

מערכות

גיליון 459 | אדר התשע"ה | פברואר 2015



459



מהפכה בהכשרה

35

חיל החימוש מצוי בעיצומו של מהלך פורץ דרך שבמסגרתו עובר הדגש מהכשרות היסוד אל הכשרות ההמשך ואשר מביא בחשבון גם את הלימודים האפורמליים ביחידות ולא רק את הלימודים הפורמליים בבסיס ההדרכה

כשמתעלמים מהטופוגרפיה

אי-הכרת הטופוגרפיה הייחודית של חבל הבשור התחתי גרמה לכרטיסים אבדות כבדות במערכה נגד העות'מאנים ב-1917



100 שנה
לפרוץ מלחמת
העולם הראשונה
2014-1914

58

- 4** נותנים גז - מאבק עז מתנהל כיום בין אירופה לרוסיה על השליטה בגז המופק במזרח התיכון
- 12** קללת השפע - המפקד מתקשה כיום להתמודד עם שפע המידע הזורם ממערכות השליטה והבקרה
- 20** לקראת חיל הגנה מרחבית - צה"ל חייב לבנות כוח ייעודי לבט"ש
- 28** מנהיגות צבאית בעידן הרשתות החברתיות - במקום לראות ברשתות החברתיות רק סיכון ביטחוני - ניתן להפוך אותן למכשיר פיקודי חשוב
- 40** מ"פ בחלוק לבן - על האתגרים הניצבים בפני קצין רפואה שמפקד על פלוגת רפואה במילואים
- 50** הוויכוח על מנהיגותו הצבאית של וינגייט - גאון צבאי או שרלטן גס רוח? ועוד מאמרים ומדורים

דבר העורך

מה שהיה לא יהיה עוד

דומה שההתפתחויות הגיאורפולטיות במזרח התיכון לא מפסיקות להפתיע גם את מי שנחשבים ליודעי דבר בכל הנוגע לאזורנו. אלה מוצאים את עצמם שוב ושוב מול תמונות מצב מרחביות לא צפויות ולא מוכרות. וכיצד הם יוכלו לייעץ למנהיגיהם כשהם עצמם מוצאים את עצמם סומים בערפל אסטרטגי הנוגס בהם בביתם המוכר והנוח?

המזרח התיכון כבר אינו באר הנפט של העולם, בקושי שדה הגז שלו (ראו: אדם רז, נותנים גז, עמ' 4-11); והבעיה של עודף מודיעין בידי המפקד מאפילה לעיתים על המחסור בו (ראו: ד"ר אל"ם [מיל] גבי סיבוני ורס"ן מורן מיורצ'יק, קללת השפע, עמ' 12-19). יתר על כן, המנהיגות הצבאית בעידן הפייסבוק אינה כפי שהייתה טרם הולדתו (ראו: כרמית פדן ותאיר קרזי-פרסלר, מנהיגות צבאית בעידן הרשתות החברתיות, עמ' 28-34). וזו, כמובן, רשימה חלקית בלבד של השינויים שבתוכם אנו חיים, הזוהי מי שחושב שהמזרח התיכון ישוב להיות מה שהיה לפני שנים לא רבות. הסדר שהיה לא ישוב, וכיום אירופה כבר מאוימת על ידי ארגונים אסלאמיים מאפגניסטן, מעיראק, מסוריה, מתימן, מלוב וממקומות רבים אחרים.

לכן יתבדה מי שחושב שהפתרונות המדיניים מצויים במצעים הפוליטיים והמדיניים הישנים והמוכרים. ולכן גם יתבדה מי שחושב שהאופן שבו אנחנו מגינים כיום על גבולותינו יישאר גם מחר באותה המתכונת. (ראו: סגן [מיל] תמיר מנצור כרמל, לקראת חיל הגנה מרחבית, עמ' 20-27). בעולם החדש שיצרה מלחמת העולם הראשונה - גם במזרח התיכון - נמוג בימים אלה מול עינינו. בשל חשיבות תוצאותיה של המלחמה היא לאזורנו החליטה מערכת "מערכות" להמשיך בפרסום מאמרים על היבטיה השונים, אף ששנת המאה לפריצתה כבר חלפה (ראו: דן גזית, כשמתעלמים מהטופוגרפיה, עמ' 58-62).

קריאה מועילה
אפי מלצר

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל

נוסד בתרצ"ט 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עורכת הבוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

עוזרת הפקה: יפית טלקר

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-5694344/5 פקס: 03-5694343

דוא"ל המערכת: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-6086400

דוא"ל: bmanui@idf.gov.il

הודפס בדפוס מאירי

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

4 | נותנים גז

אדם רז | היסטוריון, במרכז הרעיוני-חינוכי של קרן ברל כצנלסון

מאבק עז מתנהל בין אירופה וארה"ב לבין רוסיה על השליטה בגז במזרח התיכון. השתלטותה של המדינה האסלאמית על אזורים נרחבים בעיראק ובסוריה מונעת מימוש תוכניות רבות להנחת צינורות גז באזור. ארה"ב, אירופה ורוסיה אינן אדישות להתרחשויות האלה

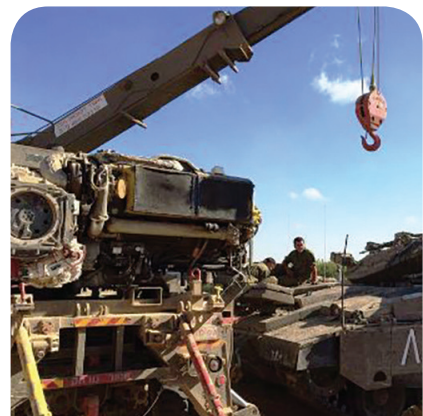
12 | קללת השפע

ד"ר אל"ם (מיל) גבי סיבוני | ראש תוכנית צבא ואסטרטגיה, המכון למחקרי ביטחון לאומי ורס"ן מורן מיורצ'יק | קצינה באגף התקשוב של צה"ל

המפקד מוצף כיום בשפע של מידע ממערכות הש"ב. ככל שכמות המידע גדלה - גדל הסיכון שהוא יחמיץ את המידע החיוני לו. האתגר הנוכחי הוא לפתח מערכות שיציגו למפקד רק מידע רלוונטי שיאפשר לו לקבל החלטות איכותיות



12



בשער: חיל החימוש ב"צוק איתן" [עמ' 35]



100 שנה לפרוץ מלחמת העולם הראשונה 1914-2014

58 | כשמתעלמים מהטופוגרפיה

דן גזית | דוקטורנט ללימודי המזרח התיכון

אירכרת הטופוגרפיה הייחודית של חבל הבשור התחתי גרמה לבריטים אבדות כבדות במערכה נגד העות'מאנים ב־1917 והאריכה את המלחמה על ארץ ישראל בכמה חודשים

58



כתבי עת זרים

63 | לקחים אוניברסליים מעיראק ומאפגניסטן

רס"ן א' | חטיבת תורה"ד

חוקרים במכון מחקר אמריקני פירסמו סדרה של לקחים ושל המלצות בעקבות 13 שנות לחימה נגד ארגוני טרור וגרילה - בעיקר באפגניסטן ובעיראק. רבות מהמלצות נראות מובנות מאליהן, אך למרות זאת צבאות מותקשים ליישמן



63

מאמרים

20 | לקראת חיל הגנה מרחבית

סגן (מיל') תמיר מנצור כרמל | מפקד מחלקת טנקים בחטיבת מילואים

צה"ל חייב לבנות כוח ייעודי לבט"ש ולחסוך מהכוחות האחרים את העיסוק בכך. זה ישפר את איכות ההגנה על הגבולות וימנע רבים מהכשלים שמאפיינים את הכוחות המתמרינים בתחילת כל מלחמה בשל העובדה שעסקו זמן רב מדי בבט"ש

28 | מנהיגות צבאית בעידן הרשתות החברתיות

כרמית פזן | חוקרת במדור מחקר וניהול הידע בביסל"מ (בית הספר לפיתוח מנהיגות)

תאיר קרוי-פרסלר | לשעבר חוקרת במדור מחקר וניהול הידע בביסל"מ

בעיני מפקדי הצבא, הרשתות החברתיות הן בעיקר איום חמור - ביטחוני ותדמיתי - על צה"ל. אבל האמת היא שניתן להפוך אותן למכשיר פיקודי חשוב שיעצים אותם ואת הצבא



28

35 | מהפכה בהכשרה

תא"ל אליעזר בן ארוש | קצין חימוש ראשי

רס"ן משה קסטרו | רמ"ד טכנולוגיות ייעודיות להדרכה בקריית ההדרכה ונ"ג בני מוהבטי | מפקד היחידה לפיתוח הדרכה בבה"ד 20

חיל החימוש מצוי בעיצומו של מהלך פורץ דרך שבמסגרתו עובר הדגש מהכשרות היסוד אל הכשרות ההמשך ואשר מביא בחשבון גם את הלימודים האפורמליים ביחידות ולא רק את הלימודים הפורמליים בבסיס ההדרכה

40 | מ"פ בחלוק לבן

תא"ל פרופ' יצחק קרייט | לשעבר קצין רפואה ראשי

סא"ל דודו יפרח | ראש ענף מערכות מידע רפואיות
רס"ן דודו גלעד | לשעבר ראש מדור פיתוח ארגוני בחיל הרפואה
רס"ן ד"ר עודד הרשקוביץ | קצין רפואה באוגדת מילואים

האתגרים הניצבים בפני קצין רפואה שמפקד על פלוגת רפואה במילואים הם מורכבים וסבוכים - בין היתר בשל המתח התמידי שבו הוא נתון בין העשייה המקצועית לעשייה הפיקודית. בשל כך משקיע חיל הרפואה מאמץ מתמשך בהעצמת מפקדי הפלוגות שלו

50 | הוויכוח על מנהיגות הצבאית של וינגייט

רס"ן (מיל') ד"ר משה יגר | לשעבר סמנכ"ל משרד החוץ

האם היה וינגייט גאון צבאי ומנהיג מלידה, או שהיה שרלטן גס רוח ושחצן? האנשים שלחמו איתו העידו שהיה מפקד בחסד; בהיסטוריה הצבאית הרשמית של צבא בריטניה, שאותה כתבו שונאים, נטען ההפך הגמור



לשון המלחמה

74 | תחמושת תלמודית

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



סיקורת ספרים

72 | על ביטחון ועל אמונה

ד"ר פנחס יחזקאלי | לשעבר ראש המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות של המכללה לביטחון לאומי



תגובה

70 | רעיון עוועים

ד"ר עזריאל לורבר | מומחה לטכנולוגיה צבאית



מפנקסו של מג"ד

68 | מעבר חלק מסדר למילואים

סא"ל (מיל') אורי לוי | מג"ד בעוצבת חיצי האש



במה

66 | מקצוע הולך ונעלם

אל"ם (מיל') רון אפשטיין | קצין אג"ם בגיס הצפוני. עד לא מכבר היה מנהל מערכת תחקור ובקרת תרגילים בצאלים

נותנים גז

מאבק עז מתנהל בין אירופה וארה"ב לבין רוסיה על השליטה בגז במזרח התיכון. השתלטותה של המדינה האסלאמית על אזורים נרחבים בעיראק ובסוריה מונעת מימוש תוכניות רבות להנחת צינורות גז באזור. ארה"ב, אירופה ורוסיה אינן אדישות להתרחשויות האלה



לוחמים של ארגון דאע"ש בסוריה | הרצון של סעודיה ושל קטאר לסייע לסונים נגד השיעים בסוריה הוא אמיתי, אבל המעורבות של הגורמים האלה בסוריה היא גם - ואולי בעיקר - חלק מהמאבק הבין-לאומי על שליטה בנתיבי הגז והנפט האזוריים

אדם רז
היסטוריון במרכז הרעיוני-חינוכי של קרן
ברל כצנלסון



בעוד שהיבטים רבים של היחסים בין ארה"ב לקטאר ומארג האינטרסים הסבוכן נידונו בהרחבה בתקשורת - תחום האנרגיה, ובמיוחד תחום הגז הטבעי, נשאר ברובו סמוי מן העין

המשכו בעיראק ובסוריה וסופו בלבנון. משם אמור היה הגז להימכר לאירופה - באמצעות הנחת צינור גז או באמצעות הובלה ימית במכליות. שלוש המדינות שבתחומיהן אמור היה הצינור לעבור כינו אותו "צינור הידידות", ואילו במערב הוא זכה לכינוי "הצינור האסלאמי". דיווחים על ההסכם ההולך ומתגבש הופיעו חודשיים לפני הדיווח מיולי 2011,⁴ אך המשא ומתן עליו החל כבר ב-2009 וקיבל תאוצה ב-2010.⁵ בתחילה העריכו שעלות הפרויקט תהיה כ-6 מיליארד דולר, אך בהמשך תוקנו ההערכות כלפי מעלה לכ-10 מיליארד דולר. הצינור אמור היה להיות באורך של כ-1,500 ק"מ ולהוביל מדי יום כ-110 מיליון מטרים מעוקבים (מ"ק) של גז (יותר מ-40 מיליארד מ"ק [BCM] מדי שנה). מתוך הכמות הזאת של 110 מיליון מ"ק 20 מיליון מ"ק יועדו מדי יום לסוריה, 25 מיליון מ"ק לעיראק ו-5 מיליון מ"ק ללבנון.⁶ היתרה - יותר מ-20 מיליארד מ"ק בשנה - יועדה לאירופה.⁷ מזכר ההבנות בין שלוש המדינות נחתם ביולי 2012, ובפברואר 2013 אישרה עיראק את ההסכם המסגרת - בעיצומה של מלחמת האזרחים בסוריה שמונעת למעשה את יישומו.⁸ על אף שהידיעה על המשא ומתן כמעט שלא זכתה להתייחסות בתקשורת (הן העולמית והן הישראלית),⁹ היא לא הייתה הפתעה; קדם

**יותר מ-90% מיצוא הגז של
איראן מופנים לטורקיה. היתרה
ממכרת לארמניה ולאזרבייג'ן**

מבוא

במהלך מבצע "צוק איתן" צפו מעל פני השטח יחסי הגומלין הגלויים והסמויים המתקיימים בין ארה"ב לקטאר. לפחות פעמיים במהלך ימי המבצע התברר שארה"ב חותרת לקדם הפסקת אש על פי הצעת קטאר ולא על פי הצעת מצרים. לא רק בימיה הראשונים של הלחימה, אלא גם בזמן שהפגלים הפלסטיניים דנו בקהיר על התנאים להפסקת אש, התברר שקטאר וארה"ב פועלות במשותף כדי לקדם הסכם על פי הנוסח שגיבשה קטאר. הפלסטיניים ציינו שהמהלך הזה חותר תחת הניסיון המצרי להשיג הפסקת אש - ניסיון שבו השתתפה ישראל.¹ נוסף על כך, בימים שקדמו למבצע ניתן היה ללמוד מהדלפות של משרד החוץ הקטארי על שיחות בין קטאר לארה"ב שבהן נידונו הצעות למצוא מחליפים לאבו מאזן. בין שלושת השמות שהוצגו עלה גם שמו של חאלד משעל, יו"ר הלשכה המדינית של חמאס המתגורר בקטאר.²

בימי המערכה התפרסמו ידיעות רבות על קטאר, על מדיניותה ועל מקומה במערך הטרור והפונדמנטליזם הערבי. עובדה שזכתה לאזכורים רבים במהלך המבצע הייתה עסקת הנשק שנחתמה בין ארה"ב לקטאר ביולי 2014. יחסיה של ארה"ב עם קטאר אינם אפוא סוד וכך גם העובדה שהיחסים האלה מכתבים - במידה שאותה יש לברר - את מדיניותה של ארה"ב באזור.³ בעוד שהיבטים רבים של היחסים בין ארה"ב לקטאר ומארג האינטרסים הסבוכן נידונו בהרחבה בתקשורת - תחום האנרגיה, ובמיוחד תחום הגז הטבעי, נשאר ברובו סמוי מן העין.

מטרת המאמר הזה היא לשפוך אור על אותו היבט סמוי מהעין הקובע במידה רבה את הדינמיקה האזורית ואגב כך לדון במלחמות האנרגיה ובמלחמות המשאבים המתנהלות בעולם בכלל ובמזרח התיכון בפרט בהקשר של הגז הטבעי. חלק בלתי נפרד מהדיון הזה יהיה ה-Pipelineistan: מערכת צינורות הנפט והגז העוברת מאסיה לאירופה.

סיפורם של שני צינורות גז

ביולי 2011 דיווח "וול סטריט ג'ורנל" על משא ומתן מתקדם בין איראן, עיראק וסוריה על הנחת צינור גז טבעי שתחילתו במאגר הגז הטבעי בדרום איראן (שנקרא South Pars),

לה ניסיון אחר - של קטאר - להעמיק את אחיזתה בשוק הגז העולמי באמצעות שימוש באותו מאגר גז שקטאר חולקת עם איראן. באמצע 2009 ניהלו קטאר וטורקיה מגעים מתקדמים כדי להעביר את הגז הקטארי לאירופה דרך טורקיה. על הפרק עמדו שני מסלולים אפשריים:¹⁰ הראשון, דרך ערב הסעודית, כוויית ועיראק;¹¹ והשני דרך ערב הסעודית, ירדן וסוריה. קטאר וטורקיה תכננו לחבר את צינור הגז שיניחו לצינור נאבוקו (Nabucco), שהנחתו אמורה הייתה להסתיים ב-2017, ושעל פי התוכניות אמור להעביר גז מאזרבייג'ן ומטורקמניסטן לאוסטריה דרך טורקיה, בולגריה, רומניה והונגריה.¹²

הן עיראק והן סוריה לא היו מוכנות שצינור הגז הקטארי יעבור בתחומיהן. נשיא סוריה אסד ידע שצינור הגז מיועד לשחרר את אירופה מתלותה בגז הרוסי, והוא לא רצה לסייע לאירופים נגד בעל בריתו, נשיא רוסיה פוטין. לעיראק, שהשלטון בה הוא שיעי, לא היה שום רצון לסייע לקטאר - המממנת הגדולה של הארגונים הפונדמנטליסטיים הסוניים. התוצאה: צינור הגז מקטאר לטורקיה ירד מהפרק ב-2009.

יותר מ-40% מעתודות הגז בעולם מצויות במזרח התיכון. ראוי לאזכור מיוחד מאגר הגז הגדול ביותר בעולם שאותו חולקות איראן וקטאר. המאגר - המכונה באיראן South Pars ובקטאר North Field - מכיל יותר מ-1,800 TCF (טריליון גל מעוקב), שהם - כך מעריכים - כ-8% מרזרבות הגז בעולם. מאגר הגז השני בגודלו בעולם - Urengoy - מצוי ברוסיה והוא בבעלות חברת גזפרום הרוסית.

למרות מאגרי הגז העצומים באיראן (17% מהרזרבות הידועות בעולם), היא מייבאת יותר גז מאשר היא מייצאת. הסיבה המרכזית לכך היא הפיגור הטכנולוגי שלה בתחומי ההפקה וההולכה של הגז. יותר מ-90% מיצוא הגז של איראן מופנים לטורקיה. היתרה ממכרת לארמניה ולאזרבייג'ן. למרות עתודות הגז הגדולות של איראן חלקה בסחר העולמי בגז עומד על פחות מ-1% (נכון ל-2012).¹³

לעומת זאת, שכנתה של איראן, קטאר, שבתחומיה מאגרי הגז השלישיים בגודלם בעולם, מובילה זה שנים את הסחר העולמי בגז טבעי נוזלי (גט"ן, ובאנגלית - LNG): היא מוכרת יותר מ-105 מיליארד מ"ק גט"ן בשנה

אזוריים ובינ-לאומיים.

חברת הגז הממשלתית הרוסית גזפרום היא השחקן המרכזי בתעשיית הגז העולמית: בין היתר, היא מספקת כ-30% מצריכת הגז של אירופה. התלות הגדולה של אירופה בגז הרוסי היא עובדה ידועה, ורשת הצינורות התת-ימיים והיבשתיים שגזפרום שולטת עליהם הפכה לכלי מרכזי במדיניות החוץ של רוסיה ולסוגיה מרכזית ביחסים הבינ-לאומיים. הגז הרוסי

הנזלת הגז איפשרה לקטאר לייצא דרך הים בלי שתושפע מהמלחמות הממושכות בעיראק ובסוריה

שצריכתו גדלה בשיעור החד ביותר בעולם.¹⁷ מוסכם על מרבית החוקרים כי הדרך העיקרית - ואולי אף היחידה - שבה מדינות אירופה יוכלו לעמוד בשיעור ההפחתה של פליטת גזי

(כשליש מהסחר העולמי בגז)¹⁴.

העובדה שגז קופא במינוס 162 מעלות, ושבמצב נוזלי נפחו רק 1/600 מאשר נפחו במצב של גז, מאפשרת לדחוס כמויות גז עצומות במכליות ולהעבירו בדרך הזאת בבטחה לכל נמל בעולם שבו יש מתקנים לקליטת הגז הנוזלי. על אף העלות הגבוהה של הולכת גז נוזלי - בין היתר בשל הצורך במכשור מתקדם כדי להעביר את הגז למצב של נוזל



מכלית גז קטארית | באמצע 2009 ניהלו קטאר וטורקיה מגעים מתקדמים כדי להעביר את הגז הקטארי לאירופה דרך טורקיה

זורם לאירופה באמצעות 5 צינורות גז החוצים את אוקראינה. בינואר 2006, בשיא החורף, הפסיקה רוסיה את הספקת הגז לאוקראינה למשך כמה ימים - לכאורה בשל ויכוח על מחירים עם ממשלת אוקראינה - אך כתוצאה מכך נותקה גם אירופה מהגז הרוסי. משבר דומה התחולל גם ב-2009, וכתוצאה מכך הגיעו האירופים למסקנה שעליהם לגוון את מקורות הגז שלהם.¹⁸

אחת הדרכים להחליש את הדומיננטיות של גזפרום בשוק הגז הטבעי הייתה באמצעות התוכנית להניח את צינור הגז נאבוקו,

החממה שקבע האו"ם היא מעבר לשימוש נרחב בגז טבעי. זהו אומנם דלק מאובן, אך בשריפתו נפלטתם לאטמוספירה פחות מ-50% מכמויות הפחמן הדיר-פחמני שנפלטות משריפת פחם. שיעור הפליטה של מזהמים אחרים משריפת גז - כמו דיר-תחמוצת הגופרית, תחמוצות חנקן וחלקיקים נשימים - קטן בשיעור חד הרבה יותר (בין 80% ל-98%) מאשר שיעור הפליטה שלהם משריפת פחם. בישראל, למשל, כבר יותר מ-50% מהחשמל כבר מופקים מגז טבעי. הצימאון לגז הופך אותו למשאב כלכלי ראשון במעלה ולכלי במאבקים גיאופוליטיים

וממצב של נוזל שוב למצב של גז (ביעד) - הוא הפך למקור אנרגיה משמעותי בשוק העולמי. הנזלת הגז איפשרה לקטאר לייצא דרך הים בלי שתושפע מהמלחמות הממושכות בעיראק ובסוריה. כאשר עוסקים בצינורות גז ונפט, כמובן אי-אפשר להתעלם מהמציאות הגיאור-פוליטיות באזור.¹⁵

גזפרום, נאבוקו והזרם הדרומי

פרוטוקול קייטו להפחתת הפליטה של גזי חממה, ההפחתה המשמעותית בשימוש בכורים גרעיניים והדרישה ההולכת וגוברת ברחבי העולם לאנרגיה זמינה הופכים את הגז הטבעי לדלק המועדף - לפחות עד שניתן יהיה להמיר דלק מאובנים (fossil fuel) באנרגיה מתחדשת.¹⁶ כיום גז הוא הדלק המאובן

המאבק המר בין רוסיה למערב על השליטה בשוק הגז - שמזכיר מאוד את מאבק המעצמות על עסקי הנפט בתחילת המאה הקודמת - מסתיר מחלוקות עמוקות שקיימות בקרב כל אחד מהצדדים בנוגע למדיניות שיש לנקוט בתחום הגז

(שכאמור כבר לא תצא לפועל) וגם לצינור TAP יכולת הולכה קטנה בהרבה מזו של "צינור הידידות" (או של הצינור הקטאריטורקי שסוריה סירבה להשתתף בו): בעוד שזה האחרון יוכל לספק לאירופה כ-20 מיליארד מ"ק בשנה (לאחר הפחתת הגז שישימש את המדינות המשתתפות בפרויקט), יעביר TAP בשלב הראשון כ-10 מיליארד מ"ק בשנה.

