצוע פשעי מלחמה, מתוך מטרה להעמיד לדין את האחראים.¹² בהקשר זה אסף צוות החוקרים, באופן תקדימי, גם ראיות דיגיטליות (סרטונים, איכוני מיקום וכיוצא בזה), לצורך גיבוש תשתית ראייתית להעמדה לדין.¹³ ב־17 במרס 2023 הוציא בית הדין צו מעצר נגד נשיא רוסיה ולדימיר פוטין ובכירה נוספת, בגין אחריותם להעברה לא חוקית של ילדים במהלך הפלישה הרוסית לאוקראינה.¹⁴ פעולות אלה של בית הדין - הן בהקשרי איסוף ראיות (כולל דיגיטליות) תוך כדי לחימה לצורך גיבוש תשתית ראייתית



אל"ם (מיל') נעם נוימן, ראש אשכול דיני מלחמה במשרד המשפטים

לאומי בהאג בעניין “המצב בפלסטין”;⁴ ובדצמבר 2022 ביקשה העצרת הכללית של האו"ם מבית הדין הבין-לאומי לצדק לכתוב חוות דעת בעניין ההשלכות המשפטיות הנובעות מהמדיניות והפרקטיקה של ישראל באזור יהודה ושומרון.⁵ מעקב אחרי לוחמת המשפט בהקשרי מלחמת רוסיה-אוקראינה מלמד כי הפעולות שנוקטים הצדדים יצרו תקדימים והאיצו תהליכים, הצפויים להשפיע על האופן שבו ישתמשו מדינות בלוחמת משפט בעימותים עתידיים. במאמר אתיחס לתקדימים ולתהליכים אלה, ולהשלכות העשויות להיות להם ביחס ללחימה עתידית של ישראל. בשל כך אמליץ מספר המלצות קונקרטיות, החיוניות בראיית להתמודדות עם אתגרים כאמור בהקשרי מלחמה עתידית.

מלחמת רוסיה-אוקראינה: רקע

ב־24 בפברואר 2022 הודיע נשיא רוסיה ולדימיר פוטין על תחילתו של “מבצע צבאי מיוחד” בחבל דונבאס שבמזרח אוקראינה, במסגרתו כוחות רוסיים תקפו את אוקראינה וחדרו לשטחה מצפון, ממזרח ומדרום; תקפו מהאוויר יעדים רבים ברחבי אוקראינה; והטילו מצור ימי על נמלי אוקראינה.⁶ בתגובה לכך, ארצות-הברית, יתר מדינות ברית נאט"ו ומדינות רבות נוספות (לשם הנוחות אתיחס אליהן כאל “הקהילה הבין-לאומית”), גינו את הפלישה הרוסית, הטילו סנקציות שונות על רוסיה והחלו לסייע למאמץ המלחמתי האוקראיני, באמצעים שונים (הכוללים בית היתר העברת מודיעין, הספקת אמצעי לחימה ומתן הלוואות וכספים). במקביל ללחימה בשטח החלו אוקראינה ובעלות בריתה לנקוט פעולות שונות בחזית המשפטית שתכליתן ללחוץ על רוסיה לסגת משטחה של אוקראינה.

הלחץ נעשה בשני מישורים עיקריים: האחד, ניסיון “לתת שיניים” חזקות יותר לדיני המלחמה באמצעות החלטות והליכים בפורומים משפטיים בין-לאומיים או באמצעות נקיטה בסנקציות בין-לאומיות (בעיקר כלכליות); השני, קידום החלטות ויוזמות המבקשות לפרש את דיני המלחמה באופן המגביל את חופש הפעולה המבצעי של רוסיה, בדגש על ההיבטים הנוגעים לטקטיקות שנקטה בלחימה. זאת, בין השאר, כדי לאפשר את העמדתם של האחראים לדין. על אף שמאמצים אלה לא הובילו עד כה את רוסיה לסגת, הם היו אפקטיביים ופגעו בה במישורים רבים - כלכליים, צבאיים, מדיניים ועוד. כמו כן, הם אפשרו לאחד את העולם המערבי (ומדינות רבות נוספות) נגד התוקפנות הרוסית, תוך יצירת הבחנה בין “הרעים” - הרוסים ובעלי בריתם המפרים את דיני המלחמה, ובין “הטובים” - אוקראינה ובעלות בריתה הפועלות לפיהם.⁷

להעמדה לדין והן בכל הנוגע לאי הכרה בחסינות ראש המדינה בהליך פלילי בבית הדין - נתפסות כמשמעותיות (על אף שמדובר בהחלטות של ערכאות קדם המשפט בלבד שניתנו במעמד צד אחד) והן עשויות להיות תקדים לחקירות פליליות של בית הדין ביחס לאירועי לחימה עתידיים.

פנייה לפורומים משפטיים בין-לאומיים. בהמשך לפתיחת

רוסיה במלחמה,¹⁵ פנתה אוקראינה לפורומים משפטיים שונים כדי לקדם החלטות שיכירו בהפרות רוסיה את הדין הבין-לאומי ויקראו לנסיגתה מאוקראינה ולנקיטה בסנקציות נגדה ונגד המעורבים בפעילות. דוגמה מובהקת לכך הייתה פנייתה לבית הדין הבין-לאומי לצדק (International Court of Justice), זמן קצר לאחר הפלישה לשטחה, בבקשה לקבוע כי רוסיה מפרה את המשפט הבין-לאומי,¹⁶ כמו גם פנייתה לבית הדין האירופי לזכויות האדם.¹⁷

נקיטה בסנקציות כלכליות ומדיניות ככלי לאכיפת הציות לדיני המלחמה.

זמן קצר לאחר תחילת הלחימה נקטו ארצות-הברית, האיחוד האירופי ומדינות רבות נוספות (מדיניות, דיפלומטיות וכלכליות) נגד רוסיה ואזרחיה, במישורים שונים: חילוט כספי המדינה; חילוט רכוש של בעלי הון רוסים; מניעת השתתפות מתעמלים רוסים בתחרויות ספורט ועוד. בד בבד, חברות

בין-לאומיות רבות קיבלו אף הן החלטה להפסיק את פעילותן בשטח רוסיה.

קידום פרשנויות של דיני המלחמה המצרות את חופש הפעולה המבצעי

דיני המלחמה שבמשפט הבין-לאומי כוללים בחובם את "דיני השימוש בכוח" (Jus ad bellum) - המתייחסים לנסיבות שבהן מותר למדינה לעשות שימוש בכוח בשטחה של מדינה

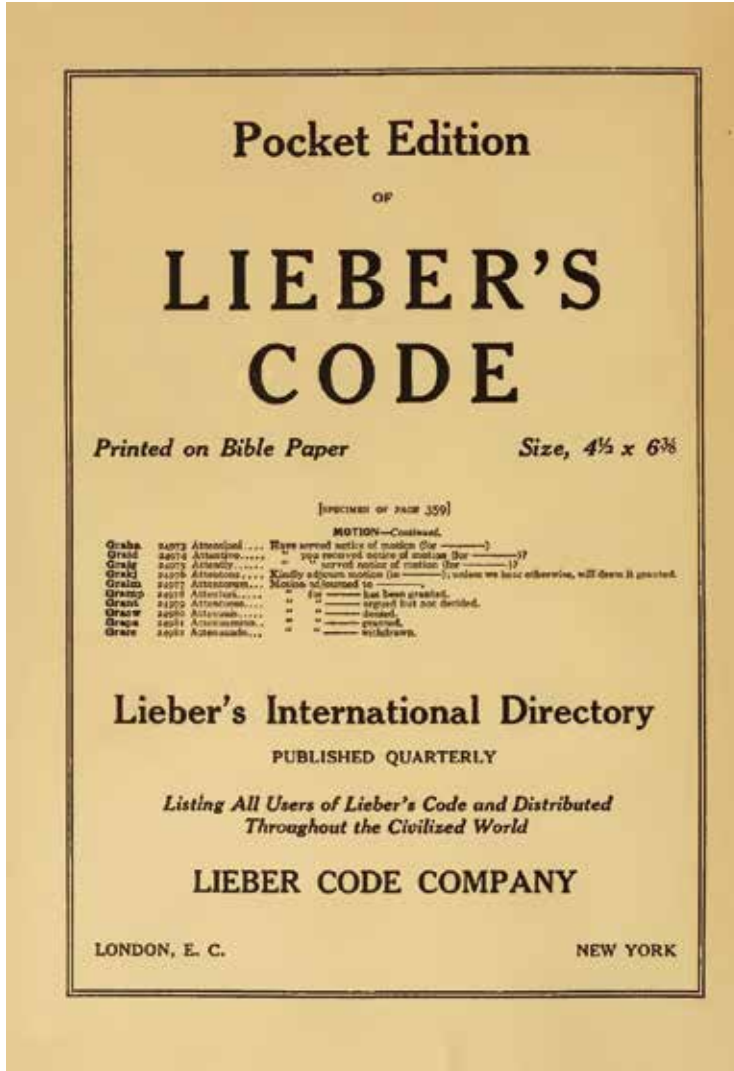
אחרת, ואת דיני הלחימה (Jus in bello) - הקובעים את המותר והאסור בלחימה עצמה. דינים אלה באים לידי ביטוי בכמה אמנות בין-לאומיות, כמו גם בכללים שונים בעלי מעמד מנהגי, הנוצר כאשר מספר רב של מדינות פועל בצורה מסוימת במשך זמן ומתוך תחושה של מחויבות משפטית.¹⁸ במהלך השנים פירשו מדינות, פורומים משפטיים בין-לאומיים ומלומדים שונים את הדינים הללו. מלחמת רוסיה-אוקראינה אתגרה

כמה מהפרשנויות המקובלות והובילה מדינות ומומחים לפרש את דיני המלחמה ולקדם החלטות ויוזמות באופן הנותן משקל רב יותר לחשיבות על שמירת שלמותן הטריטוריאלית של המדינות והמבקש להטיל מגבלות כבדות יותר על חופש הפעולה המבצעי, בנסיבות שבהן אזרחים צפויים להיפגע (בעיקר בלחימה אורבנית).¹⁹ הדברים באו לידי ביטוי, בין היתר, בהיבטים שיפורטו להלן:

התחזקות המטילות מגבלות על השימוש בכוח בשטחה של מדינה אחרת.

דיני השימוש בכוח" אוסרים על מדינות להשתמש בכוח בשטחה של מדינה אחרת, אלא אם הדבר הכרחי לצורכי הגנה עצמית מפני מתקפה חמושה או איום מפניה.²⁰ במהלך השנים פורשו עקרונות אלה בצורה מגבילה יחסית.²¹ מכל מקום, פרקטיקה מדינתית בשני העשורים האחרונים, ובעיקר בהקשרי מלחמת המפרץ השנייה (2003-2011), שלדעת

חלק מהמלומדים הייתה לא מוצדקת בראי דיני השימוש בכוח; מלחמת קוסובו (1998-1999), שהוצדקה בטענה של "התערבות הומניטרית"; והלחימה בסוריה בין קואליציה בין לאומית רחבה ובין ארגון המדינה האסלאמית (2014-2017), ללא הסכמתה של סוריה, כמו גם ההתבטאויות של מדינות בהקשר לאירועים אלה - הובילו רבים לטעון כי יש מקום להכיר בפרשנות רחבה יותר של החריגים לאיסור על שימוש בכוח. עם זאת, נראה כי ניסיונותיה של רוסיה להצדיק את



קוד ליבר, נחשב למדריך הראשון לדיני מלחמה. דינים אלה מתפתחים כל העת, ביאלוג המתקיים בין מדינות ובין מומחים בתחום. צילום: ויקיפדיה

פלישתה באמצעות חריג זה חיזקו את הגישות המבקשות לפרשו בצמצום. מטבע הדברים, לכך עשויה להיות השלכה על הנכונות הבין-לאומית לאמץ פרשנות רחבה יחסית לחריגים לאיסור על השימוש בכוח, בהקשרי לחימה עתידית.

מתן לגיטימציה רחבה לסיוע של אזרחים למאמץ הלחימה.

עם תחילת המלחמה קראו השלטונות האוקראיניים לאזרחי המדינה להשתתף בלחימה - בין השאר באמצעות הכנת בקבוקי מולוטוב, הצבת מחסומים ודיווח על מתקפות אפשריות ביישומון ייעודי.²² הדבר הוביל לכך שכמה מלומדים קראו להכיר בדרך פעולה זו כלגיטימית, ואף לראות באותם אזרחים שבויי מלחמה הזכאים להגנות מיוחדות (בדגש על חסינות מהעמדה לדין פלילי בגין פעילות העולה בקנה אחד עם דיני הלחימה), בהתקיים תנאים מסוימים. זאת, בניגוד לגישה המקובלת בעניין. לדברים עשויה להיות השלכה על הלגיטימציה הבין-לאומית לסיוע של אזרחים למאמץ הלחימה של האויב, בהקשרי לחימה עתידית.

התחזקות המאמצים להטיל מגבלות על שימוש באמל"ח בעלי

אפקט פגיעה נרחב בשטחים עירוניים. התקדמות הכוחות הרוסיים, תוך כיתור ערים גדולות (כדוגמת מריופול שבדרום אוקראינה) ותקיפות משמעותיות של שכונות בעיר - הביאו לחיזוק המאמצים (הנמצאים על סדר היום הבין-לאומי זה מספר שנים) להטיל מגבלות ייחודיות על שימוש בפצצות בעלי טווח השפעה רחב (Explosive Weapons with Wide Area Effect) באזורים מאוכלסים, מעבר למחויב על פי דיני הלחימה.²³ הדבר הוביל ללחץ בין-לאומי להגיע להסכמה על הטלת מגבלות, ולהצטרפות 82 מדינות (בהן ארצות-הברית והרוב המוחלט של מדינות נאט"ו) ליוזמה אירית שקראה לשאוף להימנע ככל הניתן משימוש בחימושים כאמור באזורים מאוכלסים.²⁴ קריאות דומות נעשו ביחס לחימושים אחרים, בעלי פוטנציאל לפגיעה משמעותית באזרחים, כדוגמת השימוש בחימוש תרמובארי (פצצות דלק-אוויר) באזורים מאוכלסים.²⁵ יוזמות והצהרות אלה כשלעצמן אינן מקור משפטי מחייב, אולם לדברים עשויה להיות משמעות, הן בהיבטי הלגיטימציה הבין-לאומית לשימוש בחימושים כאמור והן בהתפתחויות שעשויות להשפיע על טענות עתידיות להתגבשות כלל מנהגי בעניין.

קושי להצדיק פגיעות במטרות צבאיות באזורים מיושבים,

כאשר תקיפתן גורמת לנזק אגבי נרחב. במהלך הלחימה הועלו טענות לפיהן תקיפות הצבא הרוסי, שפגעו באזרחים וברכוש אזרחי, ואף במתקנים שזכאים בדין להגנה מיוחדת (כדוגמת בתי חולים, אתרי מורשת ותרבות ומתקני גרעין), אינן עולות בקנה אחד עם דיני המלחמה. כמו כן, ככל שגדל שיעור האזרחים האוקראינים שנפגעו במהלך הלחימה, נטען כי הדבר מצביע על אי-חוקיות הפעילות הרוסית בהתאם לדיני הלחימה. הדברים באו לידי ביטוי בהחלטות שהתקבלו בעצרת הכללית של האו"ם (לחלקן הייתה ישראל שותפה),²⁶ המתייחסות במפורש או במשתמע להיקף הנפגעים כאינדיקציה להפרת דיני הלחימה, וקוראת עקב כך להפסקתה.

בתגובה טענו הרוסים כי התקיפות עולות בקנה אחד עם דיני הלחימה, שכן הן כווננו לעבר מטרות צבאיות והפגיעה

באזרחים הייתה למעשה בגדר "נזק אגבי" מידתי. אולם הם סירבו לחשוף בנוגע לכך פרטים או מידע מודיעיני נוסף. בקהילה הבין-לאומית נתפסו טענות רוסיה כלא אמינות, וכפועל יוצא החל להתפתח שיח בנוגע לנתונים שמדינה צריכה לספק כדי לשכנע שתקיפותיה חוקיות. במסגרת שיח זה נטען, בין השאר, כי ככל שתקיפה נחזית להיות בלתי חוקית (לדוגמה תקיפת מבנה המשמש בדרך כלל לפעילות אזרחית ולא ידוע על פעילות צבאית בו) - המדינה התוקפת צריכה להביא ראיות המצדיקות את התקיפה, ואין די בטענתה לפיה מדובר במטרה צבאית לגיטימית.²⁷

תקיפת תשתיות מדינה, בדגש על פגיעה בתחנות כוח.

במסגרת הלחימה תקפו כוחות הצבא הרוסי תחנות כוח, צעד שהתפרש כמכוון לפגוע באוכלוסייה האזרחית (בין השאר בהיבטים הנוגעים ליכולת לחמם את מקומות המגורים). הדבר הוביל לגינויים בין-לאומיים ולהתחזקות מגמה המטילה ספק בלגיטימציה לפגוע בתחנות כוח, כמו גם לניסיונות לפרש את כללי הדין הבין-לאומי ככאלו המטילים מגבלות על תקיפת מתקני תשתית.²⁸ לדברים עשויה להיות השלכות על הלגיטימציה הבין-לאומית לתקיפת תחנות כוח בלחימה עתידית ועל האופן בו יפורשו דיני המלחמה בהקשר לתקיפות כאמור, וזאת גם בנסיבות בהן יהיה צורך צבאי בכך.

בקהילה הבין-לאומית נתפסו טענות רוסיה כלא אמינות, וכפועל יוצא החל להתפתח שיח בנוגע לנתונים שמדינה צריכה לספק כדי לשכנע שתקיפותיה חוקיות. במסגרת שיח זה נטען, בין השאר, כי ככל שתקיפה נחזית להיות בלתי חוקית - המדינה התוקפת צריכה להביא ראיות המצדיקות את התקיפה, ואין די בטענתה לפיה מדובר במטרה צבאית לגיטימית

לוחמת משפט בהקשר הישראלי: המלצות להיערכות

המגמות האמורות בהקשרי מלחמת רוסיה-אוקראינה - לחיזוק השיניים של המשפט הבין-לאומי מחד גיסא, ולפרשנות מצמצמת של דיני המלחמה מאידך גיסא - צפויות להערכתו להשליך על האופן שבו ינסו מדינות ושחקנים נוספים להפעיל כלים מעולם לוחמת המשפט, כדי לפגוע בלגיטימיות ובחופש הפעולה המבצעי של יריביהן. חשוב לעקוב אחר התפתחויות אלה, להעריך אם יריביה של ישראל צפויים לפעול נגדה בטקטיקות דומות (ובאיזה אופן) ולבחון מהן ההשלכות שעשויות להיות על ישראל וכיצד יש להיערך מראש. כדי להיערך טוב יותר להתמודדות עם אתגרים אלה בהקשרי לוחמת משפט עתידית, מוצע לנקוט בצעדים אלה:

חיזוק ההכרה בישראל כמדינת חוק הפועלת בהתאם להוראות

דיני המלחמה. המלחמה באוקראינה הובילה לאיחוד חלק ניכר ממדינות העולם נגד התוקפנות הרוסית, תוך יצירת הבחנה ברורה בין מי שפועל בהתאם לדיני המלחמה ומי שמפר אותם.



בית הדין הפלילי הבינלאומי בהאג. יש חשיבות לפעול כבר כעת להמחשת מחויבותה של ישראל לפעול בהתאם להוראות דיני המלחמה, על אף האתגרים שמציאות זו צפויה לעורר בהקשרים הנוגעים ליישום הכללים. צילום: ויקיפדיה

ללוחמת סב"ר, לפעילות צבאית בחלל ולשימוש בטכנולוגיות חדשות כמו כלי נשק אוטונומיים ובינה מלאכותית. מלחמת רוסיה-אוקראינה צפויה להיות זרו לתהליכים בזירה הבינלאומית, במסגרתם נעשים כבר כיום ניסיונות לפרש את הוראות דיני המלחמה באופן המשנה את נקודת האיזון בין האינטרס של המדינות לשמר את חופש הפעולה המבצעי שלהן ובין הרצון לשפר את ההגנה הניתנת לאזרחים מפני תוצאותיה של הלחימה. לישראל, מדינה הנמצאת בחזית הלחימה ומתמודדת עם אתגרים מורכבים (פעמים רבות לראשונה בעולם), בהקשרים לעיתים ייחודיים,³¹ יש ניסיון ייחודי בפירוש כללי הדין הבינלאומי ובהתאמתם למציאות המורכבת, שחשוב לשתף בו אחרים.³² כפועל יוצא, היכולת שלנו להשפיע על השיח הבינלאומי בתחום רבה.³³ האתגרים הצפויים ללחימה בעתיד כפועל יוצא מהתפתחויות אלה מהותיים יותר לישראל מאשר לרוב מדינות העולם המערבי (בפרט בהיבטים הנוגעים ללחימה אורבנית נגד ארגוני טרור הפועלים מקרב האוכלוסייה האזרחית), ועל כן יש לנו אינטרס מובהק לקדם שיח מקצועי בעניין עם מומחים ומדינות שונות כדי להשפיע על ההתפתחויות בתחום. אחד האתגרים המרכזיים בהקשר זה נעוץ במתח שבין הרצון לקדם יוזמות שיחזקו את ההגנה הניתנת לאזרחים במלחמה (כחלק ממדינות העולם המערבי ובתגובה לאופן שבו מתנהלת הלחימה

זאת, על בסיס ההכרה בכך שהשיח הבינלאומי, עיצוב הנרטיב וההשפעה על דעת הקהל העולמית מתקיימים בזיקה הדוקה לשיח המשפטי הנוגע לעולם התוכן של דיני המלחמה. אפשר להניח כי גם בעתיד ינסו אויבה של ישראל להשפיע על תוצאות המלחמה באמצעות פגיעה בלגיטימציה הבינלאומית לפעילות צה"ל, תוך ניסיון לערער על טענות ישראל לפיהן כל פעולותיה נעשות בהתאם לדיני המלחמה.²⁹ התפתחות זו מחדדת את החשיבות לחזק את ההכרה בישראל כמדינת חוק הפועלת בהתאם להוראות דיני המלחמה. פרויקט שיכול לסייע בקידום אינטרס זה הוא כתיבת מדריך צבאי (Military Manual) לדיני מלחמה - כמקובל כמעט בכל מדינות המערב.³⁰ במסגרתו אפשר יהיה להתייחס למחויבות ישראל לדיני המלחמה ולאופן שבו היא מפרשת אותם, בין השאר בהקשרים הייחודיים שישראל מתמודדת איתם בזירות השונות.

השפעה על התפתחות דיני המלחמה בזירה הבינלאומית. דיני המלחמה מתפתחים כל העת, בדיאלוג המתקיים בין מדינות ובין מומחים בתחום. הן בהיבטים הנוגעים לפרשנות שיש לתת לאמנות השונות בתחום (לדוגמה כיצד יש לפרש את הביטוי "אזרח הנוטל חלק ישיר בלחימה" - בשיח בנוגע לחוקיות הסיכולים הממוקדים), והן בכל הנוגע להתפתחות כללים חדשים בעלי מעמד מנהגי מחייב לדוגמה בהיבטים הנוגעים

הנוגעים למלחמת רוסיה-אוקראינה, עשויה להוביל לפיתוח מנגנוני אכיפה יעילים יותר נגד מדינות הנחוזות כמפירות את דיני המלחמה, כמו גם להוביל לקידום פרשנות לאותם דינים, שתצמצם את חופש הפעולה המבצעי (מתוך מטרה להקל על היכולת לקבוע כי פעולות רוסיה באוקראינה הן פשעי מלחמה). במצב דברים זה, חשוב לעקוב אחר ההתפתחויות, להעריך כיצד עשויות יריבותיה של ישראל לנצל התפתחויות אלה נגדה בהקשרי לחימה עתידית ולבחון כיצד נכון להיערך לכך. תפקידם של היועצים המשפטיים בהקשר זה, הדוברים הן את שפתו של המשפט הבין-לאומי והן את השפה המדינית והאסטרטגית, חיוני. עליהם לעקוב אחר ההתפתחויות הנוגעות לפרשנות דיני המלחמה, ולבחון מתי ובאיזה אופן נכון להשתתף בשיח בנושא.

לנוכח התרחישים הלחימה עתידית רב-זירתית, שתכלול שיגור למעלה מאלף רקטות ביום לישראל, ומנגד תמרון קרקעי משמעותי ותקיפות מסיביות של אלפי מטרות צבאיות מצד ישראל, העשויים לגרום על פי המשוער לאלפי הרוגים בצד האחר (הכוח הלוחם של האויב ואזרחים),³⁹ יש חשיבות לפעול כבר כעת להמחשת מחויבותה של ישראל לפעול בהתאם להוראות דיני המלחמה, על אף האתגרים שמציאות זו צפויה לעורר בהקשרים הנוגעים ליישום הכללים. גיבוש מדריך לדיני מלחמה, שימחיש את המחויבות לדיני העימות המזוין מחד גיסא, ויבהיר את הפרשנות הניתנת על-ידי ישראל לאותם כללים מאידך גיסא, עשוי לסייע.

בזירה הבין-לאומית נעשים כבר כיום ניסיונות לפרש את הוראות דיני המלחמה באופן המשנה את נקודת האיזון בין האינטרס של המדינות לשמר את חופש הפעולה המבצעי שלהן ובין הרצון לשפר את ההגנה הניתנת לאזרחים מפני תוצאותיה של הלחימה

כן נדרשים היועצים המשפטיים לסייע (הן לדרג המדיני והן לדרג הצבאי) לקבל החלטות אסטרטגיות בהקשרי לחימה (הן בהיערכות ללחימה והן בלחימה עצמה), על בסיס היכרות מעמיקה עם עולם התוכן המדיני, הצבאי והאסטרטגי מחד גיסא ודיני המלחמה מאידך גיסא - מתוך הבנה כי לדברים חשיבות רבה הן בהקשר המשפטי (הימנעות מהפרות של דיני המלחמה) והן בהיבטים הנוגעים לקרב על הלגיטימציה הבין-לאומית והאתגרים שיעמדו בפני ישראל בחזית הדיפלומטית, המדינית והתקשורתית.⁴⁰ פעולות אלה צריכות להיעשות, במקרים הרלוונטיים, בתיאום עם הדרג המדיני - בייחוד בנסיבות שבהן תידרש הכוונה מדינית ביחס לאינטרסים הישראליים בסוגיות השונות, הכיוונים הנכונים לפעולה והמשאבים שיש להשקיע בכך.

המאמר נכתב בכשרות אישית ואינו משקף בהכרח את עמדת משרד המשפטים.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

באוקראינה), ובין החשיבות להימנע מעידוד התפתחות כללים ומגבלות שיצמצמו את חופש הפעולה המבצעי, בהיבטים שהם בעלי חשיבות לצה"ל ולישראל. ככל הנדרש, יש לקיים חשיבה בנושא במסגרת שיח שוטף עם הדרג המדיני, ולהביא בחשבון את הצעדים שעל ישראל לקדם מבחינתה.

בהקשר זה חשוב אף לבחון באילו מהסוגיות שעולות בשיח הבין-לאומי נכון להביע עמדה רשמית (שכן לדברים חשיבות רבה בבחינת השאלה מהו הדין המנהגי המחייב).³⁴ כתיבת מדריך צבאי לדיני מלחמה עשויה אף היא לסייע מאוד, לנוכח המשקל שניתן בדין הבין-לאומי לעמדתן הרשמית של המדינות (בפרט אלו המושפעות ביותר מיישום הדין - "specially affected states"), בכל הקשור לבחינה אילו מהכללים הקיימים בדיני המלחמה הוא בעל מעמד מנהגי מחייב.

היערכות מראש לצעדים אפשריים בהקשרי לוחמת המשפט.

כפי שצינתי במאמרי מלפני כעשור, נכון לנקוט בצעדים שונים, כדי להיערך לפעולות הצפויות להינקט כנגד ישראל בפורומים משפטיים שונים (ראו בפרט המלצותיי בחלק המאמר "לוחמת משפט - המישור ההגנתי"). ואכן, בעשור האחרון נקטה ישראל צעדים שונים (בהמשך להחלטות ממשלה בנושא - במסגרתן הוקצו תקנים וכספים לטיפול בסוגיה, בעיקר בכל הנוגע למענה בהקשרים הנוגעים להליכים בפורומים משפטיים בין-לאומיים),³⁵ וכן נרכש ניסיון רב. זאת מתוך שאיפה ליצור "כיפת ברזל משפטית", שתסייע בהתמודדות עם הסיכונים בזירת לחימה זו.³⁶

השתלבות מומחי חוקן בדיני מלחמה בתהליכי קבלת החלטות בדרג המדיני.

ההתפתחויות האמורות מדגישות את החשיבות לכך שמקבלי החלטות בדרג המדיני יסתייעו ביועצים משפטיים בעלי מומחיות בתחום "דיני המלחמה", שיוכלו לסייע להם לקבל החלטות ולבחון חלופות, מתוך היכרות עם הוראות דיני המלחמה המחייבות, כמו גם לסייע לחיזוק הלגיטימציה הבין-לאומית לפעולות בהן יוחלט לנקוט. זאת, בדומה למקובל במדינות מערביות אחרות, בהתאמות הנדרשות.³⁷ לכך חשיבות רבה בפרט בנסיבות בהן יש התלבטות בכל הנוגע לחלופה האסטרטגית בה נכון לנקוט, כמו גם לנוכח החשיבות לדבר ולהתייחס לפעילות המתוכננת בשפה ובאופן התואמים את הכללים המחייבים בזירה הבין-לאומית. בנוסף יידרש היועץ המשפטי לסייע לבחון מה מהמגבלות שישראל קיבלה על עצמה עד כה בלחימה מחויב מבחינת דיני המלחמה, ומה מהן נובע משיקולי מדיניות ולגיטימציה, ולפיכך בתרחישי מלחמה רב-זירתית אפשר לבחון את האפשרות לסטות מהן, בהתחשב בכל השיקולים הנוגעים לעניין.³⁸

סיכום

ישראל ניצבת בפני אתגרים מורכבים בזירות הלחימה השונות. הן בהקשרים הנוגעים ללחימה נגד ארגוני הטרור באי"ש וברצועת עזה; הן בהיבטים הנוגעים לאיום מפעילות חזבאללה בלבנון; והן בכל הנוגע לאתגרים שמעוררת המעורבות האיראנית באזור וחתירתה להשגת נשק גרעיני. לחימת ישראל בזירות אלה, על האתגרים הכרוכים בהם, נעשית בהתאם לכללים המקובלים בזירה הבין-לאומית המכונים "דיני המלחמה". לוחמת המשפט המתקיימת בהקשרים



הגנה אווירית במלחמת רוסיה-אוקראינה: משמעויות לצה"ל

אחת המסקנות המרכזיות ממלחמת רוסיה-אוקראינה, בדומה ללקחי מלחמת נגורנו קרבאך ותקיפות הח'ותים בתימן, היא חשיבות מערך ההגנ"א ויכולתו לשנות את אופי הלחימה. ישראל צריכה להשתמש בבסיס המידע שנצבר מאוקראינה, על כל מגבלותיו, ולהתאים את מערכי ההגנ"א ומערכי התקיפה מנגד כדי לשפר את מוכנותה לעימות עתידי



מטוס קרב אוקראיני Su-27 מתוצרת רוסיה. בחודשים האחרונים תוגבר מערך ההגנ"א האוקראיני במערכות מערביות מתקדמות המיועדות להתמודד עם חימושים מדויקים. צילום: ויקיפדיה

במאמר זה אנתח את נדבך ההגנ"א והשפעתו על תוואי הלחימה, מתחילתה ועד שלהי אפריל 2023. הניתוח הוא ראשוני וכפוף לאילוצים דוגמת העובדה שהלחימה עדיין בעיצומה, תמונת המצב והמידע מגיעים בעיקר ממקורות גלויים וקיים חשש מהטיות בשני הצדדים. כמו כן, המלחמה עלולה להימשך עוד זמן רב, ויחסי הכוחות ומאפייני הלחימה וההגנ"א ישתנו ככל הנראה עוד כמה וכמה פעמים. מטרת הניתוח לשפוך אור על משמעויות ולקחים רלוונטיים לצה"ל, שיכולים לתרום לטיוב ולהכוונה של בניין הכוח בעתיד הקרוב ולטווח הרחוק.

מלחמת רוסיה-אוקראינה נמשכת כבר מעל שנה, ועד היום הופעלו במהלכה כוח רוסני וכוח אוקראיני ביבשה, בים, באוויר, בסב"ר ובתקשורת, ונעשה שימוש רחב באמל"ח מודרני ובטכנולוגיות מתקדמות בשדה הקרב. היכולות והשימוש במרכיבי ההגנ"א (הגנה אווירית) של שני הצדדים הם מרכיב חשוב בעליונות ובלחימה האווירית של הצדדים מפתחת הלחימה, במהלכה ועד היום. לנוכחותם, ולא פחות, להיעדרם של אמצעי הגנ"א, השפעה ישירה על מאפייני הלחימה. במהלך הלחימה שני הצדדים השתמשו רבות ביכולות ההגנ"א, ונערכו תקיפות שיועדו לפגוע במערכי ההגנ"א כדי לנטרל את היכולות האוויריות של כל צד.



סא"ל יאיר, מנהלת חומה, משרד הביטחון.
בוגר פו"ם אפק, מחזור מ"ח

של מעל 1,500 ק"מ ו-ARM (טילי אוויר-קרקע נגד קורנים).
רוסיה עשתה שימוש מצומצם לתקיפת מטרות בטילי
הגנ"א מסוג S-300 ובטיל ההיפרסוני Kh-47M2.
במהלך הלחימה רכשה רוסיה מאיראן כטמ"מים תוקפים
מסוג "שהאד-136" ו"שהאד-131" והביעה רצון לרכוש גם
טילי תמ"ס מדויקים לטווחים בינוניים מסוג "פאתח 110"
ו"ד'ואלפאקר"³.

ביחס לכוח הרוסי, בתחילת הלחימה לא הייתה לאוקראינה
יכולת מובהקת בתחום החימוש מנגד, וכוח התקיפה שלה
כלל ארטילריה סטטיסטית מבוססת רקטות לטווחים
קצרים, טילי תמ"ס מסוג SS-21 Tochka לטווח של עד 70
ק"מ, כטמ"מים תוקפים Bayraktar TB2 מתוצרת טורקיה
וטילי חוף-ים מסוג R-360 Neptune (מייצור עצמי). עם זאת,
במהלך הלחימה קיבלה אוקראינה ממדינות שונות מספר רב
של מערכות חימוש מנגד כגון מערך רקטות GMLRS על
משגרי HIMARS, טילי אוויר-קרקע מסוג GLSDB, טילי
חוף ים מסוג Harpoon ועוד, שהשפיעו על מהלך הלחימה
ועל יחסי הכוחות.

עקרונות הפקת הלקחים ממלחמת רוסיה-אוקראינה

הפקת לקחים ממלחמות עכשוויות עשויה להעניק יתרון
מסוים בהשוואה לבחינת מלחמות מן העבר. "בהפקת לקחים
ממלחמות העבר יש קושי בתרגום הדומה והשונה בין המקרה
שנבחן בעבר לעתיד [...] ולכן לכאורה יש יתרון מסוים בהפקת
לקחים מהמלחמות המעודכנות ביותר, ועל אחת כמה וכמה
ממלחמות המתרחשות עכשיו"¹.

יש אתגרים ייחודיים בניסיון להשליך ממלחמת רוסיה-
אוקראינה על המלחמות והעימותים הבאים שיפגשו את צה"ל
ומדינת ישראל, ובפרט מול איראן, בגלל הבדלים צבאיים
(הממדים והמאפיינים של השטח שבו נלחמים, גבול משותף,
מאפייני הצבאות, האמל"ח ועוד), הבדלים מדיניים-לאומיים
(מטרות מדיניות, תרבות, כלכלה, חברה ועוד) ואופי המידע.
לפיכך, לצורך הפקת הלקחים אתמקד בתופעות ובמאפיינים
מהותיים ובלטיים, שאינם תוצאה ישירה של מאפייני הלחימה
המייחדים את הזירה של מלחמת רוסיה-אוקראינה.

יש אתגרים ייחודיים בניסיון להשליך ממלחמת רוסיה-אוקראינה על המלחמות והעימותים הבאים שיפגשו את צה"ל ומדינת ישראל, ובפרט מול איראן, בגלל הבדלים צבאיים, הבדלים מדיניים לאומיים ואופי המידע

בהיבטי הגנה אווירית, מערך ההגנ"א של הרוסים בנוי משלוש
שכבות הגנה, שהעליונה שבהן מבוססת מערכי הגנ"א
מודרניים ואיכותיים מסוג S-300 ו-S-400. שכבות ההגנה
הנמוכות מבוססות לרוב על מערכים סובייטיים ישנים משנות
ה-70. אתרי ההגנ"א מוגנים על-ידי מערכות "הגנת נקודה"
מסוג Tor Pantsyr-S1 ו-Tor⁴.

מערך ההגנ"א האוקראיני היה רחב, מגוון וחזק יותר ביחס
למרבית מדינות אירופה.⁵ המערך התבסס על ארבעה נדבכים:
ברום הנמוך - טזק"א - אלפי טילים זעירים קרקע-אוויר
מסוגים שונים (בעיקר "סטניגר") ומגוון תותחי נ"מ; ברום
הבינוני - מעל 100 משגרי טילים סובייטיים (בעיקר מיושנים);
ברום הגבוה - מערך S-300; הנדבך הרביעי - מערך גילוי
ובקרה ארצי.⁶

למערך ההגנ"א ששימש את האוקראינים בתחילת הלחימה
התווספו עוד מערכות, שנשלחו וככל הנראה עוד יישלחו
ממדינות העולם. בחודשים האחרונים דווח על שליחת
מערכות הגנ"א מערביות מתקדמות מסוג "פטריוט" ו"הוק"
האמריקניות, IRIS-T הגרמנית, ASTER הצרפתית ו-
NASAM הנורווגית-אמריקנית.

מהשוואת הכוחות בתחילת הלחימה עולה שלרוסיה היה יתרון
על אוקראינה במובנים רבים. עם זאת, בהיבטי הגנה אווירית,
שני הצדדים פתחו את הלחימה עם מערכי הגנ"א רחבים, אך
בעוד ההגנ"א הרוסית התמקדה בשכבות ההגנה העליונות,
ההגנ"א האוקראינית, בתגבור מערבי מסיבי, התמקדה
בשכבות ההגנה הנמוכות. כמו כן, לרוסיה היו הרבה יותר כלים
לאתגר ולנטרל את מערכי ההגנ"א האוקראינית.

הגנה אווירית ברוסיה ובאוקראינה טרם פריצת המלחמה

בפרוץ המלחמה, צבא אוקראינה לא היה ארגון חלש שהוקם
על בסיס גיוס עממי, של אנשים חסרי ידע או הכשרה צבאית,
וגם לא כוח גרילה גדול. מלבד צבא רוסיה הוא היה הצבא הגדול
באירופה. זרוע היבשה שלו הייתה גדולה ומצוידת בטנקים,
נגמ"שים, כלי ארטילריה ושאר אמצעי לחימה יבשתיים - יותר
מהצבאות של מדינות מערביות שנחשבות מעצמות; זרוע
האוויר שלו כללה אומנם פחות מטוסי קרב מאשר המעצמות
המערביות המובילות, אבל יותר סוללות טילים נגד מטוסים
מכל צבא מערבי. רק בתחום הים היו האוקראינים בעלי יכולת
מצומצמת יחסית למעצמות מערב אירופה.²

כדי לבחון את תמונת המצב לפני פריצת המלחמה יש להביא
בחשבון את היקף היכולות האוויריות והחימוש מנגד של
שני הצדדים, שמולן מערכי ההגנ"א נדרשים להתמודד.
בהיבטים של יכולות אוויריות, לרוסיה עמד כוח תקיפה שכלל
פלטפורמות מסוגים שונים, מסוקי סער ומסוקי קרב, מטוסי
סיוע קרוב, מטוסי קרב נושאי חימוש, מטוסי משימה, מפציצים
ועוד. ביחס לכוח הרוסי, לאוקראינה עמד כוח תקיפה אווירי
מצומצם (בהיבטי כמות, איכות ומגוון) שכלל מטוסי קרב
ומסוקי סער וקרב.

גם בהיבט של חימוש מנגד, לרוסיה עמד כוח תקיפה מגוון
ועמוק שכלל ארטילריה, בעיקר סטטיסטית, מבוססת שילוב
של קנים עם מערכי רקטות, טילים בליסטיים תמ"ס בעלי
טווחים של 120-1,500 ק"מ, טילי שיוט מדויקים לטווחים



נשיא רוסיה ולדימיר פוטין. רוסיה העריכה בחסר ואף זלזלה ביכולות הצבאיות, בכוח העמידה ובחוסן הלאומי של האוקראינים.
צילום: ויקיפדיה

ההגנ"א הרוסית.⁸ מנגד, היו מקרים שבהם מערכי ההגנ"א הרוסית לא נתנו מענה לתקיפות אוקראיניות מדויקות, דוגמת טיבוע ספינת הדגל הרוסית "מוסקוה" באמצעות טילי חוף-ים אוקראיניים, או חוסר היכולת ליירט תקיפות ארטילריה מדויקות מסוג HIMARS ו-M270 שארצות-הברית מסרה לאוקראינה. מכאן אפשר להסיק שלמערך ההגנ"א הרוסי ברום הנמוך והבינוני יש קושי להתמודד עם מערכות חימוש מדויקות.

תרומת ההגנה האווירית במלחמה - אוקראינה
את תקיפותיה מול מערכי ההגנ"א האוקראיניים בתחילת הלחימה מיקדה רוסיה בהגנ"א ארוכת הטווח ("שכבה עליונה") S-300 ומערכי הגילוי הנלווים (כולל יחידות הבקרה והגילוי האוויריות). על-פי עדויות מקומיות, לתקיפות אלה קדמו חסימות והטעיות מכ"מים עוצמתיות שנטרלו את מכ"מי ההגנ"א האוקראיניים ואפשרו את חדירת גלי התקיפה הראשונים בטילי שייט וטילים בליסטיים, כולל טילי ARM, שכוונו לאתרים אסטרטגיים, בהם אתרי ההגנ"א. הטעיה ייחודית כזאת, על-פי העדויות, התאפשרה באמצעות כטמ"ם מטרה שהפעיל את מערכת היירוט האוקראינית, גרם לגילוי מיקומה והוביל לתקיפה מדויקת שלה.⁹ על פי עדויות מצולמות, בעקבות פעולות אלה איבדה אוקראינה בחודשים הראשונים של הלחימה נתח חשוב משכבות ההגנה הגבוהות, שמערך ה-S-300 שלה תוכנן עבורן.¹⁰ נכון למועד כתיבת המאמר, נותרו ככל הנראה כמה סוללות S-300 שמישות, כולל כאלה שאוקראינה קיבלה משכנותיה, שמקשות על חיל האוויר הרוסי. נוסף על כך, הפגיעה במערך המכ"מים ארוכי הטווח מנעה כל יכולת לתת התרעות ממוקדות לאוכלוסייה ולאפשר לעורף שכבת הגנה פסיבית.

תרומת ההגנה האווירית במלחמה - רוסיה
מערכי ההגנ"א הרוסית ארוכת הטווח ("שכבה עליונה") מאפשרים לרוסים לשלול טיסה אוקראינית בגבהים הבינוניים והגבוהים מעל שטחם, וזו אחת הסיבות למיעוט הגיחות האוויריות של האוקראינים. נדבך זה משמש גם כ"בלם" מול נאט"ו בכל הנוגע להתערבות בלחימה, דוגמת התביעה שרווחה בחודשי הלחימה הראשונים בתקשורת המערבית, להכריז על אוקראינה כאזור אסור לטיס.

מהשוואת הכוחות בתחילת הלחימה עולה שלרוסיה היה יתרון על אוקראינה במובנים רבים. עם זאת, בהיבטי הגנה אווירית, שני הצדדים פתחו את הלחימה עם מערכי הגנ"א רחבים, אך בעוד ההגנ"א הרוסית התמקדה בשכבות ההגנה העליונות, ההגנ"א האוקראינית, בתגבור מערבי מסיבי, התמקדה בשכבות ההגנה הנמוכות

יכולות האש מנגד האוקראיניות בתחילת הלחימה היו מצומצמות מאוד וכמעט ולא אתגרו את מערכי ההגנ"א הרוסיים. בתחום הכטמ"מים, האוקראינים ממעטים לפרסם את צילומי התקיפות, כך שקשה לפענח מה באמת מידת היעילות שלהם ומהן יכולות ההגנ"א הרוסיות מולם.⁷ ואולם על-פי עדויות מצולמות אפשר להניח כי לא מעט כטמ"מי תקיפה שהופעלו על-ידי אוקראינה יורטו על-ידי מערכי



שיגור חץ 3 במסגרת סדרת ניסויים מוצלחת בשדה ניסויים באלסקה, 2019. ישראל, כמדינה בעלת יכולות הגנ"א מהמתקדמות בעולם, צריכה להשתמש כראוי בבסיס המידע שנצבר מאוקראינה. צילום: משרד הביטחון

רמת הדיוק של החימושים היא גורם חשוב ביכולת של מערכות ההגנ"א להתמודד מולם ולספק הגנה רצויה. יריב בעל יכולות התקפה ראויות לציון יבחר למקד את "מכת הפתיחה" שלו במערכי הגילוי וההגנ"א כדי למקסם את מכות התקיפה העתידיות.

לקחים מרכזיים ממלחמת רוסיה-אוקראינה בהיבטי הגנה אווירית

אחד הלקחים המרכזיים נוגע לאו דווקא להגנ"א. רוסיה (וכנראה גם שאר העולם) העריכה בחסר ואף זלזלה ביכולות הצבאיות, בכוח העמידה ובחוסן הלאומי של האוקראינים. בולטת במיוחד האמירה של פוטין מ־2014 שהצהיר, "אם ארצה, תוך שבועיים נכבוש את קייב"¹². מדינות מערביות נוספות העריכו שהמלחמה תיגמר מהר בניצחון מוחץ רוסי. המלחמה הדגישה את חשיבות מגמת דיוק החימושים, את ההתחמשות בכמויות רבות של חימושים מדויקים שהחלה בשנים האחרונות בכמה צבאות בעולם, ואת היכולת של חימושים מדויקים לאתגר באופן בולט את מערכי ההגנ"א ולגרום לצריכת מיירטים גבוהה (כל טיל מדויק משוגר לעבר מטרת איכות ומצריך הפעלת מיירטים נגדו). תקיפות עומק בחימושים מדויקים מסוגים שונים (נושמי אוויר, טילים בליסטיים) עשויות להחליף את הצורך בתקיפות עומק עם כלים מאוישים. מגמה חדשה יחסית שבאה לידי ביטוי בלחימה היא השימוש הרחב בכטמ"מי תקיפה ויכולתם להשפיע על הצלחת תוכניות התקיפה, כולל השפעה על צריכת מיירטים גבוהה של הצד האחר. פשטות התפעול והעלות הנמוכה של הטזק"א הגבירו את האפקטיביות שלהם נגד מנמיכי טוס, ובפרט מסוקים וסיוע קרוב לכוחות המתמרנים. הלקח המרכזי בהיבטי ההגנ"א מהלחימה הוא ההבנה,

תחום נוסף בלחימה שנראה כי מערך ההגנ"א האוקראיני מתקשה לתת לו מענה הוא ההתמודדות עם חימושים מדויקים, ובפרט אלפי טילי השייט שחלפו מדי יום בשטח אוקראינה, ועד כה לא נמצאו עדויות ליירוטם על-ידי מערכות ההגנ"א אוקראיניות. מנגד, ברום הנמוך, האוקראינים רשמו הישג מרשים כשהצליחו לשבש באמצעות טזק"א את יכולת ההפעלה של המסוקים הרוסיים ומטוסי הסיוע הקרוב ובמרבית המקרים אף לשלול אותה. הישג זה גרם לרוסים לשנות טקטיקה ולוותר כמעט לחלוטין על הטיסות בכלים אלה מעל אוקראינה, וכך קטן הסיוע הקרוב לכוח המתמרן.¹¹

ברום הנמוך, האוקראינים רשמו הישג מרשים כשהצליחו לשבש באמצעות טזק"א את יכולת ההפעלה של המסוקים הרוסיים ומטוסי הסיוע הקרוב ובמרבית המקרים אף לשלול אותה. הישג זה גרם לרוסים לשנות טקטיקה ולוותר כמעט לחלוטין על הטיסות בכלים אלה מעל אוקראינה, וכך קטן הסיוע הקרוב לכוח המתמרן

בחודשים האחרונים, מערך ההגנ"א האוקראיני תוגבר באופן ניכר במערכות מערביות מתקדמות המיועדות להתמודד עם חימושים מדויקים, כולל טילי שיוט. עם זאת, יכולות אלה מותנות בהקמת מערך גילוי ראוי, הכשרת מפעילים וטכנאים, מימוש יכולות אימון ותחזוקה ועוד. בהגיען לזירה תיבחן יכולתן של המערכות למנוע מהרוסים את תקיפתן, כפי שעשו בתחילת הלחימה.



מערכות טילי קרקע-אוויר ארוכות טווח S-300 של צבא אוקראינה. מלבד צבא רוסיה, בפרוץ המלחמה היה הצבא האוקראיני הצבא הגדול באירופה. צילום: Wikimedia Commons

חימושים מדויקים, דרך פלטפורמות קלות כגון רחפנים וכטמ"מי תקיפה, פלטפורמות אוויריות כגון טילי שיוט ומל"טים ועד מערכי טילי קרקע-קרקע המדויקים למגוון הטווחים הרלוונטיים. ההתמודדות בהיבטי ההגנ"א נדרשת בכמה מגמות מרכזיות: "הגנה קשה" - פיתוח והתאמת יכולות הגילוי והיירוט מול מגוון החימושים והעמדת מלאי מיירטים מספק, ו"הגנה רכה" - לוחמת ניווט וכדומה.

להשלמת המענה, ישראל צריכה להשקיע ב"שכבת ההגנה הפסיבית" - פיתוח יכולת ההתרעה וכושר עמידות העורף מול תקיפות עתידות, הצפויות להשפיע על העורף באופן מהותי יותר מבעבר. לקראת המלחמה הבאה יידרש מאמץ הסברתי מקדים להבהרת הסיבות, תיאום ציפיות עם הציבור ויישום התאמות שהעורף נדרש לעשות. ישראל נדרשת להמשיך להשקיע ביכולות, בתשתיות ובמערכים תומכים להשלמת התגוננות העורף הישראלי.

מלבד התאמת המערך להתמודדות עם מגוון החימושים כפי שצוין לעיל, צה"ל נדרש להיערך מול מיקוד האויב במערך ההגנ"א, הן בשלב ההיערכות לחימה (איסוף ומודיעין) והן במהלכה. חשוב להשקיע ביכולת לשמר ולהגן על מערכי ההגנ"א, לרבות מערכי הגילוי שלהם מול תקיפות ישירות עליהם, ולהפוך אותם חסינים יותר. יש לשפר את רובוסטיות המערכת, את איתנותה ואת התלות שלה במערכי הגילוי. סוגיה נוספת היא ההיבט התודעתי הנלווה לקיומו של מערך ההגנ"א ועוצמתו בקרב האוכלוסייה האזרחית ובסביבת היריב, לפני הלחימה ובמהלכה.