יש לציין כי לאחר שהפרויקט של צינור נאבוקו ירד מהפרק - לפחות במתכונתו המקורית - הודיעה רוסיה בדצמבר 2014 על ביטול הפרויקט להנחת צינור "הזרם הדרומי" שאמור היה להתחרות בנאבוקו. נראה שבהיעדר נאבוקו פחת העניין של הרוסים בצינור "הזרם הדרומי" - מה גם שעלותו עלולה הייתה להכביד מאוד על כלכלתם המקרטעת.²³

מלחמת האזרחים בסוריה ו"צינור הידידות"

ב-2009 הציג הנשיא בשאר אסד תוכנית מדינית-כלכלית שאותה כינה "מדיניות ארבעת הימים" (Four Seas Policy). עיקרה של התוכנית: אינטגרציה כלכלית של חמש מדינות: מצרים, עיראק, טורקיה, איראן וסוריה. על פי התוכנית הזאת אמורה הייתה סוריה להפוך למרכז מסחרי המשמש חוליה מקשרת לצינורות הגז והנפט מארבעה ימים: הים התיכון, הים הכספי, הים השחור והמפרץ הפרסי. כבר בעת העלאת התוכנית עבר בסוריה צינור הגז הערבי (AGP) שתחילתו במצרים, המשכו בירדן וסופו בלבנון. כמו כן עבר בסוריה צינור נפט (שאינו פועל מאז 2003) שתחילתו בכירכוכ בעיראק וסופו בנמל בניאס בסוריה.²⁴

הנחתו של צינור הגז האיראני-עיראקי-סורי ("צינור הידידות") אמורה הייתה להסתיים ב-2016, לאחר כשלוש שנות עבודה, אולם כעת הפרויקט כולו תקוע בגלל המלחמה בסוריה. כל עוד נמשכת המלחמה הזאת - שסופה אינו נראה בעין - אין שום סיכוי שיימצא גורם כלשהו שיהיה מוכן להשקיע במיזם הזה. מכשול גדול נוסף בדרך ליישום הפרויקט הזה הוא עמדת ארה"ב כלפיו. מחלקת המדינה הדגישה שעל איראן ועל סוריה מוטלות סנקציות, וכי הסנקציות האלה עלולות להתרחב ולכלול כל גורם שישתתף בפרויקט הגז של שתי המדינות המוחרמות

מלחמת צינורות הגז במידה רבה את החזרה לעידן המלחמה הקרה בין המערב לרוסיה והפכה לנושא מרכזי בתקשורת העולמית

המלחמה הקרה על הגז

המאבק המר בין רוסיה למערב על השליטה בשוק הגז - שמוזכר מאוד את מאבק המעצמות על עסקי הנפט בתחילת המאה הקודמת - מסתיר מחלוקות עמוקות שקיימות בקרב כל אחד מהצדדים בנוגע למדיניות שיש לנוקט בתחום הגז. כך, למשל, בארה"ב מתנהל ויכוח נוקב על הטכנולוגיה המתקדמת שמיושמת שם להפקת נפט וגז באמצעות סדיקה תת-קרקעית של פצלי שמן בעזרת מים וכימיקלים (תהליך שנקרא fracking). אומנם הודות להליך הזה הגבירה ארה"ב מאוד את תפוקת הנפט והגז והביאה לירידה דרמטית במחיריהם, אולם יש לו מחיר אקולוגי כבד ובשל כך הוא מעורר ויכוחים מרים. נוסף על כך המומחים עדיין מתווכחים ביניהם עד כמה כדאי מהבחינה הכלכלית להפיק אנרגיה בתהליך הזה. גם בצמרת גופרים מתנהלים ויכוחים על המדיניות שצריכה החברה לנוקט בתחום הגז - למשל עד כמה זה נכון מהבחינה העסקית להפוך את הגז לנשק מדיני נגד הלקוחות ועם אילו כוחות בין-לאומיים רצוי לשתף פעולה - ואין מדובר, כפי שחושבים רבים במערב, בגוף מונוליטי שמורכב אך ורק מעושי דברו של פוטין.²²

יש להבין: זמן ההקמה של פרויקטים בתחום הגז נע בין 5 ל-10 שנים, ולכן משקיעים בתחום הזה דורשים בדרך כלל - ומקבלים - התחייבויות להספקת גז למשך 20 שנה ואף יותר. במילים אחרות: החלטות שמתקבלות עכשיו ישפיעו על שוק הגז בעשרות השנים הבאות. זו אחת הסיבות המרכזיות למאבק המתלהט על הגז במפרץ הפרסי - ובעיקר באיראן ובקטאר - שמחזיקות, כפי שכבר הודגש, במאגר הגז הגדול בעולם.

המדיניות שחתרה להחליש את הדומיננטיות של רוסיה בשוק הגז ספגה מכה עם קריסת פרויקט נאבוקו במתכונתו הנרחבת. יש לציין שגם לצינור נאבוקו במתכונתו המקורית

שהדיונים עליו החלו ב-2002 בחסות האיחוד האירופי וארה"ב. תחילת הצינור אמורה הייתה להיות במרכז אסיה והקווקז (דובר, בין היתר, על אזרבייג'ן ועל טורקמניסטן) וסופו היה אמור להיות באיחוד האירופי.

כדי להתמודד עם מאמצי המערב להקטין את חלקה של גזפרום בשוק האנרגיה האירופי הודיעה רוסיה על תוכניתה להקים את צינור "הזרם הדרומי" (South Stream) שיתחיל בשדות הגז של רוסיה, יעבור דרך הים השחור, בולגריה, יוון ואיטליה ויסתיים באוסטריה. אם וכאשר יושלם הפרויקט, יוכל הצינור לספק כ-65 מיליארד מ"ק גז בשנה.

"מלחמת צינורות הגז" שיקפה במידה רבה את החזרה לעידן המלחמה הקרה בין המערב לרוסיה והפכה לנושא מרכזי בתקשורת העולמית.¹⁹ נראה שאין זה מקרה שבפתח הכינוס של "פורום המדינות מייצאות הגז" (שבו רוסיה קובעת את הטון), מעין אופ"ק של הגז, בראשית יולי 2013, הודיע פוטין על כוונתו להעניק מקלט למדליף סודות ה-NSA, אדוארד סנודן.²⁰

יש לציין כי התוכנית הראשונית הייתה שצינור נאבוקו יעביר גז איראני לאירופה. לאחר שהאופציה הזאת ירדה מהפרק בשל הסנקציות הבין-לאומיות על איראן, הוחלט שהצינור יעביר לאירופה גז מאזרבייג'ן (שמאגרי הגז שלה קטנים בהרבה מהמאגרים של איראן).²¹ אולם באמצע יולי 2013 פרשה אזרבייג'ן מפרויקט נאבוקו בעקבות הלחץ הכבד שהפעילה עליה רוסיה, ובכך הקיץ הקץ על הפרויקט - לפחות לעת עתה.

עם זאת אזרבייג'ן לא ויתרה כליל על הכוונה לייצא גז לאירופה והודיעה על התוכנית להניח את צינור TAP (Trans Adriatic Pipeline) שאמור להוביל גז המופק בשטחה לדרום איטליה דרך טורקיה, יוון, אלבניה והים האדריאטי. במקביל ל-TAP ישנה תוכנית להניח בעתיד צינור נוסף שניתן לו השם TANAP (ראשי תיבות של Trans-Anatolian Gas Pipeline) שיעביר גז מאזרבייג'ן לאירופה דרך טורקיה (התוואי המדויק טרם נקבע). שני הצינורות האלה מעוררים פחות התנגדות ברוסיה מצינור נאבוקו גם משום שהקיבולת שלהם קטנה יותר וגם משום שאת הפרויקטים האלה לא מובילים האמריקנים והאירופים (בשונה ממה שקורה בצינור נאבוקו).

שונים של משק האנרגיה הסורי. כך, למשל, בדצמבר 2013 נחתם הסכם ל-25 שנה בין סוריה לחברת האנרגיה הרוסית סויוזנפטו שבמסגרתו תערוך החברה סקר לקראת חיפושי נפט במים הטריטוריאליים של סוריה. אותה החברה אף הודיעה במרס 2014 שבסיום המלחמה בסוריה היא תניח צינור נפט בין עיראק לסוריה. זה המקום לציין שנמל טרטוס הוא בסיס הקבע היחיד שיש לצי הרוסי במזרח התיכון.²⁸

ארה"ב מתנגדת ל"צינור הידידות", שכן שהוא משרת שתי מדינות שאמורות להיות כפופות למשטר סנקציות נוקשה: איראן וסוריה. כמו כן ברור שהפיכת הגז האיראני לשחקן מרכזי בשוק העולמי תחזק את רוסיה. עם זאת יש

השתלטות המדינה האסלאמית (דאע"ש) על שטחים נרחבים בעיראק ובסוריה בולמת את כל הפרויקטים הגדולים להנחת צינורות גז מהמפרץ הפרסי לאירופה דרך שתי המדינות האלה

היא גם - ואולי בעיקר - חלק מהמאבק הבינ"לאומי על שליטה בנתיבי הגז והנפט האזורים. סוריה היא צומת מרכזי ברבות מהתוכניות להזרמת גז בצינורות מהמפרץ הפרסי לאירופה (עד כי יש המכנים אותה Pipelineistan), ולכך יש להוסיף את גילוי של מאגר גז גדול בסוריה,

האלה. פרשנים העריכו - בצדק - כי מדובר בראש ובראשונה בחברת גזפרום.²⁵ אי-שיתופה של קטאר ב"צינור הידידות" וסירובה של סוריה ב-2009 שצינור גז קטארי יעבור בתחומה קיבעו את המציאות הגיאורפוליטית שלפיה קטאר העשירה בגז כלואה למעשה במפרץ הפרסי ויכולה לייצא את הגז שלה רק דרך הים באמצעות הנזלתו. יתר על כן, גילויים של מאגרי גז בישראל, בלבנון, בקפריסין ובסוריה - נוסף על ההתפתחויות הדרמטיות במשק האנרגיה בצפון אמריקה - מבשרים על חרפת התחרות בתחום הגז, ויש להניח שיקשו על קטאר להגדיל את חלקה בשוק הגז העולמי. זה המקום לציין שקטאר מממנת בגלוי כמה



צינור הגז נאבוקו (באדום) | המדיניות שחתרה להחליש את הדומיננטיות של רוסיה בשוק הגז ספנה מכה עם קריסת פרויקט נאבוקו במתכונתו הנרחבת

לציין שהתנגדותה של ארה"ב לצינור הגז האיראני-פקיסטני היא נחרצת הרבה יותר. אפשר שהדבר נובע מכך שבצינור האיראני-פקיסטני מעורבת גזפרום הרוסית בצורה יותר אינטנסיבית. בכל אופן, מה שבולט במדיניות ארה"ב כלפי סוריה הוא הדמיון הרב בינה לבין מדיניותן של קטאר ושל טורקיה. הרצון המופגן של קטאר ושל מדינות נוספות

שעליו הוכרז ב-2011, ואשר הקפיץ את כמות הגז המצויה בידי סוריה ל-8.5 טריליון מ"ק.²⁶ גם למחלוקת בין ארה"ב לרוסיה על עתידה של סוריה יש פן גלוי - האם ראוי שאסד יישאר בשלטון - ופן סמוי, שבו ממלא הגז תפקיד מפתח. רוסיה אינה עוינת את "צינור הידידות", אף שלכאורה הוא מתחרה בגז שלה,²⁷ והיא מפגינה מעורבות רבה בהיבטים

מהמיליציות הנלחמות בסוריה, וגם טורקיה מעורבת מאוד במלחמה שם. יש הרואים במעורבות של שתי המדינות הסוניות האלה חלק ממאבק הדמים בין הסונים לשיעים באסלאם, וטורקיה בכלל טוענת שהיא מסייעת ללוחמי חירות נגד הרודנות של אסד. הרצון לסייע לסונים נגד השיעים הוא אמיתי, אבל המעורבות של הגורמים האלה בסוריה

ביותר למשקי הבית בבריטניה, לבין קטאר. דווח שחידת קטאר לבריטניה מעלה את היקף המסחר של האמירות בגט"ן ביותר מ-20% - הקפיצה הגדולה ביותר מאז 2009.³⁴ מדו"ח שפירסם מרכז המחקר של "אלג'זירה" הפרו-קטארי (שכותרתו היא "משבר הגז באירופה והתפקיד החלופי של קטאר") ניתן ללמוד על כוונותיה ארוכות הטווח של האמירות. מסקנתם של מחברי הדו"ח היא שקטאר צריכה ויכולה למלא את התפקיד של ספקית הגז המרכזית של אירופה במקום רוסיה וכי רצוי שההספקה תיעשה בצינורות ולא במכליות להובלת גז נוזלי. המלצתם של מחברי הדו"ח היא להניח צינור נפט מקטאר לטורקיה ולחברו שם לצינור נאבוקו, אך מציינים שהאופציה הזאת אינה מעשית כל עוד

נמשכת מלחמת האזרחים בסוריה.³⁵ בעקבות המשבר באוקראינה החלו כלי תקשורת בעולם לעסוק בהרחבה בחלופות שעומדות לרשות אירופה במקום הגז הרוסי. רבים מהם ציינו שקטאר היא אחת החלופות המרכזיות.³⁶ אופציה נוספת היא ניגריה. כבר כיום היא היצואנית הרביעית בגודלה בעולם של גז נוזלי ולא מכבר היא הודיעה על כוונתה להגדיל באופן משמעותי את הפקת הגז בשטחה.³⁷ עם זאת, חוסר היציבות במדינה - בין היתר בגלל פעולות הטרור של ארגון בוקו חראם - מקשה על הפקת הגז ועל ייצואו.³⁸ זה המקום לציין כי יש ראיות לכך שקטאר מממנת את בוקו חראם, כפי שהיא מממנת ארגוני טרור אסלאמיים אחרים.

במסגרת קשריה עם גורמי טרור וגרילה אף רכשה קטאר ב-2011 נפט שנפל שלל בידי המורדים בלוב. בכסף שהם קיבלו תמורת הנפט רכשו המורדים נשק.³⁹ ארה"ב תמכה במהלך, על אף התנגדות של כמה מחברות נאט"ו. נראה שהביקורת ההולכת וגוברת במדינות המערב (ולא רק בהן) על מעורבותה של ארה"ב בלוב, בסוריה ובעיראק ועל הקשר בין המעורבות הזאת לחוסר היציבות באותן המדינות מחייבת את מקבלי החלטות בארה"ב להצניע ככל האפשר את קשריה עם קטאר.

ישראל והפלסטינים בזירת הגז העולמית

לא ניתן להשלים את הדיון על מקום הגז בפוליטיקה המזרח תיכונית בלי להזכיר

דרך נוספת לחלץ את אירופה מהתלות בגז הרוסי היא לייבא בצורה נוזלית. הדבר מצריך הקמת מתקנים בנמלים להחזרת הגז ממצבו הנוזלי למצבו הגזי ולהולכתו בצינורות אל הצרכנים

התיכון. אולם לא זו בלבד שהצינור הזה מצוי בשלבי תכנון ראשוניים בלבד, אלא גם לאחר שיושלם, הוא כנראה לא יוכל למלא את צורכי האנרגיה של אירופה.

יתר על כן, "המסדרון הדרומי" אמור לכלול גם את צינור TAP שהוזכר קודם לכן ושעתיד להוביל גז מאזרבייג'ן לאירופה דרך טורקיה, את צינור נאבוקו שבוטל במתכונתו המקורית, את צינור "הזרם הלבן" (White Stream) מגיאורגיה לרומניה ומשם למרכז אירופה (בשלב הזה מדובר בתוכנית בלבד) ואת צינור הגז ITGI שכיום מחבר רק בין טורקיה ליוון, אך בעתיד הרחוק יותר אמור להתארך ולהוביל גז מאזרבייג'ן לאיטליה. יש להדגיש: כל הפרויקטים הכלולים במסדרון הדרומי - גם אלה שמצויים בשלבי תכנון ראשוניים בלבד - אינם משתווים לכמות הגז שמספקת כיום גזפרום לאירופה.³²

דרך נוספת לחלץ את אירופה מהתלות בגז הרוסי היא לייבא בצורה נוזלית. הדבר מצריך הקמת מתקנים בנמלים להחזרת הגז ממצבו הנוזלי למצבו הגזי ולהולכתו בצינורות אל הצרכנים. באפריל 2014 נפגש מזכיר המדינה האמריקני ג'ון קרי עם אמיר קטאר, שייח' חמד בן ח'ליפה א'ת'אני, כדי לדון באפשרות שהאמירות תייצא גז טבעי לאירופה במקום או נוסף על הגז הרוסי. לא נמסר מה סוכם בשיחות האלה, אולם ניתן ללמוד על כך מהמאמץ הרב שמשקיעה באחרונה קטאר כדי להיכנס לשוק האנרגיה האירופי: היא חתמה על עסקת גז גדולה עם פולין, ובקרוב אמור הגז לזרום מנמלי פולין (לשם הוא יגיע בצורתו הנוזלית) בצינורות לצרכנים בעומק המדינה (יש לציין שמחיר הגז הקטארי שיימכר לפולין יקר בכ-30% מהמחיר שגובה גזפרום בעבור הגז שהיא מספקת).³³ כמו כן יש לציין את העסקה שנחתמה במהלך 2013 בין צנטריקה פיק (Centrica Pic), ספקית האנרגיה הגדולה

במזרח התיכון הפיל את משטר אסד השתקף בדבריו של מזכיר המדינה ג'ון קרי כי כמה מדינות ערביות הציעו לממן פלישה של כוחות אמריקניים לסוריה, ואף שאין הדבר על סדר היום, "ההצעה מונחת על השולחן".²⁹

המדינה האסלאמית ומשבר הגז

כפי שכבר הודגש, השתלטות המדינה האסלאמית (דאע"ש) על שטחים נרחבים בעיראק ובסוריה בולמת את כל הפרויקטים הגדולים להנחת צינורות גז מהמפרץ הפרסי לאירופה דרך שתי המדינות האלה. קטאר, שמגישה סיוע נרחב למורדים נגד אסד, כנראה מקווה שאלה יאפשרו לה - אם יצחו - להעביר גז דרך שטחיהם לטורקיה ומשם לאירופה.

הסיוע שנותנת קטאר לארגונים איסלאמיסטיים קיצוניים הוא לצנינים בעיני סעודיה, ובאחרונה הפעיל בית המלוכה הסעודי לחצים כבדים על קטאר להפסיק את תמיכתה באותם הקיצונים - ובמיוחד באחים המוסלמים.³⁰ פורמלית נכנעה קטאר ללחצים האלה והודיעה שהיא מפסיקה לתמוך בגורמים אסלאמיים קיצוניים, אולם בפועל היא לא שינתה את עמדתה. הדבר בלט בעת מבצע "צוק איתן", אז הטילה קטאר את כל כובד משקלה כדי לשמר את מעמדו ההגמוני של חמאס ברצועת עזה.

בסוף מרס 2014, בשיאה של המתוחות באוקראינה, כשגבר החשש כי רוסיה תפסיק לייצא גז לאירופה או לכל הפחות תפחית מאוד את היקף היצוא, אמר הנשיא אובמה לנציגי האיחוד האירופי - שהתכנסו בבריטל כדי לדון במשבר - שמדינות אירופה אינן יכולות לסמוך על ארה"ב לבדה שתקטין את התלות שלהן בגז הרוסי.³¹ ג'ון קרי הוסיף כמה ימים לאחר מכן שארה"ב מוכנה לסייע לאירופה במילוי צורכי האנרגיה שלה, אך הדגיש ששום מדינה אינה יכולה להיות תלויה במקור אנרגיה אחד. לדברי מזכיר המדינה, "המסדרון הדרומי" (South Corridor) צריך לתפוס חלק הולך וגדל באספקת הגז לאירופה, לצד אפשרויות אחרות, כמו הקמת טרמינלים של גט"ן ופריסת צינורות גז מאותם הנמלים.

"המסדרון הדרומי", ששמו הרשמי הוא Trans-European Network - Energy (ובקיצור: TEN-E) הוא יוזמה של הנציבות האירופית לספק גז לאירופה מהים הכספי ומהמזרח

לכאן כבר זמן מה. כולם יודעים על האינטרס הרוסי לשלוט בשוק האנרגיה האירופי. האם הם רוצים לקנות מאיתנו [גז] או לדחות את מאמצינו [להפיק גז]? אינני יודע. אבל הם

פה".⁴³

אין ספק שמנקודת המבט של הרוסים, הגז הישראלי יכול להשתלב במאמץ שלהם לשלוט על שוק האנרגיה האירופי. מנגד, הולכת גז מישראל לאירופה שלא באמצעות רוסיה יכולה לפגוע מעט בהגמוניה הרוסית;⁴⁴ אולם גם מהלך כזה - בהנחה שהוא ירקום עור וגידים - אינו "סיוט" כה גדול לפוטין.⁴⁵ העתודות המוכחות של מאגרי הגז הישראליים, נכון להיום, שוות לשנים ספורות בלבד של אספקת גז רוסי לאירופה. בכל מקרה, נראה שישראל מתמקדת בשלב הזה ביצוא גז לשכנותיה ולא לאירופה.

שותפות תמר הגיעה להסכם הבנות עם ירדן על מכירת גז לממלכה למשך 15 שנה. כמו כן התקיימו מגעים עם מצרים על מכירת גז. בתקופת שלטונו של הנשיא מורסי, איש האחים המוסלמים, הגיעה מצרים להסכם עם קטאר על יבוא גז ממנה. אולם עם הפלתו של מורסי ועלייתו לשלטון של א-סיסי

הדרך לפיתוח המאגר הפלסטיני עוד ארוכה בשל התוהו ובוהו הפוליטי השורר ברצועת עזה. גם בישראל, יש להודות, שהמצב - לפחות למתבונן מבחוץ - אינו ברור דיו. יחסי הגומלין בין הזכיינים הפרטיים לבין מדינת ישראל עדיין אינם מגובשים, ברורים וגלויים דיים (הכוונה, בין היתר, למדיניות בתחומי המיסוי, היצוא, היתרי החיפוש וההפקה). המציאות הזאת מעכבת את פיתוחם של שדות הגז ואת היכולת לגבש הסכמי יצוא עם המדינות השכנות. ואם לא די בכך, ישנה גם המכשלה המדינית. כך, למשל, טורקיה אמורה הייתה להיות לקוחה פוטנציאלית חשובה של גז ישראלי, אולם לאחר מבצע "צוק איתן" הודיע שר האנרגיה הטורקי שפחתו הסיכויים לחתימת הסכם על הנחת צינור גז תת-ימי בין מאגר לווייתן לארצו.⁴⁶

ככלל ישראל עדיין לא גיבשה לעצמה עמדה בנוגע ליצוא הגז. גורמים רבים בישראל לוחצים לא לייצאו כלל ולהשאירו רק לצריכה עצמית. אף שהעמדה הישראלית לא ממש מגובשת, הציעה גזפרום להשתתף בפיתוח המאגרים שהתגלו בחופי ישראל. בכיר בתעשיית הגז בישראל אמר לפני כשנתיים: "הרוסים נדחפים

את ישראל ואת הרשות הפלסטינית. כידוע, התגלו בשנים האחרונות מאגרי גז גדולים מול חופי ישראל ומול חופיה של רצועת עזה. המאגרים המשמעותיים ביותר של ישראל הם לווייתן (453 מיליארד מ"ק גז טבעי) ותמר (275 מיליארד מ"ק גז טבעי). מול הרצועה נמצא מאגר מרין שעתודותיו מוערכות בכ-40 מיליארד מ"ק. מאגרי הגז שבידי ישראל והרשות הפלסטינית (שהיא הריבון הרשמי ברצועת עזה אף שבפועל היא אינה שולטת בה) לא הופכים אותן לחברות בליגה הראשונה של יצרניות הגז בעולם, אולם בהחלט הופכים אותן לגורם אזורי משמעותי בתחום האנרגיה.⁴⁰

את המאגר הפלסטיני כינה בעבר שר הביטחון בוגי יעלון "היהלום שבכתר הכלכלה הפלסטינית", אך התנגד לפיתוח המאגרים מפאת חשש שההכנסות מהגז ישמשו למימון הטרור.⁴¹ לפני מבצע "צוק איתן" היו דיווחים שישראל הסכימה לפיתוח המאגר הפלסטיני. אבו מאזן אף הכריז כי הוא מעוניין שרוסיה וגזפרום ייטלו על עצמם לפתח את המאגר. בכך הוא הצביע על כוונותיו להשתלב במערך האנרגיה הרוסי ולא במערך החלופי שמנסות לגבש מדינות אירופה בסיוע ארה"ב. אולם



נובמבר 2012: שר האנרגיה הטורקי, טנר ילדיז (ראשון משמאל) בטקס לרגל התחלת הקידוחים לחיפושי גז ונפט בצפון קפריסין (שסופחה על ידי טורקיה) לאחר מבצע "צוק איתן" הודיע שר האנרגיה הטורקי שפחתו הסיכויים לחתימת הסכם על הנחת צינור גז תת-ימי בין מאגר לווייתן לארצו

- "Russian firm plans Iraq-Syria oil pipeline after peace", **Press TV**, 15.3.2014, <http://goo.gl/SOJRD2>: ראו את דבריו של קרי בסרטון באתר הווייבנטון פוסט: <http://goo.gl/QtWk2>
- "Saudi-Qatari rift spills over into Syria opposition", **Al Alalam**, 19.3.2014, <http://goo.gl/0ZK5eh>
- Robin Emmott and Jan Strupczewski, "Obama tells EU to do more to cut reliance on Russian gas", **Reuters**, 26.3.2014, <http://goo.gl/7L6DFq>
- David Koranyi, "The Southern Gas Corridor: Europe's Lifeline?", **Istituto Affari Internazionali**, April 2014, <http://goo.gl/vb7ByY>
- Oleg Vukmanovic and Agnieszka Barteczko, "Poland's energy security strategy comes at high cost", **Reuters**, 9.9.2013, <http://goo.gl/fp5utg>
- Robert Tuttle and Anna Shiryavskaya, "Qatar to boost European LNG sales as gas trades at 7 year high", **Bloomberg**, 23.12.2013, <http://goo.gl/KWIDIL>
- Florence Gaub, "Gas Crisis in Europe and the Alternative Qatari Role", **Al Jazeera Center for Studies**, 6.5.2014, <http://goo.gl/LX0tKv>
- Guy Chazan and Ed Crooks, "Europe's dangerous addiction to Russian gas needs radical cure", **Financial Times**, 3.4.2014, <http://goo.gl/LX0tKv>
- Nigeria set to expand natural gas production to 8bn cubic feet per day", **Today**, 6.8.2014, <http://goo.gl/YSI2fa>
- "Nigeria", U.S Energy Information Administration, December 2013, <http://goo.gl/XmLZR2>
- Eric Watkins, "Qatar confirms sale of Libyan oil; NATO allies quarrel", **Oil&Gas Journal**, 13.4.2011, <http://goo.gl/kev1FH>
- סקירה עניינית על הגז בישראל ניתן למצוא במאמר של שמואל אבן ועודד ערן. "מהפכת הגז הטבעי בישראל", בתוך: שלמה ברום וענת קורץ (עורכים), הערכה אסטרטגית לישראל 2013-2014. המכון למחקרי ביטחון לאומי, תל-אביב, 2014. עמ' 157-169.
- Moshe Yaalon, "Does the Prospective Purchase of Russian Gas from Gaza Threaten Israel's National Security?" **Jerusalem Center for Public Affairs**, Vol. 7, No. 17, 19.10.2007, <http://goo.gl/RL1Gfe>
- אביטל להב, "טורקיה: לא סביר שנרכוש גז טבעי מישראל", **Ynet**, 9.9.2014, <http://goo.gl/9CnLDA>
- Rotem Sella, "Israeli gas, Iranian Missiles, and the Russian Price Tag", 17.8.2012, **Gatestone institute**, <http://goo.gl/P3kbvs>
- John-Michael Kibrick, "Israel's natural gas ambitions could face Russian opposition", **Ynet**, 16.4.2014, <http://goo.gl/2QBQqd>
- Arthur Herman, "Israel's fortune is Putin's horror", **New Yorker Post**, 9.2.2014, <http://goo.gl/Kplj2s>
- Christopher Coats, "Can el-Sisi Fix Egypt's Energy Mess?", **Forbes**, 11.6.2014, <http://goo.gl/q8Cjed>
- Ahmad Al-Laythi, "Has Al-Sisi Turned Down Qatari Gas in Favour of Dependency on Israel?", **Middle East Monitor**, 14.6.2014, <http://goo.gl/1iQhx7>
- David Hearst, "Israel has Egypt over a barrel", **The World Post**, 6.9.2014, <http://goo.gl/6dCCjj>
- "Iran, Iraq, Syria to construct Gas Pipeline to Europe", **Natural Gas Asia**, 13.5.2011
- דורון פסקין, "טרוח מתכננת שת"פ עם עיראק וסוריה ביציאה גד", **כלכליסט**, 18.8.2010, <http://goo.gl/CH7hXT>
- יחידות המידה המקובלות לחישוב כמויות של גז טבעי הן TCF, ראשי תיבות של טריליון רגל מעוקבת או BCM, ראשי תיבות של מיליארד מטר מעוקב. יחס ההמרה הוא TCM=28BCM. ניתן להשתמש גם ביחידת המדידה TCF - ראשי תיבות של טריליון מטר מעוקב.
- Hassan Hafidh and Benoit Faucon "Iraq, Iran, Syria Sign 10\$ Billion Gas-Pipeline Deal", **The Wall Street Journal**, 25.7.2011, <http://goo.gl/UuVyfw>
- "Iraq green lights gas pipeline deal with Iran, Syria", **Al Arabiya News**, 20.2.2013, <http://goo.gl/1SH1A>
- "איראן חתמה עם סוריה ועיראק על הסכם בשווי 10 מיליארד דולר ליציאה גז טבעי", **דה מרקר**, 26.7.2011, <http://goo.gl/2JtRj>
- Tamsin Carlisle, "Qatar seeks gas pipeline to Turkey", **The National**, 26.8.2009, <http://goo.gl/kbRBEY>
- התייחסות לרעיון ומחקר על משמעותיותו ראו: Aslihan ErbaŞ Açikel, "Is The Qatar-Iraq-Turkey-Europe Natural Gas Pipeline Project Feasible?", **Center for Middle Eastern Strategic Studies (OSRAM)**, Report No. 23, January 2011, <http://goo.gl/2a6RNB>
- Carlisle, **Ibid.**
- "Natural Gas Exports from Iran", U.S Energy Information Administration, October 2012, <http://goo.gl/NKPD2q>
- "BP Statistical Review of World Energy", June 2014, p. 29, <http://goo.gl/9PUY3z>
- ב-2013 נמכרו 710 מיליארד מ"ק גז דרך צינורות גז ו-325 מיליארד מ"ק באמצעות LNG.
- Daniel Yergin, **The Quest: Energy, Security, and the Remaking of the Modern World**, Penguin Books, New York, 2012, p. 343
- International Energy Outlook 2013**, U.S Energy Information Administration, July 2013, p. 41, <http://goo.gl/2bQPj6>
- Alexander Ghaleb, "Natural Gas As An Instrument of Russian State Power", **Strategic Studies Institute**, U.S. Army War College, Carlisle, PA, October 2011, <http://goo.gl/6vTCPh>
- Pavel K. Baev and Indra Overland, "The South Stream versus Nabucco Pipeline Race: geopolitical and economic (ir)rationalities and political stakes in mega-projects", **International Affairs** 86, 5, 2010 pp. 1075-1090, <http://goo.gl/9m50o>
- הפורום כולל 13 מדינות שברשותן יותר מ-70% מעתודות הגז. הוא ידוע גם בכינויו Gas OPEC.
- אחת הדעות בנוגע לנאבוקו היא שהצינור לא יוכל לממש את מטרותו - להתחרות בגזפרום, אלא אם הגז האיראני יזרם דרכו. ראו: Mansour Kashfi, "Iranian Gas and the Nabucco Pipeline Realities", **OilPrice.com**, 3.1.2013, <http://goo.gl/abuavM>
- Kevin Rosner, **Gazprom and the Russian State**, GMB Publishing, London, 2006, pp. 31-38
- Nick Thorpe, "Was Russia's South Stream too big a 'burden' to bear?", **BBC**, 3.12.2014, <http://goo.gl/3ifkmp>
- יש לציין בהקשר הזה את דבריו של שר החוץ לשעבר של צרפת, רולנד דומא, שגרמו להתרשות קלה בכלי התקשורת בעולם - אך לא בארץ. בריאיון מצולם לטלוויזיה הצרפתית ב-2011 הוא התייחס למלחמת האזרחים בסוריה, שהחלה חודשים ספורים קודם לכן, ואמר: "הייתי באנגליה שנתיים לפני שפרצה האלימות בסוריה - בעיניים אחרים שאינם קשורים לסוריה. נפגשתי עם פקידים בריטים בכירים והם הודו באזוני שהם מכינים משהו בסוריה".
- "U.S. brushes off Iran-Iraq-Syria gas line", **UPI**, 20.11.2012, <http://goo.gl/VPEQkH>
- "Syria", U.S Energy Information Administration, 18.2.2014, <http://goo.gl/EgylCI>
- לפי אחד הדיווחים, רוסיה עתידה הייתה למלא תפקיד ניהולי בצינור. ראו: Felix Imonti, "Be Careful: Russia is Back to Stay in the Middle East", **OilPrice**, 25.2.2013, <http://goo.gl/fz03u0>
- בוטל ההסכם בגלל תמיכת קטאר באחים המוסלמים, שנואי נפשו של א-סיסי.⁴⁶ בתקשורת נרמזו על מגעים בין מצרים לישראל בנוגע לרכישת גז, אך אלה הוקפאו לאחר שהממונה על ההגבלים העסקיים בישראל דרש למעשה לסדר מחדש את הבעלויות על מאגרי הגז. אם וכאשר יחודשו המגעים, ויושג הסכם, יהיה בכך כדי לחזק מאוד את שיתוף הפעולה האזורי.⁴⁷
- סיכום: דיפלומטיית הגז הטבעי**
- לגו הטבעי יש כיום תפקיד מרכזי בדיפלומטיה העולמית. במאמר נידונו מאמציה של רוסיה לשלוט בשוק האנרגיה של אירופה ומאמציה של זו האחרונה להשתחרר מהתלות ברוסיה - בעיקר באמצעות יבוא גז ישירות מהמזרח התיכון. כדי למנוע זאת עושה רוסיה מאמצים גדולים לשלוט על נתחים גדולים ככל האפשר מהגז במזרח התיכון - גם זה שהתגלה בישראל. כדי לבלום את מאמצי רוסיה לנצל את הגז שברשותה כדי לכפות את רצונה על אירופה לא היססה ארה"ב לאמץ סטנדרט כפול במדיניות החוץ שלה: היא אינה מגנה בחריפות את הסיוע שמושיטה קטאר לאחים המוסלמים ולארגונים פונדמנטליסטיים סוניים אחרים - ובלבד שתהיה ספקית גז חלופית לאירופה.
- גם בלי להיכנס לנפתולי הדיפלומטיה והפוליטיקה סביב המלחמה בסוריה, אין ספק שקטאר (שהיא ספקית גז) וטורקיה (שהיא צומת מרכזי של צינורות גז לאירופה) עשויות להרוויח מנפילת משטרו של אסד. יש להניח שגם ההיבט הזה מובא בחשבון בוויינגטון בעת שנקבעת מדיניותה באזור.
- לבסוף יש לציין כי לא רק במזרח התיכון מתנהלת דיפלומטיית גז אגרסיבית. כדי להבין טוב יותר את הסכסוכים באזורים אחרים בעולם - למשל בין סין ליפן ובין גורמים אתניים שונים בניגריה - יש לבחון לעומק את האינטרסים של הגורמים המסוכסכים בתחום הגז הטבעי.
- הערות**
1. Avi Issacharoff, "US, Qatar again working on alternative ceasefire", **Times of Israel**, 4.8.2014, <http://goo.gl/lyUxyD>
2. פיית רבינא, "התוכנית האמריקאית: שלושה מנהיגים לפלסטינים", **מעריב**, 3.7.2014, <http://goo.gl/nWzyq8>
3. Christopher M. Blanchard, "Qatar: Background and U.S. Relations", **Congressional Research Service**, 30.1.14, <http://goo.gl/z5dwMp>

קללת השפע

המפקד מוצף כיום בשפע של מידע ממערכות השו"ב. ככל שכמות המידע גדלה - גדל הסיכון שהוא יחמיץ את המידע החיוני לו. האתגר הנוכחי הוא לפתח מערכות שיציגו למפקד רק מידע רלוונטי שיאפשר לו לקבל החלטות איכותיות



קצין צה"ל מפעיל מערכת שו"ב | למרות הפיתוחים הטכנולוגיים המרשימים הרי שהיכולת האנושית הבסיסית לא השתנתה באופן דומה. המפקד נדרש לבחון כמיות גדולות של מידע, לזהות במידע הזה את מה שרלוונטי למצבו המבצעי ולסנן החוצה את המידע שאינו רלוונטי

שלא לאפשר לו לקבל את החלטות הנדרשות בזמן המתאים.

במאמר הזה נידונה השאלה עד כמה מסייעות מערכות השו"ב למפקד לעמוד במשימותיו התובעניות - ובמיוחד בקיום נוהל הקרב ובניהול הקרב. נוסף על כך מוצעים במאמר כלים שעשויים לסייע למפקד להתמודד עם האתגרים האלה, ונבחנת השאלה אם יש שיטות מעשיות שיסייעו להפחית את המגבלות הנלוות לשימוש במערכות שו"ב בסביבה הצבאית.

תיאור הבעיה

שינויים טכנולוגיים שאומצו בעשורים האחרונים משפיעים באופן מהותי על תהליכי קבלת החלטות בזירות המקצועיות השונות. כיום ניתן להציג מידע בדרכים מגוונות (באופן חזותי, בכתב, בשמע וכד') ולאסוף אותו בדרכים מגוונות לא פחות (אמצעי חוץ, סנסורים שונים וכד'). את המידע ניתן להעביר לצרכנים השונים בצורתו הגולמית או ברמות שונות של עיבוד. נוסף על כך, מגוון מקורות המידע יכול להיות עצום.

צרכן המידע נדרש לקלוט, לבחון, לסנן, לעבד ולצרוך במהירות פריטי מידע רבים. עליו למצוא בתוך כל ים המידע שמציף אותו את הפריטים המועילים לו ביותר כדי לקבל החלטה טובה יותר. אם בעבר נסמך מקבל החלטות בעיקר על ניסיונו האישי, על אירועים שחוה וראה במו עיניו או על מידע שקיבל "מיד שנייה" - ממומחים או מאנשים שנכחו באירוע מסוים - הרי שכיום ניתנת לו האפשרות להיחשף לכמות עצומה של מידע המגיע ממערכות מידע ומחיישנים מתוחכמים ורגישים מסוגים שונים. זמינות המידע בעידן הנוכחי היא גבוהה מאוד, המפקד (אך גם המנהל, המנחה וכו') יכול ללמוד מרחוק על האתגר העומד בפניו ממידע שמקורו טכנולוגי ומניסיונם של אחרים. כמו כן הוא יכול להעשיר אחרים - מרחוק - מניסיונו האישי.

תחילת המאה ה-21 הביאה עימה את התחושה שכל פריט מידע שנזקקים לו זמין במרחב הטכנולוגי, וכל מה שנדרש הוא "להושיט יד" ולהשיגו. אולם עם הזמן התברר שהציפייה הזאת אינה אלא אשליה. אף שהמידע המבוקש עשוי להימצא במרחק של כמה הקשות מקלדת, ישנה סבירות אפסית שהאדם הסביר

רס"ן מורן מירוצ'יק
קצינה באגף התקשוב של צה"ל



בעת האחרונה הולכת ומתחללת ההכרה כי זוהי אשליה להניח שנגישות למידע רב ועדכני תאפשר לקבל בזמן החלטות טובות יותר

ישירה עם כוחותיו במלל ובהעברת נתונים. לצד השינויים הטכנולוגיים האלה מתרחשים שינויים גם בשדה הקרב. השינויים האלה באים לידי ביטוי ברמת החינוך, במהירות התמרון, בהפעלת האש ובמורכבות הפעולה בעומק שטחו של האויב ובשטחים המיושבים בצפיפות. לאלה מתלווה רגישות הולכת וגוברת לנפגעים. המפקד הקרבי נדרש לקבל החלטות מהר יותר ובתנאים קשים יותר מאשר בעבר והוא מצוי בלחץ תמידי להפיג את האירודאות. מהסיבה הזאת הוא נשען יותר ויותר על מערכות המידע שמספקות לו מודיעין על האויב בשדה הקרב ושמאפשרות לו לקבל תמונת מצב של כוחותיו ושל כוחות שכנים.

אולם למרות הפיתוחים הטכנולוגיים המרשימים הרי שהיכולת האנושית הבסיסית לא השתנתה באופן דומה. המפקד נדרש לבחון כמויות גדולות של מידע, לזהות במידע הזה את מה שרלוונטי למצבו המבצעי ולסנן החוצה את המידע שאינו רלוונטי. נוסף על כך עליו לעבד את המידע הרלוונטי ולתרגם אותו בדחיפות לתובנות מבצעיות. התהליכים הקוגניטיביים האלה יוצרים אצל המפקד עומס רב ועלולים

תחילת המאה ה-21 הביאה עימה את התחושה שכל פריט מידע שנזקקים לו זמין במרחב הטכנולוגי, וכל מה שנדרש הוא "להושיט יד" ולהשיגו. אולם עם הזמן התברר שהציפייה הזאת אינה אלא אשליה

ד"ר אל"ם (מיל) גבי סיבוני
ראש תוכנית צבא ואסטרטגיה, המכון
למחקרי ביטחון לאומי



מבוא

מהפכת המידע שאנו עדים לה בעשורים האחרונים משפיעה באופן משמעותי על העולם בכלל ועל שדה הקרב המודרני בפרט. התפתחויות טכנולוגיות משפרות את היכולת לאסוף מידע איכותי, לעבדו ולהציגו באמצעות מערכות מחשוב מתקדמות. מטרת הפעולות האלה היא לאפשר למנהל, למנתח הלב, למפקד וכד' להבין את המצב ולקבל החלטות טובות, דהיינו להשתמש באופן המיטבי במשאבים העומדים לרשותם כדי להשלים בהצלחה את משימותיהם.

עם זאת ניכר כי בעת האחרונה הולכת ומתחללת ההכרה כי זוהי אשליה להניח שנגישות למידע רב ועדכני תאפשר לקבל בזמן החלטות טובות יותר. מתברר כי כמות גדולה של מידע המציף את בעלי התפקידים השונים בדרך לקבלת החלטה הטובה ביותר לא רק שמעכבת אותם מלקבל החלטה בזמן הנכון, אלא שהיא עלולה למנוע מהם לקבלה בכלל.

במהלך לחימה נדרש המפקד להתמודד עם מצבים רבים של חוסר ודאות ולקבל כל הזמן החלטות רבות. החלטות האלה יכולות להכריע את הקרב ואת גורל אנשיו. עד לפני שנים לא רבות לא יכלו מפקדים לקבל תמונה בלתי אמצעית בזמן אמת על המיקום של כוחותיהם ושל כוחות האויב. כדי להתמודד עם האירודאות הזאת נקטו מפקדים גישה של ניהול סיכונים כדי להפחית את המחיר הפוטנציאלי שהם ויחידותיהם עלולים לשלם בגלל קבלת החלטות שגויות.¹ אולם נקיסת הגישה הזאת מקשה על המפקד לנצל באופן מיטבי הזדמנויות וחולשות של האויב במהלך הלחימה.