בעקבות הסיכוי הגבוה לשימוש בכטמ"מי תקיפה מגוונים כחלק מהתקיפות נגדנו, ולנוכח העובדה שגם הצד השני ייערך

שיש להעניק חשיבות רבה למערך ההגנ"א. יכולות ההגנ"א בפתיחת הלחימה ואורך הנשימה במהלכה הם מרכיב מהותי וייחודי המשפיע על אופי הלחימה. מערך הגנ"א אפקטיבי יכול לגרום לשינוי טקטיקות לחימה של היריב ואף לויתור על יכולות תקיפה. כדי לאפשר אורך נשימה הגנתי מצד אחד ומהצד האחר להוביל תקיפות בעלות ערך של היריב, יש משמעות לצבירת מלאי חימוש גדול הן לתקיפה והן להגנה. לנוכח חשיבותם של מערכי ההגנ"א הם אלה שיספגו את מרבית מכות הפתיחה במטרה לשבש ולנטרל אותם. לפיכך חשוב מאוד לשמר ולשפר את מערכי ההגנ"א, כולל מערכי הגילוי שלהם, ובפרט הכבדים והקבועים - "הגנה על ההגנ"א".

לקראת המלחמה הבאה יידרש מאמץ הסברתי מקדים להבהרת הסיבות, תיאום ציפיות עם הציבור ויישום התאמות שהעורף נדרש לעשות. ישראל נדרשת להמשיך להשקיע ביכולות, בתשתיות ובמערכים תומכים להשלמת התגוננות העורף הישראלי

משמעותיות והמלצות לצה"ל

להיבטי החימוש המדויק יש השלכות שדורשות היערכות, בהן מניעה, התמודדות והתגוננות:¹³ ישראל צריכה להמשיך במאמציה לסכל את התחמשות הצד השני בחימוש מדויק. עם זאת, לא יהיה ניתן למנוע את היכולת מהצד השני באופן מוחלט, ולכן נדרש להיערך להתמודדות עם מגוון רחב של



טנק T64 של צבא אוקראינה בזמן אימון. אחד הלקחים המרכזיים נוגע לאו דווקא להגנ"א. רוסיה העריכה בחסר ואף זלזלה ביכולות הצבאיות, בכוח העמידה ובחוסן הלאומי של האוקראינים. צילום: ויקיפדיה

טכנולוגיות חדשות, בשיפור המערכים הקיימים בעקבות הלקחים משדה הקרב באוקראינה, בהזרמת כספים רבים על אף החרם ממדינות המערב, בהאצת ייצור של פלטפורמות וחימושים ועוד. עם זאת, מהלך כזה יוצר הזדמנות לישראל לחזק את ההבנה הבין-לאומית נגד איראן, לאפשר שיתופי פעולה אזוריים נגדה, ולהגדיל את יצוא היכולות הצבאיות למדינות האזור ולאיירופה כדי לחזק את התעשיות הביטחוניות ואת הכלכלה הישראלית.

סיכום

מלחמת רוסיה-אוקראינה פותחת לנו צוהר נוסף להתבונן במלחמות המאה ה-21 ומספקת חומר רב-ערך. מדינות בעולם, ובהן ישראל, עסוקות בנייתוח הלחימה ובהפקת לקחים רלוונטיים עבורן. ללימוד המלחמה ולהפקת הלקחים ממנה יש מטרה כפולה - להתאים את היכולות של המערכים שלנו לנוכח תובנות הלמידה, וליישם את ההבנה שגם אויבנו יישמו את הלקחים הרלוונטיים עבורם.

אחת המסקנות המרכזיות מהמלחמה, בדומה ללקחי מלחמת נגורנו קרבאך ותקיפות הח'ותים בתימן, היא חשיבות מערך ההגנ"א ויכולתו לשנות את אופי הלחימה, כפי שקרה וממשיך לקרות בפועל במלחמה זו. ישראל, כמדינה בעלת יכולות הגנ"א מהמתקדמות בעולם, צריכה להשתמש כראוי בבסיס המידע שנצבר מאוקראינה, על כל מגבלותיו, ולהתאים את מערכי ההגנ"א ומערכי התקיפה מנגד בהתאם כדי לשפר את מוכנותה לעימות עתידי ולמלחמה הבאה.

להתמודדות שלו מול מערכי הכטמ"ם של צה"ל, נדרש להיערך כראוי בהיבטי הכטמ"ם ולערוך התאמות בכלל מערכי ההגנ"א. משמעויות נוספות שיש לבחון בזהירות הן האפשרות להופעה בולטת של טזק"א בעימות או במלחמה הבאים, שתשפיע על טקטיקות הפעולה הנוכחיות של צה"ל, וכן הצורך להתאים "חליפת הגנה" לכוחות המתמרנים בעומק האויב מול חימושים כגון כטמ"מי תקיפה.

בהיבט הטזק"א, לנוכח פשטות תפעולו ועלותו הנמוכה של הטיל וכן בעקבות הצלחתו המרשימה באוקראינה, יש אפשרות סבירה שיופיע בזירות ובעימותים נוספים, כולל מול צה"ל. בעקבות זאת יידרש צה"ל לספק הגנה לפלטפורמות הטסות בגובה נמוך, ובפרט למסוקים ולכטמ"מים.

בהיבטי הגנה על הכוחות המתמרנים, לנוכח העובדה שכוחות אלה חשופים ומשמשים מטרות "קלות", בפרט מול הופעת כטמ"מי התקיפה והרחפנים שניתנים להפעלה כמעט בכל מקום ובאופן מיידי, ללא הכנות מקדימות ("חתימה נמוכה"), ייתכן שצה"ל יידרש לחשוב על מתן מענה הגנתי לכוחות אלה מול מערכי תקיפה פוטנציאליים - "הגנ"א טקטית". צבא ארצות-הברית, למשל, הבין את הצורך במערך כזה להגנה על כוחות נפרסים ונתן לכך מענה. כפי שבא לידי ביטוי במלחמת רוסיה-אוקראינה וכפי שצה"ל חווה במלחמת לבנון השנייה, לפגיעה בשטח כינוס או בכוחות דומים יש השפעה מורלית חזקה על שאר הכוחות ועל המשך הלחימה.¹⁴

סוגיה אחרונה שנדרש לתת עליה את הדעת היא חיזוק הקשרים בין רוסיה לאיראן. לקשרים כאלה עלולה להיות השפעה רבה על ההתמודדות של צה"ל ומדינת ישראל מול איראן ושלוחיה באזורנו. קשר כזה יכול לסייע לאיראן ברכישת



ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

היבטים רפואיים במלחמת רוסיה-אוקראינה

מלחמת רוסיה-אוקראינה עוד רחוקה מסיום, אולם כבר עתה ניכר כי חלק מהתובנות במלחמה זו רלוונטיות עבור כוחות הרפואה של צה"ל. יש להשקיע בפיתוח תו"ל, אמצעים וטכניקות רלוונטיות לתמרון קרקעי ארוך ולהתאמן בהן, כחלק מהכנה למלחמה עם אתגרים שנכוננו לנו בעימותים עתידיים בעלי מאפיינים דומים



כניסה קרקעית של צבא רוסיה באזור קייב. לחיילים רוסים הייתה חשיפה ממושכת לטמפרטורות קרות מאוד ללא ציוד חורף מתאים. צילום: ויקיפדיה

(בעיקר טוויטר, טלגרם, יוטיוב ופייסבוק), עיתונות, ראינות עם מומחי תוכן ומאמרים מהספרות המדעית, רובם כתובים ברוסית או באנגלית.

הנתונים והתובנות בנוגע לצבא רוסיה מתמקדים בשלושה תחומים עיקריים - טיפול ופינוי בשטח, מענה בתחום ברה"ן (בריאות הנפש) ומענה בתחום ברה"ץ (בריאות הצבא), ועשויים להיות רלוונטיים עבור כוחות הרפואה של צה"ל בעימותים עתידיים בעלי מאפיינים דומים.

הטיפול והפינוי בצבא הרוסי

כבר בשלושת השבועות הראשונים למלחמה נגד אוקראינה, הלחימה גבתה מחיר כבד מהצבא הרוסי. לפי המודיעין האמריקני, במהלך שלושת השבועות הללו נהרגו 7,000 חיילים רוסים.² מספר זה קרוב למספר החיילים האמריקנים שנהרגו במהלך 20 שנות לחימה באפגניסטאן ובעיראק, 4,825 ו-3,576 בהתאמה.³ חרף הקושי להשוות, לנוכח ההבדל בצורות הקרב וביחסי הכוחות, מספר ההרוגים הרב בצבא רוסיה מעלה

הפלישה הרוסית לאוקראינה החלה ב-24 בפברואר 2022 והייתה שיאו של העימות בין שתי המדינות שהחל עוד ב-2014. בתחילת הפלישה דווח על תקיפות של הכוחות הרוסיים בערים גדולות ברחבי אוקראינה, בהן: רדיאנסק, צ'רניהיב, חרקוב, אודסה, סומי ובבירת המדינה, קייב.¹ כפי שנכחנו ממלחמות עבר, הצד המתמרון נאלץ להתמודד עם אתגרים רבים בלחימה, לרבות קווי אספקה לוגיסטיים ארוכים, לחימה בשטח לא מוכר וריחוק מהעורף הביתי, ועליו להיות ערוך עם תוכנית מורכבת ומפורטת לטיפול ולפינוי נפגעים. ב-14 במרס הוקם צוות מחקר ייעודי בחיל הרפואה, אשר הורכב משישה צוערים במסלול "צמרת" ללימודי רפואה ומקצועיים במגמת מפקדים בבית הספר לרפואה צבאית, בליווי ענף תוה"ד במקרפ"ר ובשיתוף פעולה עם חטיבת המחקר באמ"ן. מטרת הצוות הייתה לחקור את המידע הגלוי המצטבר ממלחמת רוסיה-אוקראינה ולהפיק לקחים בתחום הרפואה המבצעית בתמרון עומק רחב היקף. הצוות אסף נתונים בין מרס-ספטמבר 2022, ממקורות מגוונים: רשתות חברתיות

יוליה בלמקוב, סטודנטית בתוכנית "צמרת", חברה בקבוצת המחקר הייעודית של חיל הרפואה



סא"ל ד"ר מיכאל מלקין, רע"ן אקדמיה, בית הספר לרפואה צבאית. בוגר פו"ם אפק, מחזור מ"ח



בדיווחים רבים שעסקו בחיילים הפצועים ובהרוגים צוינו נתונים אלה:

- הפצועים הגיעו ליעדי הפינוי עם פציעות קרב לא מטופלות, אשר הוחמרו עוד יותר על-ידי נמק וחום גוף נמוך.
- זמן הפינוי הכולל היה ארוך מאוד, 24 שעות בממוצע, וכלל המתנה ארוכה לכלי הפינוי היבשתיים והאוויריים.¹¹
- במסגרת הטיפול הראשוני, הניתוח הנפוץ ביותר שבוצע בבלארוס היה ניתוח לקטיעת גפיים. בלילה ממוצע בחודשים הראשונים של המלחמה בוצעו 50 קטיעות בכל מוסד רפואי.
- בצבא הרוסי היה שיעור תמותה גבוה. חדרי המתים בבתי החולים בבלארוס ובאזורים הנשלטים על-ידי רוסיה באוקראינה היו מלאים בגופות חיילים רוסים.¹²

מספר ההרוגים הרב בצבא רוסיה מעלה שאלה, בין היתר, בדבר יעילות פינוי הפצועים ואיכות הטיפול בהם. על-פי הערכות של הרשויות ברוסיה, שיעור הקטלניות בשדה הקרב היה 33% - בדומה למלחמת העולם השנייה ולמלחמת רוסיה-אפגניסטן

על-פי דיווחים רבים הייתה בבלארוס הסתמכות מתוכננת מראש על שירותי רפואה אזרחיים, שהופקעו לצורך טיפול בחיילים רוסים. כלי תקשורת וערוצי טלגרם דיווחו על חיילים רוסים פצועים רבים שהובאו לבלארוס כדי לקבל טיפול רפואי לפני שהועברו לרוסיה. בשבוע הראשון ללחימה, חיילים רוסים רבים טופלו בערים גומל ומזיר. הפצועים הרוסים טופלו במוסד רפואי אחד בגומל, אולם כמה ימים לאחר מכן דווח כי בשל ריבוי הפצועים הם יפוננו לשני בתי חולים נוספים בגומל, אחד מהם הוא בית חולים שמיועד לטיפול בחולי סרטן. נוסף על כך הוקם בנארובליה שבבלארוס, בסמוך לגבול עם אוקראינה, בית חולים שדה שיועד לטיפול בחיילים הרוסים.¹³ מרבית המאמצים והמשאבים בבתי החולים האזרחיים בבלארוס הוקצו לטובת הטיפול בהם. ניתוחים וטיפולים אלקטיביים של אזרחים בלארוסיים בוטלו ומלאי התרופות הלך והצטמצם, במיוחד נגד טטנוס (הזיהום השכיח ביותר בקרב החיילים הרוסים עם פציעות חודרות).¹⁴

שיעורי התמותה הגבוהים נבעו גם ממחסור בצידוד רפואי כגון חסמי עורקים, תחבושות, פדי גזה, צידוד לטיפול בכוויות, שמכיכות חימום, נוזלים וציוד לעירוי. רוב פגיעות הגפיים טופלו בחסמי עורקים מאולתרים או בחוסמי עורקים מסיליקון.

שאלה, בין היתר, בדבר יעילות פינוי הפצועים ואיכות הטיפול בהם. על-פי הערכות של הרשויות ברוסיה, שיעור הקטלניות בשדה הקרב היה 33% - בדומה למלחמת העולם השנייה ולמלחמת רוסיה-אפגניסטן.⁴

מהעדויות עולה כי סיבת המוות העיקרית היא אובדן דם מסכן חיים הנגרם מפציעות גפיים.⁵ יתרה מכך, לחיילים רוסים הייתה חשיפה ממושכת לטמפרטורות קרות מאוד ללא צידוד חורף מתאים. היפורתמיה (תת-חום גוף) מוכחת כגורם אשר מעלה את שיעור התמותה במקרי טראומה חמורים.⁶ אין ספק שההיפורתמיה החמירה אף יותר את מצבם של החיילים הפצועים. סיבת מוות שכיחה נוספת הייתה חבלות ראש. פציעות אלה היו תוצאה של פגיעות חודרות ופגיעות הדף.⁷ מאחר שרוב החיילים לא חבשו קסדות, או שחבשו קסדות מהדור הישן (בהשוואה לתקני נאט"ו). סיבת מוות שכיחה אחרת הייתה כוויות. לא הצלחנו למצוא עדויות מצולמות לניהול מקרי הכוויות בשלב שלפני בית החולים, או תיעוד של הליכים מצילי חיים אחרים בפצועים אלה. כוויות ואובדן דם מוגדרים בצה"ל כסיבות ל"מוות בר-מניעה" - מונח המשמש לתיאור פגיעות שבמהלכן ניתן להציל חיים בטיפול רפואי נכון או בפינוי בזמן.⁸ אף שמיעוט מחבלות הראש מוגדרות כמוות בר-מניעה לאחר שהתרחשו, לא מן הנמנע כי ניתן היה למנוע מספר רב של מקרי מוות באמצעות חבישת קסדה מתאימה. למרות מספר ההרוגים הרב, ניכר כי לצבא רוסיה הייתה תוכנית פינוי וטיפול סדורה, שתוכננה טרם המלחמה, בהתבסס על הנתונים הללו:

- כשבועיים לפני תחילת המלחמה נפרס בית חולים שדה בעיר שבקינאו ברוסיה, הממוקמת שבעה קילומטרים מהגבול עם אוקראינה.
- לאחר כמה שבועות של לחימה הודלפה פקודת "קרנו 300", שעסקה באופן פינוי הפצועים והטיפול בהם. הרופאים הרוסים שטיפלו בפצועים חויבו לחתום על הסכם סודיות שמונע מהם לספר על תוכן הפקודה.

תוכנית הפינוי המקורית התבססה בעיקר על פינוי יבשתי מאזור הלחימה באוקראינה, לרוב בכלי רכב גלגליים. רוב הפצועים פונו מקו המגע במשאיות מדגם "אורל" לקבלת טיפול ראשוני בבתי חולים שדה הנמצאים בגבולות עם רוסיה ובבתי חולים אזרחיים בבלארוס. לאחר טיפול ראשוני בבתי חולים שדה פונו הפצועים בכלי רכב למנחת מסוקים, שם המתינו עם חיילים רבים אחרים למסוקים (Mil Mi-8) שהיו אמורים להעביר אותם לנקודת איסוף נפגעים קרובה יחסית. משם הוטסו הפצועים לבסיסי חיל האוויר שנמצאים בסמיכות לבתי חולים צבאיים, ברחבי רוסיה, במטוסי Ilyushin Il-76.⁹ בניגוד לתוכנית הטיפול והפינוי המקורית, המציאות בשטח הייתה שונה לחלוטין, ומערך הפינוי הגיע לאי-סיפקה.¹⁰



שבויים רוסיים במצב רעוע. תושבים אוקראינים ציינו כי חיילים רוסיים מגיעים לבקש מהם מזון ושתייה, חלקם במצב פיזי ונפשי ירוד והם אינם מבינים היכן הם נמצאים ומדוע. צילום: רשתות חברתיות

למרות עיסוק רב של כוחות הביטחון הרוסיים בנושא בשנים האחרונות, מהעדויות עולה שהכנת החיילים ללחימה מבחינת החוסן המנטלי הייתה לקויה. כמו כן, היה חוסר שקיפות בנושא מתאר הלחימה ואופייה. בקרב החיילים שהבינו כי הם נשלחים להילחם באוקראינה, נוצרה תופעה רחבה של סרבנות. מתוארים ניסיונות של מפקדים לשכנע את הסרבנים לחזור בהם, באמצעות מניפולציות כגון ניסיונות לבייש את החיילים ולגרום להם תחושת אשמה, ואף דווח על הגעת גוף מיוחד המורכב מאנשי דת ובכירים בצבא - למעשה "החיאה" של המנהלת הצבאית פוליטית - שתפקידו לשכנע את החיילים המסרבים להילחם באמצעות איומים במשפטים, כלא ואף הוצאה להורג עקב סירוב פקודה. לא ברור אם סנקציות אלה הוטלו בפועל.²⁰ לרבים מהחיילים הרוסים מורל ומוטיבציה נמוכים בלחימה. מתועדים חיילים המתלוננים על תנאים פיזיים לא ראויים, על מנות קרב שפג תוקפן, על מחסור בצידוד, על סיבות לא מוצדקות ללחימה ועל עצם העובדה ששיקרו להם לגבי מטרת הזימון לצבא (מלחמה ולא אימון). מהעדויות עולה שהמענה מצד המפקדים לחשש ולקושי הנפשי הוא איומים ודה-לגיטימציה. עדות נוספת לירידה במורל היא שיעורי הגיוס של מערך המילואים - פחות מאחוז הסכימו לדון באפשרות לחדש את חווי העסקתם. שיעור העריקות האמיתי גבוה ככל הנראה מהמדווח. חוסר מוטיבציה הוא אחד מגורמי הסיכון המוכחים לפיתוח הפרעת דחק חריפה ומתמשכת. הורי החיילים מכריזים לא פעם שהם מקווים כי בניהם יחזרו הביתה בריאים בגוף ובנפש. נראה שיש חשש לא מועט בקרב המשפחות מפני טראומה נפשית, לא פחות מפציעות פיזיות, כשיחזרו החיילים לביתם. כמו כן, יש עדויות רבות על שימוש באלכוהול בקרב החיילים הן באזורי הלחימה באוקראינה

שימוש מועט נעשה בחוסמי עורקים מודרניים, ולרוב הם הונחו בדרך לא נכונה.¹⁵ לא נמצאה עדות לשימוש של חיילים רוסיים באמצעי מיגון לעיניים.

תחום בריאות הנפש

לצבא רוסייה אין מערך מסודר לטיפול בתגובות קרב בשטח ובנפגעי PTSD (הפרעת דחק פוסט-טראומטית).¹⁶ ההתייחסות לתחום ברה"ן החלה רק בשני העשורים האחרונים, בעקבות המלחמה בצ'צ'ניה, ובמסגרתה יושמו צעדים אלה:¹⁷

- נעשה ניסיון למנוע גיוס חיילים שעלולים לפתח תגובות קרב, בהתאם להערכה פסיכולוגית מחייבת לכל מתגייס והחמרת קריטריונים לגיוס.
 - בכל זרוע בכוחות הביטחון הוקמו מחלקות פסיכולוגיה, השוקדות על פיתוח טכניקות ושיטות בפסיכולוגיה צבאית.
 - נוספו קורסים בפסיכולוגיה לתוכנית הלימודים במוסדות הצבאיים.
 - הוקמו יחידות שיקום פסיכולוגי בבתי חולים פסיכיאטריים המיועדות לחיילים משוחררים.
 - הוקמו "תחנות שיקום" ביחידות צבאיות קדמיות, שבהן חייל המפגין סימני תגובת קרב יוכל לנוח.
- הסטיגמה סביב מחלות נפש בחברה הרוסית מקשה על המתמודדים איתן לפנות לטיפול מקצועי.¹⁸ התפיסה הרווחת היא ש-PTSD קשורה ל"חולשה נפשית" ול"אישיות חלשה", ולכן יש ניסיון מצד הצבא הרוסי לזהות ולסנן את אלה עם הנטייה לכך לפני הגיוס. מאידך, יש אבחונים מאוחרים של PTSD בקרב החיילים הרוסים, והמאובחנים מטופלים באשפוז במחלקות פסיכיאטריות בבתי חולים צבאיים.¹⁹

הון בבלארוס. עדויות מבלארוס מצביעות על התנהגות בלתי נשלטת ולא הולמת של החיילים שפוננו מהלחימה באוקראינה.²¹ מעדויות מאזורי הלחימה עולה כי יש חיילים שבוזזים רכוש ומתעללים באזרחים האוקראינים. כל הנ"ל יכול להוות, בין היתר, ביטוי למועקה נפשית לא מטופלת.

היגינה וסניטציה בשדה הקרב

גהות ירודה הייתה אחד הגורמים המרכזיים לאבדות בשדות הקרב הקדם-מודרניים, והיא מאיימת על בריאות החיילים גם בימינו. על-פי נתונים שפרסם צבא ארצות-הברית, בכל סכסוך שארצות-הברית הייתה מעורבת בו, רק 20% מכלל אשפוזי החיילים בבית החולים היו כתוצאה מפציעות קרב. 80% האחרים היו כתוצאה מ-DNBI (Disease and Non-Battle Injury), ובכללם גם מחלות עקב תברואה לקויה.²²

בתמרון עומק חשוב לתכנן פריסה של פלוגות כירורגיה קדמיות בסמיכות לכוחות הלוחמים כדי לקצר את הזמן עד טיפול מציל חיים, המחייב יכולות נוספות על הקיים בחוליות הרפואיות בכוחות הלוחמים

בכל גדוד בצבא הרוסי מוצב קצין ברה"ץ האחראי לשמירה על ההיגינה והתברואה בשטח, ולכל פלוגה משויך מדריך סניטר פלוגתי הכפוף לו מבחינה מקצועית,²³ ואחראי לשמירת התברואה והסניטציה הן בשגרה והן בעת מלחמה. את ההיגינה והסניטציה הצבאית יש לנהל ברמה המקצועית המרבית האפשרית בהתחשב באילוצים בשטח. לדוגמה: לפי הנחיות הצבא הרוסי, בעת מלחמה מחויבים החיילים במקלחת אחת בשבוע, ובהחלפה למדים נקיים. הנחיה נוספת קובעת שבזמן מלחמה יש להקפיד על קבורת חללים ארעית במקום מרוחק כדי לשמור על תברואת המחנה.²⁴ למרות ההנחיות, מפרסומים ברשתות החברתיות עולה כי החיילים אינם נקברים על-פי תקנות הצבא, וגם ההנחיות האחרות אינן מיושמות.²⁵ ביישובים רבים שכבש צבא רוסיה, ושבהם מתקיימת שהייה ארעית, החיילים סובלים מסניטציה ירודה וממחסור חמור באמצעי היגינה, הנחיות התברואה אמורות להיות מיושמות גם במחנות שבויים ועצורים, אולם גם זה לא מיושם. לדוגמה: במריפול הוחזקו התושבים בצפיפות רבה, היה מחסור במים נקיים והיעדר מערכת ביוב תקינה. כמו כן, הגופות לא נקברו על-פי ההנחיות התברואתיות, והדבר הוביל להתפרצויות תחלואה כמו דיזנטריה וכולרה, הן בקרב התושבים האוקראינים והן אצל החיילים הרוסים ששהו באזור.²⁶ אפשר לשער כי המלחמה הנוכחית צפויה להביא להתפרצות מחודשת של תחלואה זיהומית, בעיקר איידס, דלקת כבד זיהומית ושחפת, כפי שקרה ברוסיה בעקבות מערכות קודמות שבהן השתתפה.²⁷

יש דיווחים שלפיהם המזון של הרוסים בשטח מקולקל ובאיכות ירודה. בכתבות שפורסמו דווח כי החיילים הרוסים ניזונים ממנות קרב שתוקפן פג ב-2015.²⁸ תושבים אוקראינים ציינו כי חיילים רוסים מגיעים לבקש מהם מזון ושתייה, חלקם במצב פיזי ונפשי ירוד והם אינם מבינים היכן הם נמצאים ומדוע.²⁹

מסקנות

ככל שהמלחמה בין רוסיה לאוקראינה מתקדמת, ניכר כי ההיערכות לתמרון בכלל תחומי הרפואה הקרבית לא הייתה מספקת - בהצטיידות, בהכנה ובפריסה של מערך הרפואה והפינוי, ובהיבטים נוספים. השילוב של המחסור באמצעי היגינה וסניטציה נאותים, שגרם להתפרצויות מחלות זיהומיות, ושל תת-תזונה קשה הוביל לפגיעה חמורה בכשירות החיילים הרוסים. סקירה זו הדגימה את החשיבות שיש להיערכות יסודית בתחומי הרפואה - טיפול בשדה הקרב, פינוי מהיר, ברה"ן והכנה מנטלית וברה"ץ - לתמרון עומק בשטח אויב. לנוכח הממצאים, אנו ממליצים לנקוט צעדים אלה:

1. להמשיך להקפיד על אימון כלל הלוחמים והחיילים בצה"ל בעקרונות טיפול בסיסיים בפציעות מסכנות חיים.
2. לא ניתן להתבסס רק על פינוי אווירי, ולכן חשוב להיערך מראש לפינוי קרקעי, לרבות תכנון מודקדק של צירי הפינוי והיעדים, בחירת רכבי פינוי מתאימים וזיוודם בהתאם.
3. להשקיע בצידוד מיגון איכותי ללוחמים - קסדות, משקפי מגן, אפודים וכדומה, ולהמשיך להנחיל תרבות של שימוש נכון בצידוד זה.
4. בתמרון עומק חשוב לתכנן פריסה של פלוגות כירורגיה קדמיות בסמיכות לכוחות הלוחמים כדי לקצר את הזמן עד טיפול מציל חיים, המחייב יכולות נוספות על הקיים בחוליות הרפואיות בכוחות הלוחמים.
5. להמשיך לחזק את החוסן הנפשי של החיילים במטרה לשפר את תפקודם בשדה הקרב ולצמצם אפשרות להתפתחות PTSD. נוסף על כך, יש להמשיך להכשיר את המפקדים ואת צוותי הרפואה הקדמיים בהתערבות ראשונית עבור חיילים אשר פיתחו תגובת קרב חריגה בזמן הלחימה.
6. עקרונות בריאות הצבא (תברואה, בטיחות במזון, מניעת תחלואה) הם חלק בלתי נפרד מכשירות הכוחות הלוחמים בשגרה ובחירום. יש להקפיד על תרגול מענה זה באימונים ולתכננו לחירום.

סיכום

מלחמת רוסיה-אוקראינה עוד רחוקה מסיום, אולם כבר עתה ניכר כי חלק מהתובנות שרכשנו בעקבות ההתבוננות במלחמה זו רלוונטיות עבור כוחות הרפואה של צה"ל בעימותים עתידיים בעלי מאפיינים דומים. הלמידה מצבא רוסיה מזכירה לנו, כצה"ל, להמשיך להשקיע בפיתוח תו"ל, אמצעים וטכניקות רלוונטיות לתמרון קרקעי ארוך ולהתאמן בהן, כחלק מהכנה למלחמה עם אתגרי פינוי, היעדר עליונות אווירית, אתגרי ברה"ץ, ומתן הכנה מנטלית ראויה ומענה מידי לתגובות דחק.

תודה לצוות החקירה המיוחד להפקת לקחים ממלחמת רוסיה-אוקראינה, בחיל הרפואה, שאסף את הנתונים ואחראי לסקירות שעל בסיסן נכתב מאמר זה: סא"ל ד"ר איתי פוגל ורס"ן (מיל') ד"ר משה ויסוקובסקי מבית הספר לרפואה צבאית; יעל ליינ, ניצן אלברט, יובל קוזלוב, ולדי בבושקין ומקסים שפירא ממסלול "צמרת" של חר"פ; סא"ל עזיז איברהים ממקרפ"ר.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



שינוי תפיסה: טרור דתי ולא לאומני

בבלימת טרור דתי לא די במישור הצבאי הקינטי, שכן לא ניתן להתמודד עם ההטפה הדתית באמצעים רציונליים. צה"ל מכיר בקרב על התודעה כממד חשוב במערכה הצבאית עצמה, ובעידן הנוכחי לא די בהסברה מול האויב. יש לגבש אסטרטגיה שתכליתה לעצב את תפיסת המציאות של האויב בצורה שתתאים לתפיסת המציאות הנדרשת, כאשר הסברה היא רק חלק מהכלים הנדרשים לכך



פשיטת כוח צה"ל בגנין במהלך "בית וגן". פשיטות אלה אינן יוצרות הרתעה כאשר מדובר בטרור דתי. אדרבה, ככל שהפעילות נגד ארגוני הטרור תהיה אגרסיבית יותר, הם יראו בה קידום יום הדין ויתעודדו מכך. צילומים: דו"ץ

מהם כבר נכחדו (למשל ארגון "הנמרים הטמיליים" שהוכרע ב-2009)³. עיון ברשימה יגלה כי עשרות ארגוני הטרור בעלי האידיאולוגיה הדתית המוצגים בה הם אסלאמיים. בשנים האחרונות אנחנו רואים מגמת "הדתה" של המאבק הלאומי בגזרתנו. לדוגמה הצטרפות פת"ח לפיגועי ההתאבדות, התבטאויות של בכירי הפת"ח לעידוד תופעת

מראשית העת החדשה באו בזה אחר זה ארבעה גלי טרור: האנרכיסטי, האנטי קולוניאליסטי, הלאומני והדתי, כפי שאפיין החוקר דייוויד רפפורט. לפי דבריו, היום אנחנו בעיצומו של הגל הדתי! כיום מופיעים ברשימת ארגוני הטרור של משרד החוץ האמריקני עשרות ארגוני טרור, אולם רק פחות מחמישה מהם אינם נחשבים כארגונים בעלי אידיאולוגיה דתית² וחלק



אסף ישי, בעל תואר שני בלימודי צבא וביטחון מאוניברסיטת בראילן

גם חוקרים אחרים בתחום.¹¹ אפשר גם לומר במקרה של גיוס לטרור דתי שהכיוון הוא הפוך. התאבדות על רקע אישי - אנתחאר - אסורה באסלאם באופן גורף, נחשבת כחטא גדול ומונעת את כניסת הנשמה לגן עדן.¹² אנשים שבכל מקרה נוטים להתאבד, פעולה שתמיט קלון ובושה על משפחת המתאבד, יעדיפו להתאבד בפיגוע - וכך האנתחאר הפך לאסתשהאד - הקרבת הנפש למען הדת. לא מצוקות היום-יום, העוני והאבטלה הם שמניעים אנשים לפגע, אלא פיגוע ההתאבדות הוא הדרך הקלה עבורם "לפתור" את בעיותיהם, לזכות באושר, כביכול, בעולם הבא וכבוד רב למשפחתם בעולם הזה, שיתבטא בין היתר גם במענקים כספיים נדיבים מטעם הרשות הפלסטינית.¹³ כמו כן תופעת המחבלים המתאבדים בגל הטרור הדתי, שאינה ניכרת בגלי הטרור האחרים, מלווה בפסקי הלכה המתירים לבצע את המעשה האובדני.¹⁴ גושפנקא שלא קיימת בטרור הלאומני. הטעות השלישית היא הגדרת "טרור הבודדים" שבאה לבדל את המפגעים מאלה הבאים מטרור מאורגן ולטעון כי ביצעו פעולת טרור על דעת עצמם. בעידן הדיגיטלי שבו אנחנו חיים, ארגוני הטרור כבר אינם בנויים בצורה היררכית אלא בצורה של זיקה ארגונית,¹⁵ ואיש אינו "בודד".¹⁶ לא פעם לאחר פיגוע שכוה, אנחנו נחשפים, דרך התקשורת, לחייו של המפגע ברשתות החברתיות. שם אפשר לראות את העולם הווירטואלי המסית שבו הוא חי.¹⁷ במקרים רבים תמונות המפגע בעמודים האישיים מעידות כי גם העולם הפיזי שסביבו הוא עולם מסית ומעודד פיגועים.¹⁸

התאבדות על רקע אישי - אנתחאר - אסורה באסלאם באופן גורף, נחשבת כחטא גדול ומונעת את כניסת הנשמה לגן עדן. אנשים שבכל מקרה נוטים להתאבד, פעולה שתמיט קלון ובושה על משפחת המתאבד, יעדיפו להתאבד בפיגוע - וכך האנתחאר הפך לאסתשהאד - הקרבת הנפש למען הדת

דין ומסקנות

לנוכח כל אלה, אציע פתרון לבלימת הטרור הדתי בשני מישורים. הראשון הוא במישור הצבאי הקינטי המסורתי, כלומר פעילות נגד כל התארגנות או ניסיון לפגע. מישור זה יהיה בבחינת כיבוי שריפות, שכן לא ניתן להתמודד עם ההטפה הדתית באמצעים רציונליים. פעולה נחושה ככל שתהיה לא תיצור הרתעה מול הבטחה דתית לגאולה, מחילת חטאים וחיים בגן עדן עם 72 בתולות. לכן הצלחה של פעילות צבאית שכזו תהיה רק לטווח הזמן הקרוב - נטרול הסכנה המיידית או מעצר של פעיל מרכזי, שיוחלף במהרה באחר. המישור השני והמורכב יותר הוא פעילות ברמה האסטרטגית, ובראש בראשונה - כלכלית. לפי מגזין פורבס, ארגוני טרור כמו טאלבאן, חזבאללה וחמאס נהנים מהכנסות שנתיות המגיעות למאות מיליוני דולרים ואפילו יותר מכך.¹⁹ הכנסות אלה מגיעות ממיסים, מאגרות, מסחר בסמים, מהברחות, מהלבנות כספים²⁰ ומכספי סיוע

השאהידים⁴ והפיכת המאבק הלאומי למאבק דתי על מסגד אל-אקצא.⁵ מהלך זה נובע כנראה בשל הרצון להישאר רלוונטי מול הגל הדתי הסוחף. ארגונים לא דתיים כגון החזית העממית לשחרור פלסטין או החזית הדמוקרטית לשחרור פלסטין יכולים להיכנס לרשימה, אולם על אף שמדי פעם הם מצליחים לבצע פיגועים בישראל (הבולט שבהם רצח השר רחבעם זאבי שביצעה החזית העממית לשחרור פלסטין), משקלם קטן.

לקיות הגישה לטרור

ההבחנה בין סוגי הטרור חשובה כאשר בוחנים את הדרך להתמודד עם הטרור. כיום הגישה בישראל למלחמה בטרור לוקה לדעתי בשלוש טעויות מהותיות, כפי שיוצגו להלן. הטעות הראשונה היא התייחסות למלחמה בטרור הדתי כאל מלחמה בטרור הלאומני. התגובה לכל פעילות טרור היא פעולת נגד צבאית ברמה כזו או אחרת.⁶ מערכת הביטחון יוצאת מדי פעם למבצעים כמו המבצע בשכם (מרס 2007) או בשומרון (ספטמבר 2021). כמה מגורמי המקצוע אף קוראים ליציאה למבצע נוסף בסגנון "חומת מגן" (מרס 2002),⁷ ונראה כי מדובר בגישה שעוברת כחוט השני דרך כל זרועות הביטחון.⁸ פשיטות על מעוזי טרור כמו אלה האחרונות בג'נין (ינואר 2013, יולי 2023) או הפשיטה על מחבלי ארגון "גוב האריות" בשכם (אוקטובר 2022), על אף הצורך החיוני שלהן, הן ניצחונות טקטיים ולא פעולה אסטרטגית. פשיטות אלה אינן יוצרות הרתעה כאשר מדובר בטרור דתי. אדרבה, ככל שהפעילות נגד ארגוני הטרור תהיה אגרסיבית יותר, הם יראו בה קידום יום הדין ויתעודדו מכך.

יש לעצור את הזרמת הכספים, גם את אלה המגיעים בעקיפין דרך עמותות שונות, בגיבוי חקיקה מהירה. פעילות זו צריכה להיערך גם ברמה הדיפלומטית באמצעות חשיפת ממצאים מול גופים באירופה המממנים ארגונים אלה, בשל חוסר מודעות או עצימת עין

הטעות השנייה היא ייחוס הפיגועים לייאוש ולמצב כלכלי קשה.⁹ פרופ' קלוד בר-רבי מהאוניברסיטה העברית הכחיש את הקשר בין מצב כלכלי וסוציו-אקונומי לטרור. ממחקרו נובע שרוב המפגעים דווקא באים מרקע סוציו-אקונומי גבוה. לדעתו ארגוני טרור דתיים מושכים אליהם אנשים שהצליחו לרכוש השכלה אולם מתקשים לעבור מחסומים חברתיים בגלל מוצא או משפחה ממעמד נמוך.¹⁰ לאותה מסקנה מגיעים



חגיגות באום אל-פאחם - לאחר הפיגוע בחדרה ב-2022. גילויי השמחה הרבים המתפרסמים ברשתות החברתיות לאחר פיגועים בישראל והחגיגות הספונסניות ברחובות הערים לאחר רצח יהודים מעודדים את המפגעים הבאים. צילום מסך: טיקטוק

יש לצאת מתפיסת "המפגע הבודד", בעידן הרשתות החברתיות איש אינו "בודד" בהקשר זה. המפגע הפוטנציאלי חשוף להסתה בלתי פוסקת - מצד התקשורת, אנשי דת וגורמים אחרים - ברשתות החברתיות, במסגדים, ברחובות ואף בבתי ספר ערביים בתוך תחומי הקו הירוק

את הגורמים המסיתים אפשר לאתר בצורה קלה יחסית, שכן הם לא טורחים להסתיר את עצמם. ההסתה מתקיימת גם במסגדים וברחובות העיר, כאשר כל פיגוע ורצח של יהודים גורר אחריו כאמור חגיגות ספונסניות ברחובות. גם נגד אלה יש לפעול ביד קשה, וחשוב לעשות זאת באופן מיידי לאחר כל פיגוע. לשם כך אפשר לשלב פעילות מסוערת או מעצרים ליליים. כאשר מבוקש נעצר מתוך מרכז הכפר שלו או באמצע רחוב הומה בעיר פלסטינית, הדבר יוצר הזדהות בקרב טרוריסטים אחרים.²⁵ על אחת כמה וכמה כאשר מדובר בדמויות ציבוריות כמו אמאמים שנחשדים בהסתה. המעצר המיידי של המסית והבאתו בפני שופט ירטיע אחרים, יצמצם את פעילות ההסתה שלהם ואף ימנע אותה.

ממדינות תומכות (לדוגמה איראן). יש לעצור את הזרמת הכספים, גם את אלה המגיעים בעקיפין דרך עמותות שונות, בגיבוי חקיקה מהירה. פעילות זו צריכה להיערך גם ברמה הדיפלומטית באמצעות חשיפת ממצאים מול גופים באירופה המממנים ארגונים אלה, בשל חוסר מודעות או עצמת עין.²¹ דוגמה לפעילות חובקת עולם כזו נגד חזבאללה הייתה מבצע "קסנדרה".²² אפשר להתחיל מעצירת המימון למענקים שמשלמת הרשות הפלסטינית למפגעים ולמשפחותיהם, וכך להרטיע את אלה המונעים מהתגמול הכספי. באופן דומה אפשר לעצור את הזרמת הכספים לעזה. אומנם עולה הטענה כי מהלך זה יפגע קודם כל באוכלוסייה המקומית ולא בטרור, אבל למעשה, למיטב ידיעתי, הנחה זו לא נחקרה.²³

דרך פעולה נוספת היא עצירת ההסתה. יש לצאת מתפיסת "המפגע הבודד", בעידן הרשתות החברתיות איש אינו "בודד" בהקשר זה. המפגע הפוטנציאלי חשוף להסתה בלתי פוסקת - מצד התקשורת, אנשי דת וגורמים אחרים - ברשתות החברתיות, במסגדים, ברחובות ואף בבתי ספר ערביים בתוך תחומי הקו הירוק.²⁴ כמו כן גילויי השמחה הרבים המתפרסמים ברשתות החברתיות לאחר פיגועים בישראל והחגיגות הספונסניות ברחובות הערים לאחר רצח יהודים מעודדים את המפגעים הבאים.



נצראללה בנאום נגד ישראל. יש לתת את הדעת לקרב על התודעה. צילום מסך: ערוץ 11

אולם כיום, לנוכח השינויים שחלו בטרור בשנים האחרונות, נדרשת גישה אחרת.

נוסף על הפתרונות שהוצעו, יש לתת את הדעת לקרב על התודעה. גנרל רופרט סמית' העלה בספרו **התועלת שבכוח** שאנו נלחמים בקרב אנשים ולא בשדה הקרב, ולפיכך היעד שלנו הוא רצון האוכלוסייה.³⁰ סמית' מביא כדוגמה את מזכ"ל חזבאללה חסן נצראללה במלחמת לבנון השנייה - אף על פי שהפסיד בכל קנה מידה במלחמה מול ישראל, ואף הודה שהמעט בהערכת התגובה הישראלית, בעיני העולם הערבי נצראללה ניצח במלחמה - וזאת מכיוון שזכה בקרב על התודעה. סמית' טוען כי בעידן של "מלחמה בתוך אנשים" מה שחשוב זה לא תוצאת הקרב אלא כיצד התקבע הדימוי של המלחמה בתודעת הציבור. ולכן מבחינת נצראללה כל זמן שחזבאללה עומד על רגליו זהו ניצחון, ללא קשר למחיר.³¹

צה"ל מכיר בקרב על התודעה כממד חשוב במערכה הצבאית עצמה,³² ואפשר לומר כי בעידן הנוכחי לא די בהסברה מול האויב, אלא יש לבחון קודם את תפיסת המציאות שלו ואחר כך את הפער בינה ובין תפיסת המציאות הרצויה. מתוך כך יש לגבש אסטרטגיה שתכליתה לעצב את תפיסת המציאות של האויב בצורה שתתאים לתפיסת המציאות הנדרשת, כאשר הסברה היא רק חלק מהכלים הנדרשים לכך.³³ שילוב של כל דרכי הפעולה האלה באופן עיקש, נחוש ומתמיד יוכל להביא אם לא לשבירה של הטרור הדתי, לכל הפחות לצמצום ניכר שלו.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

לעיתים המפגע סומך על המטרייה הדתית שמספק לו הטרור הדתי ומתאבד בפיגוע על מנת שירווח למשפחתו, הן חברתית הן כלכלית. על אף הקושי ליצור הרתעה נגד מפגעים המשולהבים באידיאולוגיה דתית, לפחות אפשר לפעול נגד אלה המסתמכים על ההיתר הדתי כדי להכשיר את כוונתם להתאבד ואינם בעלי מניע דתי טהור. ההרתעה תיעשה באמצעות בחינה כלכלית מדוקדקת של משפחת המפגע על ידי מס הכנסה, מע"מ, רישוי עסקים והמשטרה כדי לאתר כספים שהיא מקבלת ולעצור אותם. גם אם לא יתגלו מקורות כספיים, עצם הבדיקה תערים קשיים על המשפחה ותניא משפחות אחרות מלחשוף את בניה להסתה ולתכנים מעודדי טרור. נוסף על כך יש קשר מובהק בין טרור ופלילים,²⁶ ולא פעם הפעילות הפלילית משמשת למימון הטרור.²⁷ מיקוד מאמץ של המשטרה בכיוון זה יכול אף הוא להניב תוצאות.

באוקטובר 2022 פורסם כי צה"ל הקים יחידה שמטרתה לאתר ארנקים דיגיטליים של ארגוני טרור.²⁸ זהו צעד חשוב בכיוון הנכון ואני מקווה שזהו חלק מתוך מארג שלם של פעולות שמטרתן לעצור את המימון לארגוני הטרור השונים.

טיפול נכון בטרור מצריך שינוי בדפוסי החשיבה הקיימים. מורכבות השינוי נובעת בין היתר מהתפיסה הטבעית ש"כל דבר חשוב", בוודאי בעולם הביטחוני. אנחנו נוטים לבחור שוב ושוב באותם פתרונות ושיטות מוכרות, מתעלמים מהמציאות המשתנה ומנסים לשחזר את ההצלחה של "חומת מגן". אנחנו יוזמים פעולות בתוך מחנות הפליטים, ולמרות ההצלחה המקומית איננו מצליחים להביא לתוצאה הרצויה. ושוב, נתקלים באותם פיגועים.²⁹ מבצע "חומת מגן" היה נכון לשעתו,



על המידתיות

מלחמות אסימטריות מתאפיינות בחוסר איזון בין הצדדים, וטבען מאתגר את השמירה על כללי המלחמה הצודקת ודיני הלחימה. ציות להם יוצר תחושת חד-צדדיות וחוסר צדק ומותיר בקרב אזרחי הצד המציית תסכול נוכח מה שנתפס כחולשה ומוסרניות יתר. יש להיזהר שלא לבלבל בין הבנה ובין הסקה בנוגע לאופן הפעולה הראוי



בית טארק עז א־דין בעזה לאחר תקיפת צה"ל במבצע "מגן וחץ". פעולות אלה פתחו מחדש את הדין בסוגיות גרימת הנזק לבלתי מעורבים במסגרת פעולות המאבק בטרור. צילום: חשבון הטוויטר של חסן אצליח, 9 במאי 2023

שנפגעו היו בכירי הטרור עצמם. במאמר זה נבקש לטעון כי שני צידי המתרס שוגים בהבנתם את דרישות מוסר המלחמה, ובפרט את הקריטריונים לבחינת המוסריות של פעולות הנעשות במסגרת המלחמה בטרור. בלי לנקוט עמדה בנוגע לפעולות הסיכול שבוצעו במהלך מבצע "מגן וחץ", עקב מחסור במידע רלוונטי, הרי יש מקום לבחון את הקריטריונים הללו ולהבהירם, תוך התמקדות בהיבטים המייחדים פעמים רבות את הזירה המקומית של מלחמה בטרור.

מידתיות ודוקטרינת כפל התוצאות

הדין הבין-לאומי וכללי מוסר המלחמה מבחינים בין מטרות לגיטימיות ובין מטרות שאינן לגיטימיות בהקשר של פגיעה מכוונת במסגרת מלחמה. על פי ההבחנות המעוגנות בדין הבין-לאומי כיום, פגיעה מכוונת מותרת אך ורק במטרות צבאיות. אזרחים ומטרות שאינן צבאיות נהנים מחסינות, ואסור לפגוע

כטבע סבבי לחימה מול ארגוני טרור, גם מבצע "מגן וחץ" (9-13 במאי 2023) התאפיין באתגרי לחימה מורכבים הנערכים בשטח אוכלוסייה אזרחית. המבצע נפתח בסיכול ממוקד של צה"ל נגד בכירים בגא"פ (ג'האד אסלאמי פלסטיני). פעולות אלה הובילו, לצד סיכול יעדי הפעולות, למותם של עשרה אזרחים נוספים, ופתחו מחדש את הדין בסוגיות גרימת הנזק לבלתי מעורבים במסגרת פעולות המאבק בטרור.

מצד אחד, היו שטענו כי אי אפשר להצדיק פעולות אלה ברמה המוסרית, שכן מוות של חפים מפשע, ובפרט של ילדים שהימצאותם בשטח הייתה ידועה (על פי אחת הטענות), לעולם אינו יכול להיות מוצדק במסגרת מוסר המלחמה. מנגד, אחרים טענו כי הפעולה כוונה נגד מטרות לגיטימיות, בין היתר כלפי מי שאחראי לרצח אזרחים ישראלים חפים מפשע, ומשכך, הנזק הנלווה לפעולה מידתי ביחס למטרה. זאת בעיקר נוכח העובדה שמי שסיכן את אותם האזרחים

ענת שפירא,
חוקרת במכון למחקרי ביטחון לאומי



ד"ר עידית שפרן גיטלמן,
חוקרת בכירה במכון למחקרי ביטחון לאומי



קריטריונים כמותיים למידתיות או להגיע להסכמות לגביהם. למשל: ניסוי שבחן את תשובותיהם של אנשי אקדמיה ממדינות שונות, העוסקים במשפט ובפילוסופיה של המוסר ומתמחים בדיני מלחמה ובתורת המלחמה הצודקת, ושל קציני צבא מארצות-הברית ומישראל ואזרחים מארצות-הברית - גילה כי לא זו בלבד שבין הקבוצות השונות יש פערים נרחבים בנוגע לשאלה מהי פעולה מידתית, אלא גם שבתוך כל קבוצה חוסר ההסכמה היה נרחב עד מאוד.⁶ לנוכח קשיים ואי-הסכמות אלה, נדמה כי אי אפשר לגבש נוסחה שתקבע במדויק כיצד ראוי לחשב מידתיות. על כן, הדרך היחידה לבחון פעולות מסוימות היא לאזן בין הטעמים השונים העומדים על הפרק אד-הוק. עם זאת, חשוב להבהיר ולחדד מהם טעמים אלה, ומנגד, אילו טעמים אינם חלק רלוונטי מן האיזון הזה.