בעזרת כלים טכנולוגיים שקיימים ושינקראים "מערכות שליטה ובקרה (שו"ב)"² יכול כיום המפקד לקבל תמונה מהימנה וקרובה לזמן אמת על מיקום כוחותיו, על זמינות המשאבים שבידיו ועל מיקום כוחות האויב. נוסף על כך מאפשרים לו הכלים האלה לקיים תקשורת

במרחבים מורכבים ועירוניים אל מול אויב לא סדור, מוסתר, דינמי וקשה לחיזוי המתבסס על לוחמת גרילה, על תוואי שטח סבוכים ועל התווך התת־קרקעי. בתנאי לחימה כאלה נדרש הצבא המודרני לייצר הצלחות ותוצאות מבצעיות ברורות בעודו משמר את הלגיטימיות האתית, המוסרית והמבצעית של הפעילות הצבאית. בין היתר הוא נדרש להקטין ככל הניתן את הפגיעה באוכלוסייה אזרחית בלתי מעורבת במהלך הלחימה במרחב הפעילות המורכב הזה. לשם כך נדרש המפקד לקבל בזמן החלטות רבות ומהירות המבוססות על הבנה רצופה של שדה הקרב - הבנה שנובעת מידע היכן ממוקמים כוחותינו, היכן ממוקמים כוחות האויב ומהם כלל הגורמים שמשפיעים על המרחב.

כדי לאפשר למפקד להתמודד עם האתגרים הצבאיים האלה צמחו במהלך העשורים האחרונים מערכות מידע שונות המאפשרות לתמוך בתהליכי הפיקוד והשליטה (פוי"ש) של המפקד בשדה הקרב. הודות להתפתחות

השינוי התכוף במיקומי הכוחות (כוחותינו וכוחות האויב), הצורך לתפקד תחת אש ולוחות זמנים קצרים להשגת המשימה מחייבים שמשך קבלת ההחלטות יהיה קצר ושאיכות ההחלטות תהיה גבוהה ביותר

פרטים אחרים. בעוד שהשלב הראשוני של עיבוד המידע הם מהירים מאוד ומקיפים כמות גדולה של נתונים, בהמשך מצטמצם כוח העיבוד של המוח באופן משמעותי.⁴ בשלב הזה תוספת נתונים אינה מסייעת לקבלת החלטה אלא גוררת הפעלת אסטרטגיות שונות לעיבוד מידע ולסינון מידע חדש.⁵

וכאילו אין די בכך, הבעיה מחריפה בשדה הקרב המודרני. מלחמת השוחות של תחילת המאה ה־20 ומלחמות התמרון בסופה פינו את מקומן לשדה הקרב המודרני של המאה ה־21 שבו צבאות סדורים נלחמים בעיקר

יוכל לזהות את פריט המידע הרלוונטי מתוך כל פריטי המידע הפוטנציאליים הממוקמים במאגרי המידע הרבים, לעבד את כל הנתונים ולהכילם בכל רגע נתון. במצב הזה כמות המידע שאליה נחשף צרכן המידע יוצרת עומס מידע,³ עומדת לרועץ ואף עלולה לפגוע בתהליך קבלת החלטות מושכל.

למוח האנושי יש יכולת לאחסן כמות עצומה של מידע. אולם בדומה לרוב המשאבים, גם במשאב הזה קיימים "צווארי בקבוק" וחסמים בדרך לקבלת החלטות. אלה נובעים מהצורך לסנן מידע מרעשי רקע, לעבד מידע, להשוותו עם נתונים ועם פריטי מידע נוספים, לבחון דרכי פעולה אפשריות ולבסוף לקבל החלטה. השלב של סינון המידע הוא מאתגר במיוחד. צרכן המידע - במקרה הנידון המפקד הקרבי - נדרש לבחור את פריטי המידע הנדרשים לו כדי להעבירם לעיבוד. לשם כך עליו לזהות את כל פריטי המידע הפוטנציאליים לשם קבלת ההחלטה, להפריד בין עיקר לטפל, לסנן את פריטי המידע המשמעותיים המשלימים



חיפית מנהרה ב"צוק איתן" | מלחמת השוחות של תחילת המאה ה־20 ומלחמות התמרון בסופה פינו את מקומן לשדה הקרב המודרני של המאה ה־21 שבו צבאות סדורים נלחמים בעיקר במרחבים מורכבים ועירוניים אל מול אויב לא סדור, מוסתר, דינמי וקשה לחיזוי המתבסס על לוחמת גרילה, על תוואי שטח סבוכים ועל התווך התת־קרקעי

וסינון כדי להפחית את היקף המידע לרמה סבירה שתאפשר לו לקבל החלטות.⁷ אולם אסטרטגיות הסינון האלה כרוכות בסיכון לא מבוטל: ככל שיופעל על המפקד יותר לחץ, כך הוא יסנן יותר מידע שימושי ובדרך הזאת הוא עלול לאבד מידע קריטי לצורך קבלת ההחלטה הנדרשת.

המסקנה העולה מהדברים האלה היא כי מפקד שייחשף לכמות מידע מעל לסף מסוים יצרוך יותר מידע, יסנן נתונים רבים (שעשויים להיות רלוונטיים לקבלת החלטות טובות יותר) ויצרוך זמן רב יותר בתהליך קבלת ההחלטות שלו. מפקד המבקש לקבל כמה שיותר מידע כדי להפיג את חוסר הוודאות הנחוה בשדה הקרב עלול - בעודו ממתין לקבל את "דיעת הזהב" - להיות מנוצח על ידי יריב שיש לו מידע "טוב מספיק". התרשים שלהלן ממחיש את התופעה.

התרשים שלהלן דממחיש את הרעיון שהוסבר לעיל: מסך מסוים של עומס מידע יורדת איכות ההחלטה של המפקד, ונפגעת יכולת הפעולה שלו. לכן יש לוודא שהיקף המידע שאותו נדרש המפקד לסנן ולהעריך אינו עובר את הסף הזה.

תופעה נוספת שעלולה לקרות למפקד בעקבות צריכת מידע מוגברת היא מודעות יתר לתמונת הקרב הכללית ובמיוחד למה שמתרחש במפקדות שנמצאות כמה רמות מעליו. במהלך הקרב קיימות נקודות שפל כמו גם נקודות גאות, אך מפקדים שחשופים

יתרונו היחסי של האדם על פני המכונה הוא יכולתו לקבל החלטות המבוססות על פרמטרים מרובים ובהתאם לסדרי עדיפויות משתנים (חיי אדם, השגת המשימה, מוסר ועוד), במהירות ובזמן אמת

שיותר מידע - או אז הם חשים יותר שליטה במצב הנתון ולכן גם חשים יותר ביטחון בהחלטותיהם - זהו למעשה מעגל שאין לו סוף: הרי זרם המידע אינו פוסק לרגע, ועל המפקד להביא בחשבון את משאב הזמן שהוא מוגבל בעת תכנון המשימה בנוהל הקרב ומוגבל שבעתיים במהלך ניהול קרב. במילים אחרות: ככל שיש יותר מידע, כך נזקק המפקד לזמן רב יותר כדי לקבל את החלטותיו.

בעוד שבמהלך נוהל הקרב יכול המפקד להרשות לעצמו גמישות מסוימת בהקדשת זמן לצריכת מידע ולתכנון, והנתונים הם יחסית סטטיים, הרי שבניהול הקרב משתנה התמונה הזאת מהקצה לקצה. השינוי התכוף במיקומי הכוחות (כוחותינו וכוחות האויב), הצורך לתפקד תחת אש ולוחות זמנים קצרים להשגת המשימה מחייבים שמשך קבלת החלטות יהיה קצר ושאיכות החלטות תהיה גבוהה ביותר. לכן באופן לא מפתיע עולה מהמחקרים כי ככל שהמשתמש נחשף ליותר מידע, כך הוא עושה שימוש ביותר אסטרטגיות ניהול

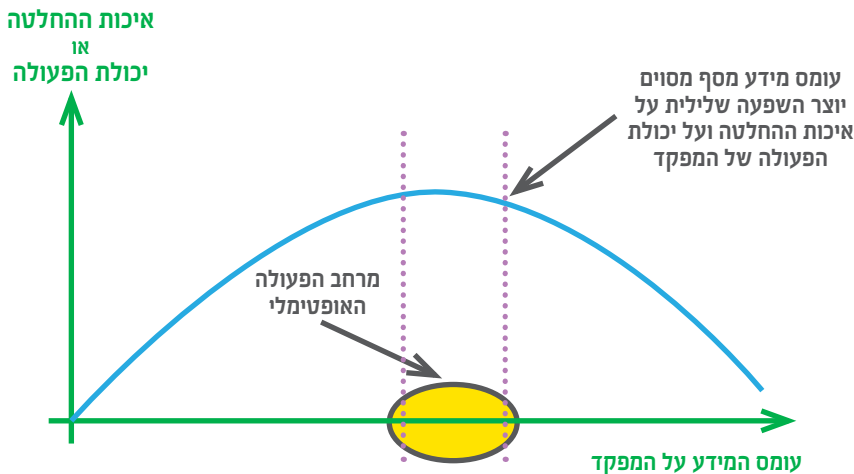
של טכנולוגיות האיסוף מקבל המפקד שלל דיווחים אוטומטיים וישירים על מיקום כוחותינו ועל מיקום האויב מחיישנים המצויים בשדה הקרב ומחוצה לו ומעבירים את המידע למערכות השו"ב שמולו. כמות המידע הפוטנציאלית המוצגת משתנה בהתאם לכמות ולסוג של אמצעי האיסוף המצויים במרחב, בהתאם לדרגת המפקד (ככל שהוא מפקד על מסגרת גדולה יותר, כך הוא ייחשף למידע רב יותר) ובהתאם לשלב הלחימה שבו מצויה היחידה שעליה הוא מפקד: ההכנה ללחימה (נוהל קרב) ומהלך הלחימה (ניהול הקרב).

נוהל הקרב הוא למעשה פרק הזמן שבו מתכונן המפקד לקרב, לומד על היערכות האויב, מתכנן את האופן שבו ישיג את משימתו, אוסף ומתדרך את כוחותיו. הפעולות האלה מתרחשות במהלך פעולות היומיום בשגרה (נוהל קרב סדור) וכן בין אירועי לחימה שבהם נדרש המפקד לעשות נוהל קרב חפוז. במהלך נוהל הקרב נצברים ומנותחים בעקביות פריטי מידע וידע עצומים על האויב, על השטח ועל היעדים השונים. פעולות הצבירה והניתוח מתרחשות הן בגופים מבצעיים והן בגופים מודיעיניים ברמות עומק ומומחיות שונות. פריטי המידע האלה - אם יובאו בחשבון בלחימה - יאפשרו היכרות טובה יותר עם האויב ועם שדה הקרב. באותו השלב האתגר העיקרי של המפקד הוא לשאול את השאלות הרלוונטיות ולהזות את המידע הנדרש לו כדי לקבל את התמונה המיטבית לקראת הקרב הצפוי לו.

ניהול הקרב הוא למעשה תהליך הפיקוד על הקרב עצמו. במהלך הפעילות המבצעית ממשיכים להיאסף פריטי מידע רבים באמצעות חיישנים שונים. המידע הזה מתאפיין בדינמיות רבה וברלוונטיות קצרת מועד באופן יחסי. באותו השלב נדרש המפקד להבחין תוך כדי הלחימה ובלהט הקרב בין מידע הכרחי ורלוונטי לפעילות כוחותיו לבין "רעש רקע" שאותו יש לסנן, כלומר מידע שאינו מספק נתונים הכרחיים לקבלת החלטותיו.

אף שמפקדים מעוניינים במידע ומבינים את חשיבותו לקבלת החלטות, ממחקרים⁸ עולה כי קיים קשר אמביוולנטי הרווי במתחים ובסתירות מובנים בין צריכת מידע לבין תהליך קבלת ההחלטות. החוקרים מדגישים כי על אף שמקבלי החלטות מבקשים לצרוך כמה

תרשים: כך פוגע עודף מידע באיכות ההחלטה של המפקד וביכולתו לפעול



היעד, או שהוא יכול לקבל סיכום קצר כתוב או תצוגה גרפית של פריטי מידע שונים על צג מחשב? גם במקרה הזה יש לזהות את השלב שבו מצוי המפקד במהלך הלחימה (נוהל קרב או ניהול קרב), וכמובן יש להגדיר את סוג המשימה ואת ההקשר המבצעי. כדי להגדיר מהו המידע החשוב ומהו סוג הדיסציפלינה שבה נעשה שימוש יש לדון בשאלות האלה ובשאלות רבות נוספות. במקביל יש להביא כל הזמן בחשבון כמה אלמנטים קריטיים ובהם: הרלוונטיות של המידע, שיטת הצגתו באופן שיתאים למצב המבצעי שבו מצוי המפקד, אפקטיביות המידע לצורכי המפקד והאקטואליות שלו.

האתגר השני הכרוך בבניית טכנולוגיה שמסייעת לקבל החלטות הוא הצורך לבנות תמונה מבצעית שלמה מאוסף נתונים מגוון ודינמי. כדי לבנות תמונת מצב שלמה שתהיה אפקטיבית, רלוונטית ובזמן אמת צריך המפקד לעבד מידע מכמה מקורות. מדובר בתהליך מורכב הכולל ארבעה שלבים מרכזיים:

1. היתוך המידע ומיוגו, כלומר חיבור כמה פריטי מידע דומים לפריט מידע אחד. כך, למשל, יחברו כמה איתורים מחיישני סיגינט שונים, ותושג ההבנה שמדובר בפריט מידע אחד, למשל אדם הממוקם בקומה השנייה של הבניין שמולנו.
2. לאחר מכן נדרשת מערכת המידע לסנן את הנתונים הפוטנציאליים העומדים לרשותה ולבחון האם פריט המידע החדש נדרש ורלוונטי ויש להציגו למפקד.
3. בשלב השלישי - שעל פיתוחו עמלים במדינות רבות בעולם - אמורים כל הנתונים הנבחרים לעבור היתוך ולהיות מתורגמים לתמונת מצב אחודה ומלאה שתאפשר לקבל החלטה איכותית בתוך זמן קצר ככל האפשר.
4. החוליה האחרונה בשרשרת הזאת היא הצגת הנתונים למפקד באופן שיאפשר לו להבין את תמונת המצב בעזרת מספר קטן ככל האפשר של מתווכים - בני אדם או מערכות מידע. פיתוחים טכנולוגיים בתחום הזה כוללים שיטות של תצוגה חזותית להמחשת המידע - בעזרת תשתית מיפוי או תשתית וירטואלית אחרת - שימוש בצבעים ובחיוויים קוליים להצגת מידע דחוף, זיהוי המועד שבו התקבל

על אף השינויים בטכנולוגיה, המפקד נותר אדם, והמגבלות האנושיות בתהליך הקליטה והעיבוד של המידע שרירות וקיימות

המענה הטכנולוגי מבוסס על יתרון היחסי של מערכות השר"ב באיסוף מידע רב מדיסציפלינות שונות, בעיבודו המהיר ובהצגתו היעילה. כדי להפוך לאמצעי עזר שימושי נדרשות מערכות השר"ב לייצר תהליך אוטומטי, מהיר ויעיל שתוצריו יאפשרו למפקד לקבל במהירות החלטות טובות יותר בתנאים של לחץ ושל עומס מידע. בדרך למימוש יכולות כאלה מתמודדים כיום צבאות מודרניים - כמו גם תעשיות אזרחיות - עם כמה אתגרים טכנו-מבצעיים.

הראשון מבין האתגרים האלה הוא הצורך להגדיר מהו מידע חשוב ורלוונטי. נוכח שפע המידע שאליזו יכול להיחשף המפקד בכל זמן נתון ברמות השונות חובה לזהות את המידע החיוני בעבורו כדי שיוכל לממש את אחריותו על הכוח הכפוף לו וכלפי המשימה שקיבל. למעשה, מדובר בשאלה מבצעית שעליה יש לענות לפני שניגשים לפתרון הטכנולוגי. התשובה, כתמיד, מורכבת. המידע תלוי תמיד בהקשר המבצעי. לדוגמה: מהו המידע הנדרש להגנה על יעד לעומת המידע שנדרש כדי לתקוף אותו? האם המידע הנדרש למפקד בעת שהוא עומד לתקוף יעד מסוים הוא המידע שנדרש לו בעת שהוא מתכוון לתקוף יעד אחר? איזה פריט מידע הוא רלוונטי, ואיזה פריט מידע אחר יסיח את דעתו מהזדמנות מבצעית פוטנציאלית? האם המידע הדרוש למפקד לנוהל הקרב הוא המידע שנדרש לו במהלך ניהול הקרב?

לאחר שהגדרנו מהו המידע הנדרש, יש לבחון את מקורות המידע הנדרשים. האם מפקד גדוד צריך לראות תמונת וידאו חיה של המרחב כדי לקבל את המידע הדרוש לו לקראת תקיפת

לתמונת מצב רחבה מדי מסתכנים באובדן מוטיווציה, בעליית מפלס החרדה ובאובדן אמון במפקדיהם תוך כדי הלחימה. לשם המחשה יש לשאול את השאלה היפותטית הבאה: אילו החלטות היו מקבלים מפקדי הכוחות ברמת הגולן ביממות הראשונות של מלחמת יום הכיפורים לו היו נחשפים לתמונת המצב המלאה?

לכן ראוי לבחון אילו כלים אפשר לתת למפקד כדי שייציעו לו לקבל החלטות טובות יותר בקרב - החלטות המבוססות על מידע עדכני ורלוונטי. זאת מתוך ההבנה כי אין בהכרח הלימה בין כמות המידע המוצגת לו לבין האיכות של החלטותיו ושל תהליך קבלת החלטות.

ההתמודדות עם עומס המידע במערכות השר"ב

מגמת הצמיחה בכמות הנתונים והאתגר הכרוך בניהולם ובעיבודם לשם קבלת החלטות לא חמקו מעיני הקהילה הטכנולוגית. כדי להתמודד עם האתגרים האלה נעשה ברחבי העולם מאמץ לשפר את היכולות להתמודד עם התופעה של הצפת מידע. המאמץ נעשה בשני כיוונים: הראשון, פיתוח אמצעים טכנולוגיים לעיבוד מידע; השני, פיתוח מענה המבוסס על יכולות "רכות" הכוללות טכניקות לארגון המידע ומתן מענה ארגוני מתאים (בצבא, לדוגמה: פיתוח תורת לחימה).

האתגר הפיקודי בשדה הקרב מורכב מהצורך לקבל החלטות רבות על סמך שיקולים רבים, ובהם שיקולים מבצעיים, אנושיים ומוסריים. יתרונו היחסי של האדם על פני המכונה הוא יכולתו לקבל החלטות המבוססות על פרמטרים מרובים ובהתאם לסדרי עדיפויות משתנים (חיי אדם, השגת המשימה, מוסר ועוד), במהירות ובזמן אמת.

הכרת התו"ל ותורת הארגון ("המענה הרך") מאפשרת למפקד להשתמש במידע העומד לרשותו באופן יעיל ולקבל החלטות מיטביות גם כשהוא נתון ללחצי שדה הקרב.

מפקדים שחשופים לתמונת מצב רחבה מדי מסתכנים באובדן מוטיווציה, בעליית מפלס החרדה ובאובדן אמון במפקדיהם תוך כדי הלחימה. לשם המחשה: אילו החלטות היו מקבלים מפקדי הכוחות ברמת הגולן בתחילת מלחמת יום הכיפורים לו היו נחשפים לתמונת המצב המלאה?

אם בעבר נאבק המפקד הטקטי להשיג נתונים על מיקום כוחותיו ועל מיקום האויב כדי שיוכל לקבל החלטות, הרי היום מוגשים לו הנתונים אלה - ורבים אחרים - בשפע, וכתוצאה מכך עומד בפניו אתגר חדש: להפריד את המוץ מהתבן ולמצוא את פריטי המידע הרלוונטיים שיאפשרו לו לקבל החלטות טובות יותר ולהשיג הכרעה בלחימה

המידע והסרת המידע מיד עם הפיכתו ללא רלוונטי לשלב הפעילות או לקבלת החלטה. האתגרים שתוארו לעיל מחייבים למצוא דרכים לסייע למפקד להתמצא בים המידע המזרם אליו. בחלק הבא של המאמר נעשה ניסיון להתמודד עם האתגר הזה.

כיצד להתמודד עם הצפת מידע

ההתקדמות הטכנולוגית המסחררת של העשורים האחרונים יצרה יכולות איסוף המאפשרות למפקד בשדה הקרב המודרני לשפר את שליטתו בסביבתו במהלך ההכנות לקרב ותוך כדי ניהול הקרב ולהשתמש במשאבים העומדים לרשותו באופן מיטבי אל מול תמונת מצב ומשימה נתונות, לקבל החלטות טובות יותר ולהגיע לתוצאה הרצויה. אך כתמיד, לכל התקדמות יש חסרונות, וגם הטכנולוגיה הזאת יצרה כמה אתגרים

הטכנולוגיים על פי צורכי המפקד הסביר. מאחר שאין שני מפקדים זהים, האתגר הראשון הוא זיהוי מאפייני "המפקד הסביר". מפקד כזה הוא בעל תפקיד במילואים או בשירות סדיר שעבר סדרת מיונים וכן הכשרות פיקודיות ומקצועיות המאפשרות לו לפקד על יחידה צבאית. כישוריו המקצועיים והאישיים מאפשרים לו לקלוט ולעבד כמויות מידע מסוימת בשלבי הלחימה השונים. הניתוח הזה יאפשר לזהות את המידע שיכול המפקד הסביר לקלוט ולעבד בשלבי הלחימה השונים

משמעותיים למפקד בשדה הקרב הטקטי. על אף השינויים בטכנולוגיה, המפקד נותר אדם, וכפי שהוסבר קודם לכן, המגבלות האנושיות בתהליך הקליטה והעיבוד של המידע שרירות וקיימות גם בעת הזאת. כדי להתמודד עם אתגרי הטכנולוגיה וכדי לייעל ולטייב את מערכות השו"ב התומכות במפקד הטקטי מומלץ לאמץ כמה עקרונות שיאפשרו לסנן, לעבד, להתיק ולתעדף מידע לפי צורכי המפקד בשדה הקרב המודרני: בשלב הראשון מוצע לבנות את הכלים



שיגור מזל"ט טקטי מסוג רוכב שמיים לאיסוף מודיעין | ההתקדמות הטכנולוגית המסחררת של העשורים האחרונים יצרה יכולות איסוף המאפשרות למפקד בשדה הקרב המודרני לשפר את שליטתו בסביבתו במהלך ההכנות לקרב ותוך כדי ניהול הקרב ולהשתמש במשאבים העומדים לרשותו באופן מיטבי אל מול תמונת מצב ומשימה נתונות, לקבל החלטות טובות יותר ולהגיע לתוצאה הרצויה

אמת"), ללמוד את צורכי המפקד ולספק לו את המידע הזה לאור מצב הלחימה והפעילות הרלוונטית.

החשש הוא שכדי להפחית את חוסר הידיעה המאפיין את שדה הקרב יבקש המפקד לצרוך כמות גדולה של מידע - שבאופן פרדוקסלי תוריד את רמת זמינותו למידע רלוונטי ולקבלת החלטות נכונות במהירות.

לכן נדרשות מערכות השו"ב להנגיש למפקד את המידע המינימלי הרלוונטי לצורך ניהול הלחימה, בעוד שבזמן נוהל הקרב הן צריכות לאפשר לו גישה למידע נרחב ומגוון יותר לפי דרישתו.