הדין הבין-לאומי וכללי מוסר המלחמה מבחינים בין מטרות לגיטימיות ובין מטרות שאינן לגיטימיות בהקשר של פגיעה מכוונת במסגרת מלחמה. על פי ההבחנות המעוגנות בדין הבין-לאומי כיום, פגיעה מכוונת מותרת אך ורק במטרות צבאיות

מידתיות איננה נוגעת לחומרת התגובה, אלא לאיזון שבין התועלת המצופה מביצוע הפעולה ובין הנזק שהיא צפויה לגרום לאזרחים ולבלתי מעורבים. כך, לעיתים נזק שנתפס כמינורי עשוי להיות לא מידתי גם אם בפועל נפגעו מעט אזרחים בפעולה, ולעומת זאת, נזק מהותי עשוי להיחשב מידתי גם אם הוא כולל הרס רב ופגיעה גדולה. פעמים רבות נדמה כי פוליטיקאים ואנשי ציבור מתבטאים ומאיימים בתגובות לא מידתיות, בעוד כוונתם למעשה לאיים בתגובות חמורות. למשל: דווח בתקשורת כי בישיבת הקבינט המדיני-ביטחוני מ-9 במאי דרשו השרים בצלאל סמוטריץ' ואיתמר בן גביר כי ישראל תגיב באופן לא מידתי במקרה של ירי מרצועת עזה.⁷ כמו כן, לאחר פגיעת הטיל בבית ברחובות צוטט גורם מדיני כאומר "האירוע ברחובות מרחיק את הפסקת האש. ישראל תגיב בצורה לא מידתית. השיחות בתיווך מצרים לא מתקדמות כרגע".⁸ מלבד חוסר הדיוק שבהתבטאויות אלה וחוסר ההבנה שהן משקפות ביחס למושג המידתיות הרי הן גם גורמות נזק, כיוון שמשמעותן בפועל היא הצהרה שישראל תפעל בניגוד לכללי מוסר המלחמה ולדין הבין-לאומי. השאלה אם פעולה הגוררת נזק לבלתי מעורבים עשויה להיות צודקת מעלה כמה דגשים, שיש לאזן ביניהם. ראשית, בהמשך לעקרון ההבחנה, עקרון המידתיות מתייחס לנזק המצופה מפעולה מסוימת רק לבלתי מעורבים. בבואנו להעריך אם פעולה צבאית מסוימת, דוגמת ירי תגובה לעבר מקורות

בהם. עיקרון זה מכונה "עקרון ההבחנה", והוא משמש אבן יסוד של כללי מוסר המלחמה.² במהלך השנים עורר עיקרון זה ביקורות רבות. המרכזית שבהן מבקשת לשאול אם ראוי שהחסינות מפגיעה מכוונת תחול רק על אזרחים ואין לוחמים הזכאים לה, כמו גם, האם אכן כלל האזרחים ראויים לפטור זה? בבסיס הביקורת עומדת התפיסה שלפיה חייל המשתתף במלחמת הגנה צודקת אינו נושא באשמה מוסרית גבוהה יותר מאזרח הלוקח חלק בלחימה נפשעת, גם אם אינו עושה זאת במדים. בהמשך לביקורת זו, ביקורות אחרות מתמקדות ביישום הפרקטי של ההבחנה ותוהות, בפרט בעידן שבו חלק ניכר מן המלחמות מתקיימות בתוך שטחים מיושבים, האם ניתן לממש בפועל הבחנה בין לוחמים לבלתי לוחמים במסגרת לחימה מסוג זה?³ למרות ביקורות אלה, עדיין ניתן לומר כי יש הסכמה רחבה בקרב משפטנים, פילוסופים ואנשי צבא על כך שאזרחים שאינם מעורבים בענייני המלחמה חסינים בפני פגיעה מכוונת.

עם זאת, חסינותם של הבלתי מעורבים איננה בלתי מוגבלת, ומקובל לפרש את דיני המלחמה ככאלה המתירים פגיעה לא מכוונת באזרחים או במטרות אזרחיות תחת תנאים מסוימים. הדוקטרינה המרכזית העוסקת בסיטואציות שבהן פעולה מסוימת גוררת באופן בלתי נמנע, נוסף על התוצאה הרצויה, תוצאה בלתי רצויה, היא דוקטרינת כפל התוצאות,⁴ המבחינה בין תוצאה מכוונת ובין תוצאה צפויה אך לא מכוונת. מקורה של דוקטרינה זו בהגותו של תומאס אקווינס, והיא באה לידי ביטוי בסוגיות רבות באתיקה יישומית, בהן למשל הפלות, המתות חסד ועוד.

מיישום הדוקטרינה בסוגיה של פגיעה באזרחים במסגרת מלחמה אפשר להסיק כי ניתן להתיר פעולה צבאית הצפויה לגרום נזק לבלתי מעורבים אם מתקיימים תנאים אלה: ראשית, הפעולה טובה כשלעצמה, או מכל מקום אינה רעה, והיא משרתת את צורכי מבצע הפעולה במסגרת ניהול מלחמה לגיטימית. שנית, התוצאה הישירה והמכוונת של הפעולה קבילה מבחינה מוסרית. שלישית, כוונתו של מבצע הפעולה היא טובה, כלומר הוא אינו מתכוון לנזק שייגרם לבלתי מעורבים, ונזק זה אינו אחת ממטרותיו או אמצעי להשגת מטרותיו. יתרה מכך, על מבצע הפעולה מוטלת החובה לנסות לצמצם את הנזק שייגרם לבלתי מעורבים, גם במחיר עלויות עבורו. חובה זו משמעה כי אין דרך אחרת, מזיקה פחות, להשיג את המטרה. התנאי הרביעי והאחרון הוא תנאי המידתיות, ולפיו יש לאזן בין התועלת שביצוע הפעולה צפוי להניב ובין הנזק שצפוי להיגרם לאזרחים ולבלתי מעורבים.⁵ כיצד בדיוק ניתן לקבוע אם הפגיעה מידתית? מדובר בשאלה מורכבת, שאין לה תשובה אחת מקובלת. גם חוקרים ואנשי מקצוע המתמחים בתחום מתקשים לעיתים תכופות להגדיר



הידיעה הראשית ב"מעריב" למוחרת הסיכול הממוקד, יולי 2002. לאחר הסיכול הממוקד קבעה ועדת החקירה כי "אין לקבוע מסמרות לעניין הרף המספרי של אזרחים הצפויים להיפגע מפעולות פגיעה מונעת". צילום מסך

מטרתו. השאלה שמבחן זה מציע היא, האם בהיעדר התוצאה הרעה מבצע הפעולה עדיין היה מבצע אותה? אם התשובה חיובית, הרי מדובר בנזק צפוי אך לא מכוון. ואולם אם מבצע הפעולה היה נמנע מביצועה בהיעדר הנזק האגבי, הרי אותו מבצע מעוניין בתוצאה הרעה ומכוון אליה.¹¹

מידתיות איננה נוגעת לחומרת התגובה, אלא לאיזון שבין התועלת המצופה מביצוע הפעולה ובין הנזק שהיא צפויה לגרום לאזרחים ולבלתי מעורבים. לעיתים נזק שנתפס כמינורי עשוי להיות לא מידתי גם אם בפועל נפגעו מעט אזרחים בפעולה, ולעומת זאת, נזק מהותי עשוי להיחשב מידתי גם אם הוא כולל הרס רב ופגיעה גדולה

במקרה של 9 במאי עלינו לשאול: האם ישראל הייתה תוקפת את ראשי הג'האד אילו ידעה שאותם אזרחים לא ייהרגו? אם התשובה חיובית, הרי הנזק שנגרם לאזרחים אלה, אף שהיה צפוי, איננו מכוון, ועל כן אפשר להגדירו אגבי. מבחן דומה הציעה הפילוסופית של המוסר אליזבת אנסקומב, שטענה כי בנוגע לכל פעולה הגורמת נזק, יש לשאול את הפועל מדוע נקט אותה. אם תשובתו היא מסוג "על-מנת" - הרי מדובר בתוצאה מכוונת. אם, לחלופין, תשובתו היא מסוג "זה בלתי

ירי, עומדת בדרישת המידתיות של מוסר המלחמה, אין אנו נדרשים לשקלל את הנזקים המכוונים של פעולה זו למחוללי הטרור או לתשתיות המשרתות אותם. סייג לעיקרון זה תקף אם ארגוני הטרור עושים שימוש במערכות אזרחיות. אז המורכבות רבה יותר, ויש להביא בחשבון את העובדה שפגיעה בתשתיות אלה תוביל לפגיעה ישירה גם באזרחים.

כיצד בוחנים אם נזק הוא אגבי?

הדרישה המרכזית של דוקטרינת כפל התוצאות היא שהנזק שייגרם לבלתי מעורבים חייב להיות אגבי, כלומר נזק שאף כי הוא צפוי הרי אינו מכוון. טענה מוכרת בהקשר זה שואלת כיצד ניתן לטעון "לא התכוונו" להרוג את אותם הילדים אם ידענו על הימצאם סמוך למטרה, וידענו כי תקיפת המטרה תוביל למותם? למשל, במקרה של התקיפות ב-9 במאי, בצה"ל אמרו כי ידעו על נוכחותם של בלתי מעורבים בקרב יעדי הסיכול, וכן על ההסתברות שייפגעו, ואף ציינו כי תוצאת התקיפה הייתה קרובה מאוד להערכות בתכנון הסיכול המשולש,¹⁰ כלומר ההערכות חזו את הפגיעה בבלתי מעורבים. סוגיה זו מעלה שאלה פילוסופית מוכרת על ההבחנה בין Intended ובין Foreseen but Unintended (הנדונה גם בגמרא תחת סוגיית "פסיק רישא ולא ימות"), אשר אינה מוגבלת רק לתחום מוסר המלחמה, ומבחנים שונים הוצעו כדי להשיב לה.¹⁰

אחד המבחנים המקובלים מכונה "מבחן הצורך", והוא בוחן עד כמה מבצע הפעולה "צריך" את התוצאה הרעה כדי להשיג את

נמנע" - הרי מדובר בנזק שאינו מכוון.¹² גם כאן סביר להניח כי הרג הילדים והנשים יוגדר כתוצאה "בלתי נמנעת", ולא כמעשה שבוצע "על-מנת" להניב תועלת כלשהי.

היבט נוסף של דרישת המידתיות הוא היות הדרישה צופה פני עתיד ולא פני עבר. זאת בניגוד לאופן שבו הדרישה מתפרשת לעיתים תכופות, בדיונים המתקיימים בתקשורת וברשתות החברתיות. אפשר לראות פרשנות שגויה זו למשל בהתבטאותו של הרמטכ"ל רא"ל הרצי הלוי, בכנס הרצליה: "מבצע 'מגן וחץ' התחיל ביוזמה. פגענו בתחילתו בבכירי ארגון הג'האד האסלאמי הפלסטיני - לא רק על מה שעשו, גם על כוונות שהיו והתפתחו".¹³ בניגוד לדבריו, תנאי המידתיות אינו דורש לאזן בין הנזק שנגרם בעבר לנזק שתגרום הפעולה, אלא בין הנזק שהפעולה צפויה למנוע ובין הנזק שהיא צפויה לגרום. על כן, הפגיעה בבכירי הג'האד מוצדקת לא "גם על כוונות שהיו והתפתחו", אלא רק בשל כוונות אלה.¹⁴

לפיכך, ההשוואה הנכונה בבחינת המידתיות של פעולה צבאית היא בין

המצב הקיים בהיעדר הפעולה, ובין הנזק שיימנע בעקבות ביצועה או התועלת המבצעית שיניב ביצועה. בהחלטה אם לבצע למשל סיכול ממוקד של מנהיג ארגון טרור, השאלה הרלוונטית איננה מהו היחס בין הנזקים שגרם אותו מנהיג בעבר ובין הנזק שביצוע הסיכול יגרום לבלתי מעורבים, אלא מהם הנזקים שיימנעו בעתיד כתוצאה מסיכולו מול הנזק לבלתי מעורבים. לפיכך, כותרות הקוראות ל"סגירת מעגל" או שולחות רמזים לנקמה אינן עולות בקנה אחד עם תפיסה זו, וראוי היה כי גורמים ישראלים יימנעו מלרמוז לכך בראיונות תקשורתיים. רמיזות מעין אלה עלולות ליצור את הרושם שישראל אינה מצייתת לכללי המוסר המקובלים במאבק נגד הטרור.

נזק צפוי או נזק בפועל?

קביעת מידתיות הפעולה נעשית לפני ביצועה. משכך, הרי היא מתבצעת לא בהתאם לנזק שנגרם בפועל בפועל אלא בהתאם להערכה בדבר הנזק הצפוי בעקבותיה, כפי שהיא מתגבשת בהתאם למידע שמצוי בידי מקבל החלטה. דוגמה לחשיבותה של סוגיה זו ניתן למצוא בפרשת סיכולו של צלאח שחאדה ב-22 ביולי 2002. מלבד יעד הפעולה נהרגו בפעולה רעייתו ובתו, וכן למעלה מעשרה אזרחים בלתי מעורבים. הפגיעה בחפים מפשע עוררה דיון ציבורי וביקורת נרחבים, שהובילו לתחקור ניכר של האירוע ולהפקת לקחים. בהמשך הוקמה ועדת בדיקה, שפסקה כי הפעולה הייתה בלתי מידתית. הוועדה הבהירה כי מקור הכשל טמון בהערכות מודיעיניות שגויות בדבר היקף האזרחים הבלתי מעורבים



הפילוסופיה הבריטית אליזבת אנסקומב.

טענה כי בנוגע לכל פעולה הגורמת נזק, יש לשאול את הפועל מדוע נקט אותה. צילום: ויקיפדיה

שהיו בסביבת שחאדה והנזק הצפוי להם.¹⁵ הנזק בעקבות הפעולה צפוי היה להיות מידתי, ועל כן הפעולה עמדה בדרישת המידתיות, אף כי הנזק שנגרם בפועל היה בלתי מידתי.

דווקא משום שהנזק הרלוונטי הוא הנזק הצפוי מן הפעולה, ולא הנזק בפועל, בידי מקבלי החלטות החובה לוודא שיש בידיהם מידע מספק ומהימן לקבוע מהם הנזקים הצפויים מן הפעולה. במקרים של חוסר ודאות בנוגע להיקף הנזקים הצפוי, יש לבחון אם חוסר ודאות זה נגזר ממחסור במידע - ואז כאמור מוטלת על מקבלי ההחלטה החובה לנסות להשיג מידע זה ולתקף אותו - או שמא חוסר הודאות הוא תוצר של הנסיבות, ולא ניתן ליישב אותו, כלומר אי אפשר להגיע לרמת ודאות גבוהה דיה. במקרים אלה חובה על מקבל החלטה לבחון את הנתונים בקפידה ולדבוק בקריטריון מחמיר, גם במחיר של הימנעות מפעולה.

ועדת החקירה לעניין סיכול שחאדה כתבה בהמלצותיה: "אין לקבוע מסמרות לעניין הרף המספרי של אזרחים הצפויים להיפגע מפעולות פגיעה מונעת. ככל שהנזק הצפוי מן

היעד לסיכול ודאי יותר, מייד יותר ומשמעותי יותר, כך הסיכון שניתן לקחת לגבי פגיעה באזרחים בלתי מעורבים גדול יותר".¹⁶ כלומר, המיקוד הוא בנזק הצפוי לאזרחים בלבד, השקילה צופת פני עתיד, בבחינת מהו הנזק הצפוי מן היעד לסיכול, וההתמקדות היא בפיטנציאל הנזק - עד כמה הוא ודאי, מייד ומשמעותי, ולא בנזקים שנגרמו מן הפעולה בפועל.

מידתיות ומגינים אנושיים

מלבד ההבהרות הכלליות הנדרשות למושג המידתיות ולאופן שבו יש לשקול אותו, יש לדון גם בשאלות ספציפיות יותר, הנוגעות לחישוב מידתיות בנסיבות ייחודיות. שאלה אחת מתמקדת באופן שבו יש לבצע את תחשיב המידתיות במקרה של פעילי טרור הפועלים מתוך אוכלוסייה אזרחית, או משתמשים בה כמגינים אנושיים. במקרים אלה האויב מגן על לוחמיו או נשקו באמצעות אזרחים, בדרך שבה אי אפשר להבחין בין מטרות צבאיות לאזרחיות. לפיכך, פגיעה בלוחמים או בנשק תגרור בהכרח פגיעה באזרחים. בעשותו כך, מבקש האויב להשיג מטרות שונות. לעיתים הוא מניח שהצד האחר יימנע מלפגוע במי שמוחזק חף מפשע, וכך תימנע גם הפגיעה בלוחמים עצמם או בנשק שאותם האזרחים מגינים עליו. לעיתים הוא מקווה כי הפגיעה באזרחים תסייע לגייס את דעת הקהל העולמית לטובתו, או תוביל להפעלת לחץ בין-לאומי על הצד שמנגד.

סוגיית המגינים האנושיים מציבה אתגר מוסרי. כיוון שבמקרים אלה האויב הוא שחושף את אזרחיו לסכנה, הרי הדרישה לציית לעקרון ההבחנה ולכבד את חסינותם של

כמגינים אנושיים מרצונם החופשי). בהתאם לכך, גם חסינותם מפני פגיעה איננה מוסרת במצבים כאלה.

מידתיות ויכולת הגנתיות

טענה נוספת נוגעת לפער בין היכולות ההגנתיות של שני הצדדים. לפי טענה זו, בעוד ישראל מצוידת בסוללות כיפת ברזל, מערך ההגנה שלה ככלל מספק הגנה מרבית, ובפועל סכנת החיים שאליה חשופים אזרחי ישראל מינורית, הרי לרשות האזרחים הפלסטינים כמעט לא עומדים אמצעי מיגון - אין להם מיירטי רקטות, ואפילו מקלטים נגד טילים אינם נמצאים באופן זמין למרבית האזרחים הבלתי מעורבים בלחימה. פער זה מטיל ספק ביכולת להצדיק את המידתיות של פעולות ישראליות הגורמות נזק אגבי לאזרחים ובלתי מעורבים. הסיבה היא שמצד אחד, פוטנציאל הנזק מאי ביצוע פעולות אלה נמוך מאוד, ולראיה ניתן לראות את כמות שיגורי הרקטות הגבוהה מהרצועה במהלך מבצע "מגן וחץ" ואת הנזק המצומצם שהן גורמות ומצד אחר, פוטנציאל הנזק לפלסטינים מביצוע הפעולות גבוה מאוד.

לתפיסתנו, למדינה שמורה הזכות לפעול נגד הפרת ריבונותה והעמדת אזרחיה בסיכון תוך שיבוש ניכר של שגרת חייהם, ללא קשר לשאלה עד כמה חייהם בסכנה. במובן זה, אם ישראל מותקפת, הדעת נותנת כי עצם פעולתה למניעת התקפה זו עומדת בדרישת "העילה הצודקת" של כללי הצדק במלחמה, הלוא היא הגנה עצמית. עם זאת, משעה שהחלה המערכה, שאלת הסיכון ופוטנציאל הפגיעה באזרחים רלוונטית לתחשיב מידתיות ההתקפות הכרוכות בפגיעה באזרחים. ההשוואה בין הנזק הצפוי מביצוע פעולה, ובין הנזק הצפוי מהימנעות מביצועה, צריכה להיעשות תוך הבאה בחשבון של יכולת המיגון וההגנה על האזרחים. השאלה שצריכה להישאל היא מה מידת הסכנה הנשקפת לאזרחי ישראל בשקלול כל הנתונים הרלוונטיים, ובכלל זה יעילות מערכת כיפת ברזל, ולא מה מידת הסכנה שהייתה יכולה להישקף אלמלא הימצאותה של המערכת.

נראה שעובדה זו מובאת בחשבון גם בקרב מקבלי החלטות ומערכת הביטחון. הרי קל לשער שמציאות, שבה השיגורים לעבר ישראל היו גובים נפגעים רבים בנפש, הייתה גוררת סבבי לחימה בקלות רבה יותר. יכולת ההכלה של ישראל נובעת בין היתר מיכולת המיגון הגבוהה שלה. עובדה זו מובאת בחשבון בקרב מקבלי החלטות ומערכת הביטחון כעילה לביקורת,²⁰ בין היתר משום שנדמה כי יש משהו לא הוגן בטענה כי על ישראל לפעול באופן מרוסן יותר (ופעמים רבות יעיל פחות) משום שהשקיעה רבות במיגון אזרחיה. יתר על כן, ההשקעה הרבה במערך ההגנה אינה נעדרת עלות גם היא, הן מבחינת המחיר הכלכלי הנדרש לשם פיתוח ושימוש



הפילוסוף האיטלקי תומאס אקווינס.

על הגותו מתבססת הדוקטרינה שבמרכזה ההבחנה בין תוצאה מכוונת ובין תוצאה צפויה אך לא מכוונת. דיוקן מאת קרלו קריוולי, ויקיפדיה

האזרחים המגינים מלווה בתחושת אי צדק ניכרת. האויב מפר את הכללים ועושה שימוש ציני בהם ובעובדה שהצד שמנגד שומר עליהם, ומי שמשלם על כך את המחיר הוא דווקא הצד המקיים את כללי המלחמה. יתר על כן, תחושת אי צדק זו יוצרת פעמים רבות בקרב הציבור תחושה כי כללי הלחימה ככלל אינם הוגנים, ועל כן אין הצדקה מוסרית לציית להם. נדמה, כי מי שאמור לשאת במחיר של סיכון אזרחי האויב הוא האויב עצמו, שכן הוא שחשף אותם לסיכונים אלה. יתרה מכך, שמירה על עקרון ההבחנה במקרים מעין אלה יוצרת, לכאורה, תמריץ לצדדים המעורבים במלחמה לערב אזרחים בלחימה, ועלולה בטווח הארוך להביא לנפגעים אזרחיים רבים יותר.

אף שהתקיפות ב־9 במאי אינן מקרה קלסי של שימוש במגינים אנושיים, בשל העובדה שהמחבלים הותקפו בבתייהם, הרי סוגיית השימוש במגינים אנושיים חוזרת ועולה לעיתים תכופות בהקשר של הסכסוך בין ישראל לפלסטינים. בין היתר, למשל, על רקע הטענות בדבר

מיקום מפקדות חמאס מתחת לבית החולים שיפא בעזה; מיקום מטה יחידת הסייבר של חמאס במגדל אל-ג'לאא בעזה; שבו היו ממוקמים גם משרדי רשתות תקשורת בין-לאומיות; הצבת משגרי רקטות ליד בתי ספר וכיוצא בזה. על פי טענה זו, העובדה שראשי ארגוני טרור המודעים לכך שהם מטרה בכל זאת בוחרים ללון בחיק משפחתם - מטילה עליהם לפחות חלק מן האחריות למות בני משפחתם.

הדין הבין-לאומי אוסר בחומרה שימוש במגינים אנושיים.¹⁷ עם זאת, הוא אינו מספק תשובה ברורה לשאלה כיצד יש לנהוג במקרים שבהם האויב מפר את הכללים ומשתמש באזרחיו כמגינים, ובפרט אינו מתייחס לשאלה אם העובדה שהאויב הוא שזים את סיכון האזרחים משפיעה על תחשיב המידתיות ביחס לנזק אגבי.

שלושה עקרונות ראויים להבהרה בהקשר זה: ראשית, עקרונות מוסר לחימה בסיסיים הנכללים בדין ההומניטרי הבין-לאומי,¹⁸ ובהם העיקרון שלפיו אין לפגוע באופן מכוון בבלתי מעורבים, אינם כפופים להדדיות. זאת בניגוד לעקרונות אחרים שעשויים לחול רק בהתקיים רכיב זה. העובדה שהאויב אינו מכבד בעצמו את הכללים או שומר למשל על החוק המורה על חסינותם של הבלתי מעורבים, איננה מפחיתה מחסינותו של מי שאינו לוקח חלק פעיל בלחימה, ולכן אסור לצד האחר לפגוע בו. שנית, אחריות אינה "משחק סכום אפס".¹⁹ לכן, גם אם ארגוני הטרור נושאים באחריות, ואף באחריות המרכזית לפגיעה במגינים האנושיים, הרי גם מבצעי התקיפה נושאים באחריות. לפיכך מוטלת עליהם החובה לשקול את אותם שיקולי מידתיות שהיו שוקלים בכל מקרה אחר של נזק היקפי. שלישית, חפותם של אזרחים המשמשים כמגינים אנושיים נשמרת להם גם כאשר הם נמצאים בסמוך למחבלים (בהנחה שלא בחרו לשמש



הקבינט המדיני-ביטחוני, 9 במאי 2023. פעמים רבות נדמה כי פוליטיקאים ואנשי ציבור מתבטאים ומאיימים בתגובות לא מידתיות, בעוד כוונתם למעשה לאיים בתגובות חמורות. צילום: אבי אוחיון, לע"מ

סיכום

מלחמות אסימטריות מתאפיינות בחוסר איזון בין הצדדים, הבא לידי ביטוי באופנים שונים. לרוב מתייחס המושג לחוסר השוויון ביחסי הכוחות בין הצדדים, אך יש לזכור כי לעיתים הצד החלש מבחינת הכוח הצבאי, הוא דווקא בעל מעמד חזק יותר מבחינת מצבו לפי דעת הקהל הבין-לאומית. מאבקה של ישראל בארגוני הטרור הוא מסוג המאבקים הללו.²¹ טבען של מלחמות אסימטריות מאתגר את השמירה על כללי המלחמה הצודקת ודיני הלחימה. ציות להם יוצר תחושת חד-צדדיות וחוסר צדק, ומותיר בקרב אזרחי הצד המציית תסכול נוכח מה שנתפס כחולשה ומוסרניות יתר. אף שניתן להבין תחושה זו, יש להיזהר שלא לבלבל בין הבנה ובין הסקה בנוגע לאופן הפעולה הראוי. הגם שיש מי שמבקש להשית את כל כללי המלחמה הצודקת על תפיסה חוזית שלהם, כללי מוסר בסיסיים אינם כפופים להדדיות.

העובדה שיש המתחמקים מתשלום מיסים, לדוגמה, והתחמקותם מביאה להעלאת שיעור המס על אחרים, מעידה על אי-מוסריותם של המתחמקים ולא על אי-מוסריותם של המיסים. באופן דומה, העובדה שהאויב אינו מציית לכללי המוסר בלחימה, הן במקרה של שימוש במגנינים אנושיים והן במקרה של הימנעות ממיגון, מעידה על חוסר מוסריותו של האויב ולא על חוסר ההוגנות של כללי המוסר בלחימה. שמירה על כללים אלה היא מה שמבחין, בין היתר, בין ארגוני טרור רצחניים לצבא, שגם אם הוא משתתף בלחימה בעלת תוצאות קשות, שומר על צלם האנוש של לוחמיו ומקפיד על לחימה צודקת.

אנחנו מודות לפנינה שרביט ברוך, לענת קורץ ולירם שויצר על הערות מועילות לגרסאות קודמות של מאמר זה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

ביכולותיה ההגנתיות והן מבחינת המחיר של הפגיעה בשגרת החיים, הנגזרת כתוצאה למשל מהחלטות על ביטול לימודים או אירועים ציבוריים, וכמובן ישיבה במקלטים. זאת ועוד, הכסף שישראל השקיעה ברכש ובפיתוח מערכות המיגון וההגנה יכול היה לשמש להשקעה במטרות אחרות, בהן מצילות חיים. הדרישה ממדינה להטיל על עצמה מגבלות בשל השקעתה באמצעי מיגון לאזרחיה, עשויה לפגוע במוטיבציה של מדינות אחרות לבצע השקעה כזו. תחושת חוסר הוגנות זו אף מוחרפת נוכח הטענה שהפלסטינים היו יכולים למשל להשתמש במנהרות העומדות לרשותם כמקלטים בעת הפצצות, אולם הם בוחרים לא לעשות כן.

הדין הבין-לאומי אוסר בחומרה שימוש במגנינים אנושיים. עם זאת, הוא אינו מספק תשובה ברורה לשאלה כיצד יש לנהוג במקרים שבהם האויב מפר את הכללים ומשתמש באזרחיו כמגנינים, ובפרט אינו מתייחס לשאלה אם העובדה שהאויב הוא שיוזם את סיכון האזרחים משפיעה על תחשיב המידתיות ביחס לנוק אגבי

בנוגע לטענות אלה יש לומר, כי אף שתחושת חוסר הצדק מובנת הרי תחושת חוסר צדק איננה מלמדת תמיד על חוסר צדק ממשי, ובעיקר לא ניתן לגזור ממנה מסקנות על האופן הראוי שבו יש לפעול. הדבר נכון בעיקר אם מביאים בחשבון שהנפגעים שבהם אנו דנים אינם אלה שמחליטים כיצד להשתמש במשאבים, ופעמים רבות מוחזקים כבני ערובה בידי ארגוני הטרור. גם אם אין לישראל אחריות פוזיטיבית לגביהם, כלומר היא אינה מחוייבת בחובה לדאוג לשלומם, הרי חלה עליה החובה להימנע ולנקוט צעדים כדי לא לפגוע בהם.



פיקוד ממלכתי

הממלכתיות נמצאת בימים אלה במרכזו של השיח הציבורי במדינה. הפיקוד הממלכתי, כנגזר מיישום ערך היסוד "ממלכתיות", נדרש מכל שדרת הפיקוד בצבא. מן הראוי שכל מפקד בצה"ל יישם את מודל הפיקוד הממלכתי כחלק מובנה מהכלים ליישום מקצוע הפיקוד הצבאי בכלל, וערך יסוד הממלכתיות בפרט



דוד בן-גוריון בכנסת, ינואר 1957. הראשון שטבע את השימוש במילה "ממלכתיות" במונח המוכר כיום. צילום: ויקיפדיה

השזורה בהנהגת המדינה, במחנה המקדש את הממלכתיות. מדובר במפקדים שבמהלך עשרות שנים יישמו בפועל את ציווי הממלכתיות בצה"ל והניחו את היסודות להגדרתה כערך יסודי, אחד מתוך ארבעה בלבד, לצד "הגנת המדינה, אזרחיה ותושביה", "אהבת המולדת ונאמנות למדינה" ו"כבוד האדם". באיגרת שהפיץ הרמטכ"ל לשעבר רא"ל (מיל') אביב כוכבי ביולי 2022, לצד ההחלטה על אימוץ הממלכתיות כערך יסודי בצה"ל, הבהיר כוכבי כי הממלכתיות היא עמוד שדרה ערכי לצה"ל: "חיילים ומפקדים, הורים ואזרחי המדינה חייבים לדעת שההחלטות והפעולות בצה"ל נעשות אך ורק לאור שיקולים מקצועיים, שיקולי הביטחון וטובת המדינה. זה הדבר אשר מעניק להם אמון בחברים ליחידה ואמון במפקדים, אמון אשר מגביר לכידות, ותורם באופן מהותי לאיכות התפקוד של היחידות ושל הצבא כולו. הממלכתיות היא עמוד שדרה ערכי השומר על תפקודו של צה"ל ועל אמון הציבור בצה"ל. חובתנו להגן ולטפח אותה באופן קבוע ושיטתי ומתוך הזדהות עמוקה".

הרבה לפני שהוכרה כערך יסודי בצה"ל שימשה המילה

אחת הדרישות הבסיסיות מכל מפקד בצה"ל היא הדרישה לפיקוד ממלכתי. הביטוי "ממלכתיות" מוכר ואף הוגדר כערך יסודי בצה"ל זה לא כבר, ואולם הפירוש בפועל מגוון ויישום הדרישה משתנה בין מפקדים שונים, גם בהתאם להבנתם האישית. הגיע הזמן לפרש את הדרישה לפיקוד ממלכתי באמצעות מודל פשוט להבנה וליישום בכל דרגי הפיקוד. בחודשים האחרונים מתחדדת המחלוקת בין המחנות בישראל, סביב האיוונים הדורשים (או לא) תיקונים בין רשויות המדינה הדמוקרטיות.

אחד ההיבטים שבהם משתקפת המחלוקת באופן בולט הוא ממד הממלכתיות. מצד אחד ניצב המחנה הדורש לקדש את הממלכתיות ולהבטיח בכל דרך את עליונות עניינה של ישראל כמדינה על פני אינטרסים של קבוצות שונות, מגזרים מסוימים ואזרחים פרטיים, בכירים ככל שיהיו. מצידה השני של המחלוקת ניצב המחנה אשר מאגד שלל הצעות חוק שעשויות להתפרש כנוחות למגזרים מסוימים, ומיטיבות באופן פרטני עם דמויות נבחרות, למרות פגיעה אפשרית בישראל ובמהותה כמדינה. לא מפתיע למצוא את מרבית הקצונה הבכירה לשעבר,



סא"ל (מיל') שבתאי בן-בוחר, שירת במגוון תפקידי פיקוד ומטה במערך ההגנה אווירית וכמפקד צוות בפו"ם אפק. כיום משמש ראש מנהל מערכות הגנה בתעשייה האווירית

ודומיהם אינם "של המדינה", ומכאן שאינם מחויבים להתנהלות ממלכתית כלל ועיקר. לדוגמה: בעל מסעדה שפונה לקהל מסוים ובוחר לפתוח מסעדה לא כשרה אינו חוטא לצו הממלכתיות כל עוד אינו פועל מטעם המדינה. בניגוד אליו, מפעיל המזון במשרד האוצר הוא עובד בשירות המדינה המחויב לכללי כשרות על פי חוקי המדינה. מתוקף היותו "של המדינה" חלות עליו דרישות הממלכתיות.

מורכב יותר להבין, ויש אף החולקים על כך, שגם נבחר ציבור המייצגים את ציבוריהם בכנסת ישראל אינם נדרשים לממלכתיות במשמעותה המלאה, וזאת בשונה מחברי הממשלה. חבר כנסת מטעם מפלגה זו או אחרת אשר נבחר לייצג את ציבור בוחריו אינו "של המדינה", אלא "של ציבור בוחריו". זאת יכולה להיות הסיבה לשינוי, החד מאוד לעיתים, בדרכי ההתבטאות וההתנהגות של נבחר ציבור בעת המעבר מספסלי האופוזיציה לתפקיד ממשלתי. עצם היותו חלק מהממשלה מחייב את נבחר הציבור לממלכתיות, ועל פיה ראוי שיראה עצמו מחויב לאמץ את מערכת השיקולים הרחבה הנוגעת לתפקידו, ולשרת באופן מאוזן את כלל אזרחי המדינה, את אדונו. בהלימה ניתן להבחין בלא מעט נאומי הכתרה של ראשי ממשלה ונשיאים, לא רק בישראל, ואף של כאלה שניהלו קמפיין מוקצן הפונה למגזרים מסוימים, שאינם מוותרים על ההבטחה "להיות ראש הממשלה של כולם"², שמבטאת את קבלת עול הממלכתיות.

"ממלכתיות" באופן רווח בצבא, בעיקר כחלק מתיאור הדרישות ממפקדים. השימוש בה הפך שגור ככל שמדובר בקצונה בכירה יותר.

הספרות המקצועית והניסיון בתחום הכשרת קצונה בכירה במכללה לפיקוד ולמטה מלמדים שלמרות השימוש הנפוץ במושג בהקשר זה, לדרישה לממלכתיות מבעל תפקיד יש משמעויות שונות ומגוונות, שאינן מוכרות לכולם.

במאמר זה אבקש להציע מודל כולל ופשוט ליישום של ממלכתיות בקרב הקצונה בצה"ל. המטרה היא לתת למפקד כלים שיאפשרו לו ליישם את מלאכת הפיקוד הצבאי תחת ציווי "הפיקוד הממלכתי" ולסייע בהפיכת ערך היסוד הצה"לי לערך יישומי לכל מפקד.

ממלכתיות ישראלית

בניגוד לתפיסה המייחסת את המילה למקורות מקראיים מתקופת המלכים, הראשון שטבע את השימוש במילה "ממלכתיות" במובנה המוכר כיום הוא דוד בן-גוריון.

כשבן-גוריון היה עדיין סטודנט, בקושטא, הוא תרגם מן השפה הרוסית את המילה gosudarstvo, שמשמעותה המקורית היא "ממלכה" ואילו בשימוש המודרני משמעה "מדינה" (State).¹ שנים לאחר מכן, ומעט לפני הקמת מדינת ישראל, השריש בן-גוריון את השימוש במילה "ממלכתיות" לציון העברת מרכזי השליטה מהמוסדות החברתיים שניהלו את היישוב, לצורך ביסוס ריבונותה של מדינה. לשיטתו, החשיבה והעשייה המפלגתית והקהילתית שנהגו עד אז התאימו יותר לחיי היהודי הגלותי, ולא עלו בקנה אחד עם הרעיון של שלטון יהודי-ריבוני מרכזי במדינה עצמאית.

הפירוש המילולי של המילה "ממלכתית" הוא "של הממלכה". מאחר שישראל אינה ממלכה אלא מדינה דמוקרטית, משמעות המילה בישראל היא "של המדינה". כמו כן, מאחר שבמדינה דמוקרטית הריבון הוא ציבור הבוחרים, המשמעות בהקשר זה היא "של העם", של אזרחי המדינה.

אם מדובר בעובד המדינה, בין אם נבחר ציבור הנושא משרה ממשלתית ובין אם בפקיד המשמש בשירות המדינה, משמעות היות משרתו "משרה ממלכתית" היא שהעובד הוא "עובד של המדינה" (מאנגלית, civil servant, משרת ציבור). מכאן שהפירוש המעשי הכולל, טרם פירוק הממלכתיות למרכיביה, הוא ההבנה של בעל התפקיד הנדרש לממלכתיות - את עובדת היותו מְשָׁרֵת ציבור. הדרישה הבסיסית ביותר לממלכתיות מכל בעל תפקיד ממלכתי, גם זה בעל הסמכות הנרחבת ביותר במדינה, היא להפנים שהוא אינו אדון אלא משרת, המשרת את הציבור - שהוא אדונו.

הבנת המהות של הממלכתיות מבהירה מי אינו נדרש להתנהלות ממלכתית: גופים פרטיים, מנהלי חברות פרטיות

הספרות המקצועית והניסיון בתחום הכשרת קצונה בכירה במכללה לפיקוד ולמטה מלמדים שלמרות השימוש הנפוץ במושג בהקשר זה, לדרישה לממלכתיות מבעל תפקיד יש משמעויות שונות ומגוונות, שאינן מוכרות לכולם

למרות העובדה שכל החלטה המתקבלת במוסדות המוסמכים של המדינה אמורה להיות ממלכתית, ההתנהלות בהם אינה תמיד כזאת, ולעיתים נראה כי מקבלי החלטות פועלים לאו דווקא לטובת הכלל. האם גם במצבים אלה ניתן לכנות את מדיניות הגופים ואת החלטותיהם "ממלכתיות"?

יש מי שסבור כי כל החלטה שאושרה במוסדות המדינה היא בהכרח ממלכתית. ואולם נכון יהיה להבחין בין המצב התקין, שבו נציגי מוסדות המדינה אכן נוהגים בהתאם למדיניות ממלכתית ומקבלים החלטות בהתאם לה, ובין מצבים בלתי תקינים שבהם נציגי המוסדות זונחים, מדעת או שלא מדעת, את השמירה על ערך הממלכתיות ומתנהלים כשמולם, במקום טובת הכלל - טובת אנשים פרטיים, קהילות מסוימות ומגזרים נבחרים.

ממלכתיות צה"לית - קצין ללא הפסקה

בצה"ל, כדי לבחון אם ערך הפיקוד הממלכתי נשמר כראוי, יש לשאול - האם הפיקוד מתנהל מתוך הכרה בממלכתיות כערך יסודי? מפקד אשר מתעלם מהמרכיבים של ערך היסוד "ממלכתיות" ומתיר לעצמו להחליט ולעשות כטוב בעיניו, מתוקף היותו מרכז המרות היחיד ביחידתו, מתנהל באופן שאינו ממלכתי.

של היחידה ואת יכולתו של המפקד לעמוד במשימותיו. אמון החיילים במפקדים, גם הוא, נשען במידה רבה על האמונה של הפקודים, בכל דרג, בכך שמפקדיהם מתנהלים, מקבלים החלטות ומנהיגים את מסגרותיהם באופן ממלכתי. השיח על פיקוד ממלכתי מקובל בקרב הפיקוד הבכיר ופחות בקרב הפיקוד הזוטר, ולא בכדי. הצורך בפיקוד ממלכתי גובר עם הבכירות. מטבע תפקידם של נושאי דרגות בכירות, המפקדים נדרשים להכיל כמות רחבה ומגוונת יותר של חיילים, ומפקדים בדרג גבוה נמצאים בממשק ובמתח גבוה יותר בין אינטרס המדינה לאינטרס של צה"ל. לפיכך הם חשופים ללחץ חוץ-ארגוני גדול יותר.

מודל הפיקוד הממלכתי

הפיקוד הממלכתי מורכב מארבע דרישות להתנהלות ראויה: הכרה בכך שהמפקד הוא מקור סמכות יחיד לפקודיו, וכי הוא כפוף לשרשרת הפיקוד ולדרג המדיני; ענייניות; הכלה; נאמנות לערכי צה"ל. מודל הפיקוד הממלכתי המוצע הוא יישומי, מתאים לכלל דרגי הפיקוד בצבא, ונכון שיוכר ויאומץ על-ידי שדרת הפיקוד כולה.

את היישום של הממלכתיות ייטיב המפקד להטמיע על-ידי קריאת הסימנים במודל מלמטה למעלה. המפקד יפנים את היותו מקור הסמכות היחיד לחייליו, יחליט באופן מקצועי וענייני, יכיל את כלל גוני "צבא העם", וכל זאת באופן הדבק, ללא פשרות, בערכי צה"ל.

את ההתנהלות הממלכתית של שדרת הפיקוד יפרשו הפקודים באופן הבא: הפרט יביט מעלה, יבין שמפקדיו מכילים אותו ואת חבריו, ויזהה את הדבקות בערכי צה"ל. הפרט יראה במפקד הממלכתי מודל לחיקוי.

תרשים 1:

פיקוד ממלכתי כבסיס לאמון הציבור



"בעוז רוחם": טקס הענקת צל"שים ועיטורים ללוחמי מבצע "צוק איתן". הדרישה מהמפקד למילוי תפקידו באופן ממלכתי קבועה ומתמשכת ביום-יום ובמהלך כל הקריירה הצבאית (אילוסטרציה). צילום מסך: דו"ץ

בניגוד לבעלי מקצוע במוסדות ובארגונים ממלכתיים שונים, שיכולים לבחור לעבוד במקצועם במסגרות פרטיות אשר אינן מחייבות אותם בממלכתיות, בפני קציני צה"ל לא ניצבת בחירה זאת. הדרישה מהמפקד למילוי תפקידו באופן ממלכתי קבועה ומתמשכת ביום-יום ובמהלך כל הקריירה הצבאית. יתרה מכך, הבחירה בתפקידי פיקוד בצבא מקפלת בתוכה את המחויבות להתנהלות ממלכתית 24 שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע. במובנים מסוימים, קצין בצה"ל נדרש להתנהלות ממלכתית גם בזמנים שבהם אינו לובש מדים ואינו פוקד על חייליו. אלוף (מיל') אלעזר שטרן היטיב לנסח דרישה זאת בעת היותו אחראי לשערי הכניסה לקצונה כמפקד בה"ד 1. הקצין בצה"ל, לשיטתו, הוא "קצין ללא הפסקה"³. מעת לעת נסקרת מידת אמון הציבור⁴ במוסדות המדינה באמצעות גופים חיצוניים, דוגמת המכון הישראלי לדמוקרטיה. אמון הציבור בכל מוסד ומוסד משתנה בהתאם לתפיסת הציבור את התנהלות הארגון. אחת הדרישות המשמעותיות ביותר של הציבור מצבאו כדי לתת בו את אמונו היא כי הצבא, על מפקדיו ותתי-ארגוניו, יפנים את דרישות הממלכתיות ויקיימן. הרמטכ"ל לשעבר רא"ל (מיל') גדי איזנקוט הרבה להדגיש כי אמון הציבור במערכת הצבאית הכרחי לתפקודו של הצבא. איזנקוט אף טען שהאיום הגדול יותר על צה"ל אינו איום מחוץ, אלא מצב של אובדן אמון הציבור הישראלי בצבאו.⁵ הדרישות התובעניות של מפקדים בצבא מפקודיהם, בשגרה ובוודאי במצבי חירום ומלחמה, מחייבות רמת אמון גבוהה של החיילים במפקדיהם כדי להבטיח את תפקודה התקין

עניין משמעו אינטרס, ומכאן - החלטה עניינית היא זאת המבטאת אינטרס. כדי להבטיח שתקבל החלטה ממלכתית, האינטרס היחיד שראוי לעמוד מול המפקד בעת קבלת החלטותיו הוא טובת המדינה.

הביטוי "טובת המדינה" חשוף, כרבים אחרים, למגוון פרשנויות בידי מפקדים שונים. סינון שיקולי "טובת המדינה" מבטיח צמצום של חוסר ענייניות בהליך קבלת החלטות. כך ניתן להימנע מהפעלת שיקולים אישיים שאינם מותאמים לטובת המדינה. מפקד המקבל החלטות בהתאם לאידאולוגיה אישית שאינה מתאימה לעמדת המערכת פועל באופן לא ממלכתי.

בעיון מרחיב במושג הענייניות אפשר להבחין בארבע קומות, על פי האינטרס הנשקל בעת קבלת החלטות בכל קומה במודל הפיקוד הממלכתי.

בהשאלה מהמושג "ממלכתיות", אשר כרוך בהתנהלות מתוך הפנמת החובה לשירות המדינה, כך הדרישה להתנהלות "ממלכתית ארגונית" בארגון היא להתנהלות מתוך הפנמת החובה לשירות הארגון, ולא שירות של חלקים נבחרים בו.

אמון החיילים במפקדים, גם הוא, נשען במידה רבה על האמונה של הפקודים, בכל דרג, בכך שמפקדיהם מתנהלים, מקבלים החלטות ומנהיגים את מסגרותיהם באופן ממלכתי

הדרישה מבעל תפקיד אשר משמש בתפקיד מטה בארגון היא לקבל החלטות מתוך ראיית טובת הארגון כולו, גם ונוכח זיקתו והיכרותו עם אנשים באגף, זרוע, מחלקה, יחידה מסוימת וכן הלאה. דרישה וציפייה זאת של מנהלי הארגון עומדת לעיתים קרובות בניגוד לציפייה התרבותית- חברתית של מכריו ומנהליו לשעבר בתת-הארגון, אשר רואים בו "שליח מטעם", ולא ממלא תפקיד ממלכתי.

לדוגמה: ראש חטיבה במטכ"ל עלול לחשוך בהתנהלות חסרת ממלכתיות ארגונית של ראש ענף בחטיבתו, בעל רקע בזרוע מסוימת, ובכך שהוא מקבל החלטות מוטות לטובת אותה הזרוע, מאחר שהחלטות אלה אינן מתיישבות עם טובת צה"ל בכללותו.

דוגמה נוספת ומובהקת לציפייה מתוארת בספרו של אלוף (מיל") אלעזר שטרן: "מאז שהחלו פסקי רבנים בנושא פינוי יישובים גיליתי שהכיפה שעל ראשי מושכת אש דווקא מכיוון המחנה שלי, כאילו נשלחתי לצה"ל מטעמו ואיני מספק את הסחורה"⁷.

בקומה שמעל הממלכתיות הארגונית נמצאת המערכתיות. בקומה זאת ניכרת הציפייה מהמפקד להרחיב את קשת שיקוליו אל מחוץ לארגון השלם שלו, לטובת ארגון-העל שאליה ארגונו משתייך.

לדוגמה: מפקד שייטת בחיל הים יכול לצפות ממפקד פלגה בשייטת להפגין מערכתיות שתבטא בכך שמפקד הפלגה יבין, כי לא נכון להציב את טובת הפלגה שלו בראש סדר העדיפויות בנוגע להחלטה מסוימת ברמת השייטת, אלא לתעדף את הפלגה המקבילה (ראו "מצב 3" בתרשים 2).

בבסיס המודל מצויה ההבנה כי הממלכתיות היא הבסיס לאמון הציבור בארגון הממלכתי - הפיקוד הממלכתי של כל אחד ואחד מהמפקדים בצה"ל יכול לתרום (או לגרוע, בהתאם למידת יישומו) למידת האמון בצה"ל כולו, ומכאן - לסייע למידת ההצלחה של צה"ל במשימותיו.

המודל מסמן את גבולות הצבא, בדגש על החשיבות שבשמירת ההתנהלות הממלכתית בתוך הארגון למרות ועל אף כל התרחשות חיצונית לצבא. בקומת ההכלה של המודל מצויים קצוות השוליים הפסולים שעל המפקד לפעול כדי לשומרם מחוץ לכותלי הצבא. יישום מוצלח שלו על-ידי הפיקוד בצה"ל יבטיח אמון בצבא כארגון ממלכתי על-ידי כל פרט ופרט ביחידה, ויסייע לטפח את אמונם של מעגלים נוספים.

● **המפקד כמקור הסמכות היחיד** - צה"ל אינו בוחר את משימותיו, אלא מבצע את המשימות המוטלות עליו מטעם הדרג המדיני. בהתאמה, מפקד בכל דרג בצבא לא בוחר את המשימות המוטלות עליו באמצעות שרשרת הפיקוד. חלק מהמשימות, בראייה צה"לית כוללת, או בראיית היחידה הבודדת, אינן מצויות בהסכמה רחבה. מעת לעת, אנו עדים לקולות הנשמעים מתוך או מחוץ ליחידה וקוראים שלא לציית לפקודות בהקשר של משימות שונות.

ואולם אחת מהדרישות הבסיסיות לממלכתיות ישראלית היא ההכרה במרכז מרות חוקי⁸ אחד. מדובר בהכרה בלתי מעורערת של הפרט בכך שהסמכות להחלטות במרחב הציבורי שבו הוא חי נתונה בידי ממלאי תפקידים במוסדות המדינה המפגינים ממלכתיות, מתוך הפנמת היותם משרתי הציבור.

בעת האחרונה נשמעים קולות לא מעטים מתוך הצבא שמעלים את חששותיהם מפני קושי במילוי פקודות עתידיות אם תשונה מערכת הבלמים והאיזונים בדמוקרטיה הישראלית. בבחינת הטענות במישור הממלכתי, ניכר כי הדוברים מוטרדים מהספק שעלול לחלחל לתוך צה"ל סביב משימות שתטיל הממשלה, מקור הסמכות הראשי, בעוד מערכת האיזונים אינה חזקה מספיק כדי לוודא שהחלטות הממשלה ממלכתיות.

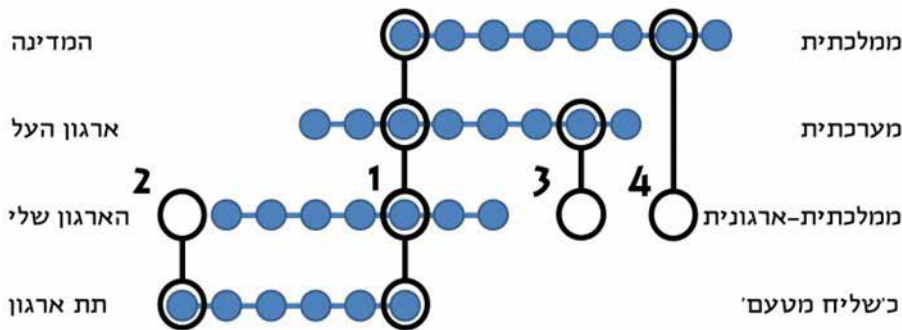
מפקד המתנהל באופן ממלכתי, ומכיר במפקדיו כמקור סמכות יחיד, עלול לחוש כי הקרקע נשמטת תחת רגליו אם אינו יכול לבטוח עוד בסמכות שמעליו, אשר עד אז ייצגה עבורו את הממלכתיות במיטבה.