מערכות השו"ב חייבות להיות מסוגלות להציג מידע באופן דיפרנציאלי, דהיינו להציג לכל מפקד ולכל בעל תפקיד רק את המידע שרלוונטי להם ולהימנע מלהציג תמונת לחימה רחבה מדי או מצומצמת מדי. זוהי סוגיה קריטית שכן המפקד נדרש לקבל החלטות הנוגעות למשימותיו הספציפיות בלי להיות מוסח ממצב המערכה כולה.

היתוך מידע הוא מרכיב חיוני לקבלת החלטות באופן מושכל ומהיר - החלטות המתבססות

בשלב נוהל הקרב יש למפקד, באופן יחסי, יותר זמן לקבל החלטה מושכלת המתבססת על מידע נרחב, ולכן באותו השלב ניתן להציג בפניו מידע מגוון ונרחב יחסית ולאפשר לו לבחור את הנתונים הנדרשים לו לקבלת החלטות

לו לבחור את הנתונים הנדרשים לו לקבלת החלטות.

לעומת זאת, בשלב ניהול הקרב זמנו של המפקד אינו בידו. עליו לקבל מספר רב של החלטות - בזו אחר זו - והוא אינו פנוי לקלוט ולעבד את כל המידע הפוטנציאלי הזמין לו. באותו השלב המפקד אינו יכול להמתין ל"ידיעת הזהב", והוא נדרש לקבל את ההחלטה הטובה ביותר במהירות הרבה ביותר. לאחר שצרך רק את המידע החיוני לו ביותר. באותה העת נדרשת מערכת השו"ב לזהות מהו המידע הנדרש למפקד בזמן אמת מתוך המידע המקדים שנאסף לפני הלחימה ומתוך המידע שהתקבל בזמן הלחימה (המכונה "מידע זמן

לשם קבלת החלטות במהירות וביעילות. עם הגדרת "המפקד הסביר" ניתן יהיה לדעת מהו פחות או יותר - גבול היכולת של המפקדים לקלוט מידע ולקבל החלטות (בעזרת מערכות שו"ב). הידיעה מהו "המפקד הסביר" גם תאפשר לשפר את יכולותיו, להכשירו ולאמנו כיצד לצרוך מידע באופן מיטבי וכיצד לעבד נתונים במהירות וביעילות במצבי הלחימה השונים לשם קבלת החלטות.

לא דומה צריכת המידע בשלב של נוהל הקרב לצריכת המידע בשלב של ניהול הקרב. זיהוי ההבדלים בצריכת המידע בכל אחד מהשלבים האלה יאפשר לזהות את צרכיו המבצעיים של המפקד בכל שלב. על סמך ההבדלים האלה יוגדר המענה במידע - ומכאן גם המענה הטכנולוגי המתאים שיאפשר למפקד לקלוט ולעבד את המידע באופן יעיל וחסכוני כדי שיוכל לקבל החלטות בזמן אמת.

בשלב נוהל הקרב יש למפקד, באופן יחסי, יותר זמן לקבל החלטה מושכלת המתבססת על מידע נרחב, ולכן באותו השלב יש לאפשר למפקד גמישות יחסית בצריכת המידע: ניתן להציג בפניו מידע מגוון ונרחב יחסית ולאפשר



אסור לשכוח שבשדה הקרב תמיד רב הנסתר על הנגלה. למרות הפיתוי להניח שהמפקד מקבל ממערכת השו"ב את "התמונה המלאה" של שדה הקרב, יש להניח תמיד כי מדובר בתמונה חלקית בלבד, וכי נתונים רבים חסרים משום שהוסתרו מעינינו. יש להחדיר למפקדים באימונים ובהכשרות את התובנה שערפל הקרב הוא חלק בלתי נפרד מהלחימה

ובעת ההכנה ללחימה? האם לחשוף את כל המפקדים לתמונת המצב המלאה העולה ממערכות השו"ב או למדר אותם ולהציג לכל מפקד רק את תמונת המצב הצרה שרלוונטית לו ולמשימתו? מהי השפעה של הצגת תמונת המצב המלאה של האויב על היכולת של מפקדים לפעול מול אויב עדיף בתנאים קשים? מהן התמיכה הארגונית וההכשרות הנדרשות לתפעול מערכות השו"ב בצבא? את השאלות האלה - ורבות אחרות - יש לבחון מתוך ראייה כללית של המקצוע הצבאי.

המאמר נכתב במסגרת שיתוף פעולה בין אגף התקשוב למכון למחקרי ביטחון לאומי שבמסגרתו פעלה רס"ן מיורצ'יק במכון למחקרי ביטחון לאומי במעמד של עמיתת מחקר.

הערות

1. D. S. Alberts, J. J. Garstka, R. E. Hayes & D. A. Signori, **Understanding Information Age Warfare**, Assistant Secretary of Defence, C3I/Command & Control Research Program, Washington DC, 2001
2. בצה"ל מבדילים בין מערכות שו"ב לבין מערכות עזר לפו"ש (פיקוד ושליטה). מערכות שו"ב מוגדרות "מערכות מומחה", ואילו המערכות בדרג הלוחם מוגדרות מערכות עזר לפו"ש. במאמר הזה ניתן לכלל המערכות הכינוי הכולל "מערכות שו"ב".
3. אף שעד היום לא קיימת הגדרה אחת מקובלת למונח "עומס מידע", לצורך השיח במאמר הזה, אומצה הגדרה המתייחסת לתחום קבלת החלטות: "מידע שמתקבל שהוא פוטנציאלית יותר מכשלה מאשר סיוע", ראו: David Bawden, Clive Holtham & Nigel Courtney, "Perspectives on Information Overload", **Aslib Proceedings**, Vol. 51 No. 8, pp. 249-255, 1999, <http://goo.gl/5CtYyo>
4. René Marois, "Capacity Limits of Information Processing in The Brain", **Trends in Cognitive Sciences**, Volume 9, Issue 9, September 2005, <http://goo.gl/5SpUjR>
5. **שש**
6. Charles A. O'Reilly, "Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better?" **Academy of Management Journal**, 23 (4), 1980, pp. 684-696, <http://goo.gl/VwC3ZZ>
7. **שש**

- בשפע, וכתוצאה מכך עומד בפניו אתגר חדש: להפריד את המוץ מהתבן ולמצוא את פריטי המידע הרלוונטיים שיאפשרו לו לקבל החלטות טובות יותר ולהשיג הכרעה בלחימה. בשדה הקרב הטקטי האתגר גדול במיוחד: לחימה תחת אש מחייבת לקבל החלטות במהירות ובתנאים של אי-ודאות תמידית. יתרונה של הטכנולוגיה וחשיבותה הגדולה בשדה הקרב הטקטי נובעים מיכולתה לגשר בין הכמות הפוטנציאלית של המידע שעשוי להיות רלוונטי למפקד לשם קבלת החלטות לבין יכולות האדם לקלוט מידע ולעבדו בזמן נתון. זהו האתגר המרכזי הניצב בפני המתכננים של מערכות השו"ב - אם הם רוצים להעניק מענה מיטבי למפקדים בכל הרמות. טכנולוגיית המידע כיום מאפשרת להציג למפקד שפע עצום של נתונים על שדה הקרב - שפע שמפקדים בדורות הקודמים יכלו רק לחלום עליו. אולם בשפע הזה טמונה גם קללה: יש גבול לכמות המידע שיכול המפקד לעבד ולקלוט. ככל שהמפקד מוצף במידע רב יותר, כך גדל הסיכון שהוא יחמיץ דווקא את המידע הרלוונטי ביותר למילוי המשימה שהוטלה עליו. לכן האתגר הגדול הוא לפתח מערכות שו"ב שיוכלו לסנן באופן קפדני את המידע ויציגו לו רק מידע רלוונטי, אפקטיבי ואקטואלי לצורך קבלת החלטות. במילים אחרות: יש צורך לאזן בין היכולות של מערכות השו"ב לבין חולשותיהן שעלולות למנוע מהמפקדים למצות את מלוא הפוטנציאל הטמון בהן.

באמצעות המאמר הזה אנחנו מבקשים לעורר ולעודד דיון מקצועי רב תחומי שבו יידונו נושאים רבים הקשורים למערכות השו"ב. הנה דוגמאות לכמה מהנושאים האלה: כיצד מתגברים על ההשפעות השליליות שיש להטמעתן של מערכות השו"ב על תהליך קבלת החלטות ברמות השונות בעת לחימה

על כמות נתונים גדולה. לכן מערכת השו"ב נדרשת למזג, להתיק ולהציג נתונים רבים בתצוגה מתכללת (אינטגרטיבית) שתאפשר לקלוט את תמונת המצב "במבט אחד". נתונים הכתובים במתכונת של "סיפור מעשה" ודורשים תשומת לב ממושכת של המפקד גורעים מיכולתו לעבד במהירות את הנתונים ולקבל החלטה מהירה ומושכלת.

המערכת גם צריכה לאפשר למפקד לעקוב אחרי נתונים ופרטי מידע משתנים כדי להבחין בשינויים מהירים בשדה הקרב. לצד אלה נדרש המידע להיות מתועדף בכל שלב של עיבודו בהתאם לפרמטרים הבאים:

1. **הרלוונטיות** של המידע הן לשלב שבו מצויה הלחימה והן לרמתו הפיקודית של המפקד (מ"פ, מג"ד, מח"ט וכד').
2. **האפקטיביות** של המידע, דהיינו מידת ההשפעה שעשויה להיות לו על קבלת החלטות של המפקד.
3. **האקטואליות** של המידע לשלב הלחימה ולמרחב הלחימה.

במקביל יש להפחית ככל האפשר את מספר הגורמים המעורבים בתהליכי עיבוד המידע למינימום ההכרחי כדי לשפר את אמינות המידע ואת האקטואליות שלו. ניתן לעשות זאת באמצעות אוטומטיזציה מרבית של תהליכי העיבוד והסינון של המידע על פי חוקיות שנקבעת מראש בהתאם לשיקולים המבצעיים המשתנים.

לבסוף אסור לשכוח שבשדה הקרב תמיד רב הנסתר על הנגלה. למרות הפיתוי להניח שהמפקד מקבל ממערכת השו"ב את "התמונה המלאה" של שדה הקרב, יש להניח תמיד כי מדובר בתמונה חלקית בלבד, וכי נתונים רבים חסרים משום שהוסתרו מעינינו. יש להחדיר למפקדים באימונים ובהכשרות את התובנה שערפל הקרב הוא חלק בלתי נפרד מהלחימה.

סיכום

מטרתו המרכזית של המאמר הזה היא להעלות את המודעות להשפעות של עומס המידע על יכולתו של המפקד לקבל החלטות בזמן אמת בעת לחימה. אם בעבר נאבק המפקד הטקטי להשיג נתונים על מיקום כוחותיו ועל מיקום האויב כדי שיוכל לקבל החלטות, הרי היום מוגשים לו הנתונים אלה - ורבים אחרים

לקראת חיל הגנה מרחבית

צה"ל חייב לבנות כוח ייעודי לבט"ש ולחסוך מהכוחות האחרים את העיסוק בכך. זה ישפר את איכות ההגנה על הגבולות וימנע רבים מהכשלים שמאפיינים את הכוחות המתמרנים בתחילת כל מלחמה בשל העובדה שעסקו זמן רב מדי בבט"ש

לוחמות שעוסקות בבט"ש. בחלק השני אני דן באיומים השונים העומדים בפני כוח שמגן על גבולות המדינה ובמשימות הצפויות לו. בחלק האחרון אני מציע להקים חיל ייעודי למשימות בט"ש ולהפריד הפרדה מלאה בין

למלחמה ולמבצעים התקפיים ולביצוע המשימות האלה.

בחלקו הראשון של המאמר אני מנתח את ההבדלים בין משימות בט"ש למשימות במלחמה ודן בנוזקים הנגרמים ליחידות

מבוא

מאז הקמתו וביתר שאת מאז מלחמת ששת הימים מתמודד צה"ל עם המתח המובנה שבין משימות הביטחון השוטף המוטלות עליו לבין הצורך להיערך להכרעה במלחמה. במציאות של משאבים מוגבלים נופל נטל הביטחון השוטף ברובו על כתפיהם של כוחות הסדיר והמילואים, שייעודם העיקרי, ארגון, צידום, הכשרתם, האתוס הצבאי שלהם והערכים שלאורם הם מחונכים מכוונים כולם ללחימה בעצימות גבוהה. אני טוען כי הניסיון למיצוע מרבי של כוחות צה"ל פוגע הן במוכנותם למלחמה והן בכשירותם לביצוע משימות הבט"ש.

הטלת משימות בט"ש באופן מתמשך על יחידות שנועדו מלכתחילה למלחמה משבשת את הגיון פעולתן ופוגעת בכשירותן למלחמה (ולא רק עקב מיעוט אימונים). גם את משימות הביטחון השוטף מבצעות היחידות האלה באפקטיביות נמוכה יותר מאשר יחידות שנבנו והוכשרו במיוחד למשימות האלה.

לכן אני מציע להעביר את האחריות על משימות הבט"ש לידי מג"ב ולידי חיל ייעודי להגנה מרחבית ולייחד את עוצבות צה"ל המתמרנות - בסדיר ובמילואים - להתכוננות



סיור בט"ש בגבול מצרים לפני הקמת גדר הגבול | יש להעביר את האחריות על משימות הבט"ש לידי מג"ב ולידי חיל ייעודי להגנה מרחבית ולייחד את עוצבות צה"ל המתמרנות - בסדיר ובמילואים - להתכוננות למלחמה ולמבצעים התקפיים ולביצוע המשימות האלה

סגן (מיל) תמיר מנצור כרמל
מפקד מחלקת טנקים בחטיבת מילואים



הטלת משימות בט"ש באופן מתמשך על יחידות שנועדו מלכתחילה למלחמה משבשת את הגיון פעולתן ופוגעת בכשירותן למלחמה

אחריות על גזרה מרחבית, אך אופי הגזרות שונה במהותו. בהגנת הגבולות הגזרה היא קווית באופייה - קו גבול שעליו יש להגן, ומאחוריו עומק המאפשר את מרחב הפעולה. במשימה כזאת כיוון האיום ברור: מצד אחד של הגבול לעבר צידו האחר בישראל. במשימת בט"ש באיר"ש הגזרה היא מרחבית באופייה, כלומר האיומים נובעים מתוך הגזרה או עוברים דרכה כדי לפגוע בתושבי ישראל בגזרה או בגזרות אחרות.

• ההבדל השלישי נוגעת לקשת האיומים הצפויים במשימת ההגנה על הגבולות החורגים מהגדרת הבט"ש. במקרה של התלקחות מלחמה באחד מגבולותיה של ישראל, ובמיוחד אם תפרוץ בהפתעה או בהתרעה קצרה, כוחות הבט"ש שעל הגבול יהיו אלה שיספגו את המהלומה הראשונה. גם בעת מלחמה או מבצע צבאי מעברו האחר של הגבול על הכוחות להגנת הגבולות לפעול בהקשר הכללי של הפעילות הצבאית המוגברת בגזרתם. להבדל הזה יש משמעות בנוגע לכשירות הנדרשות מהכוח המגן על הגבול וכן בנוגע לצידו ולכפיפותו הארגונית.

לאור ההבדלים האלה יש לשכלל את הגדרת המושג בט"ש כך שתהיה בו התייחסות מפורשת לשני סוגי המשימות הנכללים בו. לצורכי המאמר הזה אכנה את המשימה האחת "החזקת שטח במחלוקת" ואת המשימה האחרת - "הגנת הגבול".

בגלגוליו הראשוניים של המאמר הזה הייתה הכוונה להציע להטיל על מג"ב אחריות כוללת

כוחות הבט"ש לכוחות המיועדים למלחמה רחבת היקף. אך לפני כן - כך נדמה - יש מקום לדון קצת יותר לעומק במושג "ביטחון שוטף" (בט"ש).

מה בין בט"ש לבין הגנת הגבולות?

בשפה היום-יומית המונח "בט"ש" מתאר הן את פעילות צה"ל לשמירה על גבולות המדינה והן את פעילותו באיר"ש, אך בהגדרתו הרשמית של המושג אין כלל התייחסות לפעילות באיר"ש. במילון למונחי צה"ל מוגדר כך המונח "ביטחון שוטף":

"כינוי לפעילות יום-יומית של צה"ל ושל כוחות הביטחון האחרים המיועדת לשמור על גבולות המדינה ביבשה, באוויר ובים, על ביטחון תושביה, על רכושם, על מתקנים ועל מבנים מפני פעולות איבה של גורמים עוינים. פעולתם של הגורמים האלה ניכרת בהפעלת שיטות של לוחמת גרילה או טרור, הטרדות באש וכדומה".

רב המשותף בין המשימות להגנה על הגבולות לבין משימות צה"ל באיר"ש, אך קשה להתעלם מכמה הבדלים משמעותיים שקיימים ביניהן - הבדלים שיוצרים צורך בהבדלה מושגית ביניהן:

• ההבדל הראשון נוגע למידת החיכוך עם אוכלוסייה אזרחית. הגנה על הגבולות כוללת רמה נמוכה של חיכוך עם אוכלוסיית קבע אזרחית. עיקר החיכוך הקיים הוא עם מבקשי מקלט או עם מבקשי עבודה המנסים לחצות את הגבול, עם גורמים פליליים - ישראלים ושאינם ישראלים - שמנסים להבריח את הגבול ובמידה מסוימת עם תושבי הגזרה בכל הנוגע לתיאום ההגנה עליהם. במשימות באיר"ש, לעומת זאת, ישנו חיכוך קבוע גם עם תושבי יו"ש וגם עם תושבי ישראל המתגוררים ועוברים במרחב. החיכוך כולל טיפול בגורמים החשודים בטרור ובעבירות פליליות בקרב שתי האוכלוסיות, טיפול בהפרות סדר, מניעת התנגשויות בין יהודים לפלסטינים ומגע עם גורמים בין-לאומיים.

• ההבדל השני נוגע לשוני באופי המרחבי של משימות הבט"ש באיר"ש ובגבולות. גם בגבולות וגם באיר"ש מקבלות היחידות

הן למשימה של החזקת איר"ש והן למשימה של הגנה על גבולות השלום של ישראל. הצעה ברוח זו העלה בעבר מפקד מג"ב לשעבר, ניצב חוסיין פארס¹. אולם ההבדל המהותי בין המשימות באיר"ש לבין המשימות על הגבול וכן מאורעות "האביב הערבי", שגורמים להתערערות הסביבה שלנו ומייצרים סכנה סבירה להתפרצות אלימה בגבולות השלום של ישראל², שיכנעו אותי שהאחריות הכוללת על מרחב הגבול, גם בגבולות של שלום, צריכה להישאר בידי צה"ל.

יש צורך בהפרדה מושגית, ארגונית ותורתית בין משימה להחזקת שטח במחלוקת, שהיא משטרית באופייה, ושאותה יש למסור למג"ב (ולפטור לחלוטין את צה"ל מהעיסוק הזה), לבין משימה להגנה על הגבולות, שהיא בעלת מאפיינים ייחודיים, ושמידת העצימות שלה נעה בין בט"ש לבין מלחמה כוללת. את המשימה הזאת יש למסור לידי חיל הגנה מרחבית שיפעל במסגרת צה"ל.

במאמר הזה אני מתמקד רק בהצעה להקים את חיל ההגנה המרחבית, אך הנימוקים שאני מעלה בעד הקמתו ובעד הפיכתו לאחראי להגנת הגבולות מחזקים שבעתיים את הטענה כי את האחריות לאיר"ש יש להעביר לידי מג"ב.

ההבדלים בין בט"ש ללחימה בעצימות גבוהה

מרבית ההבדלים בין מלחמה לבין ביטחון שוטף נובעים מהיות המלחמה אירוע מתוחם בזמן המאופייני בריכוז מאמץ צבאי ולאומי, ברמות חיכוך גבוהות ובפעילות שהיא בעיקרה התקפית. לעומת זאת הביטחון השוטף הוא פעילות מתמשכת, הגנתית בעיקרה, שגרתית, יום-יומית, בעלת רמת חיכוך נמוכה עם האויב,

אך רמת חיכוך גבוהה עם גורמים אזרחיים. ההבדלים היסודיים בין בט"ש לבין מלחמה מחייבים כי כוח שמשרת בבט"ש יהיה בעל עקרונות פעולה, מבנה והכשרה שונים מאלה של כוח שמיועד להשתתף במלחמה בעצימות גבוהה. בפרק הבא אני מנתח את ההבדלים האלה ואת המשמעויות שלהם בנוגע למבנה הרצוי של כוחות ייעודיים לבט"ש בכלל ולהגנת הגבולות בפרט. כמו כן אני דן בנוזקים הנגרמים לאפקטיביות המבצעית של כוחות מתמרנים שעיקר תעסוקתם בין המלחמות הוא משימות בט"ש.

השוואה בין מאפייני הבט"ש לבין לחימה בעצימות גבוהה

השוואה בין מאפייני הבט"ש לבין לחימה בעצימות גבוהה		
המאפיין	בט"ש	לחימה בעצימות גבוהה
המצב היסודי	מגננה	לרוב מתקפה
תיחום בזמן	שגרתי, יום-יומי, מתמשך	מתוחם בזמן
רמת החיכוך עם האויב	נמוכה	גבוהה
רמת החיכוך עם האוכלוסייה	בגבולות - נמוכה בהחזקת שטח - גבוהה	נמוכה עד בינונית - בהתאם לשדה המערכה
אופי המשימה	לשמור על השקט ועל הביטחון	להשיג יעדים מערכתיים, אסטרטגיים ומדיניים
היקף האבדות לכוחותינו	נמוך	בינוני עד גבוה
היקף הנזק לרכוש	נמוך	גבוה

היררכיה בשביל שלוט כראוי על הכוחות, אבל קיומן של רמות היררכיה רבות מאריך את משך הזמן ממסירת פקודה ועד תחילת הביצוע, מצריך משאבים רבים וגורם לסרבול. לכן כדי להשיג יעילות מבצעית מרבית יש לשאוף שמספר רמות ההיררכיה יהיה קטן ככל הניתן בהתאם לנסיבות המבצעיות.

מוטת השליטה המוגברת בבט"ש מאפשרת להפחית את רמות ההיררכיה ולהפנות משאבים ממפקדות לכוחות בשטח. קיום רמות היררכיה עודפות ביחס לנסיבות הוא לא רק בזבוז משאבים וזמן, הוא טומן בחובו גם נזקים פיקודיים העלולים להשפיע גם על תפקודי המפקדים הזוטרים. מספרם המועט של האירועים האלימים בפעילות הביטחון השוטף הופך כל אחד מהם לאירוע בולט ויוצא דופן המרכז תשומת לב פיקודית, מדינית ותקשורתית שלא היה מקבל לו היה חלק מרצף פעולות לחימה במסגרת מלחמה רחבת היקף. כבר אובחן כי עודף רמות ההיררכיה בבט"ש גורם לשיטוח שרשרת הפיקוד בצורה שגורמת למפקדים מרמת המ"מ ולעיתים עד רמת מפקד הפיקוד להיות מעורבים אישית בפיקוד על אירוע מסדר גודל טקטי.⁵ התוצאה היא נטילת העצמאות מהמפקדים הזוטרים, פגיעה בביטחונם העצמי ובכשירותם להוביל את יחידותיהם בקרב שבו לא יזכו ל"השגחה צמודה" ממפקדיהם.