בהמשך לעיקרון בסיסי זה, המרכיב הראשון בפיקוד ממלכתי הוא ההפנמה של המפקד בזכות ובחובה המופקדת בידיו לשמש שליחו של אותו מקור סמכות, לכל פקודיו ביחידתו. ההכרה העצמית בעובדת יסוד זו מונעת את הבלבול שעלול להתעורר בגלל גורמי לחץ שונים, בהם הורי חיילים, רבנים, מורים לשעבר וגורמים נוספים המאתגרים את היות המפקד מקור הסמכות היחיד לחייל ביחידתו.

ההכרה בכך שמבחינת כלל חייליו, המפקד הוא "המערכת" ו"המדינה" - היא נקודת מפתח אשר מקלה על המפקד להבין את שאר דרישות הפיקוד הממלכתי.

● **ענייניות** - הדרישה השנייה מהמפקד הממלכתי נוגעת לתפקודו כמקבל החלטות. עליו לקחת החלטות באופן מקצועי ולהפעיל שיקול דעת ענייני בלבד, בעודו מותיר את דעותיו האישיות, הלחצים ושאר ההיסחים מחוץ למערכת השיקולים.

מרחב האינטרסים במערכת היררכית ממלכתית. בכל קומה מרחב אינטרסים שונה, לעיתים רחב יותר מבקומה שמתחתיה, שלא בהכרח מכיל את כל האינטרסים של המדרג הנמוך יותר



שונה לשמר את זהותם האישית, ובמקביל להעניק להם תחושת שייכות מלאה, תוך הנחלת ערכי המערכת ומסריה. על פי פרדוקס הכלל (הקובע כי לכלל כלל יש יוצא מן הכלל), לכל קשת מהמבחר המתואר מעלה עלולים להידבק "שוליים חריגים" - קבוצות קיצוניות של פרטים המתאגרים את הפיקוד הממלכתי. לרוב, בזכות תהליכי הסינון בשלבי המיון והגיוס, רק מיעוטם מגיע ליחידות הצבא. המפקד הממלכתי נדרש לזהות את אותם הפרטים הנמצאים מחוץ לתחום המקובל ולפעול, בתהליך חינוכי, להנעתם על פני הקשתות, אל עבר נקודה נורמטיבית. השפעה פיקודית זו היא חלק ממימוש תפקיד המפקד כמחנך, והיא משרתת את המדינה בעקיפין בתרומתה לשינוי בתפיסתו של הפרט כאזרח לעתיד במדינה דמוקרטית. במקרים שבהם לא ניתן "להזיז" את החיילים לנקודה נורמטיבית, במרכז הקשת, על המפקד הממלכתי לפעול כדי למנוע מאותם החריגים לפקד ולהשפיע על אחרים, גם במחיר של ניפויים מהשירות הצבאי.

זיהוי הנקודה שמעבר לה נדרש המפקד לפעולה חינוכית כדי להרחיק את ההשפעה הקיצונית הוא משימה מורכבת. אחד המבחנים המסייע למפקד לבחון אם חייל אינו בתחום הנורמה הוא מבחן הפעולה. כל עוד דעותיו של חייל, קיצוניות ככל שיהיו, נותרות בממד החשיבה, בינו ובין עצמו - המפקד אינו מחויב בהתערבות פעילה. ואולם אם דעותיו הקיצוניות של החייל מתורגמות לפעולה נגד עמיתיו ליחידה או נגד מי מהבאים איתו במגע במסגרת שירותו - אסור למפקד להכיל את ההתנהגות, ועליו לפעול באמצעים חינוכיים, משמעתיים ואחרים כדי לשמר את ערך הממלכתיות בראיית היחידה כולה.

לדוגמה: על גבי "קשת הנטיות המיניות" מצויים חיילים בעלי כל הנטיות המיניות האפשריות. על גבי אותה הקשת, בתוך מרחב ההכלה הממלכתי, יש גם חיילים בעלי תפיסות הומופוביות, המתנגדים לנטיות מסוימות. בשולי הקשת, מחוץ למרחב ההכלה הממלכתי, נמצאים אלה שלא מקבלים את קיומן של נטיות מיניות שונות ואף תומכים באירועי אלימות, גם חמורים. מפקד ממלכתי נדרש לאתר ולזהות את קיומם של שוליים פסולים כאלה ולהציבם מחוץ למרחב ההכלה הממלכתי.

● **נאמנות לערכי צה"ל** - לצה"ל קוד אתי המבוסס בערכי

הצבה של מרכיבי הממלכתיות הארגונית, המערכתיות והממלכתיות באופן היררכי מאפשרת לראות שהפיקוד הממלכתי, המבקש את טובת המדינה, מפעיל שיקוליו ממקום גבוה יותר מאשר הפיקוד המערכתי, המבקש את טובת ארגון העל, ודאי גבוה מפיקוד המבקש את טובת הארגון המקומי, ובוודאי גבוה יותר מפיקוד שאינו ממלכתי כלל ועיקר, אלא מיישם החלטות מוטות לטובת תת-ארגון מסוים.

אם אין סתירה בין טובת המדינה ובין טובת הארגון של מקבל החלטה, החלטה ממלכתית היא לעיתים החלטה קלה ובגדר "ממלכתיות על הדרך" (ראו "מצב 1" בתרשים 2). התנהלות ממלכתית עומדת למבחן אמת אם המפקד נדרש להחליט בניגוד לאינטרס של יחידתו, ולתעדף את טובת המדינה על פני האינטרס המיידית שעליו הוא מופקד (ראו "מצב 4" בתרשים 2). לדוגמה: מפקד המתעלה מעל הצורך המשימתי, ומתוך הבנת החשיבות וההתמקדות בטובת המדינה בוחר לעודד את שליחתו של חייל מוביל ביחידתו לקורס "נתיב", שנועד לחיזוק זהות יהודית-ציונית לחיילים עולים. הראייה הרחבה מאפשרת להפגין פיקוד ממלכתי.

● **ההכלה** - הדרישה להכלה היא פועל יוצא של היות הצבא צבא העם, במובן של צבא המורכב מחיילים וחיילות מכל שדרות העם.

ההרכב הייחודי של מגוון האוכלוסיות הרחב יוצר מבחר "קשתות" של דעות פוליטיות שונות, אמונות ודתות, עדות, מעמדות חברתיים-כלכליים, מגדרים, נטיות מיניות ועוד. המפקד, ככל אדם, ממוקם בנקודה יחידה על פני כל אחת מהקשתות. דרישת הפיקוד הממלכתי להכלה היא בבסיסה הדרישה מהמפקד ליצור ביחידתו את התנאים שבהם ירגיש כל אחד מחיילי היחידה התאמה ליחידתו, בדגש על שייכות חברתית, רגישות לצרכי הייחודיים, ותחושה שהמפקד מכיל אותו, גם אם הוא מגיע מרקע שונה לגמרי.

על פי תפיסת "כור ההיתוך" שהייתה נהוגה בצה"ל בשנותיו הראשונות⁸, חלק מתפקידו של המפקד היה "לשנות" את החייל במטרה ליצור את "הישראלי החדש" - הצבר האידאלי. ואולם התפיסה העדכנית גורסת כי אל לו למפקד לממש את התפיסה החינוכית המבוססת על עקרונות "כור ההיתוך". במקום זאת, עליו לאפשר לחיילים בעלי רקע

היסוד שלו. ערכים אלה משמשים כללי התנהגות שלפיהם אמור המפקד להתנהל, לדרוש מפקודיו התנהלות תקינה ולחנך אותם. סדרת ערכים ממלכתיים זאת שונה ונבדלת מכל ערך נוסף שבו מאמין מפקד זה או אחר, בכך שלו הזכות והחובה לאכוף את יישומם בכלים חינוכיים בלבד.

מעט לעת מנסות קבוצות שונות, הדוגלות בערכים אחרים, להפעיל לחץ כדי להשיג העדפה של מגזר מסוים ולפעול עבור האינטרסים שלו על פני טובת המדינה. בחלק מהמקרים, קבוצות אלה אינן מודעות לכך שהן מייצגות אינטרס הנוגד את עניין המדינה וטוענות לפרשנות שגויה של מפקדי צה"ל ולשימוש שגוי בסמכות שניתנה להם. ההתרחשות בעלת התהודה הרבה ביותר בהקשר זה בשנים האחרונות היא פרשת החייל היורה, אלאור אזריה, בחברון, שעוררה דיון רחב בנושא עקרונות היסוד של צה"ל ושל מדינת ישראל.⁹

הפיקוד הממלכתי מצווה לדבוק בערכי היסוד ובערכי צה"ל על אף ולמרות כל קושי ולחץ חיצוני. רק פיקוד אשר המצפן הערכי שלו יציב ועקבי, רק צבא אשר מפקדיו דבקים בעקרונות ובערכים הממלכתיים ללא פשרות, יזכה לאמון הציבור הרחב בטווח הרחוק.

האם די ביישום המודל עליידי המפקד?

מודל הפיקוד הממלכתי הוא מודל זכיר וישים לכל מפקד, בכל דרג בצבא ההגנה לישראל. ואולם האם די ביישום המודל כהלכתו עליידי המפקדים בצבא, כל אחד בארגונו, כדי להבטיח צה"ל ממלכת?

דילמות הממלכתיות פוגשות את המפקדים גם בבואם לקיים דיון ועיון בסוגיות שונות, הנוגעות למתחים ושסעים בחברה הישראלית. לעיתים קרובות מתברר שהניסיון לייצר פתרון ממלכתי מוביל למצב שבו מגיעים דוברים קיצוניים משני צידי הקשת, ובכך מאזנים לכאורה את המתחים ומשמרים את הממלכתיות

שאלה מעניינת בהקשר זה היא, האם הציווי על התנהלות ממלכתית חל גם על חיילים שאינם מפקדים? לבחינת שאלה זאת נקודות מבט שונות. מחד גיסא, החייל, מרגע גיוסו, הוא "של המדינה" ואינו אזרח פרטי בלבד. מכאן הוא מחויב להתנהלות על פי ערכי צה"ל, ובהתאם, גם לממלכתיות. מאידך גיסא, צה"ל, מתוקף היותו צבא העם, מגייס גם חיילים שהפגמת הממלכתיות וההתנהלות הממלכתית הן מהם והלאה. בשונה ממפקד, שאת התנהלותו ניתן לבחון בסוף הקורס הפיקודי ולמנוע ממנו את הפיקוד אם לא יפנים פיקוד ממלכתי מהו, קשה יותר יהיה לפעול בהקשר זה מול אחרון החיילים.

איכות העמידה ברבות מהמשימות שעליהן אמונים מפקדים תלויה לא רק באיכות הביצוע האישית של אותם מפקדים, אלא גם באיכות הביצוע של אחרון החיילים בארגון. כך באיכות ההגנה במחסום בשטחים, וכך גם ביישום הממלכתיות בארגון.

בהיבט של קבלת החלטות באופן ענייני, קל יחסית למפקד לוודא שכלל ההחלטות המרכזיות בארגון נאמנות לעיקרון הממלכתיות. מנגד, במרכיב ההכלה, האתגר מורכב יותר. די במ"כ אחד בחטיבה המתנהל באופן לא מכבד וגורם לחייל בקצה להרגיש דחוי ולא שייך, כדי להעיב באופן ניכר על תפיסת החטיבה כולה כממלכתית - בתודעת החייל הפגוע, בסביבתו הקרובה ובקרב מעגלי ההשפעה והשיח של סביבה זו. לפיכך, כדי להבטיח את אמון הציבור בצה"ל, חובת הפיקוד הממלכתי חלה על המפקדים בכל הדרגים, ועל המפקד הממלכתי לוודא שכל שדרת הפיקוד שמתחתיו מיישמת אותה כהלכה.

רבים מבלבלים בין ממלכתיות לייצוגיות. לשאלה מהי התנהגות ממלכתית המצופה מקצין בצבא, לא נופתע לשמוע תשובות כמו "קצין ממלכתי לא יניח רגליים על המושב ברכבת". יש הטוענים כי ממלכתיות היא חלק מהדוגמה האישית המחייבת כל חייל לנהוג על פי ערכי צה"ל.

הגם שהתנהגות ייצוגית בוודאי אינה סותרת את הממלכתיות ואף ראויה ונדרשת מכל חייל ובוודאי מכל קצין, ייצוגיות אינה מושג חלופי לפיקוד ממלכתי. הייצוגיות מתייחסת לממד חיצוני של מראה ותדמית, ואילו הדרישה לממלכתיות מכוונת להתנהלות פנימית.

דילמות הממלכתיות פוגשות את המפקדים גם בבואם לקיים דיון ועיון בסוגיות שונות, הנוגעות למתחים ושסעים בחברה הישראלית. לעיתים קרובות מתברר שהניסיון לייצר פתרון ממלכתי מוביל למצב שבו מגיעים דוברים קיצוניים משני צידי הקשת, ובכך מאזנים לכאורה את המתחים ומשמרים את הממלכתיות.

המעשה הממלכתי האמיתי בעת בניית דיונים, פאנלים, סדנאות וימי עיון, המתיימרים לעסוק באופן ממלכתי בסוגיות שונות, הוא לתת במה בעיקר לדובר מרכז הקשת. דובר זה מתמקד בתחום המוסכם ומאפשר לחיילים המחזיקים בדעות שונות על פני הקשת להקשיב לרעיונותיו בלי להקצין את עמדותיהם.¹⁰

סיכום

הממלכתיות נמצאת בימים אלה במרכזו של השיח הציבורי במדינה, כחלק מהמאבק בין זרמים שונים - אלה המנסים לשנות את פניה של המדינה, ואלה המנסים לשמר אותם. הממלכתיות היא מושג יסודי, וכל משרת ציבור בישראל נדרש להכירו וליישמו. הפיקוד הממלכתי, כנגזר מיישום ערך היסוד "ממלכתיות", נדרש מכל שדרת הפיקוד בצבא. הדרישה תובענית ומורכבת יותר ליישום ככל שהמפקד מתקדם בסולם הדרגות ובמורכבות תפקידו.

כדי ליישם את רעיון הפיקוד הממלכתי חשוב שהמפקד יפנים את ארבעת מרכיבי המודל שהוצג במאמר זה: היות המפקד מקור סמכות יחיד עבור חייליו, קבלת החלטות מקצועיות וענייניות המבטאות את טובת המדינה, הכלת כלל גוני "צבא העם", ודבקות בלתי מתפשרת בערכי צה"ל.

מן הראוי שכל מפקד בצה"ל יישם את מודל הפיקוד הממלכתי כחלק מובנה מהכלים ליישום מקצוע הפיקוד הצבאי בכלל, וערך יסוד הממלכתיות בפרט. הכלים שמקנה המודל משקפים את ערכי "צבא העם", והם יאפשרו למפקד ליישם את מלאכת הפיקוד הצבאי בהתאם לציווי "הפיקוד הממלכתי".

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



לנהל את המלחמה הקודמת: כיצד אנלוגיות שגויות מעצבות את המלחמה הבאה

למידה מניסיון העבר לשם טיוב תהליך קבלת ההחלטות בעתיד היא ללא ספק נחוצה, אולם בכל האמור בדבר נכונות החברה להקרבה, יש לזכור כי היא מושפעת בעיקר משיקולי עלות-תועלת רציונליים - כמו למשל ההישג שהמלחמה טומנת בחובה, תפיסת האיום ומטרות המלחמה. מלחמות וייטנאם ולבנון השנייה כמקרי בוחן



כוחות אמריקניים בווייטנאם. מלחמה זו נחרתה בזיכרון כמלחמה שהציבה מעל כל מחלוקת את הידיעה הברורה שהציבור האמריקני לא יתמוך במלחמה ממושכת ומרובת נפגעים המרוחקת מהמולדת. צילום: pixabay

רלוונטיים ולהסיק מסקנות בנוגע לתרחישים עתידיים ולחיזוי תוצאות אפשריות. ואולם אנלוגיות יכולות להוביל בנקל גם לתוצאות הרסניות, בפרט במקרים שבהם נעשה בלקחים שימוש לא נכון, או במקרה שבו המצב הנוכחי אינו הולם במדויק את נסיבות המקרה ששימש לצורך ההשוואה. במאמר זה אראה כיצד לקחים שגויים בנוגע לכושר העמידה החברתי שהופגן במלחמת עבר ממושכת, מייצרים הטיה קוגניטיבית בקרב מקבלי ההחלטות ומשכנעים אותם כי החברה לא תתמוך במלחמה ממושכת נוספת, וכיצד הטיה זאת משפיעה על ההכנות למלחמה הבאה ועל אופן ניהולה.

"היסטוריה הנלמדת באמצעות אנלוגיה שופכת אור על ההשלכות האפשריות של מצבים בני השוואה, ואולם כל דור צריך לקבוע לעצמו אילו נסיבות הן בנות השוואה"

(הנרי קיסינג'ר)

אין חולק שלקחי העבר מעצבים רבות מהבחירות של קובעי המדיניות בני זמננו. בהיעדר תיאוריות מוגדרות היטב שיכולות להדריך מקבלי החלטות בהסקת מסקנות בדבר תוצאות אפשריות, חוקרים רבים פונים לאירועי עבר המאופיינים בנסיבות דומות כדי להיעזר במידע לצורך התמודדות עם סוגיות עכשוויות. ההשוואה מאפשרת להקיש היקשים



ד"ר פנינה שוקר, חוקרת סוגיות של ביטחון לאומי, דעת קהל ומדיניות חוץ. משמשת כמרצה במרכז האקדמי שלם ובמכללה לפיקוד טקטי ונחקרת במכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון (JISS)

אנלוגיות היסטוריות כמקור לעיוותי תפיסה

פסיכולוגים קוגניטיביים רבים סבורים כי הנטייה להקיש טבועה בכל בן אנוש, וכי מדובר בתהליך חיוני שמטרתו להפוך את העולם שמסביבנו להגיוני. בהתמודדותם עם מורכבות מבלבלת ועם חוסר ודאות מובנה, בני אנוש זקוקים ל"קיצורי דרך" שיאפשרו להם לעבד מידע בדרך זולה ומהירה יותר.¹ גם חוקרי מדע המדינה והיסטוריונים מסוימים סבורים כי לקחי העבר, המשמשים לאנלוגיות היסטוריות, מעצבים את בחירות המדיניות של מקבלי החלטות בני זמננו.² לפי רוברט ג'רוויס, "אירועים בין-לאומיים קודמים מספקים למדינאי טווח של מצבים שניתן להעלותם על הדעת, ומאפשרים לו לזהות דפוסים וקשרים סיבתיים שעשויים לסייע לו להבין את העולם".³ יש נטייה ללמוד מאירועים שהייתה להם השפעה עמוקה, שהתרחשו לאחרונה, שנצפו ממקור ראשון ושהתרחשו בתקופה מעצבת בחייו של המנהיג. לקחים הנלמדים מניסיון אישי צפויים להיות דומיננטיים במיוחד בתהליך קבלת החלטות.⁴ דה-רוואן ומינץ סבורים כי לעיתים קרובות, אנלוגיות היסטוריות עשויות להוביל להטיות קוגניטיביות.⁵

מחקרי שדה הוכיחו כי אנשים מעניקים בשיטתיות ובאופן בלתי מידתי משקל רב יותר לאמונות קודמות, ופחות למידע חדש. לפיכך עדכון תפיסותיהם הוא לעיתים קרובות איטי ובלתי יעיל. דפוס זה מוסבר בספרות העוסקת בהטיה קוגניטיבית במונחים של התמדה באמונות עקב תשומת לב סלקטיבית, דיסוננס קוגניטיבי והטיות אחרות. דוגמה קלסית לרתיעה מעדכון אמונות בתגובה למידע חדש היא כישלון המודיעין הישראלי ב-1973. הדרג המדיני, הדרג הצבאי וקהיליית המודיעין חלקו את האמונה שמצרים לא תצא למלחמה ללא היכולת להשמיד את חיל האוויר הישראלי, ושסוריה לא תצא למלחמה ללא מצרים. הואיל והתנאי הראשון לא התקיים, פריסת כוחות מצריים וסוריים בסמוך לגבולות ישראל פורשה כתרגילים צבאיים מצריים וכמהלכים הגנתיים סוריים, ולא כהכנה למתקפה.⁶

אנלוגיות יכולות להוביל בנקל לתוצאות הרסניות אם נעשה שימוש לא נכון בלקחים או אם המצב הנוכחי אינו הולם במדויק את מקרה העבר שבו נעשה שימוש לצורך האנלוגיה.⁷ מיי טוען בספרו כי ההיקשים ההיסטוריים שעושים מנהיגים מטעים אותם כמעט ללא יוצא מן הכלל, והוא מציע דרכים שבהן מקבלי החלטות יוכלו לעשות בהיסטוריה שימוש טוב יותר.⁸ לפיכך, טען קיסינג'ר, "היסטוריה הנלמדת באמצעות אנלוגיה שופכת אור על ההשלכות האפשריות של מצבים בני השוואה, ואולם כל דור צריך לקבוע לעצמו אילו נסיבות הן בנות השוואה".⁹

בנוגע לתפיסת כושר העמידה החברתי, חוקרים רבים טוענים כי רגישות חברתית לאבדות עשויה להשתייך לאו דווקא לדעת

הקהל, אלא למקבלי החלטות. דוגמאות רבות מצביעות על כך שהן מנהיגים אזרחיים והן מנהיגים צבאיים נוטים להפריז בנוגע לחוסר נכונותו של הציבור לאבדות, ואילו במציאות, בתנאים מסוימים, הציבור עשוי להיות דווקא סובלני יותר לאבדות מאשר מקבלי החלטות.¹⁰ למשל מחקר של אריק לרסון מ-1996 מצא כי הציבור האמריקני אינו רגיש לאבדות יותר משהיה במהלך מלחמת העולם השנייה.¹¹ יתרה מכך, שוורץ מצא במחקרו כי במלחמות קוריאנה ווייטנאם, לא זו בלבד שהציבור האמריקני לא רצה לסגת, אלא אף תמך בהשלמת העימותים כדי לסיים במהירות ובהצלחה.¹² חוקרים אחרים הוסיפו על כך שלמעשה, תמיכתו של הציבור האמריקני במלחמה מושפעת רבות מתמיכת האליטות - אם קיים קונצנזוס בקרב האליטות בדבר תמיכה במלחמה, גם הציבור יתמוך בה, ולהפך.¹³ בעבודת הדוקטורט שלי מיפיתי את המשתנים המרכזיים שעשויים לרכך את רישומו של היקף הנפגעים על דעת הקהל, ולהעלות את הנכונות להקרבה: תפיסת האיום, משך המלחמה, שימוש באמצעים צבאיים המפחיתים את היקף הנפגעים והערכת סיכויי ההצלחה במלחמה.¹⁴

יש נטייה ללמוד מאירועים שהייתה להם השפעה עמוקה, שהתרחשו לאחרונה, שנצפו ממקור ראשון ושהתרחשו בתקופה מעצבת בחייו של המנהיג. לקחים הנלמדים מניסיון אישי צפויים להיות דומיננטיים במיוחד בתהליך קבלת החלטות

המקרה האמריקני - השפעת "סינדרום וייטנאם" על ניהול "סופה במדבר"

וייטנאם, באופן מיוחד, נחרתה בזיכרון כמלחמה שהציבה מעל כל מחלוקת את הידיעה הברורה שהציבור האמריקני לא יתמוך במלחמה ממושכת ומרובת נפגעים המרוחקת מהמולדת.¹⁵ ניתוחו של חוקר היחסים הבין-לאומיים ג'ון מולר את התמיכה הציבורית במלחמות קוריאנה ווייטנאם, נחשב כמחקר החשוב והמשפיע ביותר על גישות הציבור האמריקני כלפי המחיר האנושי של עימות צבאי. לטענת מולר, תמיכתו של הציבור האמריקני במעורבות במלחמות אלה ניתנת להסבר באופן פשוט: ככל שמספר הנפגעים עלה, כך צנחה התמיכה הציבורית במלחמה.¹⁶ בהתחשב באורכן ובהיעדר ההכרעה במלחמות קוריאנה ווייטנאם, המספר הגואה של נפגעים בקרב הכוחות האמריקניים במשך הזמן הפך לבלתי נסבל בקרב הציבור האמריקני ולמקור לתסכול.¹⁷ בשל כך, מקבלי החלטות בארצות-הברית בעידן שלאחר מלחמת וייטנאם נרתעו משימוש בכוח, ואפיינה אותם רגישות יוצאת דופן לנושא הנפגעים, עד כדי כך שלהגנת הכוח נודע ערך רב יותר מאשר להשלמת המשימה.¹⁸

אף שבעקבות מלחמת וייטנאם נרתעה ארצות-הברית באופן כללי ממצעים צבאיים בקנה מידה גדול, היא בכל זאת ערכה כמה התערבויות צבאיות מאז אמצע שנות ה-70 של המאה הקודמת, כולל משימות בלבנון, גרנדה ופנמה. מאידך, משימות אלה מחוירות בהשוואה לעומק המעורבות האמריקנית במפרץ הפרסי בשנות ה-90 המוקדמות.¹⁹ מבצע "סופה במדבר", שנועד להוציא את כוחות הפלישה העיראקיים



מפגינים מול הפנטגון נגד המלחמה בווייטנאם. למלחמה הייתה השפעה עמוקה על שחקני מפתח בתהליך הפוליטי האמריקני, שהיו נחושים לא לחזור על הטעויות של שנות ה־60. צילום: pixabay

שמפקדי הצבא הבכירים היו צריכים להפגין בווייטנאם.²⁴ פאוול המשיך להתנגד ליציאה למלחמה ותמך בהמשך הטלת הסנקציות הכלכליות על עיראק גם לאחר שפקע ב־16 בינואר האולטימטום שהוצב לחוסין, וארצות־הברית יצאה למלחמה ללא תמיכתו.²⁵

בהתחשב באורכן ובהיעדר ההכרעה במלחמות קוריאה ווייטנאם, המספר הגואה של נפגעים בקרב הכוחות האמריקניים במשך הזמן הפך לבלתי נסבל בקרב הציבור האמריקני ולמקור לתסכול

ניכר כי טראומת וייטנאם השפיעה גם על גישתו של מזכיר המדינה ג'יימס בייקר ועל תפיסתו את כושר העמידה של הציבור האמריקני. בריאיון שנערך עימו באמצע אוקטובר 1990 טען: "למדנו מהניסיון בווייטנאם כי תמיכת הציבור האמריקני, כפי שבאה לידי ביטוי באמצעות 535 נציגים בקונגרס, היא חיונית".²⁶ מזכיר ההגנה דיק צ'ייני העיד אף הוא על ההשלכות של טראומת וייטנאם בקרב מקבלי החלטות באותה תקופה: "מפקדי צבא מסוימים חוששים כי מה שקרה בווייטנאם יחזור על עצמו [...] אותם מפקדים בכירים חוו את הניסיון של הנהגה פוליטית שאינה ניצבת מאחוריהם בכל כוחה, ואינה מוכנה לקבל החלטות קשות כדי לאפשר להם לעשות את העבודה".²⁷

מכווית ב־1991, נחשב למשימה הצבאית האמריקנית החשובה ביותר מעבר לים - בין המלחמה בווייטנאם להתערבות באפגניסטאן שהחלה בתגובה למתקפות הטרור של 2001 - ועל כן משמש מקרה בוחן חשוב להדגמת ההשפעה של שיקול הנפגעים על ההתמודדות עם אימים מאז מלחמת וייטנאם.²⁸ למלחמה הייתה השפעה עמוקה על שחקני מפתח בתהליך הפוליטי האמריקני, שהיו נחושים לא לחזור על הטעויות של שנות ה־60. להשקפתם, לקחי וייטנאם הכתיבו שימוש מכריע ומהיר בכוח כדי להשיג בזהירות מטרות מדיניות מוגבלות.²¹ דוגמה לכך ניתן למצוא בעמדותיו של יו"ר המטות המשולבים דאז, קולין פאוול, כלפי מלחמה במפרץ. מתוקף מעמדו מילא פאוול תפקיד מכריע הן בהגדרת התגובה לתוקפנות העיראקית והן בהגדרת התנאים לסיום המלחמה. אלא שפאוול, כמו מרבית אנשי הפיקוד האמריקני הבכיר בשנות ה־90, נשא עימו את הטרואמה של מלחמת וייטנאם, שבה שירתו כקצינים צעירים וראו כיצד היא מחוללת פילוג בצבא, בממשל ובחברה.²² בזיכרונותיו אף כינה את עצמו "רוח הרפאים של וייטנאם".²³

כבר בדיון הראשון של ממשל בוש בדבר התגובה הרצויה לפלישת עיראק לכווית, שאל פאוול את הנשיא ואת חברי הקבינט אם נכון לצאת למלחמה כדי לשחרר את כוויית. בשבועות הבאים אף ארגן אופוזיציה לשימוש בכוח בקרב חברי ממשל בוש. מבחינת פאוול, בכך הפגין את העצמאות



חיילי מילואים במלחמת לבנון השנייה. במהלכה הגיעה לשיאה הרתיעה מהסתבכות מחודשת בבזז הלבוני. צילום: דו"ץ

כן אתה יודע שאתה הולך להעניק לו תמיכה מוחלטת [...] אל תשלח חיילים למשימה אם אתה מתכוון להגיד למפקדיהם מה הם אינם יכולים לעשות".³¹ צילה של וייטנאם הנחה גם את מפקדי הצבא האמריקני, בייחוד מפקדי כוחות האוויר, בהכנותיהם ללחימה במזרח התיכון.³² גנרל צ'ארלס (צ'אק) הורנר, ששימש כמפקד כוחות האוויר של הקואליציה, הודה כי חשש זה השפיע מאוד על מקבלי ההחלטות בתכנון ובביצוע המבצע האווירי, וכי ניתנה עדיפות להימנעות מנפגעים על פני אפקטיביות צבאית, מפני ש"זה היה הדבר הנכון לעשות מבחינה מוסרית".³³ עדות נוספת להשפעה הרבה שהייתה למלחמת וייטנאם על תכנון המבצע ניתן לראות בעובדה שקולונל ג'ון וורדן, ראש תא תכנון אווירי בפנטגון, וצוותו, כינו את טיוטת תוכניתם למערכה נגד עיראק "רעם מידי", כינוי שהיה למעשה מעין מחזור של מבצע "רעם מתגלגל", אחת המערכות המוקדמות בווייטנאם.³⁴ המלחמה התחילה עם התקיפה וההשמדה של ההגנה האווירית העיראקית.³⁵ מטוסי הקואליציה תקפו בגובה רב, מעל הטווח של מרבית מערכות ההגנה האווירית העיראקית. מחד, היה בכך כדי להגביר את שרידות מטוסי הקואליציה. מאידך, היו השלכות על הדיוק של הפגיעות. החשש מנפגעים אף השפיע על בחירת המטרות - אף שבגדאד היו מטרות קריטיות רבות, נעשה שימוש רק במטוסי F-117 ובטיילי טומהוק.³⁶ דרך פעולה זו מתכתבת עם אמירתו של גנרל צ'אק הורנר במלחמה, שטען

גם הנשיא בוש האמין כי הכוח הצבאי האמריקני נוהל באופן שגוי להחריד בווייטנאם, ולמרות נחישותו להגיב לתוקפנותו של נשיא עיראק צדאם חוסין - הוא דגל בשימוש בכוח כמוצא אחרון.²⁸ בוש העיד על כך ביומנו: "לא רציתי לחזור על הבעיות של מלחמת וייטנאם, שנבעו מכך שהמנהיגות הפוליטית התערבה במבצעים הצבאיים. הייתי נחוש להימנע מניהול הצבא ברמת המיקרו".²⁹ עם זאת, הוא דרש מהצבא להימנע בכל מחיר מ"וייטנאם נוספת". להתמקדותו הייתה השפעה על אסטרטגיית הקואליציה, הן בהגדרת המטרות והן בבחירת האסטרטגיה שנועדה להשיג את המטרות הללו. כך, התעקש הממשל שהמטרה העיקרית תהיה שחרור כוית ולא שינוי המשטר בעיראק, בין היתר לנוכח העובדה שהאחרונה תצריך מלחמת גרילה ממושכת בתוואי שטח קשה ובתנאים פוליטיים לא נוחים, ומשום כך תהיה כרוכה בסיכון לשקיעה בביצה נוסח וייטנאם.³⁰

כדי לצמצם את מספר הנפגעים של הכוחות האמריקניים במהלך המלחמה קיבל בוש את המלצת יועציו הצבאיים, לשגר לאזור כוחות גדולים ולנצל את העליונות הטכנולוגית של הצבא האמריקני. הבנייה האיטית של הכוחות והמגבלות שהוטלו על המבצעים האוויריים בדרום מזרח אסיה, המחישו לו את הסכנה הטמונה בפעולות מעטות מדי ומאוחרות מדי. בריאיון ציין בוש את לקחי וייטנאם: "לעולם אל תילחם מלחמה עם יד אחת קשורה לאחור. לעולם אל תשלח ילד לקרב אלא אם



רובע הדאחיה בבירות, לאחר התקיפה של חיל האוויר במלחמת לבנון השנייה. במחקרים רבים נטען כי הסטנות הדרג המדיני והדרג הצבאי מלבצע מהלך קרקעי רחב נבעה מרגישות מוגזמת לחיי חיילים. צילום: בטאון חיל האוויר 230

בהתאם למדיניות זו, הגישה לשדה הקרב הוגבלה, וכל הכתבים שהורשו להיכנס היו כפופים לצנזורים הצבאיים בושינגטון או בשטח ונדרשו להעביר אליהם לפני כל פרסום עותק לבדיקה. הפנטגון שלט באופן מוחלט על דיווחי התקשורת. הפצות מוצלחות שתועדו נראו כמו משחקי וידאו ויצרו את הרושם כי המלחמה הייתה "נקייה", פשוטה ונוהלה בדייקנות. כדי להסתיר מהציבור את מחיר המלחמה הוגבל אפילו הסיקור של חזרת ארונות הנופלים. "זה בסדר שתמות עבור ארצך", טען הפובליציסט ג'יימס מקרטני, "אולם הפנטגון לא רוצה שאיש ידע על כך".⁴¹

ב־28 בפברואר, שישה שבועות אחרי פתיחתו של המבצע ומאה שעות בלבד לאחר פתיחתה של המערכה הקרקעית, הכריז הנשיא בוש כי בעלות הברית יפסיקו את פעילותן הקרבית ההתקפית בתוך שלוש שעות.⁴² החלטה זו של בוש זכתה לביקורת רבה, שלפיה ההזדמנות להדיח את חוסין - הוחמצה.⁴³ מלבד המשך הסבל לעם העיראקי כתוצאה מאי סילוקו של חוסין מהשלטון, הסיום המהיר של המבצע אף הביא להשלכות על כושר ההרתעה של ארצות הברית בעיני חוסין, אשר לתפיסתו, ארצות הברית לא הייתה מוכנה לקבל על עצמה את הסיכונים הכרוכים בפלישה לעיראק. כפי שהסביר לחוקריו לאחר לכידתו ב־2003, הוא הסיק כי אמריקה היא בבחינת "נמר של נייר" ופירש את החלטתו של בוש שלא להיכנס לבגדאד כהוכחה לניצחונו.⁴⁴

בפברואר 1991 כי המשך התמיכה הציבורית האמריקנית תלוי בעיקר ביכולת לפעול ולשמור על שיעור אבדות "נמוך מן המצופה".³⁷

למעשה, הביטוי "אין מטרה ששווה להקריב מטוס עבורה" מבטא את הגישה שרווחה במלחמה. הפסקת ההתקפות באור יום על בגדאד לאחר הפלתם של שני מטוסי F-16 ב־19 בינואר, וההימנעות משיגור מטוסי A-10 לתקיפות על משמר הרפובליקה לאחר ששניים מהם הופלו ב־15 בפברואר, חשפו רגישות לנפגעים, שהייתה כמעט ללא תקדים בתולדות הצבא האמריקני.³⁸

לנוכח החשש שרווח בממשל בוש כי בדומה למה שהתרחש סביב מלחמת וייטנאם, הסיקור התקשורת יוביל לדמורליזציה, פעלה התקשורת במהלך המבצע תחת כללי צנזורה מחמירים יותר מבמהלך מלחמת העולם השנייה. עוד ב־10 באוגוסט 1990 פרסם הפנטגון מזכר ("Annex Foxtrot") המתווה את המדיניות הצבאית כלפי מידע ציבורי. מקורה של מדיניות זו בהחלטתם של בכירי הממשל, בהם בוש, לנהל את זרימת המידע באופן שיקדם את המטרות הפוליטיות של המבצע וימנע חזרה על טעויות שנעשו בווייטנאם.³⁹ החלטה זו נבעה מהתפיסה הרווחת שלפיה התקשורת האמריקנית הביאה לתבוסה בווייטנאם הן מפני שהביאה לציבור ידיעות קשות והן מפני שהתנגדה להמשך הנוכחות בווייטנאם, ועל כן לא ניתן לבטוח בה שתתמוך בממשל במעורבותו במפרץ.⁴⁰

ניכר כי מספר הנפגעים הנמוך במהלך "סופה במדבר" מחק את טעמה המר של מלחמת וייטנאם אצל קובעי המדיניות בארצות-הברית ושב וגרם לשימוש בכוח להיות קל הרבה יותר לעיכול, אם כי באופן מוגבל. במהלך העשור העוקב נשלחו חיילים אמריקנים לצפון עיראק, לסומליה, להאיטי, לבוסניה ולקוסובו. מלחמות קטנות אלה התבררו כמפתות במיוחד מפני שמעטים מקרב הכוחות האמריקניים נהרגו, אם בכלל, וכאשר ארצות-הברית בכל זאת איבדה חיילים, כפי שאירע בסומליה ב-1993, היא פשוט נסוגה. תוצאתה של סלידה זו מפני נפגעים הייתה, שארצות-הברית נרתעה מעימותים מסוככים, שבהם היו מסתכנים כוחות קרקעיים אמריקניים בספיגת אבדות קשות. בדומה לבריטניה במאה ה-19, השיגה ארצות-הברית "שליטה עולמית בזול", ולא הייתה מוכנה לשלם מחיר גבוה מדי בדם אמריקני כדי לשמור על שליטתה.⁴⁵

המקרה הישראלי - השפעת "סינדרום לבנון" על ניהול מלחמת לבנון השנייה

לאחר מלחמת לבנון הראשונה ניכרו ביתר שאת סימנים לכך שהלגיטימיות לשימוש בכוח הולכת ופוחתת, הן בקרב החברה הישראלית והן בקרב מנהיגיה.⁴⁶ לאחר היערכות צה"ל ברצועת הביטחון פעולת צה"ל הפכה בעיקרה להגנתית:⁴⁷ הוקמה שרשרת מוצבים שנפרסו לאורך "הקו האדום" (הקו הצפוני של רצועת הביטחון), שרובם נתפסו על-ידי צד"ל ומיעוטם על-ידי צה"ל, והונחו מארבים חודרים באזורים "מועדים". מערך זה שהתאפיין בתפיסתו הפסיבית, נועד לשרת את התכלית העליונה של רצועת הביטחון - מניעת פגיעה ביישובי הצפון. כמו כן, שיקף מערך זה את התפיסה הישראלית, שהעדיפה פעילות סיכולית על פני פעילות מנע התקפית העלולה להביא להחרפת העימות.⁴⁸

כדי לצמצם את מספר הנפגעים של הכוחות האמריקניים במהלך המלחמה קיבל בוש את המלצת יועציו הצבאיים, לשגר לאזור כוחות גדולים ולנצל את העליונות הטכנולוגית של הצבא האמריקני. הבנייה האיטית של הכוחות והמגבלות שהוטלו על המבצעים האוויריים בדרום מזרח אסיה, המחישו לו את הסכנה הטמונה בפעולות מעטות מדי ומאחרות מדי

בראשית שנות ה-90, בהשראת המערכה האווירית המוצלחת שניהלה ארצות-הברית בעיראק במלחמת המפרץ הראשונה,⁴⁹ הוחל בעיצובה של התפיסה שלפיה "הדגש יהיה על אש ולא על תמרון, על נטרול האויב ולא על הכרעתו באמצעות כיבוש שטח".⁵⁰ הצורך בתפיסת הפעלה חדשה נבע מן ההכרה כי השינויים האסטרטגיים שחלו בזירה מחייבים מחשבה מחודשת בכל הקשור לבסיס הקונספטואלי של הפעלת צה"ל.⁵¹ צורך זה נבע בחלקו מההכרה כי החברה הישראלית עוברת תהפוכות ניכרות שחלקן בעלות השלכות מעשיות עבור צה"ל. אפשר לראות דוגמה לכך במעבר לשלב הפוסט-הרואי בתרבות המערב, שבמסגרתו פחתה במידה ניכרת נכונותם של האזרחים להילחם ולהקריב את חייהם בהיעדר כורח חד-משמעי.⁵²

משה (צ'יקו) תמיר מתאר בספרו את השפעת הלחץ הציבורי על מאבקו המתמשך של צה"ל בחזבאללה בשנות ה-90: "בניגוד לחזבאללה, שהראה נחישות ארוכת שנים להמשיך לחדור לשטח גם כאשר ספג נפגעים, הייתה פעילות כוחותינו תלויה תוצאה. כאשר ספגנו נפגעים, הופסקה הפעילות כמעט לחלוטין, וכאשר הצלחנו, הוגברה הפעילות [...] מידת הסיכון שהיה צה"ל מוכן ליטול הייתה תלויה לא מעט בהלך הרוח הציבורי באותה תקופה".⁵³

בין השנים 1997-2000 חלה עלייה במספר הנפגעים הישראלים כתוצאה ישירה או עקיפה מהעימות מול חזבאללה. ב-1997 עמד מספר הרוגי צה"ל על 100, לאחר שבאסון המסוקים (דצמבר 1997) נספו 73 חיילים.⁵⁴ אירוע זה אומנם לא התרחש במסגרת עימות ישיר מול חזבאללה, אך הייתה לו השפעה עצומה על נכונותו של הציבור הישראלי להמשיך לספוג את המחיר שגבתה נוכחות צה"ל בדרום לבנון.⁵⁵ הדיון הציבורי והפוליטי בסוגיה זו הלך והתרחב, והיה לאחד הנושאים המרכזיים שהועלו במסגרת מערכת הבחירות של 1999.⁵⁶ במהלך שנה זו הסלים חזבאללה את פעילותו וביצע למעלה מ-1,500 פעולות צבאיות נגד יעדי צה"ל באזור רצועת הביטחון. מצב זה הוביל להעצמת האמירות הפוליטיות המסתייגות של רבים בציבור הישראלי, והתוצאה הייתה החלטה מדינית על נסיגה חד-צדדית מלבנון, שבוצעה במאי 2000.⁵⁷

האסטרטגיה הישראלית בזירה הלבנונית מאז הנסיגה התבססה על "הכלה":⁵⁸ מזעור הנזק של התקפות חזבאללה, ונקיטת טקטיקה של תגמול מוגבל כדי להימנע מעימות כולל עם הארגון.⁵⁹ הנימוקים לכך היו: הימנעות מפתחת חזית נוספת לזו הפלסטינית, אשר הטילה באותה עת מעמסה כבדה על הכוחות הסדירים ועל כוחות המילואים של צה"ל;⁶⁰ שאיפה להמשיך את השגשוג הכלכלי בצפון ולשמור על שלוות תושבי הגליל, שהיו נתונים שנים לא מעטות תחת מטר התקפות; וחשש משיבה ל"בוץ הלבנוני".⁶¹ לטענת אלוף (מיל') משה קפלינסקי, "במרכז תפיסה זו עמד העיקרון של 'שב ואל תעשה' [...] ביטחון חיילי צה"ל הוגדר כחשוב מכל".⁶² עדות למדיניות הפסיבית שנקטה בשנות הכלה ניתן למצוא בהגדרת המשימות לעוצבת הגליל, המופקדת על הגזרה הלבנונית: אחת מהן היא "מניעת הצלחות מהאויב".⁶³

נראה כי הרתיעה מהסתבכות מחודשת בבוץ הלבנוני הגיעה לשיאה במהלך מלחמת לבנון השנייה. במאמרים ובמחקרים רבים שנכתבו לאחר מלחמת לבנון השנייה נטען כי הססנות הדרג המדיני והדרג הצבאי מלבצע מהלך קרקעי רחב, שהיה עשוי לצמצם את מספר הרקטות שנורו על אזרחי ישראל, נבעה מרגישות מוגזמת לחיי חיילים.⁶⁴ טענה זו באה לידי ביטוי גם בדו"ח ועדת וינוגרד: "בדרג המדיני והצבאי הייתה רתיעה גדולה ממהלך קרקעי רחב שיכלול כיבוש, וזו לוותה באמונה כי לא רק עדיף, אלא אף ניתן להגיע להישגים צבאיים משמעותיים באמצעות 'כתישה' ממושכת באש מנגד בלבד".⁶⁵ לטענת הסוציולוג הצבאי פרופ' גיל לוי, רמת הלגיטימיות הנמוכה של הכנסת כוח קרקעי ללבנון, באופן שיחייב גם את שילוב המילואים, עמדה לנגד עיניהם של מקבלי ההחלטות ביולי 2006.

הרמטכ"ל רא"ל דן חלוץ היה מודע לקושי זה יותר מהדרג המדיני הבכיר,⁶⁶ ולפיכך קבע נחרצות כי ישראל הולכת לקראת מערכה באש, כלומר, לחימה המבוססת על הפעלת אש מרחוק

משלים, "משקל נוצה", שבמהלכו תקף חיל האוויר את כל הרקטות קצרות הטווח בדרום לבנון שידע על קיומן.⁸³ אלא שעל אף הישגי הלחימה הרבים במהלך השבוע הראשון למבצע האווירי, הלכה וגברה ההבנה כי אין די בכך לצורך השגת היעדים השאפתניים שהוצבו:⁸⁴ החזרת החיילים החטופים ללא תנאי, החלת ריבונותה של ממשלת לבנון על כל דרום לבנון, פריסת הצבא הלבנוני לאורך הגבול עם ישראל, הקמת כוח רב-לאומי בדרום לבנון ופירוק חזבאללה מנשקו.⁸⁵ ההצעה לפעילות קרקעית מוגבלת, בשיטה של פשיטות ולא השתלטות, התגבשה בין 15-18 ביולי.⁸⁶ בישיבת הממשלה שנערכה ב-16 ביולי הבהיר חלוץ כי "שאלת הכניסה הקרקעית עומדת כל הזמן כצל מעלינו [...] אנחנו עושים את כל המאמץ המבצעי על-מנת שלא תתרחש".⁸⁷ בהתכנסות פורום עיצוב במטכ"ל באותו היום נימק את התנגדותו: "מהלך קרקעי הוא המקום שבו נוצרת הזדמנות שנשאיר חיילי צה"ל הרוגים בתוך לבנון [...] אם נשים חטיבה בסגנון עזה, נשאיר שם מאה חיילים [...] הציבור לא אוהב את הכניסה ללבנון כי המדיה לא אוהבת את זה, כי העולם לא אוהב את זה".⁸⁸ הסיכום היה שיש לבצע מהלכים מוגבלים בלבד אל מול מוקדי הכוח המזוהים של חזבאללה בדרום לבנון, מתוך כוונה להימנע ככל האפשר ממהלך רחב.⁸⁹

ניכר כי הרצון לצמצם את מספר הנפגעים בכל מחיר, מביא באופן פרדוקסלי להארכת משך המלחמה, ובמקרים מסוימים אף מוביל למלחמה נוספת. בסופו של דבר, שתי האפשרויות מניבות את התוצאות שמקבלי ההחלטות מנסים למנוע מלכתחילה: נפגעים רבים, שחיקת כושר העמידה החברתי ופגיעה בכושר ההרתעה

הקרב בבנת ג'ביל שנערך ב-26 ביולי במהלך מבצע "קורי פלדה 2", ואשר בו נפלו שמונה חיילים, בישר את תחילת הסוף של הקונספציה האווירית בצמרת צה"ל.⁹⁰ במהלך הופעתו בפני "פורום השבעה"⁹¹ באותו היום המליץ חלוץ על היערכות למהלך קרקעי רחב יותר, שיכלול שתיים-שלוש אוגדות. עם זאת, העלה נימוקים המבהירים מדוע לטעמו פעולה זו אינה רצויה.⁹² הדיון שהתפתח בעקבות המלצה זו הציף את ההתנגדות העזה למהלך קרקעי מצד מרבית משתתפי הפורום, לרבות שר הביטחון פרץ וראש הממשלה אולמרט, שסיכם את הדיון כך: "ראש הממשלה מתנגד למהלך קרקעי משום המחיר הלאומי, המחיר בחיי אדם ושיבוש אורחות החיים הצפויים, לעומת הישג הצפוי ממהלך קרקעי".⁹³ ב-31 ביולי כבר היה ברור שגם הפשיטות הקרקעיות המוגבלות על יעדים סמליים אינן מניבות את התוצאה המיוחלת, ועל כן אושרה תוכנית "שינוי כיוון 8" על-ידי הקבינט, לאחר שהדרג הצבאי הבכיר ביקש מהדרג המדיני לממש את יכולותיו של הצבא ולהגיע עד נהר הליטני בכוחות גדולים, כדי לטהר את תשתיות הטרור באזור.⁹⁴ ואולם התוכנית שאושרה הוגבלה למהלך קרקעי שבו יופעלו לצד הכוחות הסדירים גם כוחות מילואים, אך בלי להתקרב לנהר הליטני. הרעיון המרכזי של התוכנית היה כיבוש שטח המכונה מב"ם - מרחב ביטחוני

בעיקר באמצעות חיל האוויר וארטילריה.⁶⁷ האפשרות של גיוס מילואים לא עמדה על הפרק, והרמטכ"ל הבהיר כי אפילו חציית הגבול ברמה הטקטית מחייבת מבחינתו מחשבה. בעקבות אסון הטנק שעלה על מטען ביום החטיפה אף הודיע חלוץ כי אין בכוונתו לאשר כניסות לשטח לבנון.⁶⁸ בריאיון לאחר המלחמה טען אלוף (מיל) איל בן-ראובן, שמונה בזמן המלחמה כסגן לאלוף פיקוד הצפון, שחלוץ "רצה שנפתור את הכול באש ממטוסים ומסוללות".⁶⁹

ניתן למצוא הסיבה לרתיעתו הממושכת של חלוץ ממהלך קרקעי רחב בריאיון שהעניק לאחר המלחמה, ובו טען כי "אם יש דבר שהעסיק אותי יותר מכול לאורך הלחימה בחזבאללה, אלה חיי אדם".⁷⁰ גם בספרו האוטוביוגרפי הוא חזר על טענה זו: "כבר מתחילת המלחמה היה ברור שאין רצון להגיע למהלך קרקעי רחב, זאת מתוך הערכת מחירו הלאומי ביחס לתועלת הצפויה. הניסיון שנצבר בלבנון במשך 18 שנים (1982-2000) היווה עדות מוצקה למחירים הגבוהים ששולמו, כשרק תועלת מועטה בצדם [...] הערכתי שכניסה קרקעית ללבנון עלולה להימשך זמן רב ולהביא אותנו, שנית, להיתקעות בלבנון שמשכה בלתי ידוע. גם נושא המחיר עמד לנגד עיניי: מהלך קרקעי רחב בלבנון היה עולה במחיר קורבנות רבים לשני הצדדים".⁷¹ חלוץ התמיד בהתנגדותו לפעילות קרקעית רחבת היקף כמעט עד סופה של המלחמה:⁷² ארבעה שבועות חלפו עד שהרמטכ"ל הציג בפני הממשלה תוכנית לכניסה קרקעית מלאה והתניע במלוא כוחו.⁷³

הדרג המדיני אחז בגישה זהה לזו של הרמטכ"ל חלוץ: כבר בתום יום הלחימה הראשון היה ברור שהגישה המועדפת על ממשלת אהוד אולמרט היא הסתמכות בלעדית על מתקפות באש מנגד. אף שבידי הצבא הייתה תוכנית תגובה שעוצבה במיוחד לתרחיש מהסוג הזה, ההנהגה לא הייתה נלהבת ליישמה בשל הסבירות הגבוהה לנפגעים בקרב חיילי צה"ל.⁷⁴ בהשראת הדרג הצבאי, רבים בדרג המדיני נשבו ברעיון המפתה כי ניתן להכריע מלחמות באמצעות "כתישה" ממושכת באש מנגד בלבד, כמעט ללא סיכון לחיילים.⁷⁵ לתפיסתם, בצדק או שלא בצדק, הציבור הישראלי לא היה מסוגל לשאת את האבדות הרבות הכרוכות במהלך קרקעי רחב, בייחוד לאחר 18 שנות המעורבות הישראלית בלבנון, שגבו יותר מאלף חללים.⁷⁶ כראיה לכך, טען שר הביטחון עמיר פרץ בפני ועדת וינוגרד כי "הטראומה של מלחמת לבנון והבוץ הלבנוני עמדו באוויר בכל הדיונים שהיו בקבינט",⁷⁷ ואולמרט אף העיד כי "בדמינוי ראיתי איך הביצה הלבנונית החדשה סוגרת עלינו כמו הישנה".⁷⁸ מפקד אוגדה 91 בזמן המלחמה, תא"ל גל הירש, מאשש את הדברים בטענתו כי "במשך זמן ארוך לא הייתה כוונה להיכנס לפעילות קרקעית-יבשתית. בכלל היה חשש להיכנס ל'בוץ הלבנוני' כטראומה של שנים ארוכות. חשש מדעת הקהל שאינה מוכנה לכך, חשש מנפגעים. כמו אוזניי שמעתי אמירות כאלה ממנהיגים באזרחי ובמדים".⁷⁹

בהתאם לכך, בישיבת הממשלה שנערכה ב-12 ביולי 2006 ושהכריעה פה אחד על יציאה למלחמה, התנגדו באופן נחרץ עשרה מתוך 12 חברי הקבינט⁸⁰ לפעולה קרקעית, כשהם קולעים בכך גם לדעתו הנחרצת של הרמטכ"ל.⁸¹ בליל 12/13 ביולי יצא לדרך מבצע "משקל סגולי" - תקיפה אווירית נרחבת של עשרות מטרות, רובן מחסני תחמושת ומשגרים לטווח בינוני וארוך של חזבאללה.⁸² באותו לילה אף החל מבצע



מטוסי תקיפה "סטריוק איגל" (F15E) לפני תחילת מבצע "סופה במדבר". המבצע הדגים היטב את ההשפעה של שיקול הנפגעים על ההתמודדות עם איומים. צילום: ויקיפדיה

אותה מלחמה ממושכת, אולם גם כשכבר הכריעו מקבלי ההחלטות ופסקו בעד יציאה למלחמה, תפיסה שגויה זו המשיכה לעצב את ההכנות לקראתה, את אופן ניהולה ואף את אופן סיומה. משני מקרי המבחן שנסקרו כאן עולה כי הרצון להימנע מנפגעים בשל החשש מדמורליזציה בא על חשבון הישגים במלחמה: במקרה האמריקני, החשש מנפגעים הכתיב תמרון קצר והימנעות מניצול ההזדמנות להדחתו של צדאם חוסין. בדיעבד, החלטה זאת הביאה כמה שנים לאחר מכן לפלישה לעיראק ולהתבוססות ארוכת שנים בבוץ העיראקי על כל השלכותיה, כולל הרוגים רבים, ממנה ניסו להימנע במהלך "סופה במדבר".

במקרה הישראלי - החשש מנפגעים הכתיב נקיטת שיטות פעולה שהיה ברור כי אין בהן כדי להפסיק את ירי הרקטות קצרות הטווח על הצפון, וגם כשכבר הוחלט על יציאה לתמרון קרקעי - זה היה בבחינת מעט מדי ומאוחר מדי. לנוכח זאת, ניכר כי הרצון לצמצם את מספר הנפגעים בכל מחיר, מביא באופן פרדוקסלי להארכת משך המלחמה, ובמקרים מסוימים אף מוביל למלחמה נוספת. בסופו של דבר, שתי האפשרויות מניבות את התוצאות שמקבלי ההחלטות מנסים למנוע מלכתחילה: נפגעים רבים, שחיקת כושר העמידה החברתי ופגיעה בכושר ההרתעה.

למידה מניסיון העבר לשם טיוב תהליך קבלת ההחלטות בעתיד היא ללא ספק נחוצה, אולם בכל האמור בדבר נכונות החברה להקרבה, יש לזכור כי היא מושפעת בעיקר משיקולי עלות-תועלת רציונליים - כמו למשל הישג שהמלחמה טומנת בחובה, תפיסת האיום ומטרות המלחמה. היעדר הישגים - הוא זה שמוביל בסופו של דבר לתחושת חמיצות בקרב הציבור, להרגשה של חוסר טעם בהמשך הלחימה, וכפועל יוצא מכך - לדמורליזציה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

מיוחד, 70 קילומטרים רוחבו וכשישה קילומטרים עומקו. צמצום ירי הקטיושות כבר היה מוגדר בשלב זה כאחד מיעדי הלחימה, אולם התוכנית לא סיפקה עבורו מענה כיוון שמרחבי השיגור העיקריים היו מחוץ למב"ם.⁹⁵

בין 3-10 באוגוסט בוצעה התוכנית, שבמהלכה נכנסו שלושה צוותים חטיבתיים מיוחדים מחטיבות הנח"ל, הצנחנים וגולני לצורך תפיסת שטחים שולטים ופגיעה במחבלים.⁹⁶ ב-4 באוגוסט שוב העריך ראש אמ"ן, אלוף עמוס ידלין, כי הדרך היחידה למגר את הקטיושות היא בעזרת מהלך קרקעי משמעותי. כאשר שאל תא"ל עידו נחושתן מדוע צה"ל לא המליץ על מהלך קרקעי נרחב עד אותה שעה, השיבו הרמטכ"ל וראש אמ"ן ש"החברה הישראלית לא הייתה מוכנה לקבל כניסה ללבנון ב-12 ביולי".⁹⁷ ב-6 באוגוסט אושרה לבסוף - לאחר יותר משלושה שבועות של לחימה - תוכנית "מי מרום".⁹⁸

הירי הבלתי פוסק מלבנון, כמו גם הלחץ הציבורי לכניסה קרקעית מסיבית,⁹⁹ הביאו לבסוף את ראש הממשלה להכרה כי רק היכולת להפסיק את הירי "היא המגדירה את הלחימה הזו לתוצאה חיובית או שלילית".¹⁰⁰ לפיכך, ב-8 באוגוסט הוחלט על הרחבת המערכה באמצעות מהלך קרקעי גדול בדרום לבנון, שנועד לשתק את ירי הרקטות קצרות הטווח. לשם כך גויסו שלוש אוגדות מילואים.¹⁰¹ המהלך הקרקעי החל להתבצע רק בליל שבת 12/11 באוגוסט, והוא נפסק טרם השלמתו, עם קבלת החלטת מועצת הביטחון וכניסת הפסקת האש לתוקפה בבוקר 14 באוגוסט.¹⁰²

סיכום

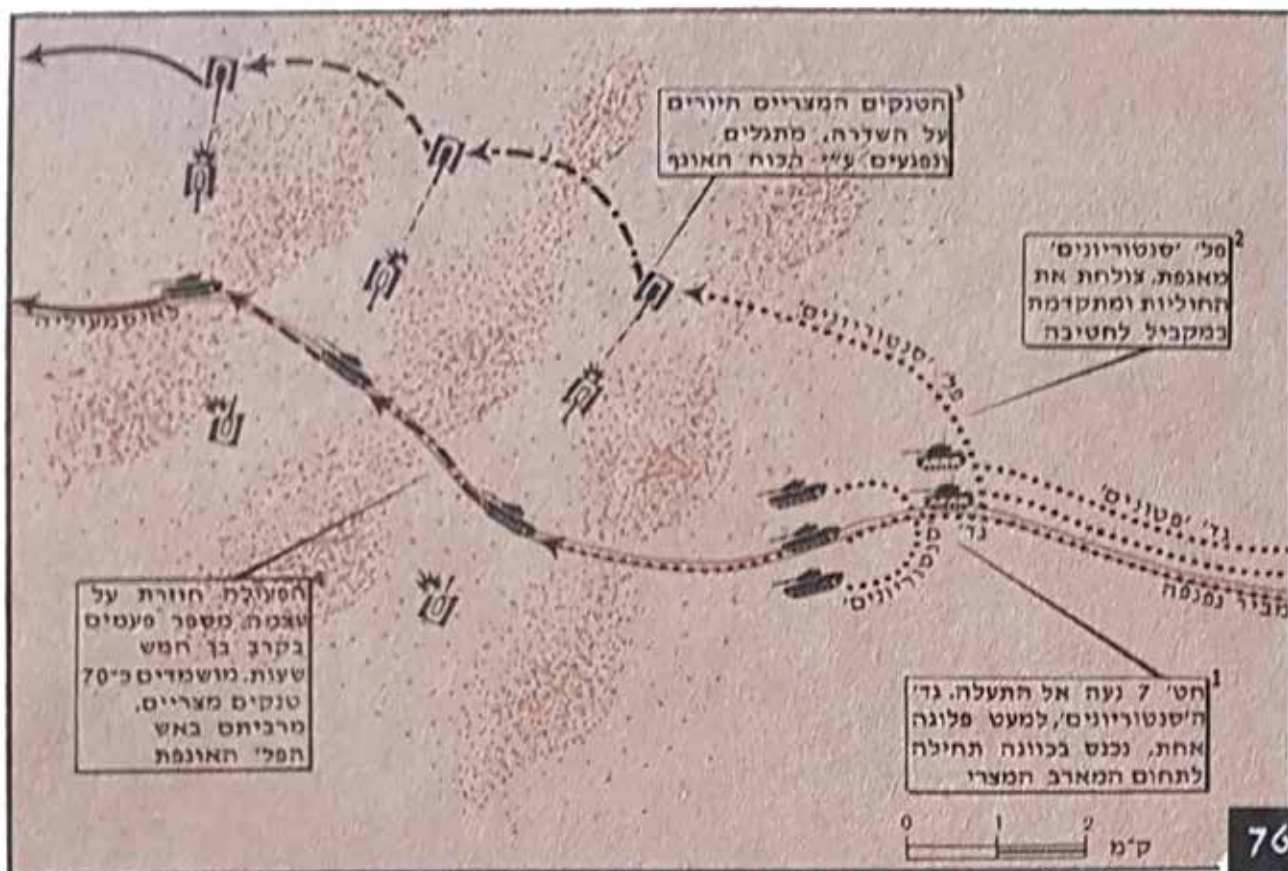
במאמר זה נבחנו מידת השפעתה של מלחמת עבר ממושכת וטראומטית על תפיסתם של מקבלי ההחלטות, שלפיה החברה לא תעמוד במלחמה נוספת, מרובת נפגעים. תפיסה זו השפיעה על הרצון להימנע מעימותים צבאיים בשנים שלאחר



האיגוף שפרץ את החסימה בדרך לתעלת סואץ

פלוגת שמישי במלחמת ששת הימים

"קרב המכבש החטיבתי", כפי שכונה אחרי מלחמת ששת הימים, היה עלול להסתיים אחרת אילו לא האיגוף שביצעה פלוגת שמישי בשטח דיונות שנחשבו בלתי עבירות - איגוף שפרץ את החסימה בדרך לתעלת סואץ. סיפור הקרב שבו השמידה הפלוגה קרוב ל-20 טנקי אויב, וסיימה אותו ללא נפגעים. על מקצועיות, רוח הלחימה והדבקות במשימה לאור המטרה



תרשים "קרב המכבש החטיבתי", 8 ביוני 1967. בעקבות ההצלחה הגורפת של מלחמת ששת הימים, קרב המכבש החטיבתי לא תוחקר כלל. איור: אטלס כרטא

באיגוף ותוקפת את טנקי האויב שחוסמים את הציר. פלוגת הצנטוריונים הזאת הייתה פלוגה ז' שעליה פיקדתי. הפלוגה ביצעה איגוף בדיונות גבוהות וטובעניות שנחשבו בלתי עבירות - איגוף שפרץ את החסימה המצרית בדרך לתעלת סואץ, אולם על אף ההצלחה נותרה הפלוגה אנונימית ולא זכתה לאזכור מיוחד. אחת מתוצאות ההצלחה הגורפת של מלחמת ששת הימים הייתה העובדה שהיא לא תחקרה כמעט כלל, כך גם "קרב המכבש החטיבתי".

באטלס כרטא לתולדות מדינת ישראל (עשור שני), מופיע במפה 76 (עמוד 65) תרשים קרב המכונה "קרב המכבש החטיבתי" שנערך ב-8 ביוני 1967. מדובר בקרב שניהלה חטיבה 7 ביום האחרון של מלחמת ששת הימים בחזית המצרית. בתרשים הקרב מופיעים טנקי חטיבה 7 המנסים להתקדם ממזרח למערב על הציר המוביל מביר גפגפה לעבר תעלת סואץ, כאשר טנקי אויב פרוסים משני צדי הציר וחוסמים אותו; מצפון לציר מסומנת פלוגת צנטוריונים אנונימית שנתנה



תא"ל (מיל') אלישיב שמשי, מומחה צבאי העוסק בחקר קרבות של צה"ל ברמה הטקטית והמערכתית

לחצות את מערך הג'ירדי

במלחמת ששת הימים לחמה פלוגה ז' במסגרת גדוד 82 השייך לחטיבה 7. כמו כל הפלוגות בגדוד, היא הורכבה מ־14 טנקי צנטוריון ששובצו בארבע מחלקות, בכל מחלקה שלושה טנקים. נוסף על כך היה טנק מ"פ וטנק סמ"פ - אריה הולנדר. ארבעת המ"מים היו מ"מ 1 יהודה וגמון, מ"מ 2 יעקב פרלשטיין, מ"מ 3 אבי אופוטובסקי ומ"מ 4 גבריאל פרקש.

הפלוגה חנתה עם הגדוד בצאלים, ועם פרוץ המלחמה חצתה את הגבול מזרם לקיבוץ נירים, עברה דרך הכפר עבסן אל כביר והמשיכה לעבר חאן יונס. ברחוב הראשי של העיר נפתחה על הפלוגה אש מקלעים ונ"ט מעמדת אויב מבוצרת בקצה הרחוב. טנקי הפלוגה הקדמיים השיבו באש תותחים והעמדה הושמדה. שרר שקט. התושבים היו בהלם, ובתוך השטח הבנוי היה בלגן גדול וכוחות התפצלו. הקשר עם הגדוד נותק, אבל בהתאם להנחיות המוקדמות שנתן מפקד האוגדה, אלוף ישראל טל, חזרתיו עם הפלוגה לכביש הראשי ונענו לכיוון צומת רפיח. הנחיותיו של טל היו ברורות: לא משנה מה קורה וכמה נפגעים יש - ממשיכים בתנופת ההבקעה דרך צומת רפיח לעבר אל-עריש.

סמוך לצומת רפיח נפתחה על הפלוגה אש נ"ט ומקלעים מן האגף מטווחים קרובים מאוד. הגבנו באש חזקה, והסתערנו על האויב. במהלך ההסתערות פגע פגז מצרי ישירות בסמ"פ שלי אריה הולנדר, והוא נהרג. כמו כן שלושה טנקים עלו על מוקשים, ובהם גם הטנק שלי. הוריתי לפנות את הולנדר לאחר, והנחיתי את הצוות שלי לתקן את שרשרת הטנק שהתפרקה מהמוקש ולאחר מכן להצטרף לפלוגה. הטנק של הסמ"פ לא נפגע מאש האויב, עליתי עליו והמשכתי את המלחמה עם הצוות החדש.

מצומת רפיח נעתי עם הפלוגה מערבה ויצרתי קשר עם המג"ד שלי, סא"ל גבי עמיר. בשלב מסוים הוא הורה לי להוביל את



המ"פ שמשי עם צוות הטנק שאיתו לחם עד ההגעה לתעלת סואץ. פתחנו באש תותחים, ובגלל הטווחים הקצרים כמעט כל פגז פגע בול. האויב הופתע לחלוטין ולא הגיב כלל באש. צילום: באדיבות הכותב

הגדוד דרך מערך הג'ירדי לעבר אל-עריש. מערך הג'ירדי היה מערך מצרי חזק ומבוצר בעומק של כעשרה ק"מ - מערך אויב שהילך אימים על כולם. הפלוגה נעה בתנועה מבצעית מתא שטח אחד לאחר, תוך ירי פגזים על טנקי אויב שנראו בחפירות. המערך המצרי היה בהלם. הפלוגה פרצה דרכו והגיעה ראשונה לאל-עריש בסביבות השעה 16:00. בהמשך הצטרפו אליה שאר כוחות גדוד 82.

חצינו עם הפלוגה את אל-עריש לצידה המערבי, ותוך כדי תנועה פתחו עלינו חיילים מצרים באש נק"ל מבין עצי הדקלים שבצידי הכביש. סמיכות העצים לכביש הקשתה על הטנקיסטים לצודד את התותחים, ולכן הגבנו באש מקלעים ובנשק אישי. מי שלא נפגע מבין המצרים - ברח ונעלם בשטח הבנוי. טנקי הפלוגה נותרו כמעט ללא דלק, ובתיאום עם המג"ד חזרתי עם הפלוגה למזרח העיר ונכנסנו עם חשיכה לחניון לילה.

חצינו עם הפלוגה את אל-עריש לצידה המערבי, ותוך כדי תנועה פתחו עלינו חיילים מצרים באש נק"ל מבין עצי הדקלים שבצידי הכביש. סמיכות העצים לכביש הקשתה על הטנקיסטים לצודד את התותחים, ולכן הגבנו באש מקלעים ובנשק אישי. מי שלא נפגע מבין המצרים - ברח ונעלם בשטח הבנוי

לאחר ההלם הראשוני התאושש האויב במערך הג'ירדי וחסם את הציר. בשל כך נאלצה חטיבה 7 להילחם על פתיחתו מחדש. גדוד הפטונים 79 ניסה לפרוץ את הציר, אך ללא הצלחה. רק בלילה הצליח גדוד החרמ"ש של החטיבה, בסיוע טנקים, לפתוח מחדש את הציר.

לפנות בוקר הגיעה חטיבה 7 כולה לאל-עריש. הבקעת מערכי האויב והפריצה לעבר אל-עריש היו מוצלחות במיוחד מבחינה צבאית. תוך שמונה שעות מתחילת המלחמה, פלוגה ז', יחד עם כוחות נוספים של גדוד 82, חצו את הגבול בשעה שמונה בבוקר, פרצו דרך מערכי האויב המצרי לעומק של כ־50 ק"מ והגיעו בשעה ארבע אחר הצהריים לאל-עריש.

ביום השני והשלישי של המלחמה ניהלה חטיבה 7 כולה קרבות התקדמות ורדיפה וקרבות שריון בשריון, שהיו קלים יחסית. זאת מאחר שהאויב המצרי נשבר, התפורר ונסוג ברובו מערבה לעבר תעלת סואץ.



ביקור הרמטכ"ל בחניון השריון זמן קצר לאחר מלחמת ששת הימים, משמאל לימין: אלוף ישראל טל, רא"ל יצחק רבין, אל"ם שמואל גורדיש וסרן אלישיב שמשי. החניון הוקם בכיכר המדינה בתל אביב בפיקודו של שמשי. צילום: באדיבות הכותב

האיגוף שפרץ את החסימה בדרך לתעלת סואץ

ביום הרביעי של המלחמה, שבדיעבד היה יום הלחימה האחרון בסיני, ניסתה חטיבה 7 לפרוץ בכוח את הציר מביר גפגפה לעבר תעלת סואץ. מדובר בקטע כביש צר שהיה מוגן היטב על-ידי טנקי אויב והיה מעבר הכרחי בין דיונות גבוהות וטובעניות שנחשבו כבלתי עבירות לכלי שריון. לאורכו של קטע כביש זה נערכו טנקי טי"ט 55 מצריים בין כפלי הדיונות הגבוהות בקרבת הכביש ומשני צדדיו, במטרה לבלום את כוחות צה"ל ולמנוע מהם הגעה לתעלת סואץ.

בקטע כביש זה התנהל קרב שנקרא מאוחר יותר "קרב המכבש החטיבתי". מח"ט 7 גורודיש (שמואל גונן), רצה להמשיך את תנופת ההתקפה המוצלחת של היוםיים הקודמים, והחליט לפרוץ את הציר בכוח כאשר גדוד 82 (צנטוריונים) יוביל וגדוד 79 (פטונים) ינוע אחריו.

הדיונות הגבוהות משני צדי הכביש הצר הגבילו מאוד את פריסת הטנקים. פלוגתו של שמאי קפלן הובילה בראש גדוד 82, ושאר הפלוגות נעו בקצב איטי מאחור. שמאי זיהה טנקי אויב אחדים ופגע בהם, אבל טנקי אויב נוספים שארבו בין הדיונות הסמוכות לכביש פתחו על הפלוגה באש תותחים, ושני טנקים נפגעו. שמאי ולוחם נוסף נהרגו.

ביקשתי את אישורו של המג"ד, שהשיב לי כי בקטע הזה הדיונות בלתי עבירות ולכן אין מנוס אלא לפרוץ את הציר בכוח. החלטתי שלא להרפות מן היוזמה, ואמרתי לו שלהערכתי גם האויב בטוח שהוא מוגן באגפיו על-ידי דיונות בלתי עבירות, ולכן המאמץ להפתיע ולאגף אותו כדאי. המג"ד התלבט, ולבסוף אישר לי לבצע את האיגוף

ההיתקלות עם טנקי האויב בטווחים קצרים ובשטח חולי שהגביל מאוד את התנועה הדליקה אצלי נורה אדומה. חשבת שתהיה זאת טעות להמשיך לפרוץ את הציר עם הראש בקיר, והתלבטתי כיצד לנהוג. מצד אחד, היה מעליי מג"ד שיכול היה להתריע בפני המח"ט על הסכנה בהליכה עם הראש בקיר. מצד אחר, ידעתי שהמח"ט להוט לנצל הצלחה ולהגיע כמה שיותר מהר לתעלת סואץ. הערכתי גם שההצלחות המדהימות של החטיבה עד לאותו יום ינטרלו כל ערעור מצד המג"דים על הפקודות של גורודיש.

היה לי ברור שהמשך הפריצה באותה מתכונת היא טעות שתביא לנפגעים רבים. החלטתי לנסות לזיזם מהלך שבו אנוע עם הפלוגה שלי באיגוף מימין דרך הדיונות הגבוהות שמצפון לציר, ומן האגף אפתיע ואתקוף את הטנקים המצריים. ביקשתי את אישורו של המג"ד, שהשיב לי כי בקטע הזה הדיונות בלתי עבירות ולכן אין מנוס אלא לפרוץ את הציר בכוח. החלטתי שלא להרפות מן היוזמה, ואמרתי לו שלהערכתי גם האויב בטוח שהוא מוגן באגפיו על-ידי דיונות בלתי עבירות, ולכן המאמץ להפתיע ולאגף אותו כדאי. המג"ד התלבט, ולבסוף אישר לי לבצע את האיגוף.

הובלתי את הפלוגה דרך הדיונות הטובעניות והגבוהות שמצפון לכביש. התנועה הייתה איטית, קשה ומתפתלת, בשל הצורך לבחור נתיב תנועה עם שיפועים מתונים כדי שהטנקים

לא יפרסו זחלים ולא ישקעו בחול. לשמחתי הצלחתי לנתב את הפלוגה אל אגפו של האויב. במרחק של קילומטר בערך מהכביש צפיתי במשקפת אל עבר הכביש שמדרום, והתקשיתי לראות את טנקי האויב. קידמתי את הטנקים לעבר הכביש, מרחק מאות מטרים ממנו, ורק אז ראיתי את אחוריהם של טנקי האויב בין הדיונות שבקרבת הכביש.

פתחנו באש תותחים, ובגלל הטווחים הקצרים כמעט כל פגז פגע בול. האויב הופתע לחלוטין ולא הגיב כלל באש. אחרי שטנקיו הקדמיים הושמדו, דילגתי עם הפלוגה מערבה יותר ושוב קיצרנו טווחים וירינו על טנקי האויב מהאגף ומאחור. התמודדות של ממש לא הייתה לנו, רק עם הדיונות הטובעניות. כל דילוג היה כרוך בבחירת נתיב תנועה מדויק. חזרנו על שיטת הפעולה הזאת שוב ושוב. התברר שעומק חסימת הציר שבו נערכו טנקי האויב היה של כמה קילומטרים, ולכן הקרב נמשך שעות אחדות.

המצרים הופתעו לחלוטין. כמה מהטנקים התפוצצו ובערו, וחייילים מצרים נצפו נוטשים את הטנקים ובורחים לדיונות שמדרום. במקביל לאיגוף הפלוגתי ולפגיעה בטנקי האויב פרץ גדוד 82 דרך הציר בזהירות ובקצב איטי וכמעט ללא התנגדות אויב. גדוד הפטונים נע בעקבותי, וחטיבה 7 כולה המשיכה בתנופת ההתקפה עד לתעלת סואץ.

בקרבת תעלת סואץ התפצל גדוד 82, וכל פלוגה קיבלה גזרת אחריות לאורך התעלה. הפלוגה שלי נערכה מדרום לאגם המר הקטן, הקימה במקום מוצב, ששמו במפת החטיבה נקרא "זהבה" על שם הפלוגה שלנו, פלוגה ז'. המוצב הקרוב ביותר אליי היה במרחק של כ-15 ק"מ ונקרא "קובריה", על שמה של פלוגה ק' שעליה פיקד עמיר יפה.

הצלחת הפלוגה במהלך המלחמה כולה ובקרב זה בפרט הייתה בעיקר בגלל מקצועיות מפקדי הטנקים וצוותיהם, רוח הלחימה והדבקות במשימה לאור המטרה. היה לי סיפוק רב כשנודע לי שבעקבות האיגוף שיזמתי לפריצת חסימת האויב, חטיבה 7 כולה השלימה את פריצת החסימה בדרך לתעלת סואץ ללא נפגעים

סיכום

אפשר לקבוע ש"קרב המכבש החטיבתי", כפי שכונה אחרי המלחמה, היה עלול להסתיים אחרת אילו לא האיגוף הפלוגתי שפרץ את החסימה בדרך לתעלת סואץ. בקרב זה השמידה הפלוגה קרוב ל-20 טנקי אויב, וסיימה אותו ללא נפגעים. הצלחת הפלוגה במהלך המלחמה כולה ובקרב זה בפרט הייתה בעיקר בגלל מקצועיות מפקדי הטנקים וצוותיהם, רוח הלחימה והדבקות במשימה לאור המטרה. היה לי סיפוק רב כשנודע לי שבעקבות האיגוף שיזמתי לפריצת חסימת האויב, חטיבה 7 כולה השלימה את פריצת החסימה בדרך לתעלת סואץ ללא נפגעים. בשיחה שהייתה לי עם גבי עמיר כמה שנים לאחר המלחמה בנושא של "קרב המכבש החטיבתי", הוא אמר לי בגלוי שהוא הביא בחשבון את האפשרות שהפלוגה שלי תיתקע בדיונות שנחשבו כבלתי עבירות, אך היוזמה שלי לבצע את האיגוף הייתה חשובה מאוד, כי ללא האיגוף המוצלח היה כמעט בלתי אפשרי לפרוץ את הציר ללא נפגעים רבים.



על אחריות פיקודית ונקיטת סנקציות פיקודיות בגין אי-מימושה

בצה"ל שורה של פקודות המסדירות נקיטת אמצעים פיקודיים ספציפיים - נזיפה פיקודית, העברה מתפקיד, הדחה והשעיה מתפקיד והתרת התחייבות משירות קבע בשל התנהגות. מנגד, אין מסגרת כללית המתווה את המטרה ביסוד נקיטת אמצעים פיקודיים ואת אופן הפעלת שיקול הדעת בדבר נקיטתם במקרה של כשל פיקודי, להבדיל מכשל אישי. מומלץ לגבש מסגרת כללית כזו, ורצוי בתוך פקודות הצבא



חיילים בתרגיל ירי. החובה של המפקד מתחילה בחובות פיקוח ובקרה קונקרטיות המוטלות עליו בפקודות. צילום: אתר צה"ל

קל לאחר שסבלו משאיפת עשן. דובר צה"ל מסר כי לאחר תחקיר מעמיק בראשות מפקד היחידה הוחלט להעמיד לדין משמעותי את המפקד שהשליך את הרימון. המפקד נידון ל-20 ימי מחבוש.⁴

שאלה מורכבת יותר, בה אתמקד במאמר זה, היא - מתי אפשר ונכון לנקוט סנקציות פיקודיות כלפי מפקדים בגין מעשים של פקודיהם, שעליהם לא הורו ושעליהם לא ידעו לפני שאירעו? להלן אפרט שלוש דוגמאות של אירועי אובדן חיים בצה"ל, שעלו לכותרות בשנה שעברה (2022), עלמנת שימשו לעזר בהמשך, במתן מענה לשאלה.

שלושה אירועים טרגיים המעלים את שאלת אחריות המפקד למעשי פקודיו

בעקבות התאונה ביחידת אגוז שבה נהרגו רס"ן איתמר אלחרר ורס"ן אופק אהרון מירי של קצין אחר ביחידה, נערכו תחקירים שמהם עלה כי נורמות פסולות ותרבות ארגונית לקויה ביחידה תרמו לתוצאה הטרגית.⁵ אלוף (מיל") נעם תיבון, שעמד בראש

בצה"ל מוקנית למפקדים הסמכות לנקוט מגוון של סנקציות פיקודיות בעקבות כשל שאירע ביחידתם, החל מנזיפה, עבור בהדחה מתפקיד וכלה בפטורים משירות קבע. סנקציות אלה נמצאות בין הטלת אחריות פלילית, כלומר, העמדה לדין בפני בית דין צבאי בגין אחריות לעבירה בהקשר של האירוע,¹ ובין שאלת האחריות המוסרית האישית, הנתונה לתפיסתו הסובייקטיבית של כל חייל ומפקד.

לסנקציות פיקודיות תפקיד כפול: מצד אחד, הן משמשות לענישה ולהרתעה (גם של אחרים) בעקבות התנהגות מסוימת, כתחליף להעמדה לדין משמעותי.² מהצד האחר, הן משמשות כלי ניהול פיקודי עלמנת להבטיח שהאנשים הראויים ביותר ישמשו בכל תפקיד בצה"ל.³

ניתן לנקוט סנקציות פיקודיות גם כלפי מפקדים שכשלו. לעיתים הכשל מצוי בפעולה ישירה ואישית של המפקד. כך, למשל, בחודש פברואר השנה (2023) פורסם, כי במהלך אימון מנהרות של יחידת יהל"ם, השליך מפקד רימון עשן על חייליו. עשרה חיילים מהיחידה פונו לבית החולים במצב



אלים (מילי) ד"ר לירון ליבמן, מרצה במכללה האקדמית ספיר. לשעבר ראש מחלקת הדין הבינ-לאומי והתובע הצבאי הראשי בצה"ל

הורו על ביצוע פעולות שהביאו לתוצאות הטרגיות, ולא היו מודעים בזמן אמת להתנהלות הפסולה באירוע.⁹ מהי מידת אחריותם של מפקדי היחידות? כדי לברר זאת אשלב את הדיון העקרוני בדוגמאות שהצגתי.

מה מתחייב מאחריות פיקודית?

נקודת המוצא לדיון היא, שלמפקדים אחריות למה שמתרחש ביחידתם ותחת פיקודם, גם אם אינם מעורבים בהתרחשות באופן ישיר. אחריות זו נובעת מהשליטה המוקנית להם ביחידתם ומן הסמכויות שהחוק ופקודות הצבא מפקידים בידיהם כלפי פקודיהם לצורך מימוש שליטה זו. בפרשת הדחתו של מפקד מצ"ח באר שבע כתב הרמטכ"ל: "למפקד אחריות כוללת לנעשה ביחידתו. מחובתו לפעול באופן יזום על-מנת להטמיע בפקודיו את ערכי צה"ל, לקיים פיקוח ובקרה אחר הנעשה ביחידתו, לזיזם ולהנחיל ביחידה נורמות חיוביות [...] מקום שבו נפלה שורה של כשלים חמורים בתפקוד של יחידה, די בכך כדי שמפקדיו של מפקד היחידה יקבעו [...] כי הוא לא מימש את אחריותו הפיקודית - ויטילו עליו צעדים".¹⁰ החלק הראשון בדבריו עוסק במה שמצופה מן המפקד במסגרת המושג "אחריות פיקודית". החלק השני דן בתנאים לנקיטת סנקציה פיקודית ("צעדים") כלפי מפקד בגין התרחשות "שורה של כשלים חמורים" בתפקוד יחידתו.

אחריותו של המפקד היא יותר מסך כל החובות הספציפיות המוטלות עליו בפקודות השונות. השלם (כלומר אחריות פיקודית) עולה על סכום חלקיו

בכל הנוגע להיקף האחריות הפיקודית, אני סבור שהרמטכ"ל צודק. בהוראות הפיקוד העליון נקבע כי "המפקד הוא האחראי למשמעת של פקודיו, ולשם כך עליו: ב.1. לפקח על קיום הפקודות ולוודא את ביצוען. ג. להחזיר בפקודיו נכונות לבצע את המוטל עליהם. ד. לנקוט בתגובה משמעתית ללא דיחוי, במקרה שנעברה עבירה".¹² החובה של המפקד מתחילה בחובות פיקוח ובקרה קונקרטיים המוטלות עליו בפקודות. למשל, הוראות הבטיחות באימונים עשויות לחייב את מפקד היחידה לאשר תיק תרגיל עבור אימון מסוים. אם אישר את התרגיל בלי לקרוא את תיק התרגיל או שלא התעמק בו, ובהמשך יתברר שהתיק היה לקוי - המפקד לא קיים את חובתו. אבל אחריותו אינה מסתכמת בכך. אחריותו של המפקד היא יותר מסך כל החובות הספציפיות המוטלות עליו בפקודות השונות. השלם (כלומר אחריות פיקודית) עולה על סכום חלקיו.

מתי ראוי לנקוט סנקציה פיקודית?

מדברי הרמטכ"ל עולה כי סנקציה פיקודית בגין איעמידה באחריות הפיקודית תינקט רק במקרה של "שורה של כשלים חמורים" בתפקוד יחידתו. ואכן, אם אירע ביחידה כשל נקודתי יחיד, חמור ככל שיהיה, אין להסיק מכך כי המפקד לא מימש את אחריותו הפיקודית וכי מוצדק לנקוט כלפי סנקציה. מובן שהמפקד אינו יכול להיות בכל מקום ובכל זמן ולמנוע מכל חייל שבפיקודו להפר את החוק ואת ערכי צה"ל. לפעמים

צוות המומחים, מצא כי בשבוע שקדם לתאונה שררו ביחידה התנהלות לא מקצועית, אימילוי פקודות באופן שיטתי, חוסר תחקור ודיווח ואי-קיום נוהל קרב לפני משימות צבאיות.⁹ נגד ארבעה קצינים ננקטו צעדים פיקודיים, שחומרם עומדת ביחס הפוך לדרגתם - קצין בדרגת סגן הודח מתפקידו ומתפקידים פיקודיים ביחידות לוחמות לצמיתות. שני רס"נים הודחו ונפסלו לתפקידים פיקודיים משך שנתיים ומפקד היחידה, קצין בדרגת סא"ל, בוטל מינויו לתפקיד מח"ט וקידומו עוכב בשנתיים.

בפרשה עגומה אחרת, פלסטיני בן 80, עמאר אסעד, נעצר ונאזק באישון לילה קר על-ידי כוח מגודד נצח יהודה. מהתחקיר שנערך בעקבות האירוע עלה כי הכוח עזב את המקום מאוחר יותר והשאיר את אסעד שוכב, בלי לוודא את מצבו לאשורו, בעוד הלוחמים טוענים שסברו כי ישן. האיש נפטר, והסיבה הישירה הייתה ככל הנראה דום לב. בעקבות התחקיר שנערך קבע הרמטכ"ל כי "עזיבת הכוחות את הזירה והותרתו של אסעד במקום בלי לוודא מהו מצבו, מעידה על קהות חושים ומנוגדת לערכי צה"ל ובמרכזם החובה לשמור על כבודו של כל אדם באשר הוא אדם". גם כאן חומרת הצעדים הפיקודיים עומדת ביחס הפוך לדרגה - המ"פ והמ"מ הודחו מיד ולא ישרתו בתפקיד פיקודי משך שנתיים. בנוגע למג"ד הסתפק צה"ל בניזיפה.⁷

מקרה שלישי, שעלה לכותרות, הוא פרשת מותו של סמל ניב לובטון, יומיים לאחר שרכזי מודיעין ממצ"ח באר שבע ניסו לגייסו כמקור. הרכזים הבינו לכאורה שהמנוח במצוקה ושוקל להתאבד אבל לא דיווחו על כך לגורמים המתאימים, וכתב אישום הוגש נגדם לבית הדין הצבאי. החקירה הפלילית והתחקירים בעקבות האירוע לא העלו כל פגם בהתנהלות הפיקודית והמקצועית של המפקד, וחודשים ספורים לאחר מכן הוא אף קודם לתפקיד בכיר יותר וביצעו בהצלחה. ואולם 16 חודשים לאחר האירוע, ואחרי שמשפחת המנוח עתרה לבג"ץ, ראש אכ"א, באישור הרמטכ"ל, החליט להדיח את מפקד בסיס מצ"ח באר שבע, בדרגת רס"ן, לפסול אותו ממילוי תפקידים פיקודיים ולעכב את קידומו למשך שש שנים. המפקד עתר נגד ההחלטה לבית המשפט המחוזי, שביטל את החלטת ההדחה.⁸ הרמטכ"ל ערער לבית המשפט העליון. בפרשה זו ננוף גם מפקד מרחב דרום במצ"ח, קצין בדרגת סא"ל.

בשלושת המקרים הללו נגרמו התוצאות הקשות ביותר - אובדן חיים. התחקירים שנערכו בעקבות האירועים הצביעו על ליקויים בהתנהלות חיילים ועל כך שכשלו באופן ישיר בהפרת פקודות, על היעדר משמעת ועל נקיטת פעולות המנוגדות לערכי צה"ל. ואולם ככל שהדבר ידוע, מפקדי היחידות לא היו מעורבים באופן ישיר באירועים הללו: הם לא היו במקום, לא



מפקדים בדיון בקריה. אין ספק, כי אם אירעה שורה של כשלים חמורים ביחידה, המפקד מחויב לתת הסבר לדברים ולהבהיר אם וכיצד הם מתיישבים עם מימוש אחריותו הפיקודית. צילום: אריאל חרמוני, משרד הביטחון

שלא הייתה לו שליטה עליו, ולא הייתה לו אפשרות סבירה למנוע אותו - מנוגדת באופן יסודי למושג הצדק ולערך כבוד האדם.¹⁴ מפקד, ככל אדם, נושא באחריות לבחירותיו, למעשיו ולמחדליו, ולתוצאות הנובעות מהם. אין זה הוגן וצודק להענישו על מה שחורג משליטתו ומבחירתו.¹⁵ בעקבות פרשת מותו של עמאר אסעד, שנעצר על-ידי חיילי גדוד נצח יהודה, התברר שפחות מארבעה חודשים לפני הפרשה התעללו שני חיילים בגדוד בעצור פלסטיני כפות, אזוק ומכוסה עיניים.¹⁶ על רקע זה, נכון היה לברר עם המג"ד אילו פעולות נקט, אם בכלל, בעקבות האירוע הקודם, עלימנת שלא יישנה. לו לא היה משכנע שנקט פעולות סבירות למניעת חזרתם של האירועים, מוצדק היה לנקוט נגדו אמצעים פיקודיים. לעומת זאת, בפרשת מותו של סמל לובטון, לאחר ניסיון לגייסו כמקור במצ"ח באר שבע, התברר שמפקד בסיס מצ"ח לא ידע על גיוסו של המנוח כמקור, וגם לא נדרש לכך לפי ההנחיות. הוא נהג לקיים פגישות עבודה קבועות עם גורמי המודיעין בבסיסו, ויומיים בלבד לפני שיחתם עם לובטון, הזכיר והתריע כי יש לעדכן אותו בכל אירוע חריג הקשור למועמד לגיוס, כולל כוונות אובדניות. גם בעדות שנתן בבית המשפט לא הצליח ראש אכ"א להסביר במה כשל הקצין. ניסיון להיאחז בסיבה כמו כינוי לא ראוי שבו כינו הרכזים את המנוח כשל, לאחר שעיון ברשימת הכינויים שניתנו למקורות בתקופתו של מפקד הבסיס העלה כי לא נעשה שימוש בכינויים פסולים דומים. אמירות על "אווירה" ביחידה לא תורגמו לעובדות כלשהן. לפיכך, מדובר לכאורה בכשל יחיד שאירע ביחידה, לא בשורה

באמת "רק הש"ג אשם".¹³ לעומת זאת, בהמשך הדברים קובע רב־אלוף כוכבי כי אם אירעה "שורה של כשלים חמורים" - "די בכך" כדי שיינקטו כלפי המפקד סנקציות פיקודיות. האומנם? אין ספק, כי אם אירעה שורה של כשלים חמורים ביחידה, המפקד מחויב לתת הסבר לדברים ולהבהיר אם וכיצד הם מתיישבים עם מימוש אחריותו הפיקודית כדי להזים את החשד לכשל במימוש אחריותו הפיקודית. ההנחה היא, שלו היה מקיים פיקוח ובקרה נאותים, היה חושף מוקדם יותר את ההתנהלות הפסולה ואת התרבות הארגונית הלקויה שהביאו לכשלים חוזרים ונשנים. לפיכך, אם היה מתחקר, מפיק לקחים ונוקט צעדים משמעותיים או פיקודיים מוקדם יותר, המקרים היו יכולים להימנע. ריבוי המקרים מעלה את החשד כי הסיבה להתרחשותם היא שהמפקד "אינו חי בתוך עמו" או, לחלופין, העלים עין מהמתרחש ביחידתו. במקרה של רצף כשלים חמורים דומים, אין המפקד יכול לדרוש מהממונים עליו: "תראו לי איזו פקודה לא קיימת". להפך - עליו הנטל להוכיח למפקדיו, באמצעות הפעולות שנקט, כיצד שורת הכשלים אירעה למרות העובדה שמימש את אחריותו הפיקודית ועשה כל מה שסביר היה לעשות, ולא בגלל מחדל פיקודי שלו. נקיטת צעדים נגד המפקד מותנית בכך שניתנה לו הזדמנות להסביר כיצד נהג, ולא הצליח לשכנע כי נקט אמצעים סבירים למימוש אחריותו הפיקודית. האחריות אינה יכולה להיות מוחלטת ו"אוטומטית" מעצם התרחשותם של הכשלים. גישה שלפיה ניתן להעניש אדם (מפקד במקרה הזה) בגלל אירוע



בית משפט צבאי. חומרתן של הסנקציות הפיקודיות מחייבת כי ההחלטה עליהן תתקבל באופן מושכל ובהליך הוגן. צילום: אתר צה"ל

מחייב לעמוד באופן קפדני יותר על נורמות פיקודיות הולמות במערך הלוחם. צה"ל אינו יכול להרשות לעצמו שדווקא ביחידות הלוחמות יונמכו הסטנדרטים של אחריות פיקודית. אין ניגוד בין עידוד יוזמה ויצירתיות בדרגי פיקוד זוטרים ביחידות לוחמות, ובין מימוש אחריותו של מפקד היחידה לפיקוח ובקרה, להפך - בהינתן מרחב פעולה ראוי למפקדים הזוטרים, החניכה שלהם חשובה במיוחד.

הליך הוגן בקבלת החלטה על אמצעים פיקודיים
סמ"ר אלי אישה, לוחם ביחידת דובדבן, נהרג מאש חבריו במהלך פעולת מעצר של מבוקש בשומרון, בקיץ 1992. בעקבות האירוע הודח מפקד דובדבן מתפקידו, ונקבע כי לא יקודם עוד בדרגה וכי לא יינתן לו בעתיד תפקיד פיקודי ביחידה לוחמת. אביו של אישה עתר לבג"ץ בדרישה להעמיד את מפקד היחידה לדין, ואולם עתירתו נדחתה במילים אלה: "המערכת הצבאית ייחודיתה היא בסנקציות של משמעת ובסנקציות פיקוד שניתן לנוקטן נגד חיילים ונגד מפקדים. סנקציות מעין אלו הננקטות נגד מפקד כסא"ל ע': נגד מי שקשר את גורלו בצבא, נגד מי שרואה את ייעודו בשירות הצבא ואת השירות בצבא כדרך חיים, יש שהן חמורות מסנקציות של דין פלילי".²⁵ חומרתן של הסנקציות הפיקודיות מחייבת כי ההחלטה עליהן תתקבל באופן מושכל ובהליך הוגן. הפקודות המסדירות את האמצעים הפיקודיים השונים מחייבות לתת למפקד שסנקציה נשקלת נגדו, להשמיע את דבריו. נוסף על כך,

של כשלים. אדרבה, מפקד היחידה פיקח באופן מתמיד על מערך המודיעין ביחידתו, וזמן קצר לפני האירוע אף נתן הנחיות ספציפיות שנקיטתן עשויה הייתה למנוע את שאירע.¹⁷ בנסיבות אלה, אין בסיס לנקיטת סנקציה פיקודית, וודאי לא סנקציה חמורה כמו זו שננקטה. קושי נוסף בפרשה זו התבטא בעובדה שהן בחקירה הפלילית והן בתחקירים הפיקודיים מקצועיים לא נמצא פגם בהתנהגות מפקד הבסיס. הרמטכ"ל וראש אכ"א רשאים לא לקבל מסקנות של תחקיר פיקודי, ואולם אם מדובר במערך מקצועי, ואין לרמטכ"ל ולראש אכ"א ניסיון או מומחיות בתחום, מן הראוי לנקוט זהירות מיוחדת בדיחית המלצותיהם של המפקדים המקצועיים.

עד לאן "מטפסת" האחריות במדרג הפיקוד?

בהיבט של ייחוס האחריות אל מול מדרג הפיקוד ייתכנו שיקולים סותרים: מצד אחד, ככל שמפקד בכיר יותר, מצופה ממנו להיות מקצועי יותר והדרישות ממנו גבוהות יותר. מהצד האחר, ככל שמוטת השליטה של מפקד רחבה יותר, כך יכולתו לפקח באופן אישי על ההתנהלות של כל חייל וחייל קטנה יותר. התוצאה היא שלפעמים הכשל של המפקד הבכיר חמור יותר מזה של המפקד הזוטר, ולפעמים ההפך הוא הנכון. בשלוש הפרשות שהוזכרו, המפקדים בדרגה הנמוכה יותר נענשו באופן חמור יותר, כך שחומרת העונש עמדה ביחס הפוך לדרגת המפקד. כלפי מפקדים בדרגת סא"ל ננקטו האמצעים המתונים ביותר (נזיפה או ביטול קידום מתוכנן ועיכוב קידום לשנתיים), ואילו קצינים עד דרגת רס"ן הודחו מיד ונמנעה מהם האפשרות למלא תפקידים פיקודיים לתקופה מסוימת או אף לצמינות. האם הייתה לכך הצדקה? קשה להעריך על סמך הפרטים שפורסמו.¹⁸

איזה אמצעי פיקודי נכון לנקוט?

האמצעים הפיקודיים השונים נבדלים זה מזה בחומרתם. בתחתית המדרג נמצאת הנזיפה הפיקודית.¹⁹ מעליה נמצאת ההחלטה לבטל קידום שעליו הוחלט, לעכב או למנוע קידום עתידי בדרגה או בתפקיד.²⁰ קשה ממנה ההחלטה על העברה מתפקיד,²¹ השעיה או הדחה מתפקיד.²² ובקצה החומרה של קשת האמצעים הפיקודיים מצויים הפיטורים מן השירות הצבאי (התרת התחייבות לשירות קבע).²³ כמו בכל צעד אחר הפוגע בפרט, נדרשת מידתיות בנקיטת אמצעים פיקודיים - על הצעד הננקט להלום את חומרת הכשל של המפקד, ולא להיות חמור מהנדרש להשגת מטרת התגובה הפיקודית.

נוסף על חומרת הכשל של המפקד באירוע עצמו, האם יש מקום להביא בחשבון גם הערכה כללית יותר של אישיות המפקד, כפי שהתבטאה בהישגיו, בהתנהגותו בעבר ובתרומתו לצה"ל ולחברה בכלל? לדעתי התשובה חיובית.²⁴ האם נכון להקל בשיפוט מעשיו של מפקד מהמערך הלוחם, בשל ההקרבה המאפיינת את בחירתו בשירות? ובהקשר זה, האם בפרשות שהוזכרו, מוצדקת גישה מקילה כלפי מפקד יחידת אגוז ומג"ד נצח יהודה, בהשוואה לבחינת התנהלותו של מפקד בסיס מצ"ח באר שבע? גישה כזו עשויה להתיישב עם הפן הענישתי של האמצעי הפיקודי, אבל קשה ליישבה עם הבטחת סטנדרטים נאותים של פיקוד. דווקא בשל התייצבותם של מפקדי היחידות הלוחמות בחוד החנית של הארגון הצבאי, האינטרס המערכתי



פעילות של המשטרה הצבאית. קושי נוסף בפרשת סמל לובטון התבטא בעובדה שהן בחקירה הפלילית והן בתחקירים הפיקודיים מקצועיים לא נמצא פגם בהתנהגות מפקד הבסיס. צילום: ויקיפדיה

הפיקודיים, שלא מצאו פגם בהתנהלותו, וכי הוא מתכוון לנקוט כלפיו צעד פיקודי חמור, באומרו: "תדע שמשמעות ההדחה זה שמחר בבוקר אתה מחזיר את הדברים ועוזב את זה". התבטאות כזאת של המפקד המוסמך עוד לפני השימוע מקשה להאמין בנכונות להקשיב לדברי הקצין בפתיחות.

3. אישור החלטת ההדחה על-ידי הרמטכ"ל לפני שהתאפשר לקצין לערער עליה - לחייל שהודח זכות לערער על ההחלטה בפני מפקדו של הגורם שהדיח אותו - במקרה זה, הרמטכ"ל. ואולם ביום קיום השימוע פרסם דובר צה"ל הודעה שלפיה הרמטכ"ל אישר את הדחתו של הקצין. שוב נשאלת השאלה, האם ניתן לצפות שערעורו של הקצין יישמע באופן ענייני, לאחר שכבר פורסם לציבור הרחב שהרמטכ"ל מאשר את החלטת ההדחה?