מרבית ההבדלים בין מלחמה לבין ביטחון שוטף נובעים מהיות המלחמה אירוע מתוחם בזמן המאופיין בריכוז מאמץ צבאי ולאומי, ברמות חיכוך גבוהות ובפעילות שהיא בעיקרה התקפית. לעומת זאת הביטחון השוטף הוא פעילות מתמשכת, הגנתית בעיקרה, שגרתית, יום-יומית, בעלת רמת חיכוך נמוכה עם האויב, אך רמת חיכוך גבוהה עם האוכלוסייה האזרחית

רציפות הפעילות בזמן

האופן שבו מיושם עקרון המלחמה "רציפות והמשכיות" בבט"ש שונה מהאופן שבו הוא מיושם בלחימה בעצימות גבוהה. ההבדלים האלה נובעים מתנאי היסוד השונים בין מלחמה לבט"ש. יחידות טקטיות במלחמה פועלות ככלל בבת אחת, באותו המרחב והזמן לשם השגת יעד טקטי מוגדר. הרציפות בפעולותיהן מתבטאת בהגדרת משימה חדשה ליחידה מיד עם מילוי משימתה הקודמת ושימוש בכוחות אחרים כדי להמשיך את

נוסף לקשיי השליטה. בתנאים כאלה מוגבלת יכולת השליטה של המפקד, ולכן מספר היחידות הכפופות שאותן ביכולתו לנהל הוא קטן.

לעומת זאת, מנהל מפעל לייצור מכוניות יודע בדיוק כמה מכוניות עליו לייצר בשעה ומהם החומרים הדרושים לייצור. זרימת חומרי הגלם והחלקים נעה בדרך כלל כסדרה, ללא הפרעה ובאופן הניתן לחיזוי מדויק ברמה גבוהה. בתנאים כאלה יכולת השליטה של המנהל

הבט"ש אומנם משפיע על כל רמות הפיקוד, אך במאמר הזה אני מתמקד במישור הטקטי - עד לרמת הפלוגה. במקומות שבהם אני דן ברמות גבוהות יותר, זה רק כדי להבהיר את השפעתן על הרמה הטקטית הנמוכה.

רמות היררכיה ואחדות הפיקוד

"מגבלות מוטת השליטה האנושית הן הגורם המשפיע החשוב ביותר ביצירת הארגון הצבאי כארגון מדרגי וכן באורחי הפיקוד הצבאי".³ היקף מוטת השליטה של מפקד מכתוב את מספר יחידות המשנה שניתן להכפיף לו. הוא נגזר גם מהטכנולוגיה, מהנהלים ומהתרבות הארגונית הקיימים בארגון, אך בעיקר מאופי משימותיו ומקצב האירועים הצפוי. לכן מבחין מילון מונחי צה"ל בין מוטת שליטה צרה, האופיינית לארגון לוחם, לבין מוטת שליטה רחבה, האופיינית לארגון לוחם בדרך כלל מארבע עד חמש יחידות משנה, ואילו גופים מנהליים (בצבא ומחוצה לו) עשויים לכלול תחתם מספר רב יותר של גופי משנה.

קצב האירועים במלחמה גבוה מאוד ומתאפיין באי-ודאות, במקריות ובאקראיות.⁴ החיכוך המתמשך עם האויב והרצונות המנוגדים המתנגשים בשדה הקרב מקשים מאוד על הניסיונות לשלוט בו. צפיפות הכוחות בשדה הקרב והתיאום הנדרש ביניהם מוסיפים נדבך

היא גבוהה, והוא מסוגל לפקח על פעולתן של יחידות רבות הכפופות לו ולתאם ביניהן.

בעוד שאין חולק על כך שפעילות בט"ש היא פעילות קרבית לכל דבר, אין לחלוק גם על הקביעה כי קצב האירועים הנמוך ודלילות הכוחות בגזרה מאפשרים רמת שליטה גבוהה יותר של המפקדים על הכוחות. לא יהיה זה מוגזם לקבוע כי מוטת השליטה של מפקד בהגנת על הגבולות גבוהה משמעותית מזו של מפקד בקרב היבשה.

בקרב היבשה יש צורך במספר רב של רמות

המיטבית כדי להבין את תמונת המצב, לשלוט ביחידתו ולתת פקודות למפקדי המשנה.

במערך המסייע הקרבי - התותחנים - אין חיכוך עם האויב על קו המגע, ואין יעד פיזי שעליו יש להסתער או להגן. האתגר המרכזי של מפקד הסוללה הוא לשלוט בכוחות ובקצב הירי שלהם. את זה הוא עושה בצורה מיטבית ממרכז השליטה - המפי"ק.

נדמה כי הפיקוד בבט"ש שואב משני המודלים האלה. בשגרה היחס בין היקף הכוחות המצומצם לאורכה הגדול של הגזרה מכתב שכוחות המשנה השונים ביחידה יפעלו עצמאית, במרחבים נפרדים וללא קשר עין. אופי הפעילות הזה מתאים לשליטה מרחוק באמצעות חמ"ל ולמידה גדולה של עצמאות של הכוחות בשטח.

לעומת זאת, בזמן אירוע בגזרה נדרש מפקד היחידה להתייבב במקום האירוע ולפקד מלפנים. רק כך הוא יכול לקרוא כראוי את תמונת המצב, לשלוט בכוחות ולהניע אותם

כדי להשיג יעילות מבצעית מרבית יש לשאוף שמספר רמות ההיררכיה יהיה קטן ככל הניתן בהתאם לנסיבות המבצעיות

מפקד המחלקה ואת סגנו, יחס המפקדים לחיילים במחלקת חי"ר הוא כ-1 ל-6. לעומת זאת, היחס בין מספר המפקדים למספר החיילים במחלקת שריון הוא 1 ל-3. נראה שהיחס הזה מתאים גם לפעילות בט"ש.

פיקוד מלפנים לעומת שליטה מאחור

בצבא היבשה מוכרים שני מודלים שונים של פיקוד ושליטה. אחד מדגיש את הפיקוד והאחר את השליטה. האתוס של היחידות המתמרנות - שריון, חי"ר והנדסה - הוא של פיקוד מלפנים. לעולם יתקדם מפקד הפלוגה בראש חייליו לקרב. בכך נותן המפקד דוגמה אישית, נוסך בחייליו רוח קרב ונמצא בעמדה

תנופת המתקפה (או המגננה). לעומת זאת, בבט"ש מתבטא עקרון הרציפות באחריות היחידה לפעול באופן רצוף ומתמשך בגזרתה ללא הפסקה. מתוך כך עולה, למשל, כי כל עוד יחידה נמצאת בפעילות בט"ש, היא לא תתכנס כולה במקום אחד ובזמן אחד.

היחס בין מספר המפקדים למספר החיילים

היחס המתאים בין מספר המפקדים הזוטרים לבין מספר החיילים ביחידה נגזר ממוטת השליטה של המפקד, מהאמל"ח שיש להפעיל ומאופי המשימות שעשוי להיות מוטל עליהם. בבט"ש המשימות השכיחות הן סיור רכוב, תצפית מעמדה ומארב רגלי. שתי המשימות הראשוניות (והשכיחות יותר) מונות בדרך כלל 3-5 לוחמים בפיקוד מש"ק או קצין. היחידה הקטנה ביותר במחלקת חי"ר שעליה מפקד מש"ק בוגר קורס פיקודי היא כיתה המונה 8 חיילים (לפי התקן). כשמביאים בחשבון את



צה"ל בפעילות בט"ש באיו"ש | על חשיבות האורגניות שום מפקד קרבי אינו חולק. ובכל זאת, האופן שבו מופעלים כוחות צה"ל בבט"ש גורם לאי-אורגניות מובנית וקבועה בשתי רמות: פנים-יחידתית וחץ-יחידתית

הטקטי בשטח.⁷ גם כאן אני יכול לומר מניסיוני האישי כי חוסר ההבנה הזה עדיין קיים, לפחות בחלק מהגזרות, וכי הוא מתבטא בתרגולי הכוונה של התצפיות.

איפוק וריסון מול התקפיות ואגרסיביות⁸

תא"ל אבמן מדמה את היחידה הלוחמת בבט"ש לכלב תקיפה אימנטי שמוגבל על ידי רצועה וזמם. הדימוי הזה יפה כדי להבהיר את הדיסוננס הכפול שנוצר ליחידות קרבות במעבר בין בט"ש ללחימה. מלחמה היא אירוע אלים, מלחיץ ומפחיד הדורש תעצומות נפש מול מוראות הקרב, אש האויב והנפגעים לכוותינו. בסביבה כזאת נדרשים מידה רבה של אגרסיביות, התקפיות ושימוש בכל העוצמה העומדת לרשות היחידה בשטח. בבט"ש, שמתאפיין בחיכוך עם אוכלוסייה שברובה חפה מפשע ומול ההכרח לשמש גורם מרגיע ולא מתלהם, על היחידה לפעול באיפוק. הפעלת נשק צריכה להיות רק המוצא האחרון. כשמטילים על יחידה לוחמת (ובודאי שהיא סדירה) משימות בט"ש באופן קבוע, מסתכנים גם בהפעלת כוח יתר בבט"ש וגם בקשיי הסתגלותה ללחימה בעצימות גבוהה כשתידרש. הטלת משימות בט"ש על יחידות ייעודיות תאפשר להן לפתח אתוס שונה

בפעילויות בט"ש מתבטא עקרון הרציפות באחריות היחידה לפעול באופן רצוף ומתמשך בגזרתה ללא הפסקה

ממחלקה, וכמעט אף פעם לא קטנה מכיתה/ צוות בפיקוד מש"ק. בהגנה על הגבולות המשימה השכיחה היא הסיור הרכוב. בכל סיור טיפוסי המונה 3-5 חיילים משתתפים חיילים משלוש יחידות שונות (נהג, גשש וחיילי היחידה) הכפופים למפקדים שונים, מקבלים הכשרה ייעודית בנפרד, פועלים במסגרת כללי משמעת שונים ולאור אתוס מבצעי שונה. מניסיוני האישי ומחוויותיהם של אחרים אני יכול להעיד שבעיית האורגניות בתוך הסיור היא מכשול של ממש לאפקטיביות המבצעית של הכוחות בבט"ש.

אחד הממשקים העיקריים של הסיור הרכוב הוא עם מערך התצפיות. זהו מערך שאף הוא פועל בנפרד ותחת שרשרת פיקודית נפרדת. חוסר האורגניות והקשיים בקיום שפה משותפת יוצרים חוסר הבנה מובנה בין הכוחות בשטח לבין התצפיות. חוסר ההבנה הזה כבר גרם בעבר למותם של שני קצינים מגבעתי, מפקד פלוגה וסגנו, בשל הכוונה שגויה על ידי תצפית שלא הבינה את המצב

לפעולה. לאור ההבחנה הזאת מן הראוי לבחון את תפקיד החמ"ל והאם הוא גורם מנחה או מפקד ולעגן זאת בתורה המבצעית. לצורך כך ראוי לשאוב ניסיון מתורת הפעלת המפי"ק ביחידות התותחנים ומהממשק שבין יחידות הבקרה האווירית לבין צוותי האוויר בחיל האוויר.

אורגניות הכוח והאפקטיביות של הפיקוד הזוט

לאורגניות של כוח צבאי יש משקל רב באפקטיביות המבצעית שלו. האורגניות של הכוח מאפשרת היכרות משופרת עם היכולות, עם עקרונות ההפעלה ועם הכשירות של חלקיו השונים ולכן משפרת את יכולת הכוח לפעול בצורה מאגברת (סינרגטית). להיכרות טובה של הכוח יש גם חשיבות רבה ליכולת להניע את האנשים לפעולה. מחקרים מראים כי היכרות החיילים זה עם זה ועם המפקדים היא אחד הגורמים המשפיעים ביותר על נכונותם להיכנס איתם לקרב.

על חשיבות האורגניות שום מפקד קרבי אינו חולק, ובכל זאת, האופן שבו מופעלים כוחות צה"ל בבט"ש גורם לאי-אורגניות מובנית וקבועה בשתי רמות: פנים-יחידתית וחוץ-יחידתית.

המאפיינים הייחודיים של פעילות הבט"ש ברמת היחידה - בין היתר המשימות האופייניות וצורת ההפעלה - גורמים לכך שהמשימות בבט"ש מבוצעות רק לעיתים נדירות במסגרת אורגנית מחלקתית או כיתתית. ביחידות רבות המפקדים והחיילים מוקצים למשימות לפי "סידור עבודה" ואינם חלק מיחידה אורגנית. במציאות הזאת נפגעת יכולת השליטה בהיבטים של כוח האדם, ומושפעות נורמות פיקוד בעייתיות שמשפיעות בהמשך על האפקטיביות של היחידה בלחימה בעצימות גבוהה.⁹ הקמת פלוגות ייעודיות להגנה על הגבולות תאפשר לארגן במבנה שיהלום את תפיסת ההפעלה בבט"ש ואת משימותיהן האופייניות ובכך לאפשר לכווח המשנה בהן לפעול באופן אורגני.

האי-אורגניות קיימת גם ברמה הבין-יחידתית. כמעט כל יחידה במערך השדה נדרשת לקלוט יחידות משנה לא אורגניות. עם זאת, רק במקרים נדירים היחידה הנקלטת היא קטנה



צה"ל במלחמת לבנון השנייה | המלחמה המחיישה כיצד ביטול מרבית האימונים וההתרכזות בלוחמת בט"ש, שאיפיינו את השנים שלפניה, גרעו מכשירותן של היחידות הקרבות לפעול במסגרת ייעודן המקורי

את היעד הזה הן שליטה בתצפית על השטח משני צידי הגבול, אמצעים מתאימים לאיתור ניסיונות חדירה וזמן תגובה מהיר לנקודות חדירה חשודות. מספר הסיוורים בגזרה ביחס לאורכה צריך להיגזר מזמן התגובה המקסימלי המתקבל על הדעת במקרה של חשד לחדירה. בהנחה שקו המגע תמיד ייפרץ, פרק הזמן המקסימלי הזה לא יכול, להערכתנו, לעלות על דקות ספורות.

הברחות

יש הברחות בעלות אופי פלילי (בעיקר סחר בבני אדם ובסמים) וביטחוני (אמל"ח שעלול לשמש לפיגועים). הדגש במלחמה בהברחות הוא הצורך בניטור שני צידי הגבול ואיתור משתפי הפעולה מהצד הישראלי שעושים את ההברחה בעצמם או קולטים את המבריחים ומסייעים להם. לשם כך נדרש שיתוף פעולה עם המשטרה, עם השב"כ ועם מג"ב (וכן עם כוחות הביטחון של המדינה השכנה, בהנחה שמדובר בגבול של שלום). כן נדרש להכיר את נתיבי הברחה והמילוט, את אופי האוכלוסייה במרחב ההגנה ואת עומק הגזרה. לא נדיר שאירועי הברחה מסתיימים במרדף עמוק אל תוך שטח ישראל, ולכן נדרשת יכולת לפצל את הכוח כדי להמשיך להגן על הגבול בזמן שחלקו פונה למרדף.

המאבק בהברחות הוא בעל מאפיינים משטרתיים, וזהו אחד הנימוקים העיקריים להצעות להעביר את האחריות להגנת הגבולות דווקא למג"ב. עם זאת, בהתחשב בכך שהברחות קיימות גם בגבולות מלחמה (לבנון וסוריה) ובהתחשב בפוטנציאל ההידרדרות בגבולות השלום, נראה כי בכל זאת עדיף כי האחריות לגבולות תישאר בידי צה"ל.

כניסת מבקשי מקלט

אומנם מאז הקמת הגדר על גבול מצרים כמעט פסק זרם מבקשי המקלט, אך הבעיה הזאת עלולה לצוץ בעתיד בגבול עם ירדן, והיא רלוונטית בימים אלה בגבול עם סוריה: פליטי קרבות ופצועים מנסים להגיע משם לישראל. כוחות ההגנה על הגבול נדרשים, בהתאם להנחיות, למנוע כניסה בלתי מורשית לארץ או להגיש סיוע למי שחצו את הגבול ולהתחיל את הטיפול ההומניטרי בהם, בהתאם לנסיבות.

בפעילות בט"ש השתרשה הנורמה של "אפס נפגעים" גם במחיר של פגיעה בביצוע המשימה

חי"ר וגם פלוגת טנקים תהיה מוכשרת פחות בכל אחד מהמתארים מאשר פלוגה שתוכשר רק לתפקיד של פלוגת שריון או רק של פלוגת חי"ר. לכן אין להתפלא שיחידה שאמורה להיות כשירה גם למלחמה וגם לבט"ש לא תהיה מוכשרת כראוי לא למשימה האחת ולא למשימה האחרת.¹⁴

מלחמת לבנון השנייה המחישה כיצד ביטול מרבית האימונים וההתרכזות בלוחמת בט"ש, שאיפיינו את השנים שלפניה, גרעו מכשירותן של היחידות הקרביות לפעול במסגרת ייעודן המקורי. הקמת יחידות ייעודיות לבט"ש תאפשר גם להן וגם ליחידות המתמרנות להגיע לרמת כשירות גבוהה יותר לביצוע משימותיהן.

האבסורד שבהקצאת יחידות מתמרנות למשימות בט"ש

ברור לכול כי ככל שיחידה תעסוק יותר במשימות בט"ש, כך היא תתאמן פחות למלחמה, וכשירותה תיפגע כתוצאה מכך. אבל באופן אבסורדי, ככל שיחידה עוסקת יותר בבט"ש, כך היא זקוקה ליותר אימונים כדי למתן את ההשפעות המזיקות של הבט"ש על הכוחות הלוחמים. כיוון שהמשוואה הזאת (יותר בט"ש = יותר אימונים) אינה אפשרית, אין מנוס מהטלת משימות הבט"ש על יחידות ייעודיות ולאפשר לכוחות המתמרנים להתרכז בהתכוננות למלחמה.

קשת האימונים בהגנה על הגבולות

כדי לתאר את היחידות הייעודיות להגנה על הגבולות, יש קודם כול לאפיין את קשת האימונים ואת המשימות הצפויות להן.

מניעת אירועי טרור

משימתם העיקרית של כוחות ההגנה על הגבול ותרחיש הייחוס העיקרי שלהם הם מניעת חדירה של מחבלים לשטח ישראל למטרות פגיעה בתושבים ובכוחות צה"ל בגזרה ומחוצה לה. הכשירויות העיקריות הנדרשות כדי להשיג

המדגיש את תכונות האפיון הנדרשות מהן ותאפשר לחדד את אתוס האגרסיביות הנדרש מהיחידות המתמרנות.¹⁵

יחס לנפגעים ודבקות במשימה

ביטוי נוסף למתח בין אגרסיביות והתקפיות לבין פעילות הבט"ש הוא היחס לנפגעים. לא בכדי הדבקות במשימה היא גם הערך הראשון ברשימת ערכי צה"ל וגם עקרון המלחמה הראשון בעקרונות המלחמה של צה"ל.¹⁶ אחד המימוש של הדבקות במשימה בא לידי ביטוי באמירה "מסיימים את ההסתערות, ורק אז מטפלים בפצועים". במלחמה הנפגעים בקרב כוחותינו הם מחיר קשה וכואב, אך בלתי נמנע, ואסור שיאט את תנופת ההתקפה ואת השלמת המשימה.

לא כך בבט"ש. בבט"ש המטרה היא למנוע נפגעים בנפש בקרב ישראלים, ובכלל זה בקרב כוחות הביטחון. כל נפגע בבט"ש הוא הישג לאויבינו ונזק לתחושת הביטחון והשקט של תושבי ישראל. מהסיבה הזאת השתרשה בבט"ש הנורמה של "אפס נפגעים" גם במחיר של פגיעה בביצוע המשימה.¹⁷

הנורמה הזאת מתאימה ונדרשת בבט"ש, אך לחלוטין לא מתאימה למלחמה. השתרשותה בקרב הכוחות הלוחמים גרמה לפגיעה באפקטיביות המבצעית שלהם במהלך מלחמת לבנון השנייה ופגעה בהשלמת המשימות.¹⁸ אומנם ניתן להתמודד עם התופעה הזאת באמצעות הכשרה והסברה מתאימות,¹⁹ אך לא ניתן להבטיח ניתוק מלא של הכוחות הלוחמים מתפיסת הבט"ש כל עוד עיקר ניסיונם המבצעי נרכש בפעילות הזאת.

כשירויות

הכשירות הקרבית מורכבת מכשירות בסיסית, המשותפת לכל היחידות הקרביות, ומכשירות ייחודית, השונה מיחידה ליחידה בהתאם לייעודה ולציודה. גם ליחידה המופעלת בבט"ש יש ייעוד וציוד ייחודיים. משימות הבט"ש מאופיינות באמל"ח, בטכניקות, בתרגולים ובנהלים שונים ונפרדים מאלה הנדרשים במלחמה. מגבלות זמני האימונים ומגבלות אנושיות מקשות באופן טבעי על היכולת לרכוש מומחיות מספקת בסוגים שונים של כשירויות. פלוגה שתתאמן להיות גם פלוגת

הצעה להקים חיל ההגנה מרחבית נועדה להשיג מטרה כפולה: לשפר את המענה המבצעי הניתן למשימות הבט"ש באמצעות יחידות ייעודיות ולאפשר לעוצבות המתמרנות להתכונן כראוי למלחמה כוללת

מפקד ר-3 חיילים: נהג, גשש וקלע. גודל הצוות ובעלי התפקידים בו נגזרים ממאפייני המשימה השכיחה בהגנה על גבולות - הסיור הרכוב - אך ניתן להתאימו בקלות גם למשימות אחרות כמו איוש עמדת תצפית קבועה (פילבוקס), איוש מחסום זמני, הצבת מארב או סיור רגלי. כל לוחמי ההגנה יעברו הכשרה תלת-שלבית (בדומה לחיילי השריון והתותחנים) הכוללת טירונות משותפת; פרק הכשרה מקצועית לכל מקצוע צבאי בנפרד; אימון צוות.

מחלקת ההגנה הרכובה

אני מציע שמחלקת ההגנה תכלול 4 צוותי הגנה שמתניידים בהאמרים. כל מחלקה תהיה כוח אורגני, ובזמן משמרתה תוטל עליה האחריות לכל גזרת הפלוגה. מבנה המחלקה מאפשר גמישות רבה בהפעלתה וזמני תגובה מהירים לכל אירוע במרחב הפלוגה. כך, למשל, יכולה המחלקה כולה לעסוק רק בסיורים או רק באיוש עמדות קבועות או להתפצל כך שיהיו צוות (או צוותים) שיעסקו בסיורים, והאחרים יאיישו עמדות קבועות.

מאחר שעל פי הצעתי תכלול כל פלוגת הגנה 4 מחלקות, יתאפשר לה לחלק את זמן הפעילות באופן הבא: מחלקה אחת בפעילות, אחת בכוננות, אחת במנוחה ואחת בחופשה.