אם הפיקוד הצבאי עצמו אינו מקפיד על קיום פקודות הצבא בנוגע להליכים לנקיטת צעדים פיקודיים, תוקף דרישתו שלא תהיה התערבות חיצונית בהחלטותיו נחלש במידה רבה. ואולם ראוי להרחיב מעט בשאלה העקרונית, למי צריכה להיות "המילה האחרונה" בנוגע לנקיטת אמצעים פיקודיים.

האם נקיטת אמצעים פיקודיים צריכה להיות חסינה מביקורת שיפוטית?

עתירות לבתי המשפט האזרחיים בעניינים הקשורים לקידום, הדחה ושחרור משירות קבע אינן עניין חדש. לפני כ-27 שנה עתר לבג"ץ אביו של סמ"ר ינאי שושן, לוחם גבעתי שנהרג בתאונת אימונים כתוצאה מהתפוצצות רימון באפוד שעל גופו. בחקירת

לעיתים המפקד שבסמכותו להטיל את הסנקציה (להלן - המפקד המוסמך) חייב להתייעץ עם גורם משפטי, מקצועי או עם ועדה מייעצת. את ההחלטה בדבר אמצעי פיקודי מחויב המפקד לנמק. ולבסוף, קיימת בדרך כלל זכות של השגה או ערעור על החלטתו של המפקד המוסמך בפני מפקד בכיר יותר. לא מדובר בבירוקרטיה מיותרת. הקפדה על ההליכים הללו תשפר הן את איכות ההחלטה והן את האמון בהגינות ההחלטות בעניין רגיש זה - האמון של המפקד הנוגע בדבר, של חבריו לשירות הצבאי ושל הציבור בכלל. בפרשת הדחתו של קצין מצ"ח בעקבות מותו של סמל לובטון אירעו ליקויים חמורים בהליך ההדחה:

1. השתהות בנקיטת ההליכים - האירוע התרחש בינואר 2019. רק 16 חודשים מאוחר יותר, לאחר שהקצין קודם לתפקיד בכיר, זכה לשבחים בתפקידו הנוסף ויועד על-ידי מפקדיו לקידום לדרגת סא"ל, יום ראש אכ"א את הליך ההדחה. לעיתים נדרש זמן מסוים לגיבוש התמונה העובדתית של האירוע. בפרשת התאונה ביחידת אגוז ומעצר הקשיש בגדוד נצח יהודה סוכמו התחקירים והתקבלה החלטה בתוך פחות מחודש. זהו זמן סביר, אולם בפרשה זו הושלמה החקירה הפלילית והתחקירים הפיקודיים חודשים רבים לפני החלטת ההדחה. ככל שחולף זמן רב יותר מן האירוע ועד לתגובה הפיקודית, מוקהה ערכה.

2. קבלת החלטה לפני שיחת בירור עם הקצין - קצין מצ"ח זומן לראש אכ"א בערב לפני מועד הפגישה, בלי שנמסרה לו מטרתה. בפגישה אמר לו ראש אכ"א כי הוא אינו מקבל את עמדת הפרקליטות הצבאית ואת ממצאי התחקירים

מצ"ח נמצא כי הוראות הבטיחות לא הוטמעו ביחידה והחלט להגיש כתב אישום נגד המח"ט, אל"ם מוני חורב. למרות זאת החליט הרמטכ"ל לא להשעות את חורב מתפקיד מפקד בית הספר לקצינים, שאליו מונה אחרי האירוע. נגד החלטה זו הוגשה העתירה, שהדגישה גם את החשיבות המיוחדת של הדוגמה האישית בתפקיד זה. בדחיית העתירה נקבע: "זאת יש לזכור: הרמטכ"ל הוא הדרג הפיקודי העליון בצבא (סעיף 3(א) לחוקי־סוד: הצבא). בידיו הפקידה המדינה את ביטחונה. כשופטים, איננו מחליפים את שיקול דעתו בשיקול דעתנו; איננו שואלים כיצד אנחנו היינו מחליטים אילו היינו במקומו. בחינתנו היא ביקורתית. אנו שואלים את עצמנו, האם רמטכ"ל סביר רשאי היה ליתן המשקל לשיקולים השונים כפי שעשה הרמטכ"ל בעניין שלפנינו, גם אם ייתכן שאנו היינו מחליטים אחרת... אכן, המקרה שלפנינו הוא מקרה גבול. במצב דברים זה מחייב עקרון הפרדת הרשויות שלא להביא לביטול החלטה של רשות שלטונית על־ידי הרשות השופטת".²⁶

אף שקיימים מקרים בודדים שבהם בית המשפט העליון התערב בהחלטות אלה,²⁷ לרוב הריסון המוצהר מוצא ביטוי גם בדחיית העתירות.²⁸

קיימת בדרך כלל זכות של השגה או ערעור על החלטתו של המפקד המוסמך בפני מפקד בכיר יותר. לא מדובר בבירוקרטיה מיותרת. הקפדה על ההליכים הללו תשפר הן את איכות ההחלטה והן את האמון בהגינות ההחלטות בעניין רגיש זה - האמון של המפקד הנוגע בדבר, של חבריו לשירות הצבאי ושל הציבור בכלל

ב־2010 הועברה הסמכות לדון בחלק מהעתירות האמורות, מבג"ץ לבית המשפט המחוזי, ולוועדת ערר בראשות שופט בעניינים אחרים.²⁹ מטרתו של התיקון הייתה לאפשר בירור עובדתי יעיל ומהיר יותר מאשר בפני בג"ץ, וגיבוש מומחיות בנושא לערכאה שיפוטית מוגדרת. החוק תוקן בעקבות עבודת מטה ממשלתית, שצה"ל שותף בה.³⁰ גם בית המשפט המחוזי וועדת הערר מגלים ריסון במידת ההתערבות בהחלטות פיקודיות, כגון הדחה מתפקיד, אי־קידום או שחרור משירות קבע.³¹

הרמטכ"ל, בעת שדחה את הצעת הפשרה של בית המשפט העליון, לפיו יסתפק בנוזיפה בקצין מצ"ח בפרשת מותו של סמל לובטון, הביע חשש כי "ההחלטה השיפוטית החריגה תהווה תקדים לעתיד, כאשר קצינים מודחים יפנו לבתי משפט אזרחיים שוב בדרישה לבטל צעדים פיקודיים נגדם".³² לחשש זה אין בסיס של ממש. שנים רבות דנים בבתי המשפט בעתירות מסוג זה וצה"ל מתמודד עימן בהצלחה, בלי ערעור של יסודות הפיקוד הצבאי. ההחלטה לבטל את הדחתו של קצין מצ"ח חריגה רק במובן שהיא מהמקרים המעטים שבהם בתי המשפט מצאו לנכון להתערב בהחלטת הצבא. נסיבות העניין, כפי שפורטו לעיל, מצביעות על כך שההתערבות במקרה זה הייתה מוצדקת.

פסק הדין של בג"ץ בעניין הדחתו של קצין מצ"ח

מאמר זה נכתב כאשר ערעורו של הרמטכ"ל על ביטול החלטת ההדחה של קצין מצ"ח בבית המשפט המחוזי עוד היה תלוי ועומד. לא יכולת נבואית אלא התמונה הברורה של העובדות שנפרשו בבית המשפט הביאו אותי להערכה כי ערעור הרמטכ"ל יידחה, וכך אכן קרה.³³ בית המשפט העליון חזר על הכלל שלפיו "ביקורת שיפוטית על החלטות הרמטכ"ל בנוגע לענייני כוח אדם תיעשה במשורה, מתוך הכרה בכך שהרמטכ"ל הוא המפקד העליון של הצבא, ועליו מוטלת החובה להבטיח את התאמת המשרתים בצבא"ל לתפקידיהם - ובהתאם, לו מסור שיקול הדעת הדרוש לשם עמידה בחובה זו". עם זאת, חובתו של בית המשפט לממש את הסמכות שהוענקה לו בהוראה מפורשת של המחוקק, לקיים ביקורת שיפוטית בעניינים אלה.³⁴ בג"ץ עומד על כך שהכשל העיקרי בהחלטת ההדחה נעוץ בכך שהתשתית העובדתית שגובשה באירוע, מן החקירה הפלילית ומהתחקירים, לא רק שאינה תומכת בהחלטת ההדחה, אלא שהיא סותרת אותה. פקודות הצבא עצמן אינן מאפשרות "להדיח מפקד רק בשל תוצאה קשה שהתרחשה ביחידה שתחת פיקודו. נוהל ההדחה מתמקד בהתנהגותו של החייל המועמד להדחה, ודורש הוכחה שהתנהגותו שלו, להבדיל מהתוצאה לבדה או מהתנהגותם של אחרים, מצדיקה את הדחתו". הרמטכ"ל לא הצליח להצביע על כשל קונקרטי בהתנהגותו של קצין מצ"ח. יתר על כן, בית המשפט עומד על כך שמעדותו של ראש אכ"א עולה ספק, האם עיין בכל החומרים הרלוונטיים לפני ההחלטה. קושי נוסף עולה מן ההשתתפות הניכרת ממועד השלמת החקירה והתחקירים ועד להחלטת ההדחה. במילים פשוטות, בית המשפט העליון סבר שהחלטת ההדחה שרירותית ועל כן אין היא יכולה לעמוד.

סיכום והמלצות

בצה"ל שורה של פקודות המסדירות נקיטת אמצעים פיקודיים ספציפיים - נזיפה פיקודית, העברה מתפקיד, הדחה והשעיה מתפקיד, והתרת התחייבות משירות קבע בשל התנהגות. אין הסדרה של החלטה שלא לקדם או לעכב קידום בדרגה ובתפקיד, וחשוב מכך - אין מסגרת כללית המתווה את המטרה ביסוד נקיטת אמצעים פיקודיים, ואת אופן הפעלת שיקול הדעת בדבר נקיטת אמצעים פיקודיים במקרה של כשל פיקודי, להבדיל מכשל אישי, בהתנהלותו של מפקד. מומלץ לגבש מסגרת כללית כזו (רצוי בתוך פקודות הצבא). במרכזה תהיה הוראה שלפיה במקרה שאירעה שורה של כשלים חמורים בעלי אופי דומה ביחידה, על מפקד היחידה לסתור את ההנחה שכשל כמפקד. על המפקד תוטל החובה להסביר אילו אמצעי בקרה ופיקוח נקט למניעת כשלים מסוג זה. אם הסבריו לא ישכנעו את מפקדיו יינקטו כלפי המפקד כששל אמצעים פיקודיים, באופן מידתי לחומרת הכשל במילוי תפקידו הפיקודי.

מסגרת כזו חשובה על־מנת שההחלטות המתקבלות יהיו עקביות ולא שרירותיות, וכן לשם הבטחת השקיפות וההגינות החיוניות להבטחת אמון משרתי הקבע במפקדיהם, ואמון הציבור בכללו - בצה"ל.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



האומץ להנהיג (גם מול המצלמה)

בעידן הנוכחי על המפקד לפנות לפקודיו ולציבור גם באמצעות התקשורת, מעשה שיש בו הזדמנות מנהיגותית ולא רק סיכון. עם זאת, המפקדים נמנעים מכך בשל חוסר הבנת חשיבות המדיום המשתנה באופן תדיר. התייצבות מול המצלמה היא כלי מבצעי של ממש, ויש בהתייצבות אמיצה שכזו גרסה עדכנית של פרקטיקת "פיקוד מלפנים"



מפקד פיקוד המרכז אלוף יהודה פוקס בריאיון לערוץ 12, ינואר 2022. בהתייצבות מול מצלמה, בעת אירוע משברי, פונה המפקד לא רק לפקודיו הישירים אלא גם לציבור הרחב. צילום מסך: ערוץ 12

לפרסם תחקירי עומק עצמאיים כדי לברר אם התרחשו כשלים שהוביל לנפילתו של הלוחם. במהלך תשעת הימים עד לפטירתו אף מפקד מצה"ל, מהמשטרה או ממג"ב לא התייצב נכוחה מול המצלמה או עדכן את הציבור הישראלי בפרטי האירוע המבצעי המצער.

במאמר נעסוק במנהיגות צבאית המשתמשת בתקשורת ההמונים ככלי פיקודי, במיוחד בעת משבר, ובסיבות שבגינן מפקדים בכירים מאותגרים מהזירה התקשורתית ולעיתים נמנעים מלפעול בה. כמו כן ננסה לזקק את המאפיינים של מנהיגות אפקטיבית בהיבטי התקשורת דווקא בעת אירוע משברי, ולנתח את הצורך במענה פיקודי של מפקד בכיר לפקודיו, גם באמצעי התקשורת, כמו גם חובתו לדווח לציבור, ולממש בכך את עקרון "זכות הציבור לדעת". ננסה אף לטעון שבשימוש בתקשורת ההמונים קיים פוטנציאל מנהיגותי לשימוש של מפקדי צה"ל.

באוגוסט 2021 במהלך עימותים בגבול רצועת עזה שעטו מאות פלסטינים לכיוון הגדר במהלך הפגנה אלימה. אחד המפגינים שלף אקדח שהסתיר בבגדיו וירה דרך חרך הצלפים בראשו של לוחם מג"ב בראל חדריה-שמואל. לאחר תשעה ימים בבית החולים, נפטר הלוחם מפצעיו. האירוע צולם והסרטון הופץ במהירות באתרי החדשות וברשתות החברתיות. במהלך הימים שבהם טופל חדריה-שמואלי בבית החולים החלה ברשתות החברתיות מחאת המונים שהוצתה בין היתר על-ידי גורמים בעלי אינטרסים פוליטיים. תחת הכותרת "שחררו לנו את הידיים" השתתפו במחאה חיילים ומשפיעני רשת. המחאה עלתה סביב טענות שהוראות הפתיחה באש מנעו תגובה אפקטיבית של חיילי צה"ל, ובכך הפיקוד הבכיר מונע מהלוחמים בשטח לממש את משימתם ולהגן על עצמם. במקביל, ובהיעדר נוכחות צה"לית בתקשורת, החלו אתרי חדשות ועיתונים

ע"צ ד"ר שני אלמוג, רמ"ד מחקר ותורה, בית הספר לפיתוח מנהיגות (ביסל"ם)



תא"ל רן כוכב (רנכו),
דובר צה"ל 2021-2023



תמורות ביחסי צבא-תקשורת

החל משנות ה-80 של המאה הקודמת עלו בישראל ערכי פרט, פוסט-לאומיים, חילוניים, אינדיבידואליסטיים, דמוקרטיים ואוניברסליים וערערו במידה מסוימת את הזהות הלאומית ואת מעמדו של צה"ל¹. במהלך השנים הלכה והתגברה במקביל מעורבות ההורים בצבא ואף הגיעה לשיאים חדשים בשנים האחרונות. לא עוד אם שתפקידה רק "למסור" את בנה לצה"ל, לכבס את מדיו ולתמוך בו בזמן השירות, אלא אם ואב פעילים המעורבים במרחב הציבורי ובעלי עמדה על השירות הצבאי. במקביל לזאת, התפיסה הדמוקרטית הרחיבה את אחריותה של תקשורת ההמונים הנדרשת להיות תקשורת חוקרת-לוחמת, ומתוקף כך עליה לשאול שאלות נוקבות, למתוח ביקורת, ולעורר דיון ציבורי². עם זאת בעוד הסיקור של המפקדים הבכירים והמערכת הצבאית היה לרוב ביקורתי, החייל "הפשוט" המשיך לזכות בסיקור אוהד³.

אם בעבר יכלו מפקדים בכירים להתראיין לכתבה בעיתון בזמן ובתנאים הנוחים להם, הרי שהיום הקצב מהיר יותר, הגבולות פרוצים יותר, הרשתות החברתיות גואות, ההסדרה של אמצעי התקשורת נמוכה יותר, האתיקה העיתונאית נחלשת והציפיות של הקהל שונות. בשנים האחרונות הפכו הרשתות החברתיות ל"כיכר העיר" ולמקור מידע מרכזי עבור רבים בעולם ובציבור הישראלי.

סקר מהעת האחרונה⁴, שבדק כיצד המשרתים בצה"ל מתעדכנים באירועים אקטואליים, מצא כי 51% מהמשיבים מתעדכנים דרך אתרים ואפליקציות ו-41% דרך הרשתות החברתיות. לעומת זאת, 14% בלבד מתעדכנים בדרך המסורתית, ההיררכית, דרך מפקדם⁵. אפשר אם כן לקבוע שחלק מ"כללי המשחק" בשיח הפיקודי-מנהיגותי בצה"ל השתנו. הקצב המהיר של זרימת המידע לא מאפשר למג"ד, למשל, לכנס את כל חיילי הגדוד אחת ליממה כדי להעביר להם מסרים באופן מרוכז ולצפות ששיח פיקודי זה יעצב את הנרטיב שהוא כמנהיג מבקש להעביר. התחרות על הקשב של הפקודים הולכת וגדלה והשיח הפיקודי הישיר הוא רק אחד מאותם מקורות מידע, הנחיה או דעה.

המציאות הקיימת הפכה את הזירה התקשורתית למרחב שבו מפקדי צה"ל יכולים להפגין מנהיגות. מעשה מנהיגותי, בוודאי בדרגים הבכירים, כולל בין היתר התייצבות של המפקד מול המצלמה ומול הציבור באמצעות תקשורת ההמונים.

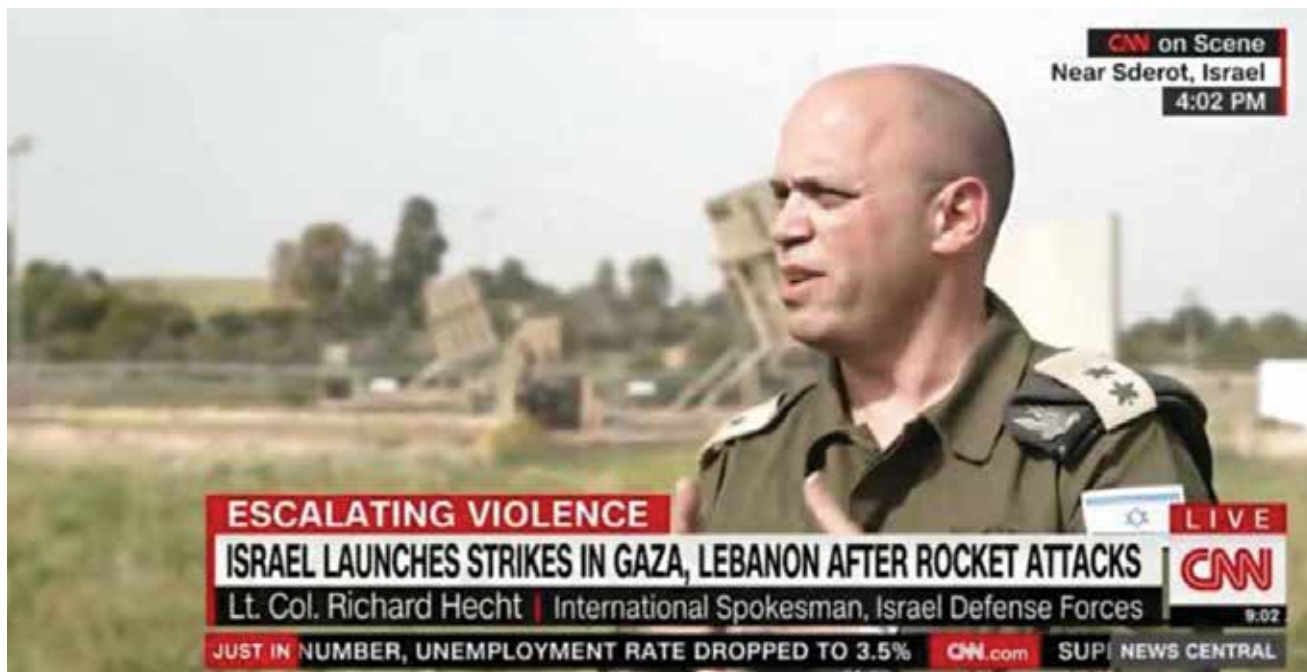
בהתייצבות כזו, בעת אירוע משברי, פונה המפקד לא רק לפקודיו הישירים אלא גם לציבור הרחב. במערכת היחסים של צה"ל עם הציבור הישראלי, נדרש צה"ל להוכיח שוב ושוב את כושרו ויכולותיו. האמון של האזרחים בצה"ל ובמפקדיו דורש תחזוק שוטף, בנייה מתמשכת וקשר ארוך טווח. מבחינה

ציבורית, כל מפקד נתפס בעיני הציבור כנציג צה"ל, ולכן לכל מפקד בצבא יש אחריות מוסרית לשמור את אמון הציבור בצה"ל ולבסס אותו. דוגמה לכך היא אירוע הירי ביחידת אגוז (ינואר 2022), שבו נהרגו מאש כוחותינו שני מפקדים בשטחי האימונים. כבר בליל האירוע קיים מפקד האוגדה תדריך לעיתונאים, ובבוקר למחרת, שעות ספורות בלבד לאחר המקרה הקשה, צולם הרמטכ"ל כוכבי בשטח ועדכן בהחלטתו להקים ועדת חקירה חיצונית. בהמשך אותו היום התראיינו דובר צה"ל ומפקד פיקוד המרכז ועדכנו במרבית הפרטים הידועים באותו שלב. זהו אירוע משברי וקשה, אך הטיפול המנהיגותי בו בהיבטי התקשורת היה מותאם ואפקטיבי. כחלק מפעולה ערכית, מנהיגותית, מקצועית ומוסרית, מפקדי צה"ל נדרשים לקבל אחריות ולפעול בשקיפות מול הציבור, ואפשר בהחלט לעשות זאת גם בפלטפורמה רחבה באמצעות תקשורת ההמונים.

אם בעבר יכלו מפקדים בכירים להתראיין לכתבה בעיתון בזמן ובתנאים הנוחים להם, הרי שהיום הקצב מהיר יותר, הגבולות פרוצים יותר, הרשתות החברתיות גואות, ההסדרה של אמצעי התקשורת נמוכה יותר, האתיקה העיתונאית נחלשת והציפיות של הקהל שונות

התפיסה הפיקודית לפיה אין לדווח דבר "החוצה" (אלא אם אין ברירה) אינה מקדמת מערכת יחסים של אמון עם הציבור. היא מסתירה טפח אך מגלה טפחיים, משום שפעילות צה"ל חשופה כמעט באופן מוחלט, ומלבד מגבלות ביטחון מידע או צנעת הפרט, בעת הזו כמעט לא נותרו סודות "גדולים". כך לדוגמה אירוע הצפה של כמה מטוסי קרב בבסיס חצור בינואר 2020. תחילה הוטלו על האירוע מגבלות צנזורה ביטחונית, אך כבר למחרת פורסמה באמצעי התקשורת תמונה המציגה את אחד המטוסים שנפגעו (ראו תמונה במאמר זה).

במעשה מנהיגותי של התייצבות בפני מצלמה טמונה הזדמנות. כאשר מפקד מופיע בתקשורת, בזמן סמוך לאירוע משברי, ומוסר את הפרטים הידועים לצה"ל, הוא מונע מגורמים אחרים לייצר תמונת מצב שאינה נאמנה למציאות. כך למשל במקרה של שירין אבו עאקלה, עיתונאית פלסטינית, בעלת אזרחות אמריקנית, אשר נהרגה במאי 2022, במהלך מבצע "שובר גלים", בעת שסיקרה את פשיטת צה"ל במחנה הפליטים ג'נין. מייד לאחר המקרה הייתה התייצבות מהירה ואיתנה של מפקדי צה"ל מול המצלמה, באופן שאפשר קיבוע



סא"ל ריצ'ארד הכט, דובר צה"ל לתקשורת הבין-לאומית בריאיון לרשת זרה במהלך מבצע "עלות השחר", אוגוסט 2022.
 אם המפקד בצה"ל לא יספר את עובדות האירוע כפי שהוא רואה מנקודת מבטו, מישהו אחר יספר את "האמת" מנקודת מבט אחרת.
 צילום מסך: CNN

מצב (freeze) עד "יעבור זעם". כאן המפקד מתייחס לאירוע המשברי כנקודה בודדת בזמן ולא כרצף כללי של מערכת יחסים של פקודיו עימו, ושל צה"ל עם החברה הישראלית כולה. התפיסה של המפקד בהקשר זה היא שאירועים תקשורתיים הם זמניים, "באים והולכים", וגם אם כרגע יש "רעש", הוא יחלוף מהר מאוד. המפקד הסביר יגיד בליבו "מחר בבוקר זה יישכח והתקשורת תעסוק במשבר הבא".

בבואנו לנתח את הגורמים המעכבים את המפקדים בפעולה אפקטיבית ומנהיגותית בזירה התקשורתית, אפשר לזהות שלושה גורמים מרכזיים, שיפורטו להלן.

במעשה מנהיגותי של התייצבות בפני מצלמה טמונה הזדמנות. כאשר מפקד מופיע בתקשורת, בזמן סמוך לאירוע משברי, ומוסר את הפרטים הידועים לצה"ל, הוא מונע מגורמים אחרים לייצר תמונת מצב שאינה נאמנה למציאות

חוסר הבנה של המדיום

המדיום התקשורתי, כפי שהוא היום, שונה, זר ומנוכר לחלק מהמפקדים. זהו מדיום משתנה ומתחדש ו"חוקי המשחק" משתנים בו באופן תדיר. חלק מהמפקדים אינם מוכנים לקבל את המדיום התקשורתי כמרחב לגיטימי לשיח עם פקודיהם, למרות שחיילי צה"ל מייחסים חשיבות רבה למתרחש בזירה התקשורתית ומודעים למי שנוכח ולמי שנעדר ממנה. לעיתים המפקדים תופסים את התקשורת כזירה חיצונית

נרטיב משקף של המציאות. התחקיר היסודי שנערך במהלך השבועות לאחר מכן הניב תוצרי ביניים שפורסמו אף הם בשקיפות: ככל הנראה העיתונאית נהרגה בשוגג מאש לוחמי צה"ל.

כשבוחנים כל אירוע או משבר בפני עצמו, אפשר להבין למה במקרה זה או אחר המפקד נמנע מלהנהיג ולעמוד מול המצלמה, אולם אנו מציעים להתבונן על הנושא באופן רחב יותר ולהבין שכל אירוע משברי הוא חלק ממערכת היחסים ארוכת השנים שצה"ל מקיים עם החברה בישראל והמפקדים מקיימים עם פקודיהם. לפיכך נדרש שינוי תפיסתי בקרב המפקדים לצד הכשרות מותאמות לנושא, הקניית כלים מעשיים ומיומנות דוברות כדי שיוכלו לפעול בהצלחה במרחב זה.

אם זהו הדבר הנכון, למה קשה לעשותו?

למפקדי צה"ל יש קושי ממשי ליישם מנהיגות אמיצה מול המצלמה, ובפועל מפקדי צה"ל הבכירים נמנעים בדרך כלל מפעולה בזירה התקשורתית. אנו מוצאים שלושה דפוסים מרכזיים להימנעות המפקדים מעיסוק תקשורתי והופעה בכלי התקשורת בעת משבר:

ראשית, הכחשה, הדחקה או התעלמות מהעובדה שמתרחש אירוע חריג. כלומר חוסר הכרה באירוע שאפשר להגדיר "משבר". שנית, ניסיון הרחקה של האירוע והסרת אחריות אישית. למשל כאשר המפקד מרגיש שניהול האירוע בהיבט התקשורתי אינו באחריותו וראוי שיהיה עיסוק של מישהו אחר, או כאשר הניהול התקשורתי של המשבר נמצא בעדיפות נמוכה מבחינתו כמפקד. שלישית, הקטנת החשיבות של טיפול תקשורתי באירוע וסוג של "בריחה" (flight) או הקפאת



הרמטכ"ל בעת אירוע הירי באגוז בריאיון לערוץ 12. התפיסה הפיקודית לפיה אין לדווח דבר "החוצה" (אלא אם אין ברירה) אינה מקדמת מערכת יחסים של אמון עם הציבור. צילום מסך: ערוץ 12

המציאות הסוערת בעיניים פקוחות" ולקחת אחריות, ובעת משבר לקיים תקשורת אמפתית, שקופה ואוטנטית. לפיכך המפקד נדרש להתייבב נכוחה מול המצלמה, לעצב, להשפיע, להנהיג ולהסביר את מעשיו.

למפקדים יש חשש מובנה, טבעי ואנושי להיות הדמות המקושרת עם אירוע משברי ושלילי, לספוג ביקורת אישית ואולי אף לפגוע במסלול הקריירה המוצלח. לעיתים קשה להביע דעה עצמאית בהקשרים פנים ארגוניים ועל אחת כמה באופן פומבי

יתר על כן, ברור כי אם המפקד בצה"ל לא יספר את עובדות האירוע כפי שהוא רואה מנקודת מבטו, מישהו אחר יספר את "האמת" מנקודת מבט אחרת. בעידן של פוסט-אמת ופייק ניוז על המפקד לברור את העובדות משפע המידע ולהסביר את תמונת המציאות לאנשיו ולציבור הרחב.

נתונים מהעת האחרונה מגלים כי בעוד האמון במוסדות הולך ופוחת, האמון בדמויות מנהיגות מקומיות דווקא גדל? אנשים מצפים ממפקדם לפקד, להתייבב לצידם ולומר את האמת נכוחה. הוא צריך לעשות זאת גם באופן פומבי באמצעות תקשורת ההמונים, הרשתות החברתיות והשיח הציבורי.

המפקד כאיש יחסי ציבור?

עמידה בפני המצלמה נתפסת כמנוגדת לתרבות הצה"לית ולאתוס הפיקודי. המפקד בצה"ל, במיוחד לפי האתוס הפלמ"חי, הוא "חיית שטח ועשייה" אשר מדבר מעט ועושה

ונפרדת מצה"ל, ולא אחת נשמעות האמירות: "אנחנו לא צבא של לייקים", "אני מדבר עם פקודי ביחידה ולא דרך העיתון", "כביסה מלוכלכת מכבסים בבית", "תפרידו בין שיח פנימי לשיח חיצוני" ועוד אמירות דומות. במובנים מסוימים בלבד הם צודקים, אך התקשורת היא בעצם זירה שמשפיעה על החברה בישראל בכלל ועל המשרתים בצה"ל ביתר שאת.

למה לי פוליטיקה עכשיו?

למפקדים יש חשש מובנה, טבעי ואנושי להיות הדמות המקושרת עם אירוע משברי ושלילי, לספוג ביקורת אישית ואולי אף לפגוע במסלול הקריירה המוצלח. לעיתים קשה להביע דעה עצמאית בהקשרים פנים ארגוניים ועל אחת כמה באופן פומבי באמצעות התקשורת ונכוחה, מול הציבור הרחב, עם שמו, תמונתו ואחריותו של המפקד.

מחקרים מוכיחים שמבחינה פסיכולוגית בני אדם חווים הפסד בעוצמה כפולה מזו של רווח⁷ והתייבבות מול מצלמה אומנם טומנת בחובה אפשרות ל"רווח" מנהיגותי, אך גם ל"הפסד" מקומי. מבחינה זו לכאורה נראה שעדיף לא לעשות ולא לטעות מאשר להתייבב מול המצלמה. מפקד שמתכוון לעשות את כל הפעולות הפיקודיות הנדרשות כדי לטפל באירוע המסוים, יעדיף שלא להיחשף באופן פומבי. הוא יערוך תחקיר, יסיק מסקנות ויטמיע לקחים, אבל הוא לא יפעל בהכרח בשדה התקשורת-ציבורי.

אומנם "מי שלא פותח את הפה לא נתפס בחכה", אך אנו מצפים מהמפקדים, והם בוודאי גם מצפים מעצמם, להפגין אומץ לב באירועים קשים ולהתמודד. ברנה בראון,⁸ חוקרת מובילה בתחום המנהיגות והחוסן, מסמנת ששניים מבין חמישה מרכיבי יסוד של מנהיגות אמיצה הם "להסתכל על



מטוס מוצף בבסיס חצור. תחילה הוטלו על האירוע מגבלות צנזורה ביטחונית, אך כבר למוחרת פורסמה באמצעי התקשורת תמונה המציגה את המטוסים שנפגעו. צילום: רשתות חברתיות

המידע של המפקדים הבכירים לעומת החיילים הצעירים. שנית, הממד הפיזי - חוסר המגע הישיר בין המפקד הבכיר ובין אחרון הפקודים. המפקד הבכיר מפקד על מערכת גדולה עם מוטת שליטה מורכבת. אנשיו פזורים בשטח גאוגרפי רחב, בשונה ממנהיגות ישירה וקרובה שבה המפקד הזוטר נמצא בקשר קרוב, יומיומי ואינטימי עם פקודיו.

עמידה בפני המצלמה נתפסת כמנוגדת לתרבות הצה"לית ולאתוס הפיקודי. המפקד בצה"ל, במיוחד לפי האתוס הפלמ"חי, הוא "חיית שטח ועשייה" אשר מדבר מעט ועושה הרבה. זהו מפקד לוחמני שמאופיין באומץ לב ותעוזה

המשמעות של ממדי המרחק היא שיש להתייחס למושגים שונים בתחום המנהיגות באופן אחר כאשר אנחנו דנים במנהיגות בדרג הזוטר לעומת מנהיגות בכירה. כך למשל אותנטיות, אמון, כריזמה והתייחסות אישית יתבטאו בצורה שונה בכל סוג של מנהיגות.¹² כמו כן במנהיגות בכירה צריך להביא בחשבון שלמנהיג אין אפשרות ממשית לקיים קשר אישי וישיר עם כל המונהגים (אלא באמצעות תקשורת ההמונים או הרשתות החברתיות), ולכן כמעט אין לו את ההזדמנות להפגין התייחסות אישית ולהגיע אל כל אחד מפקודיו.

למנהיגות בכירה יש גם חשיבות סמלית: מעשיו של המנהיג ואמירותיו משפיעים באופן עמוק על המונהגים. מה המנהיג

הרבה. זהו מפקד לוחמני שמאופיין באומץ לב ותעוזה. כך למשל כתב יגאל אלון: "אומץ רוחו של מפקד הוא תנאי לאומץ רוחם של הלוחמים וליכולת הביצוע שלהם. ללא אומץ ותעוזה אין להתגבר על אימי הקרב ומבחני הלחימה, שאין כמותם לתחושת סכנה מודעת".¹⁰ הפעולה, הלוחמנות והתעוזה של המפקד הם הם הדוגמה האישית לחייליו.

לעומת זאת, התייצבות מול המצלמה, הצהרות פומביות והשתתפות בראיונות לתקשורת בזמן משבר נתפסים בצה"ל כפעולות רהב שאינן מנהיגותיות, בוודאי לא בהקשר המקצועי והצבאי. בהקשר אזרחי-ציבורי פעולות אלה, המיוחסות לפוליטיקאים ואנשי יחסי ציבור, אומנם מקובלות, אך מפקד העוסק בהן עלול להיתפס כמי שמשקיע ביחסי ציבור, בתדמית ובנראות במקום בעשייה עצמה.

דין

מנהיגות צבאית, בשונה ממנהיגות בארגון אזרחי, דורשת פעולה במצבי דחק וקיצון, לעיתים במצבים הקשורים בחיים ומוות. זוהי מנהיגות שאינה יכולה להתבסס רק על יחס חליפין או אינטרסים, אלא על מערכת יחסים עמוקה ומתמשכת של אמון בין המפקד לאנשיו. המפקד בצה"ל ניצב בפני מבחן המנהיגות הגדול ביותר - האם אנשיו יהיו מוכנים ללכת אחריו לקרב, לתת בו אמון ולסכן את חייהם?

כאשר מדובר במנהיגות בכירה, בולט מאפיין המרחק בין הדרג הבכיר לזוטר.¹¹ למרחק זה שני ממדים מרכזיים. ראשית, ממד הגיל והפסיכולוגיה - זהו המרחק החברתי והתרבותי בין הדרגים הללו, המשתייכים לעיתים לדורות שונים. בתוך כך נכנסים ההבדלים בהרגלי השימוש ברשת ואופן צריכת



סיכום

בעוד מבחן המנהיגות העליון של המפקדים הוא שדה הקרב, אירוע משברי בעת שגרה הוא "שדה קרב" יום-יומי. התנהלות נכונה תהיה כזו הבונה יחסי אמון מתמשכים בין צה"ל לחברה בישראל כמו גם בין המפקדים לפקודיהם. המפקדים נדרשים להפגין מנהיגות בזירה הציבורית-תקשורתית גם מול פקודיהם, לא במקום המנהיגות המסורתית שכוללת מגע קרוב עם פקודיהם, אלא נוסף עליה.

בעידן הנוכחי על המפקד לפנות לפקודיו ולציבור הישראלי גם באמצעות התקשורת, מעשה שיש בו הזדמנות מנהיגותית ולא רק סיכון. עם זאת, המפקדים נמנעים מכך בשל חוסר הבנת חשיבות המדיום המשתנה באופן תדיר, מהחשש להיגרר לאירוע פוליטי, בשל פער במיומנות ובכלים מתאימים ובגלל האתוס הצבאי של המפקד הישראלי, המדבר מעט ועושה הרבה. למרות כל אלה, דווקא בעת משבר, על המפקד מוטלת חובה מוסרית וערכית "להתייצב מול המצלמה". יתרה מכך, יש בהתייצבות אמיצה שכזו מעשה מנהיגותי וגרסה עדכנית של פרקטיקת "פיקוד מלפנים". התייצבות מול המצלמה היא כלי מבצעי של ממש. במאמר הצענו להסתכל עליו אחרת, להשתמש בו כעוד כלי מנהיגותי הנמצא "באשפת חיצו" של המפקד. נכון יהיה להשתמש בכלי זה באופן מושכל, דווקא בעת משבר. מהמפקד נדרש ללמוד ולרכוש מיומנות בכלי הדוברות ולהשתמש בהם כחלק מ"סל הכלים" המנהיגותיים העומדים לרשותו. עם קצת אומץ, הדבר אפשרי בהחלט.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

בוחר לעשות ומה הוא בוחר לומר? היכן? באיזו דרך? למשל המשמעות הרבה שהיו לארבע מילים בנאום הרמטכ"ל רא"ל הרצי הלוי ביום הזיכרון תשפ"ג, כשהתייחס לחללי צה"ל ששמו קץ לחייהם: "מחר, ימלאו בתי העלמין ברבים שנותרו בשיברונם. מי שיקריהם נפלו בקרב ולנוכח פני אויב, מי בתאונת אימונים או בדרכים, מי במחלה ומי ששלחו יד בנפשם". באופן דומה אך שונה, אילו תגובות סוערות עוררו דבריו של מפקד חיל האוויר אלוף דן חלוץ כשאמר באופן פומבי ב־2002 "מכה קלה בכנף", בהתייחסו לאירוע הפצצה בעזה שבו נהרגו גם בלתי מעורבים. המשקל הסמלי של הפעולות הנצפות - הגלויות - של המפקד הבכיר גדל ככל שהוא רחוק יותר מפקודיו.¹³ יתרה מכך, המעשים של המנהיג הם בעלי חשיבות סמלית כה גבוהה עד כדי כך שהוא עצמו משמש "הסבר" מרכזי למגוון של תופעות בארגון, כמו ההצלחה או הכישלון של תהליכים ארגוניים.¹⁴

כדי להשתפר, צה"ל צריך להכשיר את המפקדים להתמודדות בזירה התקשורתית ולעודד אותם לפעול בה. הכשרה, מיומנות, שמירה על כשירות ותפיסת מסוגלות גבוהה יותר תסייע ביד המפקדים להיות פעילים בתחום מורכב וחדש זה

בעידן של שינויים, על פי המנהיגות ההסתגלותית,¹⁵ המנהיג צריך לנוע בין "המגרש", זירת האירוע, ובין "היציע", המייצג מבט־על על ההתרחשות המשברית. התבוננות חיצונית על ההתרחשות מאפשרת לזהות דפוסים רחבים ולהשפיע עליהם. המנהיג הבכיר, בשעת שינוי או משבר, צריך "לתפוס" את העמדה המתאימה, במיוחד לנוכח העובדה שפקודיו נושאים אליו את עיניהם בעת חוסר ודאות. לטענתנו אחד "המגרשים" שבהם המפקד נדרש לפעול בעידן זה הוא הזירה התקשורתית - שדה פעולה חדש, שונה ואחד משדות ההשפעה המנהיגותיים של המפקד המודרני.

ניתוח תגובות לאירועים משבריים מלמד כי תגובה המונעת מאירוע משברי להתפתח לאירוע גדול יותר היא תגובה אמיצה, מהירה, קרובה לשטח, המציגה בכנות את מה שידוע לנו וגם את מה שלא וכוזו המשדרת שליטה במצב, הכרת חומרתו ולקיחת אחריות. פעולה מנהיגותית דרך תקשורת ההמונים היא הלכה למעשה מנהיגות מלפנים, והיא המסייעת לבניית אמון הציבור בצה"ל ומאפשרת למפקד לשוחח באופן ישיר עם כל אחד מפקודיו הרבים.

כדי להשתפר, צה"ל צריך להכשיר את המפקדים להתמודדות בזירה התקשורתית ולעודד אותם לפעול בה. הכשרה, מיומנות, שמירה על כשירות ותפיסת מסוגלות גבוהה יותר תסייע ביד המפקדים להיות פעילים בתחום מורכב וחדש זה. כמו כן, מומלץ להפנים את "כללי המשחק" החדשים בעידן המידע ובהם מחיר ההימנעות מפעולה בזירה זו והרווח שיש בהשפעה במרחב התקשורת. רכישת כלים ומיומנות לפעולה יכולים לסייע למפקדים להבין את החשיבות שיש לפעולותיהם, למילים ולמעשים, במרחב זה.



מה הסטורי של צה"ל

מהפכת המידע משנה כל היבט בחיינו וצה"ל איננו יוצא מן הכלל. התעלמות מהתנהלות משרתי צה"ל במרחב הרשתי או הסתפקות בהנחיות עמומות לא יעלימו את הבעיה, אלא ייצרו משברים של ממש. פקודות מטכ"ל, העוסקות בנושאים החל בשימוש בטנק ובמטוס וכלה באורך התספורת וצבע הלק, אינן שלמות ללא כללי מותר ואסור ברשתות החברתיות



צוערות בבה"ד 1 משתמשות בטלפון בעת הכשרתן, 2020. העיכוב בהסדרת כללי "עשה ואל תעשה" לחיילי צה"ל ומפקדיו יכול לנבוע מהפער הדורי. צילום: אתר צה"ל

וארצות־הברית. המהפכה שיצר הטלפון הסלולרי השפיעה על הרגלי החיים של המשתמשים בו והפכה אותו לכלי מכונן בעיצוב האנושות בעידן המודרני. התעלמות מקיומו או תגובה איטית לשינויים שהוא מחולל עלולה להפוך לנקודת תורפה אסטרטגית בבניין הכוח הצה"לי. פקודת מטכ"ל 08.107 היא מופת לעמימות ביחס להתנהלות משרתי צה"ל במרחב הרשתי.² הפקודה מאפשרת למשרתים

הרשת החברתית היא כלי נשק תודעתי. מלחמת רוסיה-אוקראינה הוכיחה שהשימוש בכלי התקשורת המסורתיים (עיתונים, רדיו וטלוויזיה) אינו משתווה להפצת המידע המתוכננת והאסטרטגית ברשתות החברתיות על־ידי הצד האוקראיני.¹ נשיא אוקראינה ולודימיר זלנסקי זיהה ברשתות החברתיות אמצעי השפעה ממדרגה ראשונה והוביל תעמולה להחלשת רוחו של הצד הרוסי, להעלאת המורל בקרב חייליו ולהפעלת לחץ בין־לאומי להשגת יעדי מול מדינות אירופה



סא"ל עדי זהבי, רת"ח שותפויות באג"ת, בוגרת פו"ם אפק, מחזור מ"ח



סא"ל יהונתן עמיאל, רת"ח תקשורת בחיל האוויר, בוגר פו"ם אפק, מחזור מ"ח

לפעול ברשתות החברתיות השונות בהתאם למגבלות החלות על חיילי צה"ל במרחב הציבורי, למעט במקרים שבהם עלולה להיווצר פגיעה בערכי צה"ל, פגיעה בכבוד האדם, תדמית צה"ל ותפיסתו בעיני הציבור, פרסום מידע מסווג והצורך לשמור על הביטחון האישי של המשרת. הפקודה שמה את עיקר הדגש על ביטחון מידע וכמעט אין בה התייחסות לרוח צה"ל, שימור ערכיו, סמליו וכבודו.

נוסף על כך, הפקודה מפנה לפקודת מטכ"ל 8.0105 הנוגעת ל"פעילות ציבורית של אנשי צבא, התבטאויות פומביות וקשר עם עיתונאים, עם הציבור ועם הדרג הממלכתי הבכיר".³ פקודה זו מתירה להשתתף במחאה תחת הגבלות שונות ללא זיהוי כחייל, אם אינה עוסקת בנושאים מפלגתיים, מדינתיים או הנוגעים לצה"ל, והיא מחדדת למשל כי חל איסור להביע במרחב הרשתי תמיכה או הסתייגות ביחס לפוליטיקאים או מפלגות, אך מותר לעקוב אחר דף משתמש של דמות פוליטית או מפלגה. כללים אלו חלים על קבוצות רבות משתתפים אך אינם חלים על שיחות פרטיות במרחב הרשתי.

זו מייצגת נתק שאינו בריא לצה"ל בין סגל הפיקוד הבכיר ובין החיילים והמפקדים הצעירים המשתייכים לדור ה-Z,⁶ החי את חייו ברשת וניזון מהמידע העולה בה.

מחזורי גיוס רבים של צעירים המשתמשים יותר ויותר ברשתות החברתיות,⁷ הקורונה שהביאה לזליגה של השיח הפיקודי לרשתות החברתיות והתפרצות ידיעות הכוזב ברשתות החברתיות העלו מחדש את השאלות אם פקודות צה"ל מותאמות למציאות החדשה שהתפתחה אצל המתגייסים החדשים ואם הגיעה העת לשינוי בתפיסת צה"ל במרחב הרשתי. לשאלות אלו ממדים פיקודיים⁸ ותדמיתיים⁹ המאתגרים את שרשרת הפיקוד בצה"ל ואת תפיסת ההפעלה של כל האמונים על תדמיתו של הצבא ובראשם מערך דובר צה"ל.

התשובה לשאלות אלה היא שפקודות צה"ל מותאמות לראשית מהפכת הרשתות החברתיות, אך אינן מעודכנות למציאות החדשה. יש לחדול מן השאלה אם הגיעה העת לקביעת מדיניות ערכית, ולקבוע כי צה"ל כבר נמצא בפיגור בהשוואה לצבאות אחרים ובעיקר מול המציאות.¹⁰

עת לשינויים

כדי להמחיש את מהירות השתנות המציאות נזכיר את פרשת "דוד הנחלוואי"¹¹ (אביב 2014) ואת תשובות הרמטכ"ל לשאלות חיילי צה"ל באמצעות חשבון הטיקטוק הרשמי של צה"ל¹² לרגל יום העצמאות תשפ"ג.

פרשת "דוד הנחלוואי" יכולה להירשם כהתנגשות מכוננת ביחסי צה"ל והרשתות החברתיות. סרטון המציג עימות בין חייל נח"ל מגדוד 932 בשם דוד אדמוב לצעירים פלסטינים שהפריעו לו במשימתו ביישוב היהודי בחברון הפך ויראלי באמצעות הרשתות החברתיות. במקביל לפרסום הסרטון נענש החייל על אירוע פיקודי אחר, מה שהתחיל כאי הבנה הפך במהרה להקמת דף פייסבוק פתוח לשימוש מניפולטיבי שאליו הצטרפו עשרות אלפי חותמים, בהם מאות חיילים המסתירים את פניהם, כמחאה על העמדת החייל לדן, כביכול על לא עוול בכפו.

מלבד האתגר של צה"ל להתמודד עם מאות חיילים שאינם מזדהים בפניהם הקוראים תיגר על הליך משמעותי-פיקודי, נפגעה תדמיתו של צה"ל בשל הטענה שאין הוא מגבה את פקודיו נוכח התמודדות מבצעית מורכבת. בעקבות האירוע התייחס הרמטכ"ל דאז, רא"ל (מיל') בני גנץ, במה שנדמה היום כתגובה מיושנת: "נבחן את דרך הטיפול בו [באירוע] ונפיק את הלקחים הנדרשים [...] חשוב שנוכח ונאמר לפקודינו באופן חד וברור שהפייסבוק אינו כלי פיקודי. הוא כאן וזו עובדה, אבל הוא אינו מחליף או אפילו מקביל לשיח מפקדים עם חייליהם. נדע לטפל באירוע הזה כאירוע פיקודי לכל דבר, המעלה סוגיות של אתיקה וצבא בהן יש לעסוק בכל

הקושי ההולך וגובר של צה"ל לשלוט על המידע ולפקח עליו, לצד צנזורה שנחלשה ביכולותיה לאכוף ולפקח על המידע המוזרם סביב השעון מצד חיילים, מאתגרים את סגל הפיקוד הבכיר ומחייבים אותו בשינוי גישה

פקודות אלה אינן מתמודדות עם שאלות מהותיות הנוגעות לשימוש חיילי במדי צה"ל ובמתקניו לצילום סרטונים⁴ וכללי התגובה לציוצים ביקורתיים בטוויטר. הקושי ההולך וגובר של צה"ל לשלוט על המידע ולפקח עליו, לצד צנזורה שנחלשה ביכולותיה לאכוף ולפקח על המידע המוזרם סביב השעון מצד חיילים, מאתגרים את סגל הפיקוד הבכיר ומחייבים אותו בשינוי גישה.

העיקוב בהסדרת כללי "עשה ואל תעשה" לחיילי צה"ל ומפקדיו יכול לנבוע מהפער הדורי: בין מפקדי צה"ל, האחראים לניסוח פקודות מטכ"ל, ובין דרג הפיקוד הצעיר והבינוני המתמודדים יום-יום עם השימוש הטוטלי של חייליהם הצעירים בכלי הנשק התודעתי החדש. אי אפשר להימנע מהמחשבה שבעלי דרגות בכירות אשר גדלו על ברכי התקשורת המסורתית אינם ערים במידה הראויה ליתרונות של כלי הנשק התודעתי החדש הפועל בקומת הפיקוד שתחתם,⁵ או לסכנה שבהמשך השימוש בו ללא הסדרה. הרשתות החברתיות נתפסות בעיני רבים מהם כמרחב כאוטי ופומבי שיש להישמר ממנו. תפיסה



הרמטכ"ל עונה על שאלות החיילים בטיקטוק. אל לנו לזלזל בדרך שבה צה"ל נתפס בעיני האויב, המביט בנו מבעד למסכי הטיקטוק והאינסטגרם. צילום מסך

משוטים כדי לפגוע בצה"ל, באמון הציבור בו ולהציגו בדרך מבזה בעיני בני בריתו.

דוקטרינה חדשה תסייע לתאם מסרים בגוף גדול ומבוזר כמו צה"ל ותמנע בלבול ונוזק. כאשר הצבא מתקשר בערוצים הרשמיים באמצעות דובר צה"ל הוא יכול להבטיח שהמסר יהיה ברור, מדויק ותואם את מטרותיו. עם זאת, אם הצבא יפעל ברשתות החברתיות באמצעות בכיריו, ייתכן שלא תהיה לו אותה רמת שליטה על העברת המסרים, והדבר עלול להטעות או להביא לפרשנות שגויה.

יש לזכור שלגורמים עוינים יש אינטרס להציג את צה"ל כמפיץ ידיעות כוזב, דבר שיפגע בתדמיתו ויגביר חרדה בציבור הישראלי. מול אלו חובתנו להעמיד תורה סדורה של לחימה והגנה על נכסי צה"ל התודעתיים.

הרמות, וכך נעשה"¹³.

תשע שנים לאחר מכן יצא צה"ל בקמפיין רשת הקורא לחיילים לשאול את הרמטכ"ל שאלות לכבוד יום העצמאות והוא ישיב עליהם בסרטון בעמוד הרשמי של צה"ל בטיקטוק. תוך פחות מעשור רמטכ"ל אחד הגדיר רשת חברתית ככלי שאינו משמש לשיח פיקודי ורמטכ"ל אחר הכשיר רשת חברתית ככלי שיח פיקודי. נדמה כי שינוי תפיסתי זה הגיע לצה"ל מעט באיחור,¹⁴ אך זהו סימן להתחדשות והתאמה לשינויים במרחב, התאמה שעדיין לא הושלמה.

ניסוח דוקטרינה

דוגמה להשפעה על אמון הציבור במפקדי צה"ל אפשר לראות בחשבונות ובעמודים השונים של כתבים צבאיים שונים. ניקח לשם הדוגמה ציוץ של הכתב הצבאי לשעבר צחי דבוש בטוויטר: "ארוחת הבוקר של לוחמי גדוד שמשון בחטיבת כפיר במוצב עופרה", תוך הצגת תמונה של ביצים לא ראויות למאכל. מאוחר יותר באותו היום הוא העלה ציוץ תגובה שבו הוא מצייץ כי "אלוף פיקוד המרכז הנחה להקים צוות ברמת הפיקוד שיטפל באופן מהיר בכל מה שקשור בחוויית ואיכות השירות בפניות של חיילים ואנשי מילואים. ככה צריך וכך ראוי". לציוץ הראשוני הייתה חשיפה גבוהה פי ארבעה מאשר לציוץ התגובה שפרסם. הפער במידת החשיפה והשיתוף מעיד על הפסד בקרב התודעתית. אילו צה"ל היה קובע מדדי תגובה ריאליים הנוגעים ללוח זמנים ולאופן תגובה שאינו נסמך על המפרסם אלא על חשבון טוויטר של דובר צה"ל או גורם צה"לי כגון מפקד הפיקוד, הייתה נוצרת הזדמנות לבנות קשרי אמון בין צה"ל לקהל הרב שנחשף למקרה, ובמקרה זה לגרום להורים לסמוך יותר על הצבא כארגון הדואג לחייליו. תגובה מתאימה הייתה יכולה להדגיש את המובן מאליו: גם לצה"ל יש טעויות והוא מתקן במהירות. במקרים מסוימים ראוי שייעשה שימוש בהפצת המדיה כך שיווצר רטויו,¹⁵ קרי נתוני חשיפה, לייקים ושיתוף לתגובה העולים על הציוץ המקורי.

תוך פחות מעשור רמטכ"ל אחד הגדיר רשת חברתית ככלי שאינו משמש לשיח פיקודי ורמטכ"ל אחר הכשיר רשת חברתית ככלי שיח פיקודי. נדמה כי שינוי תפיסתי זה הגיע לצה"ל מעט באיחור, אך זהו סימן להתחדשות והתאמה לשינויים במרחב, התאמה שעדיין לא הושלמה

בייחוד בעידן הנוכחי, המושפע מבינה מלאכותית והפצת מידע כוזב, חובה לנסח דוקטרינה מקצועית להתמודדות עם התודעה ואמצעי הפצתה ככלי נשק מכריע של זירת הקרב הבא: התודעה ואמצעי הפצתה ובמרכזן הרשתות החברתיות. דוקטרינת ההשפעה יכולה להעמיד את צה"ל ומפקדיו בראש החץ של צבאות העולם כמי שבחן וניסח דרכי התמודדות מודרניים ומתוחכמים עם שימוש תמים או זדוני ברשתות החברתיות המחליש את תדמית צה"ל ומורל חייליו, לצד דרכי התמודדות תודעתיות עם מתקפות מתוכננות של גורמים עוינים העושים שימוש ברשתות כדי לנצל גורמים



חיילת בדובר צה"ל. צה"ל יצטרך להגדיר לאילו הודעות יגיב מפקד ולאילו דובר צה"ל. צילום: דו"ץ

דין ומסקנות

מהפכת המידע משנה כל היבט בחיינו וצה"ל איננו יוצא מן הכלל. יש בה פוטנציאל עצום, אך היא גם טומנת בחובה אתגרים וסיכונים. התעלמות מהתנהלות משרתי צה"ל במרחב הרשתי או הסתפקות בהנחיות עמומות לא יעלימו את הבעיה, אלא ייצרו משברים של ממש. צה"ל הוא ארגון גדול, שמרני והיררכי השרוי במציאות מבצעית. במציאות זו, כל טעות עלולה להיות הרת גורל ולהביא להשלכות חמורות ועל כן צה"ל אינו נוטה לקחת סיכונים.¹⁶

בעת קריאת מאמר זה הספיקו להתפרסם ברשתות החברתיות אלפי מסרים הנוגעים לצה"ל, וייתכן שברגע זה ממש מנוסח מסר החושף מידע מחמיא או מביך הנוגע לצה"ל שיש להגיב לו במהירות. לצד אלו פועלים בוטים מטעם מדינה עוינת שתכליתם להפיץ מידע כוזב המחליש את דמותו של צה"ל בעיני אזרחי ישראל ויש לפעול מיידית כדי למנוע מגורמים משוטטים לתת יד להפצת מידע כוזב שכזה.

הרשתות החברתיות הן כלי נשק תודעתי המגדיר מחדש את תדמית צה"ל. בעולם המודרני תדמית הצבא משפיעה על הגיבוי הלאומי והבין-לאומי, על סובלנותם של מקבלי החלטות ועל סובלנות הציבור לפעולותיו, תקציבו ופעילותו המבצעית, והיא מקרינה על האמון שהאזרחים נותנים במפקדים, אמן שהוא אבן היסוד בבניין הכוח של צה"ל.

צה"ל חייב לגבש דוקטרינת התמודדות עם עולם ההשפעה החדש, ולעמוד בראש החץ העולמי כצבא מודרני, מעודכן, העושה שימוש התקפי והגנתי ברשתות החברתיות ומונע מגורמים עוינים לנצל היעדרה של דוקטרינה שכזו, להפיץ מידע כוזב ולחולל בלבול ופגיעה ברוח.

התמקדות הפרדיגמה הצה"לית במדיה החברתית תאפשר להגיע לקהל גדול במהירות וביעילות, לתקשר בזמן אמת, לעצב את דעת הקהל ולהתמודד עם מידע מוטעה ותעמולה. צה"ל יידרש להשקיע כוח אדם איכותי לפיתוח תפיסת הפעלה, לפתיחת חשבונות ברשתות החברתיות לאלופי צה"ל ותא"לים נבחרים, כמו שנעשה למשל בצבא ארצות הברית.¹⁷ הוא יצטרך להגדיר לאילו הודעות יגיב מפקד ולאילו דובר צה"ל. השימוש של צה"ל ברשתות החברתיות ידרוש שינוי תרבותי נרחב - לא עוד תגובות מאוחרות של דובר צה"ל לשאלות של כתבים צבאיים, אלא יוזמה ונוכחות של צה"ל ומפקדיו ברשתות החברתיות - במינן נכון, בגמישות וביכולת הסתגלות למציאות הקיימת.

מהפכת המידע, גיוס דור ה-Z, לקחי מלחמת רוסיה-אוקראינה ועוד מחייבים את צה"ל להסדיר את יחסיו עם הרשתות החברתיות ולראות בהם כלי השפעה אפקטיבי ואסטרטגי. בשימוש נכון, כלי נשק תודעתי יכול לנווט את השיח הפנימי בצה"ל, להשפיע על מורל החיילים ולעצב את תדמית הארגון בעיני האזרחים, ההנהגה ומעצבי דעת הקהל במעגל החיצוני לו. כמו כן אל לנו לזלזל בדרך שבה צה"ל נתפס בעיני האויב, המביט בנו מבעד למסכי הטיקטוק והאינסטגרם, וכן בבני ברית המתרשמים בדרך זו מהלך הרוח בצבא.

נראה כי בשלה העת להסדרת יחסי צה"ל עם המותר והאסור ברשתות. פקודות מטכ"ל, העוסקות בנושאים החל בשימוש בטנק ובמטוס וכלה באורך התספורת וצבע הלך, אינן שלמות ללא כללי מותר ואסור ברשתות החברתיות אשר יקבעו את גבולות השימוש במתקני צה"ל וסמליו.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



לוחמת משפט 2.0 - תובנות ממלחמת רוסיה-אוקראינה והקשר הישראלי (עמ' 8)

- 15 יצוין כי אוקראינה ניהלה מספר הליכים נגד רוסיה, עוד קודם הפלישה - הן בבית הדין הבין-לאומי לצדק (הליך משנת 2017, שעניינו פעילות רוסיה במזרח אוקראינה וחצי האי קרים), והן בפורומים שיפוטיים שונים כגון הטריבונל הבין-לאומי לדיני הים, הליך ליישוב סכסוכים בארגון הסחר העולמי ועוד. מכל מקום, בחלק זה אתייחס אך ורק להליכים משפטיים הנוגעים לפלישתה של רוסיה לאוקראינה
- 16 הפנייה לבית הדין נעשתה תוך הסתמכות על סעיף 9 לאמנה בדבר מניעתו וענישתו של הפשע השמדת עם ("אמנת הג'נוסייד"), לנוכח טענת רוסיה ולפיה היא פתחה במלחמה בשל פשע השמדת העם שאוקראינה מבצעת במחוזות לוהנסק ודוניצק במזרח אוקראינה. בתחילה לא שיתפה רוסיה פעולה עם ההליך, אולם בהמשך הגישה עמדה ובה טענה כי לבית הדין אין סמכות לדון במקרה, ולו מאחר שאין קשר בין טענותיה להשמדת עם לאמנת הג'נוסייד. בית הדין קיבל את בקשתה של אוקראינה לדון במקרה, הגיע למסקנה כי בטענה הרוסית אין ממש, והורה לרוסיה לחדול לאלתר מפעילותה הצבאית בשטח אוקראינה
- 17 [HTTPS://WWW.EJILTALK.ORG/COMPLEX-DISPUTES-AND-NARROW-COMPROMISSORY-CLAUSES-UKRAINES-INSTITUTION-OF-PROCEEDINGS-AGAINST-RUSSIA/](https://www.ejiltalk.org/complex-disputes-and-narrow-compromissory-clauses-ukraines-institution-of-proceedings-against-russia/)
- 18 בפנייתו לבית הדין האירופי לזכויות אדם (ECHR) טענה אוקראינה להפרת זכויות אדם של רוסיה בשטחה, תוך הסתמכות על סעיף 39 לכללי בית הדין. ב-1 במרס 2022 החליט בית הדין להוציא צו ביניים (INTERIM MEASURES) המורה לממשלה הרוסית להימנע ממתקפות נגד אזרחים ומטרות אזרחיות, ובפרט שטחי מגורים, רכבי חילוץ, בתי ספר ובתי חולים. בהמשך הודיעה רוסיה על עזיבתה את מועצת אירופה (מה שהשליך על סמכות השיפוט של בית הדין בעניינה)
- 19 ראו טיוטת המסקנות בדבר זיהוי משפט בין-לאומי מנהגי של ועדת המשפט הבין-לאומי של האו"ם (ILC) מ-2018: [HTTPS://LEGAL.UN.ORG/ILC/TEXTS/INSTRUMENTS/ENGLISH/COMMENTARIES/1_13_2018.PDF](https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/commentaries/1_13_2018.pdf)
- 20 ההתפתחויות והתהליכים בזירה הבין-לאומית, שעניינם קידום פרשנויות של דיני המלחמה המצרות את חופש הפעולה המבצעי, כדי לתת הגנה טובה יותר לאזרחים, אינם בגדר "לוחמת משפט" קלסית, מאחר שלא מדובר בפעילות שתכליתה שימוש בדין הבין-לאומי כדי להשיג יעדים צבאיים, אלא בשיח מקצועי ומדיני אשר לאופן שבו נכון לפרש את דיני המלחמה, בשים לב לאופיים הנורמטיבי והמחייב ועל מנת להתאימם למציאות המשתנה. לנוכח הצפי שיהיו שישתמשו בהתפתחויות אלה כדי לנסות להשפיע על חופש הפעולה המבצעי, תוך עשיית שימוש בכלים משפטיים בהקשרי לחימה עתידית, ועל מנת לפשט את הדברים - לא הבחנתי במאמר בין השניים
- 21 מימוש זכות זו להגנה עצמית כפוף לעמידה במספר תנאי יסוד בעלי מעמד מנהגי מחייב: נחיצות (הפעלת הכוח הכרחית ואין ברירה אחרת), מיידיות (מענה נדרש בטווח זמן קרוב) ומידתיות (מענה בעוצמה הדרושה לצורך בלימת המתקפה)
- 22 למשל הגישה המקובלת היא כי יש צורך בסמיכות זמנים בין המתקפה החמושה שנגדה רוצים להתגונן ובין התגובה; יש מחלוקת אם ניתן לפעול בהתאם לזכות זו נגד ארגוני טרור; הגישה המקובלת היא שהצורך ב"התערבות הומניטרית" אינו מצדיק, כשלעצמו, שימוש בכוח על ידי מדינה אחת בשטחה של מדינה אחרת וכיוצא בזה
- 23 [HTTPS://LIEBER.WESTPOINT.EDU/CIVILIANS-REPORTING-CELL-PHONES-DIRECT-PARTICIPATION-HOSTILITIES/](https://lieber.westpoint.edu/civilians-reporting-cell-phones-direct-participation-hostilities/)
- 24 ZINETZ, N. (2022, MARCH 29). ALMOST 5,000 KILLED IN MARIUPOLE SINCE RUSSIAN SIEGE BEGAN, MAYOR'S OFFICE. REUTERS [HTTPS://WWW.INEW.ORG/DUBLIN-CONFERENCE-TO-ADOPT-THE-POLITICAL-DECLARATION-ON-EXPLOSIVE-WEAPONS](https://www.inew.org/dublin-conference-to-adopt-the-political-declaration-on-explosive-weapons/)
- 25 [HTTPS://ARMSCONTROLCENTER.ORG/FACT-SHEET-RUSSIAS-USE-OF-THERMOBARIC-WEAPONS-IN-UKRAINE](https://armscontrolcenter.org/fact-sheet-russias-use-of-thermobaric-weapons-in-ukraine)
- 26 [HTTPS://WWW.ALJAZEERA.COM/NEWS/2022/3/24/UN-GENERAL-ASSEMBLY-DEMANDS-RUSSIA-END-UKRAINE-WAR](https://www.aljazeera.com/news/2022/3/24/un-general-assembly-demands-russia-end-ukraine-war) [HTTPS://NEWS.UN.ORG/EN/STORY/2022/03/1113152](https://news.un.org/en/story/2022/03/1113152)
- 27 COLIINS, K., IVORY, D., HUANG, J., PARSHINA-KOTTAS, Y., QUEEN, C.S., HIGGINGS, L., RUDERMAN, J., WHITE, K., & WONG, B.G. (2022, MARCH 23). RUSSIA'S ATTACKS ON CIVILIAN TARGETS HAVE OBLITERATED EVERYDAY LIFE IN UKRAINE. NEW YORK TIMES [HTTPS://BLOGS.ICRC.ORG/LAW-AND-POLICY/2023/04/20/PROTECTION-ENERGY-INFRASTRUCTURE-ARMED-CONFLICT](https://blogs.icrc.org/law-and-policy/2023/04/20/protection-energy-infrastructure-armed-conflict)
- 28 נוימן (יוני 2013), עמ' 17-18
- 29 כמעט לכל מדינות המערב המעורבות בלחימה יש מדריכים צבאיים שתורגמו
- 1 נוימן, נ' (יוני 2013). לוחמת משפט - איומים והזדמנויות. מערכות 449, עמ' 23-16
- 2 ראו לעניין זה סקירה של מרכז המידע למודיעין ולטרור על שם אלוף מאיר עמית (26 במרץ 2023), "המערכה המשפטית: ועידה ברצועת עזה בנושא המלחמה המשפטית בישראל". הסקירה מתייחסת לוועידה שהתקיימה ברצועת עזה במרץ 2023 במסגרתה ציינו הדוברים כי הלוחמה המשפטית של הפלסטינים כנגד ישראל היא לא פחות חשובה מהפעילות הצבאית והמדינית המתנהלת על ידים נגד ישראל
- 3 ועדה בראשות השופט גולדסטון לאחר מבצע "עופרת יצוקה" (2009); ועדה בראשות פרופסור וויליאם שאבאס, שהתפרט והוחלף בשופטת האמריקאית מארי מקגוון-דייוויס, לאחר מבצע "צוק איתן" (2014-2015); ועדה בראשות נציבת מועצת זכויות האדם לשעבר נאווי פילאי לאחר מבצע "שומר החומות" (2021). יצוין כי להבדיל מקודמותיה, הוועדה בראשות נאווי פילאי היא ועדה קבועה בעלת מנדט מתמשך שאינו תחום בזמן [HTTPS://WWW.ICC-CPI.INT/PALESTINE](https://www.icc-cpi.int/palestine)
- 4 [HTTPS://WWW.ICJ-CIJ.ORG/SITES/DEFAULT/FILES/CASE-RELATED/186/186-20230117-REQ-01-00-EN.PDF](https://www.icj-cij.org/sites/default/files/case-related/186/186-20230117-req-01-00-en.pdf)
- 5 הלחימה החלה ב-24 בפברואר 2022, כאשר ברקע לכך פלישתה של רוסיה לחצי האי קרים בשנת 2014, שהתגובות לה היו רפות יחסית. מאז ועד היום מתקיימת הלחימה, בעצימות משתנה
- 7 SCHMITT, M.N. (2023, JANUARY 3). YEAR AHEAD - DOES INTERNATIONAL LAW STILL MATTER IN UKRAINE?. LIEBER INSTITUTE. WEST POINT
- 8 לבחינת טענות לביצוע פשעי מלחמה על-ידי שני הצדדים לחימה, באמצעות ועדה של שלושה מומחים לדיני מלחמה ראו: BENEDEK, W., BILKOVA, V., & SASSOLI, M. (2022, APRIL 19). VIOLATIONS OF INTERNATIONAL HUMANITARIAN AND HUMAN RIGHTS LAW, WAR CRIMES AND CRIMES AGAINST HUMANITY COMMITTED IN UKRAINE SINCE 24 FEBRUARY 2022: SUMMARY OF THE REPORT BY A MISSION OF EXPERTS UNDER THE OSCE MOSCOW MECHANISM. EJI: TALK!
- 9 מפורסמת לעניין זה אמירתו של הקנין, לפיה "כמעט כל המדינות מציינות לזכות כל העקרונות ולכמעט כל חובותיהן מכוח המשפט הבין-לאומי כמעט כל הזמן"
- 10 HENKIN, L. (1979), HOW NATIONS BEHAVE: LAW AND FOREIGN POLICY (2ND ED.), P. 47
- 11 אפילו רוסיה, בהקשרים השונים הנוגעים למלחמת רוסיה-אוקראינה, נמנעה מלטעון כי כללי המשפט הבין-לאומי אינם מחייבים ותחת זאת העלתה טיעונים שהצדיקו בראייתה את פעולותיה בראי המשפט הבין-לאומי
- 12 חריג נוסף היה הפלישה העיראקית לכוחות באוגוסט 1990 וסיפוחה לשטחה. התגובה של הקהילה הבין-לאומית לפלישה הייתה מהירה ואפקטיבית: מועצת הביטחון של האו"ם הציבה לעיראק אולטימטום (החלטה מס' 678 מיום 29 בנובמבר 1990, שנתקבלה מכוח פרק 7 למגילת האו"ם) - נסיגה מכוונת או שקואליציה רחבה תנקוט פעולה צבאית לשחרור כונית. משפט האולטימטום פתחה קואליציה בת 34 מדינות בראשות ארצות-הברית במבצע "סופה במדבר", שבמהלכו שוחררה כונית
- 13 ראו לדוגמה: NATO POST-MADRID SUMMIT: FIT FOR PURPOSE IN THE NEW STRATEGIC ERA (21 Nov. 2022), ARTICLE 19(H)
- 14 חלופות נוספות שהועלו היו הקניית סמכות שיפוט לבית הדין הפלילי הבין לאומי בגין הפרת "פשע התוקפנות"; והעמדה לדיון של בכירים רוסיים במדינות בהן קיימת חקיקה המאפשרת זאת מכוח עקרונן "סמכות השיפוט האוניברסלית"
- 15 החקירה נפתחה על אף שאוקראינה אינה צד לאמנה, מכוח הסמכה שנתנה לה אוקראינה לדון בטענות לביצוע פשעי מלחמה בשטחה (מכוח סעיף 12(3) לאמנת רומא, מכוח הוקם בית הדין) [HTTPS://WWW.ICC-CPI.INT/SITUATIONS/UKRAINE](https://www.icc-cpi.int/situations/ukraine)
- 16 [HTTPS://WWW.FRANCE24.COM/EN/EUROPE/20230228-ACCOUNTABILITY-AND-JUSTICE-GATHERING-DIGITAL-EVIDENCE-OF-WAR-CRIMES-IN-UKRAINE](https://www.france24.com/en/europe/20230228-accountability-and-justice-gathering-digital-evidence-of-war-crimes-in-ukraine)
- 17 זאת, על אף ספקות שהועלו באשר לאפשרות לוודא את מהימנות ברמת ודאות מספקת, בהתאם לכללים ולסטנדרטים המקובלים בדין הפלילי הבין-לאומי בהקשרי איסוף ראיות
- 18 ראו: [HTTPS://WWW.ICC-CPI.INT/NEWS/SITUATION-UKRAINE-ICC-JUDGES-ISSUE-](https://www.icc-cpi.int/news/situation-ukraine-icc-judges-issue-)

לשפה האנגלית. רובם פורסמו במהלך המאה ה־20, כמה מהם עוד במאה ה־19 (כדוגמת כללי ההתנהגות במלחמה לחיילי הצפון מ־1863, שנחשבים כמדריך הראשון לדיני המלחמה, המכונה קוד ליבר) ומיעוטם במאה הנוכחית (דנמרק, לדוגמה, פרסמה מדריך רק ב־2016)

31 בדגש על ההתמודדות עם ארגוני טרור (או במקרה של חזבאללה - צבא טרור) המפרים את דיני המלחמה - הן באמצעות תקיפות המכוונות לאוכלוסייה האזרחית בישראל והן באמצעות העברת שדה הקרב למרחב העירוני, תוך עשיית שימוש מכוון באוכלוסייה האזרחית המקומית כמגן אנושי. זאת, תוך ניצול מחויבותה של ישראל לדיני המלחמה (בדגש על החובה להבחין בין לוחמים לאזרחים ולהימנע מפגיעה אגבית באוכלוסייה האזרחית שאינה מידתית ביחס ליתרון הצבאי מהתקיפה), כדי להקשות על פעילות הצבא, להגיע להישגים מבצעיים - טקטיים ולפגוע בלגיטימציה של ישראל

32 אחת הדוגמאות המובהקות הייתה הצורך לפתח את "כלי הסיכול הממוקד" ככלי לגיטימי וחוקי במסגרת המאבק בכוחות מזוינים לא מדינתיים - תזה משפטית שפותחה בישראל, אושרה והוכרה כחוקית בהתאם להוראות דיני המלחמה על־ידי בג"ץ, ובהמשך אושרה ככלי חשוב במאבק בטרור הבין־לאומי על־ידי מדינות נוספות

33 יוזמה חשובה בהקשר זה היא הכנס הבין־לאומי הודושני של הפרקליטות הצבאית בנוגע לדיני המלחמה, המתקיים מאז 2015, בשאיפה מדי שנתיים (הכנס האחרון התקיים במאי 2023), ומקבץ יחד מומחים ואנשי מעשה מרחבי העולם, לשיח על סוגיות אקטואליות בתחום

34 ראו לדוגמה ההתייחסות לחשיבות בהתבטאויות כאמור בכל הנוגע להיבטי המשפט הבין־לאומי הנוגעים לפעילות צבאית בחלל: נוימן, ג' (2022), 27 בינאר, מרוץ החימוש בחלל ממריא - ומציב אתגרים מורכבים למשפט הבינ"ל. הזירה, זמין ב: <https://www.arenajournal.org.il/single-post/> NEUMAN-SPACE-LAW

35 ב־2010 הוקמה המחלקה לתפקידים מיוחדים (בין־לאומי) בפרקליטות המדינה, שהייתה ארזית על ייצוג וייעוץ למדינה ולבעלי תפקידים בה במסגרת הליכים אזרחיים ופליליים שהתנהלו מולם במדינות זרות ובבתי דין בין־לאומיים. ב־2013 אוחדה המחלקה עם המחלקה למשפט בין־לאומי במחלקת ייעוץ וחקיקה שבמשרד המשפטים. המאמץ בהקשרים אלה חוצה גופים - וגורמים שונים במשרד המשפטים, בצה"ל, במשרד החוץ, במל"ל, במשרד הביטחון ועוד, משתתפים בו

36 ראו לדוגמה התבטאותה של שרת המשפטים איילת שקד בעניין: זינו, א' (2015), 4 ביוני, שרת המשפטים: אנשי משרד המשפטים ישמשו ככיפת ברזל משפטית. מעריב

37 ראו למשל:

CHARLIE SAVAGE (2017), POWER WARS: THE RELENTLESS RISE OF PRESIDENTIAL AUTHORITY AND SECURITY, BACK BAY

קבלת ההחלטות בממשל אובמה ומציין, בין השאר, כי למעשה בכמעט כל הדיונים שהתקיימו אצל הנשיא אובאמה בהקשרים הנוגעים לחימה בטרור השתתפו יועצים משפטיים, כשחלק ניכר מהשיח התייחס להוראות המשפט הבין־לאומי והאפשרות לפרש אותן באופן העולה בקנה אחד עם האינטרסים האמריקניים

38 מאמר שפרסמו לאחרונה בכירים בפרקליטות הצבאית האמריקנית מצביע על החשש שבכלי הפתיחה באש והמדיניות הנוגעת לחימה בטרור יובילו לחשיבה מוטעית לפיה יש להחיל גם בלחימה בעצימות גבוהה:

PEDE, C. & HAYDEN, P. (MARCH-APRIL 2021). THE EIGHTEENTH GAP - PRESERVING THE COMMANDER'S LEGAL MANEUVER SPACE ON "BATTLEFIELD NEXT". ARMYUPRESS

הדברים נכונים גם בהקשר הישראלי. כך למשל בתחקירים ובשיח שהתקיים לאחר מלחמת לבנון השנייה אחת מנקודות הביקורת הייתה העובדה שכוחות צה"ל ניהלו את הלחימה בהתאם לפקודות ולנהלים שהיו בתוקף אותה עת והיו מותאמים להקשרי ביטחון שוטף, אך לא ביצעו את ההתאמות הנדרשות לנסיבות הייחודיות של המלחמה בלבנון. ראו: הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 (ועדת יונגרד), עמ' 315 <https://cdn.exiteme.com/exitetogo/www.pro-aware.com/pdf.2520%PDF/USERFILES/FILES/PDF>

39 בן ישי, ר' (2021, 6 בפברואר). הלגיטימציה מאת כובבי: תקיפה קטלנית אך מוסרית. YNET; מזרחי, א', דקל, א' ובוק, י' (דצמבר 2020). המערכה הבאה בצפון: תרחישים, אסטרטגיות והמלצות למדיניות הישראלית. המכון למחקרי ביטחון לאומי, מזכר 206; זיתון, י' (2022, 26 במאי). תרחיש המלחמה של צה"ל: תוך תשעה ימים - אלפי הרוגים בלבנון, 300 בישראל. YNET

40 בספר POWER WARS: THE RELENTLESS RISE OF PRESIDENTIAL AUTHORITY AND SECURITY

הגנה אווירית במלחמת רוסיה-אוקראינה: משמעויות לצה"ל (עמ' 14)

1 הכת, ע' (2022, 26 באוגוסט). מה אפשר ללמוד מהמלחמה באוקראינה - ומה לא? סיכום ראשוני ולקחים ראשוניים. ייצור ידע

2 הכת, ע' (2023, 28 בפברואר). שנה למלחמה באוקראינה. ייצור ידע

3 סקולון, מ' (2022, 22 באוקטובר). נשק איראני מניע את מכונת המלחמה הרוסית. מידה

4 MISSILE DEFENSE PROJECT, "RUSSIAN AIR AND MISSILE DEFENSE," MISSILE THREAT, CENTER FOR STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES, JUNE 14, 2018, LAST MODIFIED AUGUST 3, 2021, <https://missilethreat.csis.org/system/russian-air-defense>

5 הכת (2022)

6 רמתי, י' ושוחט, ש' (2022), לקחים ותצפיות ראשוניות מהמערכה האווירית והפעלת האש מנגד באוקראינה, בין הקטבים, 37

7 הכת (2022)

8 רמתי ושוחט (2022)

9 הכת (2022)

10 רבין, ע' (2022, 26 באפריל). טילים וכטב"מים במלחמת רוסיה-אוקראינה: הערכת מצב. JISS - מכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון

11 רמתי ושוחט (2022)

12 פוטין איים: אם ארצה - אכבוש את קייב תוך שבועיים (2014, 1 בספטמבר). וואלה חדשות

13 נרוקין, ע' ונענתי, ל' (2023, 23 בפברואר). היערכות ישראל להתמודדות עם האיום האווירי המשתנה - בראי שנה למלחמה באוקראינה. INSS 1694

14 הנקין, י' (2022). שלושת "הגדולים" מכים שוב: לקחים צבאיים ראשוניים מחודשים של מלחמה באוקראינה. בין המערכות

היבטים רפואיים

במלחמת רוסיה-אוקראינה (עמ' 20)

1 LISTER, T., KESA, J. (2022, FEBRUARY 24). UKRAINE SAYS IT WAS ATTACKED THROUGH RUSSIAN, BELARUS AND CRIMEA BORDERS. CNN

2 COOPER, H., BARNES, J. E., & SCHMITT, E. (2022, MARCH 16). AS RUSSIAN TROOP DEATHS CLIMB, MORALE BECOMES AN ISSUE, OFFICIALS SAY. THE NEW YORK TIMES

3 COLEMAN, J. & FORD, A. (2022, MARCH 18). RUSSIA'S STAGGERING LOSSES OVER 3 WEEKS OF UKRAINE FIGHTING ALREADY EXCEED ENTIRE WARS. BUSINESS INSIDER

4 BBC NEWS Русская служба (2022, MARCH 30). Грыз 300. Куда эвакуируют и как лечат российских военных, раненных на войне в Украине. BBC NEWS

5 TELEGRAM-КАНАЛ "ИЩИ СВОИХ" - @RF200_NOOOW - TGSTAT. TGSTAT.COM. (N.D.). RETRIEVED SEPTEMBER 13, 2022, FROM https://uk.tgstat.com/channel/@RF200_NOOOW

6 PERLMAN, R., CALLUM, J., LAFLAMME, C., TIEN, H., NASCIMENTO, B., BECKETT, A., & ALAM, A. (2016). A RECOMMENDED EARLY GOAL-DIRECTED MANAGEMENT GUIDELINE FOR THE PREVENTION OF HYPOTHERMIA-RELATED TRANSFUSION, MORBIDITY, AND MORTALITY IN SEVERELY INJURED TRAUMA PATIENTS. CRITICAL CARE, 20(1), 107 <https://doi.org/10.1186/s13054-016-1271-z>

7 WOJCIK, B. E., STEIN, C. R., BAGG, K., HUMPHREY, R. J. & OROSCO, J. (2010). TRAUMATIC BRAIN INJURY HOSPITALIZATIONS OF U.S. ARMY SOLDIERS DEPLOYED TO AFGHANISTAN AND IRAQ. AMERICAN JOURNAL OF PREVENTIVE MEDICINE, S108-S116

RUSSIAN WAR IN CHECHNYA. FOREIGN MILITARY STUDIES OFFICE (ARMY) FORT LEAVENWORTH KS
 NEWSTNews1000. (2022, FEBRUARY 28). RUSSIAN SOLDIERS ARE BEING FED EXPIRED FOOD RATIONS THAT EXPIRED IN 2015. YOUTUBE. RETRIEVED SEPTEMBER 13, 2022, FROM [HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=XFO7CNUAZGE](https://www.youtube.com/watch?v=xfo7cNUAZGE)

שינוי תפיסה: טרור דתי ולא לאומי (עמ' 24)

RAPOPORT, D. C. (2011). THE FOUR WAVES OF MODERN TERROR: INTERNATIONAL DIMENSIONS AND CONSEQUENCES. UCLA, P. 6 /[HTTPS://WWW.STATE.GOV/FOREIGN-TERRORIST-ORGANIZATIONS](https://www.state.gov/foreign-terrorist-organizations). יאס, ש' (2014, אוגוסט). סרי לנקה ו"הנמרים הטאמילים" – סכסוך ולגיטימציה. צבא ואסטרטגיה, 6(2)

שרגאי, נ' (2022). טרור אל-אקצא: מעלילה לדם. סלע מאיר, עמ' 58; שרגאי, נ' (2016, בפברואר). השכול שלנו, פולחן ההוות שלהם. ישראל היום. בשן, ט' (2002, במרס). מה ההבדל בין חיסול, סיכול ותסכול. NRG שרגאי (2022), עמ' 127
[HTTPS://TWITTER.COM/NAFTALIBENNETT/STATUS/150888161326179123](https://twitter.com/NAFTALIBENNETT/status/150888161326179123) 8?s=20

לוי, א' (2022, 5 בספטמבר). "אם לא נטפל בתשתית הטרור נקבל שוב פיגועים במרכזי הערים". מידה

דיסקין, י' (2022, 10 באפריל). לשנות את המשואה מול הטרור: כך נחזיר את ההרתעה. YNET

מילשטיין, מ' (2022). לא פה, לא שם: דיוקנו של הדור הצעיר הפלסטיני. מערכות, עמ' 12

BERREBI, C. (2007). EVIDENCE ABOUT THE LINK BETWEEN EDUCATION, POVERTY AND TERRORISM AMONG PALESTINIANS. PEACE ECONOMICS, PEACE SCIENCE AND PUBLIC POLICY, 13(1), P. 8

KRUEGER, A. B., & MALECKOVA, J. (2003). EDUCATION POVERTY AND TERRORISM: IS THERE A CASUAL CONNECTION?. THE JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTIVES, 12(4), PP. 119-144; NASRA, H. (2001, NOVEMBER 19). AN ARSENAL OF BELIEVERS: TALKING TO THE HUMAN BOMBS. THE NEW YORKER, PP. 36-41

GREEN, J., & GREEN, M. (2006). DEALING WITH DEATH: A HANDBOOK OF PRACTICES, PROCEDURE AND LAW. JESSICA KINGSLEY PUBLICATION

וכן בשידוך למשפחות חשובות מהמעמד הגבוה.

בהתאם להכרזה של השיח' אחמד יאסין במרס 1996 ולדרשה שנשא השיח' יוסף אליקרצ'אוי, שנה לאחר מכן, במרס 1997 ושודרה בטלוויזיה של קטר ברטל, ש' וויש, ה' (2017, מאי). האומנם טרור של בודדים? גלי הפיגועים 2008–2015. עיונים בביטחון המזרח התיכון 132, מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת בר אילן, עמ' 12–13;

MISHAL, S., & ROSENTHAL, M. (2005). AL QAEDA AS A DUNE ORGANIZATION: TOWARD A TYPOLOGY OF ISLAMIC TERRORIST ORGANIZATIONS. STUDIES IN CONFLICT & TERRORISM, 28(4), 275–293

בהקשר זה אולי כדאי להתחיל להשתמש במונח "טרור יחידים" ולא "טרור בודדים"

ברבינג, א' וגליק, א' (2019, 1 בדצמבר). טרור הבודדים – השב"כ במערכת ג'ודל השעה'. בין הקטבים, גיליון 22–23

כנא, ע', שוורץ אלטשולר, ת' ושני, י' (2017, ספטמבר). טרור ברשת – תגובות נגד או תגובות יתר?. המכון הישראלי לדמוקרטיה

זהוראי, א' (2022, 12 בינואר). ארגוני הטרור העשירים בעולם. פורבס ישראל. דוסטרי, ע' (2019, 1 בנובמבר). חיזאללה כארגון פשיעה בין-לאומי: מבנה ארגוני, מטרות ופעולות. מכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון

לוי, א' (2019, 5 באוקטובר). "מדינות אירופה ממנות ארגוני 'כזויות אדם' הקשורים לארגוני טרור". מידה; מערכת ישראל היום (2018, 8 במרס). דו"ח: ארגוני נשים פלשתיניים מסיתים לטרור – במימון אירופי. ישראל היום; על מבצע "קסנדרה". קופפר, ר' (2022, 16 במרס). ארה"ב סיכלה את קסנדרה? סדרה חדשה על המבצע למניעת מימון טרור מכספי מיסים. כלכליסט

קופפר, ר' (2022, 16 במרס). ארה"ב סיכלה את קסנדרה? סדרה חדשה על המבצע למניעת מימון טרור מכספי מיסים. כלכליסט

MCLEAN, E. V., HINKKAINEN, K. H., DE LA CALLE, L., & BAPAT, N. A. (2018, JULY). ECONOMIC SANCTIONS AND THE DYNAMICS OF TERRORIST CAMPAIGNS. CONFLICT MANAGEMENT AND PEACE SCIENCE, 35(4), PP. 378-401

[HTTPS://DOI.ORG/10.1016/J.AMEPRE.2009.10.006](https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.10.006)

GLASSBERG, E., NADLER, R., LIPSKY, A. M., SHINA, A., DAGAN, D., & KREISS, Y. (2014). MOVING FORWARD WITH COMBAT CASUALTY CARE: THE "IDF-MC STRATEGIC FORCE BUILDUP PLAN "MY BROTHER'S KEEPER ISRAEL MEDICAL ASSOCIATION JOURNAL: IMAJ, 16(8), 469–474

AMBROSE, T., BELAM, M. & LOCK, S. (2022, AUGUST 11). RUSSIA-UKRAINE WAR: INVASION 'STARTING TO FAIL' AND RUSSIAN FORCES SUFFERING HUGE LOSSES, SAYS UK – AS IT HAPPENED. THE GUARDIAN (2022, MARCH 22). РОССИЙСКАЯ "КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА" ОПУБЛИКОВАЛА ДАННЫЕ МИНОБОРОНЫ РФ О ПОГИБШИХ В УКРАИНЕ РОССИЯНАХ - 9861 СОЛДАТА. ZN.UA

БЕРЕЖАНСКИЙ, ИГОРЬ (2022, MARCH 20). НА ВОЙНЕ РОССИИ ПРОТИВ УКРАИНЫ РФ ПОТЕРЯЛА УЖЕ ШЕСТЬ ГЕНЕРАЛОВ И ДЕСЯТКИ ПОЛКОВНИКОВ. TCH.UA

Стефанович, Ольга (2022, MARCH 16). ЧТО ИЗВЕСТНО О РОССИЙСКИХ СОЛДАТАХ В БОЛЬНИЦАХ БЕЛАРУСИ? – DW – 16.03.2022. DW.COM

Свобода, Радые (2022, MARCH 19). "ТРУПОВ НЕРЕАЛЬНО МНОГО". ДАННЫЕ ИЗ МОРГОВ БЕЛАРУСИ РАСКРЫВАЮТ МАСШТАБЫ ПОТЕРЬ РОССИИ В УКРАИНЕ. РАДИО АЗАТТЫК SERVICE, R. F. E. R. L. B. (2022, MARCH 20). IN BELARUSIAN MORGUES AND HOSPITALS, CLUES TO RUSSIAN MILITARY LOSSES IN UKRAINE. RADIOFREEEUROPE/RADIOLIBERTY

BUTLER, F. K., JR., & BLACKBOURNE, L. H. (2012). BATTLEFIELD TRAUMA CARE THEN AND NOW: A DECADE OF TACTICAL COMBAT CASUALTY CARE. THE JOURNAL OF TRAUMA AND ACUTE CARE SURGERY, 73(6 SUPPL 5), S395–S402 [HTTPS://DOI.ORG/10.1097/TA.0b013e3182754850](https://doi.org/10.1097/TA.0b013e3182754850)

SIECA-KOZLOWSKI, E. (2013). THE POST-SOVIET RUSSIAN STATE FACING WAR VETERANS' PSYCHOLOGICAL SUFFERING. THE JOURNAL OF POWER (INSTITUTIONS IN POST-SOVIET SOCIETIES, (ISSUE 14/15 [HTTPS://DOI.ORG/10.4000/PIPSS.3995](https://doi.org/10.4000/pipss.3995)

EICHLER, M. (2014). MILITARIZED MASCULINITIES IN INTERNATIONAL RELATIONS. THE BROWN JOURNAL OF WORLD AFFAIRS, 21(1), 81–93 [HTTP://WWW.JSTOR.ORG/STABLE/24591032](http://www.jstor.org/stable/24591032)

RFE/RL. (2022, MARCH 9). "НАДЕЕМСЯ, ЧТО ОН ВЕРНЁТСЯ". РОССИЙСКИЕ ПЛЕННЫЕ, КОТОРЫХ НЕТ. РАДИО СВОБОДА

ОКОЛО 80 МОРСКИХ ПЕХОТИНЦЕВ РФ ОТКАЗАЛИСЬ ВОЕВАТЬ ПРОТИВ УКРАИНЫ – СМИ. ZMINA. (2022, MARCH 12). RETRIEVED SEPTEMBER 14, 2022, FROM [HTTPS://ZMINA.INFO/RU/NEWS-RU/OKOLO-80-MORSKYH-PEHOTYNCZEV-RF-OTKAZALYS-VOEVAT-PROTYV-UKRAIN%D1%8B](https://zmina.info/ru/news-ru/okolo-80-morskyyh-phenotynczev-rf-otkazalys-voevat-protyv-ukrain%D1%8B)

AND "NOT "KHALED, F. (2022, MARCH 19). RUSSIAN ARMY "POORLY LED IN UKRAINE: EX-GENERAL. NEWSWEEK "MOTIVATED VAVRA, S. (2022, JULY 6). RUSSIAN TROOPS' EMBARRASSING DRUNKFEST IN UKRAINE PROMPTS ALCOHOL BANS. THE DAILY BEAST

HAURET, K. G., PACHA, L., TAYLOR, B. J., & JONES, B. H. (2016). SURVEILLANCE OF DISEASE AND NONBATTLE INJURIES DURING US ARMY OPERATIONS IN AFGHANISTAN AND IRAQ. U.S. ARMY MEDICAL DEPARTMENT JOURNAL, (2-16), 15–23

Указ Президента РФ от 10.11.2007 N 1495 (ред. от 31.07.2022) "ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ОБЩЕВОИНСКИХ УСТАВОВ ВООРУЖЕННЫХ СИЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ" (ВМЕСТЕ С "УСТАВОМ ВНУТРЕННЕЙ СЛУЖБЫ ВООРУЖЕННЫХ СИЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ", "ДИСЦИПЛИНАРНЫМ УСТАВОМ ВООРУЖЕННЫХ СИЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ" \ КОНСУЛЬТАНТПЛЮС. (N.D.). RETRIEVED SEPTEMBER 13, 2022, FROM [/HTTP://WWW.CONSULTANT.RU/DOCUMENT/CONS_DOC_LAW_72806](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72806)

PANDIA.RU. (N.D.). RETRIEVED SEPTEMBER 13, 2022, FROM [HTTPS://PANDIA.RU/TEXT/78/361/1691-2.PHP](https://pandia.ru/text/78/361/1691-2.php)

RAI, A. (2022, MARCH 23). RUSSIAN SUPPLIES WILL LAST 'NO MORE THAN THREE DAYS', UKRAINE MILITARY CLAIMS. THE INDEPENDENT

RUSSIAN TROOPS IN UKRAINE CRITICALLY LOW ON MEDICAL SUPPLIES, RELIANT ON VOLUNTEERS IN BELGOROD REGION (2022, APRIL 22). THE INSIDER

STONE, J. (2022, APRIL 8). UKRAINE WAR LIKELY TO CAUSE DISEASE OUTBREAKS. WEBMD

GRAU, L. W., & JORGENSEN, W. A. (1998). VIRAL HEPATITIS AND THE

NOT DIRECT THE MOVEMENT OF THE CIVILIAN POPULATION OR INDIVIDUAL CIVILIANS IN ORDER TO ATTEMPT TO SHIELD MILITARY OBJECTIVES FROM "ATTACKS OR TO SHIELD MILITARY OPERATIONS" PROTOCOL ADDITIONAL TO THE GENEVA CONVENTIONS OF AUGUST 12, 1949, AND RELATING TO THE PROTECTION OF VICTIMS OF INTERNATIONAL ARMED CONFLICTS, 1977, ART 51(7)

IHL – INTERNATIONAL HUMANITARIAN LAW 18

מונה מתחום תורת המשחקים המתאר מצב שבו הרווח של צד אחד מאוזן על-ידי הפסדו של הצד האחר 19

ליבסקינד, ק. (2023, 20 במאי). בחסות כיפת ברזל: מדינת ישראל איבדה את הצורך לנצח. מעריב 20

בנבגי, י' ושפרן גיטלמן, ע' (2014, 30 בינואר). הרג אזרחים בקרב. כשהחלש שובר את הכלים. YNET 21

פיקוד ממלכתי (עמ' 34)

קידר, נ' (2009), ממלכתיות, התפיסה האזרחית של בן-גוריון, די יצחק בן-צבי בן אור, י' (2015, 8 במאי). קמרון ניצח: "ראש הממשלה של כולם". ערוץ 7 שטרן, א' (2009). משא כומתה, ניוטנים בגובה העיניים. ידיעות ספרים הרמן, ת', ענבי, א', קפלן, י' וספודניקוב, א' (2023, 15 בינואר). מדד הדמוקרטיה הישראלית 2022: ירידה מתמשכת באמון הציבור במוסדות המדינה ליאל, ד' וסגל, א' (2016, 26 ביולי). הרמטכ"ל: "האיום הגדול ביותר על צה"ל - אובדן אמון הציבור". N12 5

בראלי, א' וקידר, נ' (2011). "מרכזיותה של הממלכתיות בתרבות הפוליטית ציונית", המכון הישראלי לדמוקרטיה שטרן (2009) 6

אביאלי-טוביניאן, ק' (2009). מסעות בזמן: בונים מדינה במזרח התיכון. מטח – המרכז לטכנולוגיה חינוכית כשר, א' (2017, 21 בפברואר). פרשת אזריה: היבטים אתיים ומוסריים. המכון הישראלי לדמוקרטיה 9

היימן, ת' (2017). סיכום יום עיון בנושא ממלכתיות בפורום סגל המכללות הצבאיות 10

לנהל את המלחמה הקודמת: כיצד אנלוגיות שגויות מעצבות את המלחמה הבאה (עמ' 40)

KISSINGER, H. (1994). DIPLOMACY. SIMON AND SCHUSTER, P. 27 1

HOUGHTON, D. P. (1996). "THE ROLE OF ANALOGICAL REASONING IN NOVEL FOREIGN-POLICY SITUATIONS", BRITISH JOURNAL OF POLITICAL SCIENCE, 26 (4), P. 524 2

MAY, E. R. (1973). "LESSONS" OF THE PAST: THE USE AND MISUSE OF HISTORY IN AMERICAN FOREIGN POLICY. NEW YORK: OXFORD UNIVERSITY PRESS, PP. IX-XIV; LEVY, J. S. (1994). "LEARNING AND FOREIGN POLICY: SWEEPING A CONCEPTUAL MINEFIELD", INTERNATIONAL ORGANIZATION, 48 (2), PP. 279-312; COX, M. (2011). "THE USES AND ABUSES OF HISTORY: THE END OF THE COLD WAR AND SOVIET COLLAPSE", INTERNATIONAL POLITICS, 48 (4-5), P. 627 3

JERVIS, R. (1976). PERCEPTION AND MISPERCEPTION IN INTERNATIONAL POLITICS. PRINCETON UNIVERSITY PRESS. P. 217 4

MAY, E. R. AND NEUSTADT, R. E. (1986). THINKING IN TIME: THE USES OF HISTORY FOR DECISION-MAKERS. FREE PRESS, P. 329, PP. 157-180; KHONG, Y. F. (1992). ANALOGIES AT WAR: KOREA, MUNICH, DIEN BIEN PHU, AND THE VIETNAM DECISIONS OF 1965. PRINCETON UNIVERSITY PRESS, PP. 32-35; LEBOW, R. N. (1985). "GENERATIONAL LEARNING AND CONFLICT MANAGEMENT", MANAGING CONFLICT, 40 (4), P. 558 5

DEROUEN K. AND MINTZ A. (2010). UNDERSTANDING FOREIGN POLICY DECISION MAKING. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, PP. 39, 41-42 6

LEVY, J. S. (2013). "PSYCHOLOGY AND FOREIGN POLICY DECISION-MAKING", IN: L. HUDDY, D. O. SEARS, AND J. S. LEVY (EDS.), THE OXFORD HANDBOOK OF POLITICAL PSYCHOLOGY (PP.:301-333), OXFORD UNIVERSITY PRESS, PP. 310-311 7

ברסימן-טוב, י' (1996). המעבר ממלחמה לשלום: המורכבות בקבלת החלטות – המקרה הישראלי. אוניברסיטת תל-אביב: מרכז תמי שטינמן למחקרי שלום, עמ' 16-15. IRAQ AND VIETNAM: 16-15 RECORD, J. AND TERRILL, A. (2004). IRAQ AND VIETNAM: 16-15 DIFFERENCES, SIMILARITIES, AND INSIGHTS. US ARMY WAR COLLEGE, P. 8

בטיטו, א' (2022, 28 ביולי). עקב הסתה חמורה כנגד המדינה: ישללו רשיונות למספר בתי ספר במזרח ירושלים. מעריב 24

בוהוט, א' (2016, 23 ביוני). "היתרון של דובדבן הוא היכולת להגיע בשקט למיטת המבוקש". וואלה 25

אמיר, מ' (2001, אוקטובר). ארגוני טרור וארגוני פשע מאורגן: הדמיון, השוני והקשר ביניהם. משטרה וחברה, גיליון 5, עמ' 107-132 26

אפרתי, ע' (2013, 8 בפברואר). כשמעלימי מס הנפכים לטרוריסטים: האם ההחמרה במלחמה בהון השחור מוצדקת? THE MARKER 27

זקן, ד' (2022, 28 באוקטובר). חשיפה ראשונה: החיילות בסדיר שמאתרות ותופסות חשבוניות קריפטו של ארגוני טרור. גלובס 28