מחלקת המבצעים

אני מציע שמחלקת המבצעים - כמו כל מחלקה אחרת בפלוגת ההגנה - תכלול 4 צוותים. צוות מבצעים - לפי הצעה הזאת - יכלול כמה תצפיתנים ומפקד. תפקידה של מחלקת המבצעים יהיה להפעיל את כל אמצעי התצפית והחישה במרחב הפלוגה ולהפעיל את החמ"ל הפלוגתי. במילים אחרות, מחלקת המבצעים תהיה אחראית למאמץ האיסוף הקרבי ברמת הפלוגה. חיילי המחלקה יעברו הכשרה בסיסית משותפת עם חיילי מחלקות ההגנה. ההכשרה המשותפת, ההיכרות האישית, שהייה הפיזית באותו המוצב וההפעלה במסגרת חמ"ל

המבצעי הניתן למשימות הבט"ש באמצעות יחידות ייעודיות ולאפשר לעוצבות המתמרנות להתכונן כראוי למלחמה כוללת. חיל ההגנה המרחבית יתבסס על מפקדות מרחביות קבועות ועל פלוגות הגנה עצמאיות. בניגוד לשאר חילות היבשה, ובדומה לחילות הים והאוויר, החיל יהיה אחראי הן לבניין הכוח והן להפעלתו. מבנה החיל יעוצב במתכונת של מג"ב ויכלול מפקדת חיל, בסיס הדרכה, מפקדות מרחביות ופלוגות הגנה.

מפקדת המרחב תחליף את האוגדה המרחבית ואת החטיבה המרחבית ותהיה הדרג המבצעי העליון בחיל. מפקד המרחב הוא המפקד הישיר של פלוגות ההגנה ושל הכוחות הנוספים המוצבים בגזרתו. יוקמו שישה מרחבים: מרחב גליל, מרחב גולן, מרחב הבקעה, מרחב הערבה, מרחב נגב ומרחב צפון הנגב (עזה).

פלוגת ההגנה המרחבית תהיה עוצבת היסוד בהגנה על הגבולות ותכלול את כל כוח האדם, הכשירויות, האמצעים ויחידות המשנה הדרושים לה כדי לתת מענה הגנתי מלא בגזרתה. ארגון פלוגת ההגנה יהיה לאור שני עקרונות משלימים: אורגניות - כוחות המשנה יורכבו כך שיוכלו לפעול באופן אורגני; והתאמה לשעון הפעילות - מספר כוחות המשנה יקבע בהתאם לשעון הפעילות האופייני לפעילות בט"ש.

המבנה של פלוגת הגנה מרחבית

מפקדת הפלוגה
כיתת מנהלה
מחלקת מבצעים
4 מחלקות הגנה
16 צוותי הגנה (כל מחלקה תכלול 4 צוותים)
בסך הכול תכלול הפלוגה כ-100 קצינים וחיילים.

צוות ההגנה

צוות ההגנה הוא הלבנה היסודית שממנה נבנית פלוגת ההגנה, ועליו מושתת המערך להגנת הגבולות. אני מציע שצוות הגנה יכלול

הסתערות אזרחית על הגדר

החשש הוא מפני אירועים הדומים לאירועי יום הנכסה¹⁵ בגבול סוריה בקיץ 2011. זהו אתגר המחייב מצד אחד למנוע את פריצת הגבול ומצד אחר להימנע ככל הניתן מפגיעה באזרחים. אירוע כזה מחייב יכולת לרכז כוחות במהירות על בסיס הערכות, מידע מוקדם או תצפיות. זהו גם אתגר תדמיתי ותקשורתי הדורש מיומנות בהתמודדות מול תקשורת וגורמים בין-לאומיים.

התקפה על מוצב גבול

איום ייחוס קבוע על כוחות צה"ל - ניידים או קבועים, בשגרה ובחירום - הוא התקפת פתע עליהם. שני התרחישים הסבירים לאיום הזה הם חדירה לבסיס או הפגזתו באש מרגמות ונ"ט (או שילוב של השניים). במהלך השנים השתנתה באופן משמעותי רמת הסיכון בגזרות השונות לאירועים כאלה. יש גזרות שבהן מעולם לא התרחשו אירועים כאלה, ויש גזרות אחרות שבהן קרו כמה אירועים כאלה ובהם נבנו מוצבים לשיפור ההתגוננות. כוחות צה"ל מתאמנים באופן קבוע לקראת תרחישי חדירה למוצב, אך מרבית מוצבי גבול לא ערוכים פיזית לעמוד בהתקפה, בוודאי שלא בהיקף משמעותי הכולל הרעשה ארטילרית. לכן כדאי ללמוד מהניסיון של הבריטים בארץ ישראל ולהכין תוכנית כוללת למוצבי הגבול.¹⁶

לחימה בעצימות גבוהה

מאז מלחמת יום הכיפורים לא נאלצו כוחות צה"ל לבלום מתקפת אויב אל תוך שטח ישראל, והסבירות לתרחיש כזה בעתיד הנראה לעין ממשיכה להיות נמוכה. עם זאת, גם במבצעים התקפיים של צה"ל אל תוך שטח האויב יש להיערך לניסיונות חדירה משמעותיים אל תוך שטח ישראל - למשל של חזבאללה שהודיע על כוונתו לפלוש לגליל במלחמה הבאה¹⁷ או באמצעות שימוש במערך מנהרות כפי שהתגלה ברצועת עזה.

הצעה לארגון כוחות ההגנה על הגבולות

הצעה להקים חיל ההגנה מרחבית (ולהטיל על מג"ב את האחריות לביטחון באיו"ש) נועדה להשיג מטרה כפולה: לשפר את המענה

- מערכות 441, פברואר 2012, עמ' 14-21. <http://goo.gl/1dFHBS>. אבמן מתאר כיצד הרגלי הניהול בבט"ש השפיעו על יחידות ועל מפקדים במהלך מלחמת לבנון השנייה. יחידות שלמות עצרו במקום בהמתנה לאישור פתיחה באש או לתנועה - דפוסי פעולה שאופייניים לבט"ש, אך מנוגדים לנדרש במלחמה.
6. ראו: נתי תורני, "המ"כ במלחמת לבנון השנייה - מפקדים שאינם מפקדים", מערכות 429, פברואר 2010, עמ' 28-37, <http://goo.gl/8548rl>
7. ההרונים היו סרן חגי ביבי ז"ל וסגן אלכס לאונרדו ויסמן ז"ל מנבעתי. לדיווח על המקרה ראו: <http://goo.gl/Q208gA>
8. אבמן, שם. הכותרת נשאלה ממאמרו של אבמן.
9. להרחבה ראו: טל פלד, "פעילות צבאית בגבולות של שלום", מערכות 408, אוגוסט 2006, עמ' 46-51, <http://goo.gl/cGehTH>
10. בשינוי נוסח קלים: ברוח צה"ל הכותרת היא "דבקות במשימה וחתימה לניצחון", בעקרונות המלחמה היא "דבקות במשימה לאור המטרה".
11. עפר שלח, "המשטרה הירוקה", בלייזר, ספטמבר 2006
12. אבמן, שם
13. נראה כי במבצע "צוק איתן" השתפרו הכוחות בתחום הזה.
14. ברפרורה על דבריו של סון טו: "אם תשלח תגבורת לכל מקום, תהיה חלש בכל מקום".
15. למעשה, האירוע התרחש כמה שבועות לפני יום הנכסה (יום השנה למלחמת ששת הימים) ועורר חשש כי יחזור על עצמו ביתר שאת בכמה גזרות במהלך יום הנכסה.
16. להרחבה ראו: גאל אייל ועמרים אורן, "מצודות טיגרט - שלטון וביטחון בכפיפה אחת", קתדרה 104, יוני 2002, עמ' 95-126, <http://goo.gl/w5Nqlh>
17. ראו: סא"ל נ', "מלחמת לבנון השלישית - לקראת השנתות הרעיון המערכתי של חזבאללה", מערכות 454, אפריל 2014, עמ' 4-8, <http://goo.gl/SHKYuX>
18. ולא חמ"ל "אחוז", כפי שמקובל בשנים האחרונות, שהוא בעצם שני חמ"לים נפרדים בעלי דלת משותפת.
19. לאחר שאי"ש הועבר לאחריות מ"ב, ניתן יהיה להסב את היחידות של חטיבת כפיר לחיל ההגנה המרחבית.
20. ההגנה על הגבול היא משימה שמתאימה היטב ליכולת הגופנית של חיילות. גדוד קרקל הוא דוגמה חיה ומוצלחת לכך.
21. ביטול האוגדות והחטיבות המרחביות ומפקדות הגדודים ומיוזון לתוך חיל ההגנה יחסכו הוצאות: הגדלת הסד"כ של כלי הרכב יגדיל אותן.
22. הכוונה היא גם בפן הכלכלי, גם בפן החברתי וגם בפן המבצעי-לוגיסטי. מהבחינה הכלכלית, אם נשווה את העלות למשק של קריאה לחייל מילואים לעומת הפעלת חייל סדיר, הרי שחייל המילואים משתכר בדרך כלל יותר מאשר פוטנציאל ההשתכרות של צעיר שזה עתה השתחרר. יותר מכך, בהיעדרו, הפעילות העסקית במקום עבודתו נפגעת. במובן החברתי, חייל מילואים משית עול על משפחתו ועל סביבתו בשל היעדרותו. בפן המבצעי-לוגיסטי, סבב התעסוקות של יחידות המילואים תכופ ומהיר הרבה יותר מאשר של היחידות הסדירות. יש לכך משמעות בהיבטים של הכרת הגזרה ומקצועיות בביצוע המשימות, של תשומת לב פיקודית, של היסעים, של הנפקות ציוד וכו'.
23. <http://goo.gl/xWtWRpw>
24. למשל היוזמה שנוסתה במהלך 2013 לקיים אימונים בני שבועיים. השבת שביניהם הוקדשה לפעילויות חינוך וניבוש. ראו: במחנה, גיליון 16 (3177), כ"ב באייר התשע"ג (25.2013), עמ' 19
25. עמנואל ולד, הקשר הגורדי, ספרי חמד, 1992, במיוחד עמודים 167-171

המערך הסדיר בעיתות חירום. בקריאה לחיילי מילואים לעסוק במשימות שוטפות יש משום הקצאה לא אופטימלית של משאבי המשק²² ועול בלתי מוצדק על חיילי המילואים ועל משפחותיהם. לכן ההצעה המקורית של חוק המילואים לא ראתה בתעסוקה המבצעית עילה לקריאה לשיירות.²³ את תחושת השליחות והסולידריות של יחידות המילואים אפשר וצריך לחזק באמצעות הגברת תכיפות האימונים שלהן ובאמצעות פעולות גיבוש אחרות.²⁴ זה יתאפשר תקציבית באמצעות החיסכון שיושג מביטול התעסוקות המבצעיות.

סיכום

בהצגת היתרון הכפול הטמון בהפרדה בין כוחות הבט"ש לבין העוצבות המתמרנות אין כל חדש. כבר בסוף שנות ה-80 של המאה הקודמת ניסח אותו ד"ר עמנואל ולד בספרו "הקשר הגורדי".²⁵ החידוש בעיסוק בנושא כיום מתאפשר בעקבות שתי התפתחויות דרמטיות שחלו ב-20 השנים האחרונות: התפוררות חלק מהצבאות באזורנו והירידה בסד"כ הדרוש כדי להתמודד עימם; הגידול בשנתוני הגיוס ופתיחת תפקידים קרביים בפני בנות. אלה מאפשרים את התמחות הכוחות ופיצולם בצורה שלא הייתה מתקבלת על הדעת בעבר.

הקמת כוחות הגנה ייעודיים היא מהלך אפשרי, רצוי ומתקבל על הדעת. הזיכרון הטרי ממלחמת לבנון השנייה, שבה נחשפה העובדה כי התנוונה כשירותם של כוחות היבשה להוציא אל הפועל תמרון אחרי שנים של התמודדות עם אינתיפאדה, ראוי שיעמוד לנגד עינינו כשמתקבלות החלטות בנושא.

תודתי נתונה לסא"ל (מיל') זהר שמש, לסא"ל (מיל') דודון מילכטייך, לסמ"ר (מיל') לירון גולדפלד ולטוראי עמנואל שלמון על הערותיהם המועילות.

הערות

1. ראו למשל: <http://goo.gl/8k3a3M>
2. ראו: ערן אורטל, "שובו של הפתחלנד", מערכות 445, אוקטובר 2012, עמ' 32-37, <http://goo.gl/1v6pDs>
3. מתוך הגדרת המושג "מוטת שליטה" במילון למונחי צה"ל.
4. רוג'ר אשלי לאונרד, על המלחמה - מדרוך קצר לקלאוזוויץ, מערכות, תל-אביב, 1977, עמ' 79
5. ראו למשל: אורן אבמן, "המערב ללחימה משגרה ומבט"ש",

יחיד¹⁸ יאפשרו לשפר את שיתוף הפעולה בין חיילי האיסוף לבין הכוחות בשטח ויפחיתו למינימום מקרים של הכוונה טקטית שגויה. הצוותים במחלקת המבצעים אמורים לעבוד במשמרות, בדומה למחלקות הרכובות: צוות בפעילות, צוות בכוננות, צוות במנוחה וצוות בחופשה. אחד ממפקדי הצוותים יהיה סמל המבצעים הפלוגתי, ומפקד המחלקה יהיה גם קצין המבצעים הפלוגתי.

מפקדת הפלוגה וכיתת המנהלה

המפקדה כוללת את מפקד הפלוגה ואת סגנו וכן את צוותיהם האורגניים (וכן - כך אני מציע - 6 חיילים: גששים, נהגים וחובשים). הפלוגה יכולה לקלוט ולהפעיל בגזרתה טנקים וכוחות מיוחדים בהתאם לצורך. כיתת המנהלה בפיקוד רס"פ כוללת גם סגן רס"פ, נהגים מנהלתיים, טבחים, קשרים, מכונאים, מחסנאים ופקידים.

אתגרי המבנה המוצע

השאלות שבודאי יישאלו הן: מאיפה כוח האדם? מאיפה הכסף? ומה בנוגע למילואים? אנסה לענות עליהן בקצרה. להערכתי, כדי להגן על כל גבולות המדינה די באלפים בודדים של לוחמים ושל קצינים. את כוח האדם הדרוש ניתן לגייס מהגדודים העצמאיים (גדוד הסיוע המדברי, חרב, קרקל), מגדודי המשטרה הצבאית, ממערך האיסוף הקרבי, מחטיבת כפיר¹⁹ וממיצוי הפוטנציאל לגיוס בנות לשיירות קרבי.²⁰

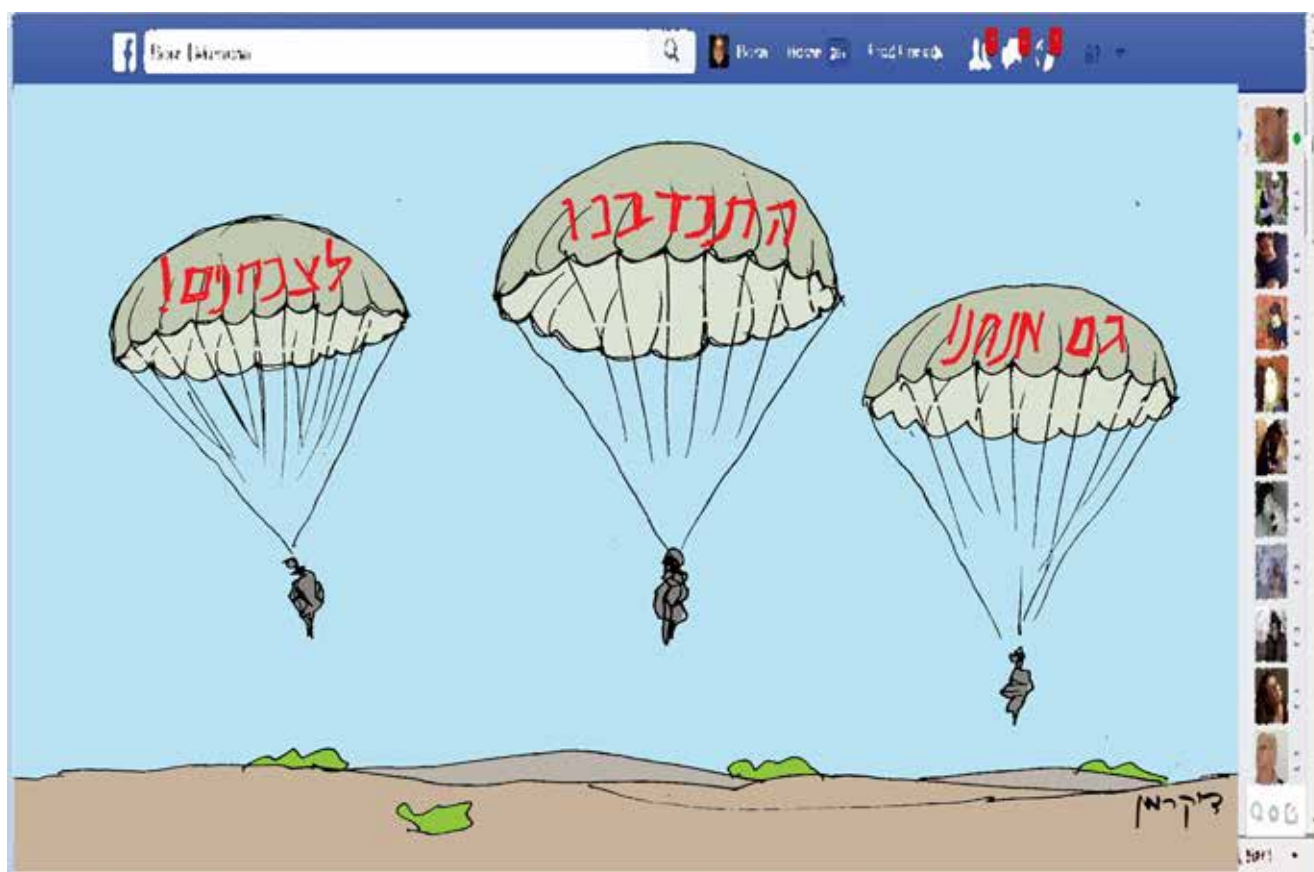
אשר לסוגיה התקציבית: בהתחשב בכך שפעילות הבט"ש ממילא מתקצבת היום, ובהנחה שעלות הפעלתו של המערך החלופי לא תהיה שונה משמעותית,²¹ המשמעות התקציבית העיקרית של המהלך המוצע היא היכולת להגביר את היקפי האימונים של היחידות המתמרנות בסדיר ומילואים. מדובר אפוא בשאלה של סדרי עדיפויות ולא בהוצאה תקציבית נוספת.

הקמת חיל ההגנה המרחבית תאפשר לשחרר את המילואים מביצוע תעסוקות מבצעיות.

מקובל כי לתעסוקה המבצעית יש ערך רב בחיזוק תחושת הערך העצמי והחשיבות של שירות המילואים בקרב המשרתים וכן בחיזוק ההיכרות והסולידריות בתוך היחידה. עם זאת צריך לזכור כי מערך המילואים נועד לתגבור

מנהיגות צבאית בעידן הרשתות החברתיות

בעיני מפקדי הצבא, הרשתות החברתיות הן בעיקר איום חמור - ביטחוני ותדמיתי - על צה"ל. אבל האמת היא שניתן להפוך אותן למכשיר פיקודי חשוב שיעצים הן את המפקדים והן את הצבא



שימוש ברשתות החברתיות עשוי לשמש לגיוס תמיכה אזרחית - גם חומרית - ביחידה ולגיוס כוח אדם: יצירת דימוי חיובי ליחידה ברשתות החברתיות יכולה בהחלט לגרום לכך שמתגייסים צעירים יבקשו לשרת דווקא בה

כרמית פדן
חוקרת במדור מחקר וניהול הידע בבית"מ
(בית הספר לפיתוח מנהיגות)



מבוא: חזירת הרשתות החברתיות לצה"ל

באפריל 2014 נשלחו חיילים מגדוד 932 של חטיבת הנח"ל למשימת שיטור ואבטחה בחברון. אחד מחיילי הגדוד, דוד אדמוב, התעמת עם נער פלסטיני. הנער, שהיה חלק מקבוצת תושבים שעוכבה במקום, הביע כעס כלפי החייל ונצמד אליו. החייל ביקש מהנער להתרחק, ומשלא נענה, דחף את הנער, קילל אותו ולבסוף גם דרך את נשקו, כיוון אותו לעברו ואיים לירות בו ובנער נוסף שרץ לעברו והגיע מאחור.

את העימות שנוצר בין החייל לנער הפלסטיני צילם במצלמת וידאו פעיל של ארגון פלסטיני בשם "צעירים נגד התנחלויות". הסרטון הפלסטיני הועלה ליוטיוב, פורסם ברשתות הטלוויזיה השונות וזכה לסיקור תקשורתי נרחב.

בעקבות פרסום הסרטון, ובשל הסברה (השגויה) שדוד נכלא בגלל התקרית (האמת היא שהוא נכלא לאחר שהתעמת עם מפקדו), התארגנה ברשת מחאה שזכתה לכינוי "מחאת דוד הנחלאווי". יוזמי המחאה היו חיילים מיחידות שונות בצה"ל, ואת מחאתם הם ביטאו באמצעות הפצת תמונותיהם (בפנים מוסתרות) יחד עם שלטי תמיכה בחייל¹. המחאה התפשטה במהירות אל המרחב הציבורי - בעיקר באמצעות הפייסבוק².

מטרות המאמר הן לבחון כיצד יכול הארגון הצבאי להשתמש במדיה החברתית ולרתום אותה למטרותיו, להבין מה מקומה של המנהיגות הצבאית בעידן הטכנולוגי הנוכחי וכיצד ניתן להוביל חיילים ומפקדים ברמה הטקטית, בני דור ה-Y, הרגילים לגישה מהירה למידע וחולקים תשוקה עזה לשתף בידע.

לפיכך בבסיס המאמר הזה ניצב הדיון בשאלה כיצד ניתן להוביל ארגון מובנה (structured organization) בעידן המידע הדינמי, במציאות שבה למדיה החברתית יש מעמד דומיננטי. השפעת המדיה החברתית על צה"ל מנותחת

תאיר קרזי-פרסלר
לשעבר חוקרת במדור מחקר וניהול הידע בבית"מ



ניתן להפוך את הרשת החברתית לכלי פיקודי-מנהיגותי - כלי שהוא חלק מ"ארגז הכלים" המנהיגותי שבידי המפקד

במאמר משתי נקודות מבט: מנקודת מבט מערכתית ומנקודת מבט פיקודית.

הדיון בהשפעת המדיה החברתית על צה"ל נעשה לרוב דרך הפריזמה הביטחונית: כיצד למנוע דליפת סודות צבאיים כתוצאה מהשימוש שעושים חיילים (וגם מפקדים) במדיה הזאת.

גם סוגיית התדמית מטרידה מאוד את הצבא שכן תמונות שמעלים חיילים לרשתות החברתיות גורמות לא פעם נזק חמור לדימוי של ישראל בכלל ושל צה"ל בפרט.