כמו אלה האחרונים במעלה אדומים ובתל אביב: לוי, ל' וצ'כנבר, י' (2023, 5 באוגוסט). פיגוע במרכז ת"א: מחבל מג'נין רצח בריות סוחר וחסל על ידי חברו. YNET; פורשר, א', גרינולד, ח', ילון, י' ושוכל, ל' (2023, 1 באוגוסט). הפיגוע במעלה אדומים: שישה פצועים ומהם אחד במצב קשה. ישראל היום 29

SMITH, R. (2008). THE UTILITY OF FORCE. KNOPF DOUBLEDAY 30

IBID, PP. 400 31

שבתאי, ש' ורשף, ל' (2014, אוקטובר). מאמץ התודעה בצה"ל. מערכות, גיליון 457, עמ' 34-39 32

שם 33

על המידתיות (עמ' 28)

זיתון, י'. (2023, 14 במאי). תיעוד חדש וגילויים מחיסולי הבכירים בעזה: כך נשמעו הטייסיים במכת הפתיחה. YNET 1

HTTPS://WWW.YNET.CO.IL/NEWS/ARTICLE/HKG3Q8AVH 2

WALZER, M. (2000) JUST AND UNJUST WARS. BASIC BOOKS, 138-159 2

MCMAHAN, J. (2010). "THE JUST DISTRIBUTION OF HARM BETWEEN PHILOSOPHY AND PUBLIC AFFAIRS," COMBATANTS AND NONCOMBATANTS 38/4. 353-356 3

DDE – DOCTRINE OF DOUBLE EFFECT 4

WALZER, M. (2000) JUST AND UNJUST WARS. BASIC BOOKS, 151-159 5

STATMAN, D. & SULITZEANU-KENAN, R. ET AL. (2020). "UNRELIABLE PROTECTION: AN EXPERIMENTAL STUDY OF EXPERTS' IN BELLO THE EUROPEAN JOURNAL OF "PROPORTIONALITY DECISIONS INTERNATIONAL LAW 31/2. 429-453 6

יומן בחירות, (2023, 9 במאי), זמן ישראל 7

/HTTPS://WWW.ZMAN.CO.IL/LIVE/392781 8

HTTPS://TWITTER.COM/SULEIMANMAS1/STATUS/1656712573184622595 8

זיתון, י'. (2023, מאי 14). תיעוד חדש וגילויים מחיסולי הבכירים בעזה: כך נשמעו הטייסיים במכת הפתיחה. YNET HTTPS://WWW.YNET.CO.IL/NEWS/ARTICLE/HKG3Q8AVH 9

רש"י למסכת שבת, פ"א, ב 10

THE DOCTRINE OF TRIPLE EFFECT AND ".(KAMM, F.M & HARRIS, J. (2000 "WHY A RATIONAL AGENT NEED NOT INTEND THE MEANS TO HIS END PROCEEDINGS OF THE ARISTOTELIAN SOCIETY, SUPPLEMENTARY VOLUMES THE .74. 26-27; UNIACKE, S. (1984). "THE DOCTRINE OF DOUBLE EFFECT THOMIST 48/2. 188-218 11

ANSCOMBE G.E.M. (1982), "MEDALIST'S ADDRESS: ACTION, INTENTION AND PROCEEDINGS OF THE AMERICAN CATHOLIC PHILOSOPHICAL ""DOUBLE EFFECT ASSOCIATION 56, 12-25 12

HTTPS://TWITTER.COM/IDFONLINE/STATUS/1660969106244239360 13

PROTOCOL ADDITIONAL TO THE GENEVA CONVENTIONS OF AUGUST 12, 1949, AND RELATING TO THE PROTECTION OF VICTIMS OF INTERNATIONAL ARMED CONFLICTS, 1977 14

HTTPS://WWW.GOV.IL/BLOBFOLDER/NEWS/SPOKESHCHADE270211/HE/SITECOLLECTIONDOCUMENTS_PMO_32COMMUNICATION_SPOKEMES_REPORTSHCHADE.PDF 15

שם, עמ' 100 16

THE PRESENCE OR MOVEMENTS OF THE CIVILIAN POPULATION OR" 17

INDIVIDUAL CIVILIANS SHALL NOT BE USED TO RENDER CERTAIN POINTS OR AREAS IMMUNE FROM MILITARY OPERATIONS, IN PARTICULAR IN ATTEMPTS TO SHIELD MILITARY OBJECTIVES FROM ATTACKS OR TO SHIELD, FAVOUR OR IMPEDE MILITARY OPERATIONS. THE PARTIES TO THE CONFLICT SHALL

- INTERPRETATION FROM A DISTANCE", IN: RENSHON, S. A. (ED.), THE POLITICAL PSYCHOLOGY OF THE GULF WAR, PITTSBURGH UNIVERSITY PRESS, PITTSBURGH, PP. 41-42
- IBID 33
- HORNER, C. A. (1997). WHAT WE SHOULD HAVE LEARNED IN DESERT STORM, BUT DIDN'T, ARLINGTON, VA: UNITED STATES DEPARTMENT OF DEFENSE, DEFENSE TECHNICAL INFORMATION CENTER, P. 3
- 34
- LUTTWAK, E. N. (1999). "FROM VIETNAM TO DESERT FOX: CIVIL-MILITARY RELATIONS IN MODERN DEMOCRACIES", SURVIVAL, 41 (1), P. 104
- 35
- גזית, ש' (1991). "מלחמת המפרץ - המהלכים המדיניים והצבאיים", בתוך: אהרון יריב (עורך), מלחמה במפרץ - השלכות על ישראל, תל-אביב: פפירוס, עמ' 54-21
- 36
- HORNER, C. A. (1997). WHAT WE SHOULD HAVE LEARNED IN DESERT STORM, BUT DIDN'T, ARLINGTON, VA: UNITED STATES DEPARTMENT OF DEFENSE, DEFENSE TECHNICAL INFORMATION CENTER, P. 3
- 37
- פרנקל, ש' (1991). עמ' 79
- 38
- כהן, א"א וקוני, ת"א (2000). סופה בשמי עיראק: המערכה האווירית במלחמת המפרץ. תל-אביב: מערכות, עמ' 274
- 39
- MACARTHUR, J. (2004). SECOND FRONT: CENSORSHIP AND PROPAGANDA IN THE GULF WAR, BERKELEY: UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS, P. 7
- 40
- IBID, P. 113
- 41
- HERRING, G. C. (1993). "REFLECTING THE LAST WAR: THE PERSIAN GULF AND THE "VIETNAM SYNDROME", JOURNAL OF THIRD WORLD STUDIES, 10 (1), PP. 42-43
- 42
- קארש, א' וראוטסי, א' (1991). צדאם חסוי: ביוגרפיה פוליטית, ישראל: משרד הביטחון, עמ' 240
- 43
- RUMSFELD, D. (2011). KNOWN AND UNKNOWN: A MEMOIR, NEW YORK: SENTINEL, P. 414
- 44
- RUMSFELD, D. (2011). KNOWN AND UNKNOWN: A MEMOIR, NEW YORK: SENTINEL, P. 414
- 45
- בוט, מ' (2015). חדשנות במלחמה: כלי נשק, לוחמים ויצירת העולם המודרני, בן-שמן: מודן-מערכות, עמ' 418-419
- 46
- INBAR, E. (2008). ISRAEL'S NATIONAL SECURITY: ISSUES AND CHALLENGES SINCE THE YOM KIPPUR WAR. LONDON: ROUTLEDGE, P.51
- 47
- כהן, ס"א (2003). "היחסים המשתינים בין החברה לצבא בישראל: ההשלכות המבצעיות", בתוך: אלחאג', מ' ובן-אליעזר, א' (עורכים), בשם הביטחון. חיפה: אוניברסיטת חיפה ופרדס הוצאה לאור, עמ' 113
- 48
- בויאר, מ' (1997). האסטרטגיה הביטחונית של ישראל בדרום לבנון - עשור מתום המלחמה, 1996-1985. חיבור לשם קבלת תואר מוסמך. רמת-גן: אוניברסיטת בר-אילן, המחלקה למדעי המדינה, עמ' 55; ISRAELI CATIGNANI, S. (2009). "ISRAELI COUNTER-INSURGENCY STRATEGY AND THE QUEST FOR SECURITY IN THE ISRAELI-LEBANESE CONFLICT ARENA", IN: CLIVE JONES AND SERGIO CATIGNANI (EDS.), ISRAEL AND HIZBOLLAH: AN ASYMMETRIC CONFLICT IN HISTORICAL AND COMPARATIVE PERSPECTIVE. LONDON: ROUTLEDGE, P. 79
- 49
- אדמסקי, ד' (2012). תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית: השפעת התרבות האסטרטגית על המהפכה בעניינים צבאיים ברוסיה, בארצות הברית ובישראל. תל-אביב: משרד הביטחון, מערכות, עמ' 162; קוליק, א. (2006). "חזבאללה מול צה"ל: המימד האופרטיבי", עדכן אסטרטגי, 9 (3), עמ' 24; פינקל, מ. ושמיא, א. (2010). "ממי צריך צה"ל ללמוד?", מערכות, 433, עמ' 32; INBAR, E. (2008). ISRAEL'S NATIONAL SECURITY: ISSUES AND CHALLENGES SINCE THE YOM KIPPUR WAR. LONDON: ROUTLEDGE, P. 226
- 50
- ברון, א' (2008). "לאן נעלם התמרון?", מערכות, 420-421, עמ' 15-4; וגמן, י' (2007). "ליקויים בראיית צה"ל את עצמו כאחראי לביטחון האזרחים", עדכן אסטרטגי, 10 (2), עמ' 25; צוק, נ. (2010). "מבחן התודעה: משבר המשמעותי בצה"ל ובחברה וחשיפתם במלחמת לבנון השנייה", צבא ואסטרטגיה, 2 (2), עמ' 9 (ינואר 2008). מלחמת לבנון השנייה: דין וחשבון סופי, ירושלים: הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 - ועדת יונגרד, עמ' 270
- 51
- OUELLET, E. AND PAHLAVI, P. C. (2012). "INSTITUTIONAL ANALYSIS AND IRREGULAR WARFARE: ISRAEL DEFENSE FORCE DURING THE 33-DAY WAR OF 2006", SMALL WARS AND INSURGENCIES, 23 (1), P. 39
- 52
- תמיר, מ' (2005). מלחמה ללא אום. תל-אביב: מערכות, עמ' 182
- 53
- הרצוג, ח' (2005). עם כלביא יקום. תל-אביב: משכל, עמ' 365
- 54
- בן-אליעזר, א' (2001). "מאומה במדים לצבא פוסט-מודרני: פוליטיקה צבאית בישראל בזמנים חדשים", תרבות דמוקרטית, 5-4, עמ' 91; SELA, A. (2007).
- 55
- VII; DYSON, S. B. AND PRESTON, T. (2006). "INDIVIDUAL CHARACTERISTICS OF POLITICAL LEADERS AND THE USE OF ANALOGY IN FOREIGN POLICY DECISION MAKING", POLITICAL PSYCHOLOGY, 27 (2), P. 269
- 56
- MAY, E. R. (1973). "LESSONS" OF THE PAST: THE USE AND MISUSE OF HISTORY IN AMERICAN FOREIGN POLICY. OXFORD UNIVERSITY PRESS., PP. IX-XIV
- 9
- KISSINGER, H. (1994). DIPLOMACY. NEW YORK: SIMON AND SCHUSTER, P. 27
- 10
- KULL, S. (1995). "MISREADING THE PUBLIC MOOD", BULLETIN OF THE ATOMIC SCIENTISTS, 51 (2), PP. 55-59; MUNDY, T. S. (1999). CASUALTY AVERSION: DISPELLING THE MYTH. FORT LEAVENWORTH, KANSAS: UNITED STATES ARMY COMMAND AND GENERAL STAFF COLLEGE, SCHOOL OF ADVANCED MILITARY STUDIES, P. II; FEVER, P. D. AND GELPI, C. (2004). CHOOSING YOUR BATTLES: AMERICAN CIVIL-MILITARY RELATIONS AND THE USE OF FORCE. NEW-JERSEY: PRINCETON UNIVERSITY PRESS, P. 110
- 11
- LARSON, E. V. (1996). CASUALTIES AND CONSENSUS: THE HISTORICAL ROLE OF CASUALTIES IN DOMESTIC SUPPORT OF U.S MILITARY OPERATIONS. SANTA MONICA, CA: RAND
- 12
- CONVERSINO, M. J. (1997). "SAWDUST SUPERPOWER: PERCEPTIONS OF U.S. CASUALTY TOLERANCE IN THE POST-GULF WAR ERA", XXV (1), P. IX
- 13
- KAPLAN, L. F. "TOLERATING CASUALTIES FROM THE TOP DOWN", WASHINGTON POST (6 APRIL 2004), P.11; BERINSKY, A. J. (2007). "ASSUMING THE COSTS OF WAR: EVENTS, ELITES, AND AMERICAN PUBLIC SUPPORT FOR MILITARY CONFLICT", JOURNAL OF POLITICS, 69 (4), P. 975
- 14
- שוקר, פ' (2021). תפיסת החברה הדמוקרטית כרגישה לנפגעים והשפעתה על ההתמודדות עם איומים אסטרטגיים: ארצות הברית, בריטניה וישראל. ניתוח השוואתי. עבודה לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, אוניברסיטת בר-אילן
- 15
- MACK, A. J. R. (1975). "WHY BIG NATIONS LOSE SMALL WARS: THE POLITICS OF ASYMMETRIC CONFLICT", WORLD POLITICS 27 (2), PP. 175-200; FEVER, P. D. GELPI, C. AND REIFLER, J. (2005). "SUCCESS MATTERS: CASUALTY SENSITIVITY AND THE WAR IN IRAQ", INTERNATIONAL SECURITY 30 (3), P. 7
- 16
- MUELLER, J. E. (1973). WAR, PRESIDENTS AND PUBLIC OPINION, NEW-YORK: WILEY
- 17
- KELLY, C. AND LORELL, M. A. (1985). CASUALTIES, PUBLIC OPINION, AND PRESIDENTIAL POLICY DURING THE VIETNAM WAR, SANTA MONICA, CA: RAND, P. VII
- 18
- RECORD, J. (2010). WANTING WAR: WHY THE BUSH ADMINISTRATION INVADED IRAQ, POTOMAC BOOKS, WASHINGTON D.C., P. 26
- 19
- BERINSKY, A. J. (2009). IN TIME OF WAR: UNDERSTANDING AMERICAN PUBLIC OPINION FROM WORLD WAR II TO IRAQ, CHICAGO: UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, P. 21
- 20
- HOLSTI, O. R. (2004). PUBLIC OPINION AND AMERICAN FOREIGN POLICY - REVISED EDITION. ANN ARBOR, MICH: UNIVERSITY OF MICHIGAN PRESS
- 21
- ROSE, G. (2011). HOW WARS END: WHY WE ALWAYS FIGHT THE LAST BATTLE, NEW YORK: SIMON & SCHUSTER, P. 10
- 22
- DESCH, M. S. (2001). "LIBERALS, NEOCONS AND REALCONS", ORBIS, 45 (4), P. 525
- 23
- KALB, M. L. AND KALB, D. (2011). HAUNTING LEGACY: VIETNAM AND THE AMERICAN PRESIDENCY FROM FORD TO OBAMA, WASHINGTON D.C.: BROOKINGS INSTITUTION PRESS, P. 133
- 24
- MANN, J. (2004). RISE OF THE VULCANS: THE HISTORY OF BUSH'S WAR CABINET, NEW YORK: VIKING, PP. 184-185
- 25
- פרנקל, ש' (1991). סופה במדבר: הסיפור האמיתי, תל-אביב: ציטרין, עמ' 117
- 26
- SOBEL, R. (2001). THE IMPACT OF PUBLIC OPINION ON U.S. FOREIGN POLICY SINCE VIETNAM: CONSTRAINING THE COLOSSUS, NEW YORK: OXFORD UNIVERSITY PRESS, P. 164
- 27
- IBID, P. 169
- 28
- FREEDMAN, L. AND KARSH, E. (1993). THE GULF CONFLICT, 1990-1991. PRINCETON, N. J.: PRINCETON UNIVERSITY PRESS, PP. 16-17
- 29
- BUSH, G. AND SCOWCROFT, B. (1998). A WORLD TRANSFORMED, NEW YORK: A. KNOPF, P. 354
- 30
- FREEDMAN, (1993), PP. 16-17
- 31
- WAYNE, S. J. (1993). "PRESIDENT BUSH GOES TO WAR: A PSYCHOLOGICAL
- 32

- 74 טל-שיד, ע' יחזקאלי, צ' (2006, 18 באוגוסט). ממשלה באפלה. ידיעות אחרונות – המוסף לשבת, עמ' 13; Kober, Ibo
- 75 קצוביץ, א' (2008). מלחמת לבנון השנייה: היבטים תיאורטיים ונורמטיביים. פוליטיקה, 17, עמ' 41; "THE SECOND LEBANON WAR: DEMOCRATIC LESSONS IMPERFECTLY APPLIED", DEMOCRACY AND SECURITY, 4 (1), p. 17
- 76 גורדון, ש' (2012). מחניבעל למלחמה: החלטות אסטרטגיות במלחמת לבנון השנייה, תל-אביב: משרד הביטחון, מערכות, עמ' 89; Exum, A. (2006); Hizballah at War: A Military Assessment, Washington, DC: Washington Institute for Near East Policy, 2006, p. 9; Krepis S. E. (2007). "The 2006 Lebanon War: Lessons Learned", Parameters, 37 (1), p. 75
- 77 קצוביץ, א' (2008). "מלחמת לבנון השנייה: היבטים תיאורטיים ונורמטיביים", פוליטיקה, 17, עמ' 41; לברן, א' (2007). "עייפום מלנצח": כמה נכון ומדוע? – מלחמת לבנון השנייה ושרה", נתיב, 1 (114), עמ' 14; זיסר, א' (2009). לבנון דם בארזים, בני-ברק: הקיבוץ המאוחד, עמ' 30; Cordesman, A. H. (2006). Preliminary "Lessons" of the Israeli-Hezbollah War, Washington, DC: Center for Strategic and International Studies, p. 4; Myre, G. "Risks Escalate as Israel Fights a Ground War", The New York Times (5 August 2006)
- 78 עדותו של עמיר פרץ בפני ועדת וינוגרד, עמ' 56
- 79 עדותו של אהוד אולמרט בפני ועדת וינוגרד, עמ' 4
- 80 איך נפלו גיבורים במלחמת לבנון השנייה: תחקירי הורים שקולים, 2007, עמ' 44
- 81 השרים בנימין בן אליעזר ורפי איתן היו היחידים מבין חברי הקבינט שתמכו בשלב זה בפעולה קרקעית
- 82 משגב, א' (2008, 4 בינואר). 6 שעות באוגוסט. ידיעות אחרונות – המוסף לשבת, עמ' 8
- 83 רום, א' "קיצור תולדות מערכת לבנון השנייה", בתוך: קובץ מאמרים – פרסום מס' 32, הרצליה: מכון פישר למחקר אסטרטגי אוויר וחלל, 2007, עמ' 19; Aloni, S.; and Zidon, O. (2007). Israeli Air Force Yearbook: IAF at War, Israel: Wizard Publications, p. 44
- 84 לימור, י' ושלח, ע' (2007). שבויים בלבנון: האמת על מלחמת לבנון השנייה, תל-אביב: ידיעות אחרונות, עמ' 78-80
- 85 סגל, ג' (2007). "איך מנצחים כוחות מהפכניים", מערכות, 415, עמ' 42-47
- 86 בן-ישראל, י' (2007). מלחמת הטילים הראשונה: ישראל – חזבאללה, תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, בית הספר לממשל ומדיניות ע"ש הרולד הרטוק, עמ' 12
- 87 דו"ח ועדת וינוגרד, 2008, עמ' 266
- 88 שם, עמ' 149-150
- 89 וגמן, שם, עמ' 23
- 90 חלוץ, שם, עמ' 392
- 91 רפפורט, ע' (2007). אש על כוחותינו, תל-אביב: מעריב, עמ' 187-188
- 92 בפרוץ זה השתתפו ראש הממשלה אולמרט ושישה שרים: שר הביטחון עמיר פרץ, שרת החוץ ציפי לבני, השר לביטחון פנים אבי דיכטר (לשעבר ראש השב"כ), סגן ראש הממשלה ושר התעשייה והמסחר אלי ישי, שר התחבורה שאול מופז (לשעבר מטכ"ל ושר הביטחון) והמשנה לראש הממשלה שמעון פרס
- 93 דו"ח ועדת וינוגרד, 2008, עמ' 120
- 94 חלוץ, שם, עמ' 415-416
- 95 בוחבוט, א' ורביד, ב' "הקבינט אישר הרחבת הפעילות הקרקעית", מעריב – NRG (31 ביולי 2006)
- 96 רפפורט, שם, עמ' 209-210
- 97 רום, שם, עמ' 20
- 98 שלח, ע' "מהלכי המלחמה ותוצאותיה", הרצאה שניתנה במסגרת יום עיון בנושא "סוגיות בביטחון ישראל: מלחמת לבנון השנייה – 2006", רמת-אפעל, העמותה לחקר כוח המגן (7 בפברואר 2008)
- 99 סגל, 2007, עמ' 21
- 100 Lambeth, B. S. (2011). Air Operations in Israel's War Against Hezbollah: Learning from Lebanon and Getting it Right in Gaza. Santa Monica, CA: RAND, p. xvi
- 101 דו"ח ועדת החוץ והביטחון של הכנסת, שם, עמ' 91; 91; Rubin, op. cit., p. 21
- 102 גרינברג, שם, עמ' 328
- 103 בן-ישראל, שם, עמ' 20; 20; Cordesman, op. cit., p. 27
- "Civil Society, the Military, and National Security: The Case of Israel's Security Zone in South Lebanon", Israel Studies, 12 (1), p. 69; Cohen. S.A. (2008). Israel and its Army: From Cohesion to Confusion. London: Routledge, p. 74
- 57 מלאך, ע' (2011). "עשור לנסיגה מלבנון – הצלחות וטעויות", צבא ואסטרטגיה, 3 (2), עמ' 56; Matthews, op. cit., p. 9
- 58 אלרון, מ' (2006). חוסן לאומי בישראל: השפעות האינתיפאדה השנייה על החברה הישראלית. תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, עמ' 21; סגל, ג. (2007). "איך מנצחים כוחות מהפכניים", מערכות, 415, עמ' 45
- 59 מונח זה מקורו במלחמה הקרה. שנים ארוכות נאבקה ארצות-הברית נגד ברית המועצות באמצעות אסטרטגיה של הכלה. היא הקיפה את ברית המועצות בבריתות, מנעה ממנה טכנולוגיות מתקדמות, השתמשה בסנקציות כלכליות ונקטה דיפלומטיה מתאימה ללא שימוש בכוח. מתוך: גורדון, ש. (2012). מחניבעל למלחמה: החלטות אסטרטגיות במלחמת לבנון השנייה. בן-שמן: מודן, עמ' 24
- 60 (דצמבר 2007). דין וחשבון בנושא הפקת לקחי מלחמת לבנון השנייה, ועדת החוץ והביטחון של הכנסת, עמ' 19; בן-ישראל, י' (2007). מלחמת הטילים הראשונה: ישראל – חזבאללה. תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, בית הספר לממשל ומדיניות ע"ש הרולד הרטוק, עמ' 12; לימור, י' ושלח, ע' (2007). שבויים בלבנון: האמת על מלחמת לבנון השנייה. תל-אביב: ידיעות אחרונות, עמ' 128; היימן, ג' ולוהנייט, ע' (2008). "שכר הולם": נקמה והמערכה הישראלית במלחמת לבנון השנייה", פוליטיקה, 17, עמ' 100; חלוץ, ד' (2010). בגובה העיניים. תל-אביב: ידיעות אחרונות, ספרי חמד, עמ' 374; איילנד, ג' (2011). "סוף מעשה במחשבה תחילה": על נסיגת צה"ל מלבנון בשנת 2000, צבא ואסטרטגיה, 3 (3), עמ' 67
- 61 גורדון, שם, עמ' 27; סובלמן, ד' (2004). "ארבע שנים לנסיגה מלבנון: המאבק על עיצוב כללי המשחק בצפון", עדכן אסטרטגי, 2 (2), עמ' 3
- 62 צור, שם, עמ' 5; סגל, שם, עמ' 17; הראל, ע' ויששכרוף, א' (2008). קורי עכביש: סיפורו של מלחמת לבנון השנייה. תל-אביב: משכל, עמ' 77; Merom, G.; (2008). "The Second Lebanon War: Democratic Lessons Imperfectly Applied", Democracy and Security, 4 (1), p. 8
- 63 צור, שם, עמ' 5-6
- 64 כספית, ב' (2006, 21 ביולי). קונספט הצימר. מעריב – מוסף שבת, עמ' 5
- 65 בן-ישראל, י' (2007). מלחמת הטילים הראשונה: ישראל – חזבאללה, תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, בית הספר לממשל ומדיניות ע"ש הרולד הרטוק, עמ' 20; ענבר, א. (2007). "כשלי החשיבה האסטרטגיים במלחמת לבנון השנייה", בתוך: מלחמת לבנון השנייה ולאחריה. רמת-גן: אוניברסיטת בראילן, מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, עמ' 4-5; תמר, ד' (2007). "האם צה"ל יכול להשתנות בעקבות מלחמת לבנון השנייה?", מערכות, 415, 2007, עמ' 38; טירה, ר. (2008). המאבק על טבע המלחמה: מקלאוזביץ לסקיפיו אפריקנוס ואנואר סאדאת, ועד לאויב המדינתי שהסתגל למלחמה נגד ה-RMA, תל-אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2008, עמ' 97; The Rocket Rubini, U. (2007). Campaign Against Israel During the 2006 Lebanon War, Ramat-Gan: Bar-Ilan University, The Begin-Sadat Center for Strategic Studies, p. 16; Kober, A. (2008). "The Israel Defense Forces in the Second Lebanon War: Why the Poor Performance?", Journal of Strategic Studies, 31 (1), p. 7
- 66 (ינואר 2008). מלחמת לבנון השנייה: דין וחשבון סופי, ירושלים: הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 – ועדת וינוגרד
- 67 לוי, י' (2008). "כיצד דמוקרטיזציה מחוללת לוחמנות – מלחמת לבנון השנייה", פוליטיקה, 17, עמ' 122.
- 68 סגל, ג' (2007). "איך מנצחים כוחות מהפכניים", מערכות, 415, עמ' 44; בן-אליעזר, א. (2012). מלחמותיה החדשות של ישראל: הסבר סוציולוגי-היסטורי. תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, עמ' 393-394; רוזנברג, ח. (2012). "הטכנולוגיה לא תחליף את התמרון", מערכות, 443, עמ' 74
- 69 רפפורט, ע' (2007). אש על כוחותינו: כך הכשלנו את עצמנו במלחמת לבנון השנייה, תל-אביב: מעריב, עמ' 26-27
- 70 לם, א' (2007, 9 במרס). מחלל המיגרה. ידיעות אחרונות – 7 ימים, עמ' 32
- 71 פישמן, א' ורינגל-הופמן, א' (2006, 1 באוקטובר). "קשה לי עם המחיר של המלחמה". ידיעות אחרונות – מגזין יום כיפור, עמ' 5
- 72 חלוץ, ד' (2010). בגובה העיניים, תל-אביב: ידיעות אחרונות, ספרי חמד, עמ' 376, 378
- 73 Kober, 2008, p. 18

על אחריות פיקודית ונקיטת סנקציות פיקודיות בגין אי-מימושה (עמ' 52)

משום שהפיקוד הבכיר סבור שיש תועלת בתגובה כזו לאירוע חמור, פוגעת בכבוד האדם של המפקד הנענש

15 באמור לעיל, קיים מישור מוסרי-אישי, שבו עשוי מפקד לבקש לסיים את תפקידו בגלל כשלים חמורים שנפלו ביחידתו, גם אם אין לו אחריות להתרחשותם. מפקד יכול לדרוש מעצמו יותר מאשר אחרים זכאים לדרוש ממנו. פעולה כזו של מפקד נובעת מבחירה שלו, לכן אינה נוגדת את מושגי הצדק וכבוד האדם. בפרשת התאונה ביחידת אגוז, שהוזכרה לעיל, פורסם כי מפקד היחידה ביקש מהרמטכ"ל לסיים את תפקידו. זה, כמובן, לגיטימי ואף ראוי להערכה. לפי הפרסום, הרמטכ"ל לא קיבל את בקשתו של מפקד היחידה

16 החיילים הורשעו על-פי הודאתם בבית הדין הצבאי עוד לפני פרשת מותו של עמאר אסעד. ראו: מרכז (מחוזי צה"ל) 281/21 התובע הצבאי נ' ש' ע' (בב, 2021, 21 בנובמבר); מרכז (מחוזי צה"ל) 274/21 התובע הצבאי נ' רב"ט ח' א' כ' (בב, 2021, 29 בדצמבר)

17 המיקוד כאן הוא באחריות של המפקד בניסיונות הקונקרטיים. היעדר כשל פיקודי של מפקד בסיס מצ"ח אין משמעו שלא נמצאו ליקויים מערכתיים במערך המודיעין של מצ"ח, עניין שנבדק על-ידי מבקר המדינה ועלידי צוות מיוחד לבחינה של גיוס והפעלת מקורות במצ"ח שמונה על-ידי ראש אכ"א והפצ"ר. לתמונה מעודכנת של הליקויים ותיקונם ראו: מבקר המדינה (מרס 2022). היבטים בפעילות המשטרה הצבאית החוקרת – ביקורת מעקב, 276-267

18 הצעדים הפיקודיים ביחידת אגוז ובגדוד נצח יהודה ננקטו בעקבות תחקירים. במקרה של נצח יהודה, אפשר לטעון כי מדובר בתחקיר שעליו חל חיסיון לפי ס' 539 לחוק השיפוט הצבאי, התשס"ו-1955 משום שהאירוע התרחש במהלך פעילות מבצעית או בקשר אליה, ולכן חלות מגבלות על פרסום הממצאים. חיסיון כזה אינו קיים במקרה של התאונה באגוז. בנוגע לפרשת מצ"ח באר שבע, בגלל ההליך המשפטי קיימת תשתית עובדתית רחבה יותר, לחלקה התייחסתי, וחלק נוסף יפורט בהמשך

19 פ"מ 33.0333 "נזיפה פיקודית" (7 במרס)

20 למיטב ידיעתי, אין הסדרה בפקודות הצבא של נקיטת אמצעי זה, אולי משום שאין לחייל זכות מוקנית להתקדם בדרגה ובתפקיד

21 הפ"ע 3.0229 "העברה מתפקיד" (5 באוגוסט). כפי שכבר צוין, העברה מתפקיד ננקטת במקום שבו חייל אינו מתאים לשרת בתפקידו מבחינה מקצועית או אישית ולא ככלי משמעותי

22 הפ"ע 3.0226 "השעיה והדחה" (2 בספטמבר). הדחה היא הפסקת תפקידו של חייל כתגובה על התנהגות, במעשה או במחדל. מדובר בהתנהגות הפוגעת במשמעת היחידה, במורל היחידה או ביעילות פעולתה; התנהגות הפוגעת בטוהר המידות או בערכי הצבא או התנהגות החורגת מאמות המידה המדרשות מחייל בדרגתו או במעמדו בצבא, או שיש בה משום סטייה בולטת מהנדרש מהחייל במילוי תפקידו (ס' 1, 47). השעיה היא צעד זמני, באותן עילות (ס' 1, 3)

23 ס' 45(ו) להפ"ע 3.0501 "שירות קבע בצה"ל" (5 בדצמבר). התרת התחייבות ביוזמת הצבא אפשרית גם אם "החייל התנהג באופן החורג מאמות המידה הנדרשות מחייל בשירות קבע בדרגתו או במעמדו בצבא, בין אם יש בתנהגותו משום עבירה על החוק ובין אם לאו"

24 בענישה הפלילית, בית המשפט קובע מתחם של עונש הולם (למשל, בין ארבעה לעשרה חודשי מאסר) על-פי נסיבות העבירה בלבד ואולם, בתוך מתחם העונש ההולם, נגזר העונש בהתחשב גם בנסיבות אחרות, לרבות נסיבות אישיות הקשורות בבאשם, התנהגותו החיובית ותרומתו לחברה. ראו סימן א' לחוק העונשין, התשל"ז-1977

25 בג"ץ 4550/94 אישה נ' היועמ"ש לממשלה, פ"ד מט(5) 859, 874 (1995)

26 בג"ץ 4537/96 שושן נ' ראש המטה הכללי, פ"ד נ(4) 423, 416 (1996)

27 בעניין תא"ל ניר גלילי, שהודה והורשע בדין משמעתי בקיום יחסים אינטימיים בעלי אופי מיני בלשכתו עם חיילת בשירות חובה תחת פיקודו, פסל בית המשפט את ההחלטה לקדמו בדרגה, אך לא מנע מינוי לתפקיד מפקד גיס (בג"ץ 1284/99 פלונית נ' הרמטכ"ל, פ"ד נג(2) 62 (1999)). בעניין אחר חייב בית המשפט את צה"ל לקדם קצינה לדרגת רס"ן ולשבצה בתפקיד, משום שהצבא לא הצליח להיח את הדעת שהכוונה לשחררה לא הושפעה מתלונה מוצדקת שהגיש נגד מפקד בכיר (בג"ץ 6840/01, פלצמן נ' הרמטכ"ל, פ"ד ס(3) 121 (2005))

28 עניין שושן, לעיל ה"ש 26; עתירה נגד מינויו של תא"ל אפי איתם למפקד עוצבת הגליל, בשל אחריותו להכאת עצירים על-ידי פקודיו בזמן האנתפאה דחתה בעת רוב (בג"ץ 5795/97, שריד נ' שר הביטחון, פ"ד נא(4) 799 (1997)); דעתה של קצין בדרגת רס"ן נגד שחרורו משיירות קבע ממסגרת תכנית התכנסות נדחתה (בג"ץ 6651/05 שפירא נ' ר' אבי"א (בב, 2006, 26 בינואר); עתירה של נגד שבשל מצב בריאותו לא היה כשיר לתפקידו המקצועי ולאחר אי-

1 לעניין האחריות הפלילית ראו: מודריק, ע' (1991). מפקד, סמכות, אחריות, אשמה. פלילים ב' 249; מודריק, ע' (2000). אחריות מפקדים – היבט דיוני. פלילים ט 285. לעניין האחריות הפלילית-פיקודית לפי המשפט הבין-לאומי ראו: פורת, א' (2022). אחריות מפקדים בישראל למול המשפט הבינלאומי הפלילי. משפט ועסקים כה, 287

2 ראו, למשל, ס' 2 לפ"מ 33.0333 "נזיפה פיקודית" (7 במרס): "מפקד רשאי לנזף בחייל נזיפה שתירשם בתיקו האישי של החייל, כמפורט להלן: א. כאשר החליט המפקד, עקב מקרה שאירע, שלא להעמיד את החייל לדין משמעתי, אולם הוא מושוכנע כי יש מקום לתגובה משמעטית נגד החייל בגין פגם בהתנהגותו הקשור במקרה שאירע"

3 ראו, למשל, ס' 4 להפ"ע 3.0229 "העברה מתפקיד" (5 באוגוסט): "העברה מתפקיד היא כלי שנועד לאפשר למפקד לשמור על רמה מקצועית נאותה של פקודיו ועל התאמתם לתפקידם, ולפיכך אין לעשות בה שימוש ככלי משמעתי או כתחליף להשעיה או להדחה על-פי הפ"ע 3.0226"

4 בחובוט, א' (7 בפברואר). המפקד שהשליך רימון עשן וגרם לאשפוז 10 חיילים ייכלא ל-20 יום. וואלה

5 סיכום התחקירים לאירוע הירי הדו-צדדי ביחידת אגוז. אתר צה"ל, 7 בפברואר 2022

6 ריאיון ל"קלמן-ליברמן" (2022, 13 בפברואר). כאן, רשת ב'. 1:10 – 56:00

7 תוצאות התחקיר הפיקודי לאירוע מותו של עמאר אסעד. אתר צה"ל, 1 בפברואר 2022

8 עת"מ (מחוזי ת"א) 62787-08-20 פרנן נ' ראש המטה הכללי (בב, 2021, 17 בינואר)

9 בשלושת המקרים התנהלה גם חקירת מצ"ח. בפרשת התאונה ביחידת אגוז הוגש ב-16 במאי 2023 כתב אישום בגין גרימת מוות ברשלנות נגד הקצין שירה ברב-סרן איתמר אחרר ז"ל ורב-סרן אופק אהרון ז"ל. בפרשת אסעד הודיעה הפרקליטות הצבאית ב-13 ביוני 2023, לאחר שימוע לבאי כוחם של החיילים המעורבים, כי החליטה שלא להעמידם לדין בפני בית הדין הצבאי בשל היעדר אפשרות להוכיח קשר סיבתי בין השללים בהתנהלות הכוח ובין מותו של אסעד. הפרקליטות הצבאית הורתה על נקיטת צעדים משמעתיים ופיקודיים נגד חלק מחיילי הכוח, נוסף על צעדים שעליהם הוחלט בעקבות התחקיר הפיקודי. בפרשת מותו של סמל ניב לובטון ז"ל, הועמדו לדין שני רכזי המודיעין במצ"ח, אך לא מפקד היחידה. הרכזים הועמדו לדין בגין ידיעות כוזבות, התנהגות שאינה הולמת ואי-קיום פקודה, בלי לייחס להם גרימת מותו של המנוח. נגד החלטה זאת עתרה משפחת המנוח לבג"ץ, עתירה שדונוה יחד עם ערעורו של הרמטכ"ל ונדחתה. עניינם של רכזי המודיעין במצ"ח הסתיים בהסדר טיעון, שקיבל תוקף של פסק דין ב-13 ביוני 2023. לפי הסדר הטיעון נדונו השניים לשלושה חודשי מאסר בפועל, שיוצבו בדרך של עבודות צבאיות (בדומה לעבודות שירות), שלושה חודשי מאסר על תנאי והורדה לדרגת טוראי.

10 זיתון, ו' (2021, 29 בדצמבר). הרמטכ"ל דוחה את הצעת הפרשה: "לא מתקבל על הדעת שקצין מצ"ח לא יענש. YNET

11 סעיף א' בוטל

12 ס' 5 להפ"ע 6.0302. משמעתי – אחריות מפקדים ואחריות מטה (2005, 23 באוגוסט)

13 הביטוי "תסמונת הש"ג" במשמעות של הטלת האחריות לאירוע חמור על דרג זוטר, על-מנת להסיט את תשומת הלב מאחריותם של דרגים בכירים יותר, נטבע בעקבות פרשת ליל הגלשונים, בנובמבר 1987. בניגוד לביקורת, מעניין לציין כי בפרשה זו נענש לא רק הש"ג, שנמלט ממשמרתו אף בלי להתירע, ואפשר למחבל לחזור לבסיס ולהרוג חיילים. לעיון בתחקיר של אלוף מתן וילנאי ראו אתר ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון

14 בעניין "קלפי המיקוח" – פעילי חזבאללה שנעצרו בישראל לשם קידום משא ומתן לשחרורו של הנוש השבוי יון ארד – בית המשפט העליון קבע שלא ניתן לעצור במעצר מנהלי אדם שאינו מהווה בעצמו סכנה לביטחון המדינה, גם אם מעצרו עשוי לקדם אינטרס ביטחוני. נשיא בית המשפט העליון ברק קבע: "המעצר המנהלי פוגע בחירותו של הפרט. כאשר המעצר נעשה בניסיונות שבהן העצור מהווה 'קלף מיקוח', הרי יש בכך פגיעה חמורה בכבוד האדם, שכן העצור נתפס כאמצעי להשגת מטרה ולא כמטרה בפני עצמה. המעצר פוגע, בניסיונות אלה, באוטונומיה של הרצון, ובהיות האדם אדון למעשיו ואחראי לתוצאות מעשיו" (נד"פ 7048/97 פלוניס נ' שר הביטחון, פ"ד נד(1) 741, 721 (2000)). מתחייב מכך שגם נקיטת סנקציה פיקודית נגד מפקד, שלא בגין מעשיו או מחדליו, רק

MEINDEL, J. R., EHRLICH, S.B. & DUKERICH, J. M. (1985). THE ROMANCE OF LEADERSHIP, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 30, 78-102
 חפץ, ל' ולינסקי, מ' (2007). מנהיגות במבחן: לנהל שינוי ולהישאר בחיים. הוצאת ידיעות אחרונות

מה הסטורי של צה"ל (עמ' 64)

1 אוני, א' (2022, 4 במרס). הטלפון של זלנסקי הפך לנשק החזק ביותר מול רוסיה, וגם מול איחופה. גלובס
 2 פקודת מטכ"ל 08.107 – שימוש חיילים במרחב הרשתי, מאגר הפקודות הצה"ל
 3 פקודת מטכ"ל 8.0105 – פעילות ציבורית של אנשי צבא, התבטאויות פומביות וקשר עם עיתונאים, עם הציבור ועם הדרג הממלכתי הבכיר, אתר הפקודות
 4 (2023, 11 Yoaav DEKEL במאי). טוויטר
 5 ברוך, מ' ואורטל, ע' (2017). אוקיינוס של חדשנות: תר"ש "גדעון" וסוגיית החדשנות במטה הכללי. מערכות, 471, עמ' 22–29
 6 מונח סוציולוגי רווח המתייחס לילידי סוף שנות ה-90 ותחילת שנות ה-2000
 7 ראו סקר שימוש באינטרנט של חיילי סדיר וחובה: איגוד האינטרנט הישראלי (2022, 9 במרס). רשתות חברתיות ושירותים מקוונים בישראל בראשית 2022: ניתוח מאפייני שימוש ועמדות. איגוד האינטרנט הישראלי
 8 https://www.isoc.org.il/sts-data/socialmedia_2022
 פדן, כ' וקרזיפרסלר, ת' (2015, פברואר). מנהיגות צבאית בעידן הרשתות החברתיות. מערכות, 459, עמ' 28–34
 9 אמיר, נ' (2022, 28 במרס). הזירה החדשה שגורמת לצה"ל לא מעט מבוכה. מקור ראשון
 10 [/https://www.makorrishon.co.il/opinion/450263](https://www.makorrishon.co.il/opinion/450263)
 לצורך ההשוואה, צבא ארצות הברית בחר להסדיר את כללי השימוש ברשתות החברתיות באתר הבנוי בשפה מודרנית, כפי שאמור לעשות צבא המבין את ההזדמנות והסכנה לתדמיתו, הגלומים בז'מנית ברשתות החברתיות, ואת השפעתן על בני בריתו ואויביו:
 11 [/https://www.army.mil/socialmedia](https://www.army.mil/socialmedia)
 עמוד הפייסבוק שנפתח נקרא "גם אני עם דוד הנחלאווי". לעמוד זה הועלו סרטונים, מאמרי דעה, "פוסטים" ותמונות תמיכה רבות של חיילים בפנים מוסתרות האוחזים דף נייר ועליו כתובה אחת מסיסמאות התמיכה. כמו כן הועלו צילומים והודעות תמיכה של אזרחים.
 12 אתם שואלים הרמטכ"ל עונה, ערוץ הטיקטוק הרשמי של צה"ל, [IDOFFICIAL](https://www.officialidoficial.com)
 13 זיתון, י' (2014, 1 במאי). גנץ על דוד הנחלאווי: פייסבוק אינו כלי פיקודי. YNET
 14 <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4515325,00.html>
 "המהפכה הדיגיטלית לא נופלת בעוצמתה מהמהפכה התעשייתית. אך יש הבדלים ברבים ביניהן, ואחד הבולטים שבהם הוא הקצב. מרחק הזמן שעובר בין מהפכה לבין תוצאה התקצר מאוד". גודמן, מ' (2021). מהפכת הקשב. כנרת זמורה דביר
 15 מונח שמציין כי בציפוף מסוים בטוויטר יש יותר תגובות מאשר "לייקים"
 16 ברוך, אורטל (2017)
 17 ראו לדוגמה: עמוד הטוויטר הרשמי של LTG MARIA GERVAIS, סגנית מפקד ה-TRADOC בצבא ארצות הברית

הצלחה בשילובו בתפקיד אחר שוחרר משירות קבע נדחתה (בג"ץ 1517/06, בן דוד נ' הרמטכ"ל (נבו, 2006, 16 באוגוסט); עתירה של נגד שהורשע בדיון משמעתי בהתנהגות שאינה הולמת בעלת אופי מיני נגד שחרורו משירות קבע נדחתה (בג"ץ 4012/06, עמרם נ' ראש המטה הכללי בצה"ל (נבו, 2008, 16 בספטמבר); עתירות של נגדים בשל שחרורם משירות קבע בשל אי-העברתם ל"קבע מובהק" בגלל נתונים נמוכים נדחתה (בג"ץ 1919/09, בן עזרא נ' שר הביטחון (נבו, 2009, 10 בנובמבר), בג"ץ 7139/09 גילר נ' שר הביטחון (נבו, 2010, 16 בדצמבר)
 29 פרט 36 לתוספת הראשונה לחוק בתי משפט לעניינים מנהליים, התש"ס-2000, כפי שתוקן בחוק שירות הקבע בצבא הגנה לישראל (הליכים לעניין החלטות הנוגעות לחיילים בשירות קבע), התש"ע-2010, ס"ח 380. עתירות נגד הדחה, השעיה, אי-קידום בדרגה, אי-מינוי לתפקיד או הפסקת מינוי ושחרור מקבע בשל ההתנהגות החורגת מאמות המידה הנדרשות או הרשעה פלילית נמסרו לסמכות בית המשפט המחוזי. עררים בענייני שכר ועניינים נלווים אחרים וכן בנוגע לסיום שירות קבע בעילות אחרות, כגון צמצום הכוחות הסדירים, נמסרו לסמכותה של ועדת ערר בראשות שופט ובה חבר גם נציג ציבור שממונה בהמלצת הרמטכ"ל
 30 ראו בדברי ההסבר להצעת חוק שירות הקבע בצבא הגנה לישראל (ערר, ערעור ועתירה על החלטות הנוגעות לחיילים בשירות קבע), התש"ע-2009, ה"ח הממשלה 26. לפי המצוין שם, בשנים שלפני ההצעה, הוגשו מדי שנה בין ארבע לשמונה עתירות של אנשי קבע מכל הסוגים הללו
 31 כך, למשל, נדחתה עתירתו של תא"ל עמאד פארס על החלטת הרמטכ"ל לשחררו מהצבא בעקבות אירוע שבו הנחה את נהגו לחתום על דיווח כוזב בעקבות תאונה (עת"מ (מחוזי ת"א) 11-10-39391. פארס נ' אשכנזי (נבו, 21 בפברואר 2011); נדחתה עתירתו של לוחם בגין שחרורו משירות קבע בשנה הראשונה בשל אי-התאמה (עמ"מ (מחוזי ת"א) 17-10-31473, בן חיון נ' צבא הגנה לישראל (נבו, 22 בדצמבר 2019); נדחתה עתירתו של נגד שהותרה התחייבותו בעקבות הרשעה בנהיגה בשכרות בזמן פסילה ושורה של עבירות תעבורה שקדמו לה (עת"מ (מחוזי ת"א) 07-11-27912 ווד'ה נ' צבא הגנה לישראל (נבו, 1 בדצמבר 2012); ועדת הערר דחתה עתירתו של סרן ששחרר משירות קבע בגלל "אי-מעבר לקבע מובהק" (ו"ע 19/15 ידבסקי נ' רמ"ח הסגל באכ"א (נבו, 1 באוקטובר 2020); עתירה בעניין הפסקת מינוי לתפקיד סא"ל בשל אי-התאמה נדחתה (עת"מ (מחוזי ת"א) 11-08-45686, שורר נ' אכ"א (נבו, 15 ביולי 2021)
 32 זיתון, לעיל ה"ש 10
 33 עמ"מ 1534/21 הרמטכ"ל נ' רס"ן גלעד פרנקן (אר"ש, 14.3.2022)
 34 לעיל ה"ש 29, 30

האומץ להנהיג (גם מול המצלמה) (עמ' 58)

1 לוי, י' (2003). צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרני בישראל, הוצאת למשכל
 2 נבו, ב', ושוה, י' (2002). פרויקט צבא-חברה: צה"ל והתקשורת בעת לחימה. המכון הישראלי לדמוקרטיה
 3 ישראלי, צ' והוסנסטולמן, א' (2014). מלוחם לבן של אמא? החייל הישראלי בראי העיתונות, עיונים בתקומת ישראל, 24, 185–219
 4 סקר מכון המחקר, ממד"ה (2022)
 5 שאלת בחירה מרובה, אחוזים גבוהים מ-100%
 6 אבולפיה, א' (2010). האומץ להביע דעה עצמאית. מערכות, 433, 20–27.
 7 תופעה שנקראת "שנאת הפסד" בתחום הכלכלה ההתנהגותית. ראו למשל: TVERSKY, A., & KAHNEMAN, D. (1991). LOSS AVERSION IN RISKLESS CHOICE: A REFERENCE-DEPENDENT MODEL. THE QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS, 106(4), 1039–1061
<https://doi.org/10.2307/2937956>
 8 BROWN, B. (2018). DARE TO LEAD: BRAVE WORK, TOUGH CONVERSATIONS, WHOLE HEARTS, RANDOM HOUSE PUBLICATIONS
 9 על פי ברומטר האמון של אדלמן, 2022
 10 רוקן, א' (1989). ארבע מסורות של מנהיגות בצה"ל. בתוך: מיכה פופר ואביוה רוקן (עורכים), על המנהיגות: מנהיגות במחקר, מנהיגות בצה"ל, פיתוח מנהיגות, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, עמ' 102
 11 אלטמן, א' (2001). פיתוח מנהיגות בדרג הבכיר. בתוך: איציק גונן ואליאב זכאי (עורכים) מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה, ההוצאה לאור של משרד הביטחון
 12 התייחסות אישית היא אחד המרכיבים של מנהיגות מעצבת – מנהיגות אשר יוצרת טרנספורמציה בקרב המונהגים
 13 BASS, B. (1995). LEARNING AND PERFORMANCE BEYOND EXPECTATIONS, ACADEMY PRESS
 אלטמן (2001)

בין המערכות

הזירה הדיגיטלית של מערכות

כתב העת האקדמי

על כפיית צרכים
ביטחוניים על גופים
אזרחיים
לקריאה:



מערכות בשמע (פודקאסטים)

כלים שלובים: סדרת פודקאסטים בנושא התפתחות הקרב המשולב בצה"ל מאז ועד היום



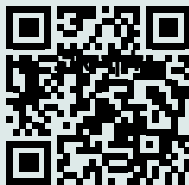
בכל פרק מתארך
אחד מכותבי הספר
בנושא

להאזנה:



ספרי מערכות

מנהלת "שכנות טובה":
מהי מהותה של שותפות?



מערכות-בס"א: שנה וחצי למלחמה באוקראינה

השלכות
המלחמה על
עיצוב הסדר
העולמי

לקריאה:



מגזין סוף השבוע של מערכות



עדכונים שבועיים על פרסומים בנושאי צבא וביטחון לאומי היישר לדוא"ל או לווטסאפ להרשמה מהירה סרקו את הקוד