בצה"ל אף קיימת תפיסה שלפיה הרשת החברתית עלולה לפגוע בקשר בין המפקדים לפקודים. היטיב לבטא את התפיסה הזאת מפקד חטיבת הצנחנים בדף מפקד שהוציא בנוגע לרשתות החברתיות שבו הוא טוען כי "קשרים בין-אישיים וירטואליים (בין מפקדים לפקודים) הם תופעה המעכבת קשרים היררכיים בתוך המערכת הצבאית"³.

גישה חדשה למקום הרשת החברתית בצה"ל

בניגוד לתפיסה המובאת לעיל אנחנו מבקשות להציע במסמך הזה תפיסה שלפיה ניתן להפוך את הרשת החברתית לכלי פיקודי-מנהיגותי - כלי שהוא חלק מ"ארגז הכלים" המנהיגותי שבידי המפקד. זוהי גישה שונה, משלימה ובמידה מסוימת מורכבת יותר מהגישה שרואה רק את הסכנות הטמונות ברשת החברתית - גישה שמייצגת תפיסה דיכטומית, חד-ערכית.

החידוש שלנו במסמך הזה נובע מתוך הניסיון לחבר בין תופעת המדיה החברתית לבין

פרקטיקות מנהיגות בעידן המידע. זאת לאור הצורך של צה"ל ושל מפקדיו לספק מענה למציאות המורכבת והדינמית שבתוכה הם פועלים ושהיא יש הצפה של ידע ושל מידע ודומיננטיות רבה לרשת. זוהי מציאות שבה הטכנולוגיה היא שחקן מרכזי, יש לה תפקיד מרכזי, והיא בעלת השפעה מעצבת על ארגונים ועל אירועים המתקיימים במרחב הארגוני, החברתי והעולמי.

מחאת דוד הנחלאווי משמשת בעבורנו פלטפורמה להבנת האופן שבו משפיעה המדיה החברתית⁴ על צה"ל בעידן הנוכחי, עידן המידע. יש לציין כי ייחודיותו של המקרה הזה אינה טמונה רק בכך שהוא ממחיש את התפשטותה המהירה של הטכנולוגיה בימינו, את אופן חזירתן ואת השפעתן של הרשתות החברתיות על הצבא ואת אופן התהוותן של מחאות חברתיות בעניינים הקשורים לפעולת הצבא או בהדגמת התהוותן של מחאות ברשת בכלל. הייחודיות במקרה הנידון טמונה בשילוב של כל המרכיבים האלה יחד.

מחאת דוד הנחלאווי החלה בתוך הצבא פנימה: חיילי צה"ל ולא אנשי מילואים או אזרחים הם שהחלו במחאה באמצעות פלטפורמה שהיא חיצונית לצבא (רשת פייסבוק). לעובדה הזאת יש השלכות משמעותיות על כמה מעמודי התווך המשמעותיים ביותר של הצבא, ובהם: יחסי היררכיה, שליטה ומשמעת פיקודית.

אין ספק שהמדיה החברתית מזמנת סכנות לארגון הצבאי, אך במקביל - וזוהי, כאמור, הטענה המועלית במאמר הזה - היא גם פותחת פתח להזדמנויות פיקודיות-מנהיגותיות לארגון הצבאי ולמפקדיו - הזדמנויות שאין להתעלם מהן. ואכן, תגובות מפקדים בצה"ל⁵ למחאה שהתהוותה ברשת מלמדות כי לפיקוד ולמנהיגות יש תפקיד משמעותי בהתמודדות עם מקרים כאלה.

מאחר שהטענה המרכזית במאמר הזה היא שהמדיה החברתית יכולה לשמש כלי פיקודי-מנהיגותי, יש לבחון שתי שאלות יסוד:

- **ברמת המערכת:** כיצד יכולה המערכת הצבאית להיעזר במדיה החברתית כך שתשמש כלי ארגוני שמסייע לבסס את הנורמות ואת הערכים שלאורם היא פועלת?
- **ברמת המפקדים:** כיצד יכולים מפקדים בצה"ל להיעזר במדיה החברתית כך

התגייסותם של בני דור ה-Y לצה"ל הזרימה אליו צעירים שמורגלים לפעול בחברה פתוחה, שבה כל המידע גלוי וזמין - חברה שבה מופץ הידע באופן בלתי ליניארי באמצעות ערוצי תקשורת רבים

מפייסבוק או מטוויטר,⁹ אך יכולה לחבר אף היא בין קהילות גדולות מאוד.

המאפיינים האלה של הרשתות החברתיות הפכו אותן לגורם מרכזי שמפיץ מידע ומעצב אירועים עולמיים. "האביב הערבי" הוא דוגמה טובה לאופן שבו טכנולוגיית המידע משמשת פלטפורמה לשינוי חברתי. מתברר שזמינות המידע - הודות לטכנולוגיה המודרנית הנמצאת בשימוש הדור הצעיר - מאפשרת לערער סדרי בראשית.

המדיה החברתית מעניקה אפשרויות חדשות ואמצעי התארגנות חדשים ליחידים ולקבוצות מחאה קטנות שקולם, לעיתים, אינו נשמע בזירה הציבורית.¹⁰ מחאת האוהלים בישראל ב־2011 ו"האביב הערבי" שהחל בשלהי 2010 ועדיין נמצא בעיצומו בחלקים רבים של מדינות ערב מייטיבים להדגים את כוחה של הרשת בהתהוותן של מחאות חברתיות אזרחיות.

של רשתות המחשבים. אלה מאפשרות לכל אחד לשלוף ולנתח כמויות גדולות של מידע בלחיצת כפתור.⁷ צבירת ידע וייצור ידע הם כיום קריטיים לפרטים, אך עוד יותר מכך לארגונים. בלעדיתם אין לארגונים סיכוי לשרוד בסביבה התחרותית שבה הם פועלים. מדובר בסביבה דינמית, בלתי צפויה וא־ליניארית, דהיינו סביבה נטולת היררכיות שבה לכל פרט יש גישה כמעט לכל מקור מידע. הסביבה הזאת מקיפה את הארגון הצבאי, שממשיך להיות ארגון היררכי קלאסי: בעל שליטה מרכזית, שברובו ממשיך להתקיים שיתוף ליניארי במידע.⁸

באמצעות הרשתות החברתיות ניתן להעביר מסרים במהירות עצומה לכל מקום בעולם. במילים אחרות, הרשת החברתית הופכת את העולם ל"קטן" יותר. רשת חברתית נוספת שזוכה לפופולריות רבה היא הווטסאפ. מאחר שהיא מתנהלת בסלולר, היא פחות פומבית

שתשמש כלי מנהיגותי שיאפשר להם להיטיב את היחסים עם פקודיהם ולבסס את השפעתם עליהם?

רקע תיאורי המדיה החברתית

יותר מ־7 מיליארד בני אדם חיים כיום בעולם. מתוכם ליותר מ־1.2 מיליארד בני אדם יש חשבון פייסבוק. יותר מ־115 מיליון בני אדם רשומים לטוויטר, ויותר ממיליארד בני אדם מבקרים ברשת יוטיוב מדי חודש. האתרים האלה שייכים לקטגוריית המדיה החברתית, שהיא אוסף של במות ושל כלים מקוונים המשמשים לשיתוף תכנים, פרופילים, דעות, תובנות, התנסויות, נקודות מבט וכד' בין אינדיווידואלים או בין קבוצות.

יצירת קשרים חברתיים (social networking) אינה פרקטיקה חדשה. אנשים עשו זאת אלפי שנים באמצעות מפגש פיזי זה עם זה. אולם לשימוש במדיה החברתית לצורך יצירת קשרים חברתיים יש ותק של 10 שנים לכל היותר ועוד פחות מזה בארגונים צבאיים.⁶ המדיה החברתית הפכה למרכיב מרכזי של העת הנוכחית הנקראת "עידן המידע". זהו עידן שמתאפייני, בין היתר, בהתפתחות מהירה



מחאת דוד הנחלאווי | חיילי צה"ל ולא אנשי מילואים או אזרחים הם שהחלו במחאה באמצעות פלטפורמה שהיא חיצונית לצבא - רשת הפייסבוק

מהדברים האלה עולה ששני כוחות פועלים כיום על הארגון הצבאי: האחד פועל לשימורם של ערכים היררכיים צבאיים קלאסיים, והאחר פועל לקידום הרשתיות והשיתופיות. כתוצאה מכך נוצרת סתירה מסוימת: על אף שהארגון הצבאי מוקף בסביבה דינמית, מורכבת ורשתית, הוא ממשיך להיות ארגון בעל מבנה היררכי נוקשה.

הצבא יכול להישאר ארגון היררכי בעולם מורכב ודינמי, אם מפקדים יראו בנגישות למידע, המאפיינת את העידן הזה, הזדמנות ולא אתגר שיש להתגבר עליו נוכח סכנות הטמונות בו. כדי שהצבא יישאר ארגון זריז וסתגלן המסוגל לתת מענה לאיומים קיימים ומתהווים, יידרש ממנו לפתח מנהיגות יצירתית שיוצרת כיצד להשתמש במדיה החברתית וכיצד לרתום את מאפייני דור ה-Y לטובת הארגון. כדי להבטיח את המשך הצלחתו על הארגון הצבאי לדעת כיצד למנף את היצירתיות הגלומה בדור הזה ובמדיה העומדת לרשותו; כיצד לפתח דור חדש של מנהיגים שמסוגלים לבנות ארגון לומד; כיצד להיטיב את הקשר בין מפקדים לפקודים.

מכאן שאתגר ההתמודדות עם דור ה-Y מונח לפתחו של צה"ל וטומן בחובו הזדמנויות פיקודיות ומנהיגותיות חדשות.

אתגרים לצה"ל והזדמנויות מנהיגות למפקדים

נוכח הדומיננטיות של הרשתות החברתיות והפופולריות שלה הן זוכות בקרב המשרתים יש לעשות בצה"ל הסדרה של כללי ההתנהלות וההתנהגות ברשת החברתית ולפתח תפיסה צבאית-פיקודית אחידה בנוגע לכך. מהדרישה הזאת עולה השאלה מהם גבולות האחריות והסמכות שיש להקנות למפקדים בנוגע לרשת החברתית. כך, למשל, עולה השאלה האם אחריות מפקדים למתנהל ברשת החברתית צריכה לכלול רק חריגה מנהלים צבאיים או שעליה לעסוק גם בהיבטים אחרים. הדיון בשאלה הזאת צריך להתקיים הן בנוגע לארגון בכללותו והן בנוגע לכל יחידה ויחידה בהתאם לסביבה שבה היא פועלת ובהתאם לייעודה.

שאלה נוספת נוגעת לאפשרות להפוך את הרשת החברתית לכלי פיקודי-מנהיגותי שבאמצעותו יוכל המפקד לבסס את היחסים עם פקודיו, לחזק אתוסים וערכים צבאיים

שני כוחות פועלים כיום על הארגון הצבאי: האחד פועל לשימורם של ערכים היררכיים צבאיים קלאסיים, והאחר פועל לקידום הרשתיות והשיתופיות

החברתיות מחזקות את המגמה הזאת מכיוון שהן משמשות במה פתוחה לכל מי שרוצה להביע את דעתו על כל נושא שהוא.¹⁵ זאת ועוד, בני דור ה-Y הפכו למבוגרים שיש להם ביטחון עצמי, אמונה ביכולותיהם להצליח ותחושה כללית שעומדות לרשותם אפשרויות רבות, ושאינם לא יצליחו בתחום אחד - יוכלו לפנות לתחום אחר.¹⁶

ארגונים היררכיים בעידן המידע - מבט ארגוני

התגייסותם של בני דור ה-Y לצה"ל הזרימה אליו צעירים שמורגלים לפעול בחברה פתוחה, שבה כל המידע גלוי וזמין - חברה שבה מופץ הידע באופן בלתי ליניארי באמצעות ערוצי תקשורת רבים. הצעירים האלה מצפים לגישה מיידית למידע וחולקים רצון עז לשתף את המידע הזה.

בניגוד אליהם, המפקדים הבכירים, בני דור ה-X, התגייסו לצבא לפני מהפכת המידע. בדרך כלל פועלים המפקדים האלה על פי מודלים מנטליים¹⁷ של מבנים ארגוניים היררכיים, ושיתוף ידע אינו חלק בלתי נפרד מדרך העבודה השגרתית שלהם. מי שפועלים על פי מודלים מנטליים כאלה רגילים לשליטה מרכזית ומתנגדים לשינויים. הבעיה היא שמודלים כאלה עלולים לפגוע בניהול משימות בסביבות מבצעיות המשתנות במהירות והמתאפיינות בנוכחות בולטת של טכנולוגיה עלילית.¹⁸

בעוד שמנהיגים ומפקדים בני דור ה-X רואים את הסכנה שבזמינות מידע לכל חברי הארגון, בני דור ה-Y רואים בכך הזדמנות ללמוד את מה שהם עדיין אינם יודעים ולחוש העצמה כשהם מצליחים לפתור אתגרים ארגוניים. פעולה ברשתות, בצוותים, בקבוצות עבודה וכו' היא בעיני בני דור ה-Y הדרך הטבעית לפתרון בעיות ולהתמודדות עם אתגרים ולא מאמץ ארגוני יוצא דופן.¹⁹

חיילים ומפקדים ילידי דור ה-Y

הרשתות החברתיות, האינטרנט שמאפשר אותן והתקשורת הסלולרית, שמייצגים יותר מכול את המהפכה הטכנולוגית של העשור האחרון, נמצאים בשימוש אינטנסיבי של בני הנוער. נהוג לכנות את בני הנוער שנולדו בשנות ה-90 של המאה הקודמת, ואשר אימצו את כל החידושים הטכנולוגיים האלה, בשם דור ה-Y. כשבני הדור הזה מתגייסים לצה"ל, הם נפגשים עם המציאות הצבאית. קודם לגיוסם הם התרגלו להתנהל בעולם של מידע זמין המגיע מכמה מקורות - אינטרנטיים וסלולריים - בו בזמן ובמקביל. זהו עולם של שינויים מהירים ותכופים. כאשר הם מתגייסים, הם נתקלים בפער משמעותי בין ההתנהלות הרשתית באזרחות לבין ההתנהלות הריכוזית והאיטית באופן יחסי שבצבא.²⁰

בני דור ה-Y גדלו אפוא לתוך המהפכה הטכנולוגית. הם התבגרו בתקופה שבה הכול קורה מהר יותר בגלל הקצב שהרשת מכתובה. בני דור ה-Y ממצים עד תום את מגוון האפשרויות הגלומות בהתפתחויות טכנולוגיות מעין אלה: הם מחוברים לרשתות חברתיות מקומיות וגלובליות ומתעדכנים כל העת, משחקים משחקי מחשב במשך שעות ארוכות, צופים בטלוויזיה - והכול במקביל. מספר ה"לייקים" שהם מקבלים הפך להיות מדד חברתי משמעותי, וכדי לקבל אותם הם מוכנים להקצין את פעילותם ברשת - למשל באמצעות התבטאויות בוטות ונועזות.²¹ השימוש הרב בטכנולוגיה אימץ את בני הדור הזה לקבל החלטות במהירות, להעריך סיכונים ולהתמודד עם דילמות. שיתוף פעולה עם צעירים בעולם הקנה להם חשיבה גלובלית,

הרגלי עבודת צוות, גמישות ויצירתיות.²² אשר להרגלי העבודה של בני דור ה-Y - ממחקרים עולה שהם מחפשים סביבת עבודה המתאפיינת בטכנולוגיה חדישה ומובילה.²³ בני דור ה-Y גדלו באווירה חברתית שאינה מכבדת קונפורמיות. הם התרגלו להביע את דעותיהם באסרטיביות בבתיהם, בבתי הספר שלהם, בתקשורת, ברשתות החברתיות השונות ובמגעייהם עם השלטונות ועם נותני השירותים. הם חונכו להאמין כי דעתם חשובה ונחשבת. לכן הם אינם מהססים לבקר את מעבידיהם וחורגים בכך, לכאורה, מקוד ההתנהגות בארגונים היררכיים. הרשתות

קיימים ולהחליש ערכים שמתנגשים עם ערכי הצבא.

אתגרי צה"ל בעידן הרשתות

²⁰ החברתיות

הצורך להכיר בנקודות מבט שונות בנוגע לדרגה ולסמכות בארגון

על פי המודל הארגוני ההיררכי האנשים הממלאים תפקידים בכירים בארגון הם המנוסים ביותר ובעלי הידע הרב ביותר בנוגע למשימה ולאופן ביצועה. בהתאם לכך, המפקדים בעלי הדרגה הבכירה ביותר הם המתאימים ביותר - בעיני הארגון - להוביל בו תהליכים ומשימות, ויש להם הסמכות לעשות זאת. משרתים צעירים בני דור ה-Y אינם מקבלים את המודל הארגוני הזה באופן מיידי או מוחלט. יתר על כן, בשל דפוסי העבודה שלהם יש להם לא פעם יותר ידע ויותר כישורים מאשר למפקדיהם. המפקדים נדרשים לזהות ולקבל את קיומם של הפקודים המוכשרים והידענים האלה כדי להוביל מאמצים ארגוניים ספציפיים.

מדובר למעשה ביצירת תרבות ארגונית המאפשרת לפרטים בולטים ומוכשרים (למשל, חיילים בעלי כישורים טכנולוגיים) לשגשג ביחידותיהם. חשוב שמפקדים בצבא ישתמשו בידע הייחודי הנמצא ברשות פקודיהם וירתמו אותו ואת יכולותיהם לביצוע יעיל של המשימות. זהו אתגר מרכזי למפקדי הצבא, שכן הם נדרשים להפוך למה שנהוג לכנות "מנהיגים מאפשרים".

אדרג שייך²¹ דיבר על מקומו המרכזי של מתן העזרה בארגונים של ימינו. אין כוונתו רק לעזרה שמושיטים המנהיגים לפקודיהם, אלא גם להפך. על פי תפיסתו, ישנה חשיבות מכרעת ליכולתם של המפקדים לקבל עזרה מהכפופים להם. למעשה מדובר ביצירה ובתחזוק של מנהיגות משותפת שהיא קריטית בעידן שבו לפקודים יש לא פעם יותר ידע מלמפקדיהם - במיוחד בתחומים ספציפיים שבהם התמחו הפקודים.

הצורך של ארגון בעל מאפיינים מסורתיים לפעול במציאות מורכבת ודינמית

אתגר משמעותי נוסף שעיימו מתמודד הארגון הצבאי הוא המתח בין מציאות מורכבת, דינמית ורוויית מידע לבין התרבות הארגונית

נוכח הדומיננטיות של הרשתות החברתיות והפופולריות שלה הן זוכות בקרב המשרתים יש לעשות בצה"ל הסדרה של כללי ההתנהלות וההתנהגות ברשת החברתית ולפתח תפיסה צבאית-פיקודית אחידה בנוגע לכך

בצבא המושתתת על דיכטומיה, על היררכיה ברורה, על שרשרת פיקוד ועל גבולות של אחריות ושל סמכות. המתח הזה מייצר שני צרכים פרדוקסליים: מצד אחד, הצורך ליצור סטנדרטים ונהלים ביורוקרטיים (הסדרה), ומצד אחר הצורך ביוזמה, בפריצת גבולות, ביצירתיות ואף בתחבולה (גמישות). עם המתח הזה צריכים המפקדים להתמודד. זהו מתח שאינו מאפשר פתרונות קבועים מראש, אלא מחייב לחשוב בכל פעם על פתרונות חדשים שמתאימים למצב הייחודי.

הצורך להיפרד מהחשיבה הליניארית

הרעיון שלכל החלטה יש סיבה ישירה ותוצאה ישירה אינו תקף בסביבות הפעולה הדינמיות והמורכבות שבהן פועל הצבא כיום. הצבא פועל בסביבה תקשורתית מורכבת מאוד, שבה פועלים 24 שעות ביממה ערוצי חדשות, אתרי חדשות ורשתות חברתיות גלובליות, ולכל פעולה שלו יכולות להיות השלכות במקומות ובתחומים שלא ניתן היה לחזות אותם מראש. המציאות הזאת זכתה להגדרה "אפקט CNN"²².

פרשת "דוד הנחלאווי" מיטיבה להמחיש זאת. הרקע לפרשה הזאת היה תקרית יום-יומית, לכאורה שגרתית ואף שולית, אך דווקא היא שהובילה לדיונים נרחבים בצבא ומחוצה לו, בארץ ובעולם בנוגע למשמעויותיה. בין היתר נידונו נושאים כמו כיצד צומחת מחאה (במקרה הזה היא פרצה - באופן חריג - בצבא, וממנו התפשטה בקרב האזרחים), ההבדלים בין הדורות בחברה הישראלית כיום, המשמעות של שהות צה"ל בשטחי יהודה ושומרון, השפעת החיכוך עם האוכלוסייה הפלסטינית ועוד נושאים רבים אחרים.

שתי משמעויות ארגוניות עולות מכך:

1. המשמעות הראשונה היא שכדי להבטיח

את חוזקו ואת התאמתו של צה"ל לסביבה המשתנה הוא נדרש להכשיר את מפקדיו ואת חייליו כיצד לפעול במציאות החדשה שבה כל פעולה צבאית מתקיימת למעשה בשלושה ממדים במקביל: הפיזי, הפוליטי והוירטואלי.²³ כך, למשל, להפעלת כוח פיזי בשטח יש השלכה מיידית על הקורה בעולם הוירטואלי של הרשתות החברתיות, ואילו לפעולה ברשת החברתית יכולות להיות השלכות פיזיות על המתרחש בשטח. המפקדים - ולא פחות מכך החיילים - צריכים להבין את ההשפעות הדואליות האלה.

2. המשמעות השנייה קשורה להיבטים החיוביים של ההתארגנות ברשת. מפקדים בצה"ל ראו בפרשת "דוד הנחלאווי" פגיעה במשמעות הצבאית ובסמכות הפיקודית, אך לא ניתן להתעלם מהיבטיה החיוביים: מחאת החיילים הייתה הפגנה של תפיסות אזרחיות-ביקורתיות ושל תודעה קולקטיבית. יתר על כן, החיילים המפגינים נקטו יוזמה והפגינו יכולת פעולה, יכולות טכנולוגיות וכן חשיבה חדשנית ויצירתית. הצבא בהחלט יוכל להפיק תועלת אם יצליח לתתם לטובתו את הכישורים שהפגינו החיילים בפרשה הזאת.

לא רק את הכישרונות ואת היכולות של החיילים כדאי לצבא לרתום לשירותו אלא גם את התפיסה הרשתית של ניהול מידע. לפני עידן המידע זרם הידע בארגון הצבאי באופן היררכי: הרמות הגבוהות החזיקו אצלן את כל המידע והחליטו מה ממנו יופץ כלפי מטה ולמי. הפצת מידע באופן רשתי - במגבלות של ביטחון מידע - עשויה לתרום רבות לניצולו באופן הרבה יותר יעיל.

הצורך ברכישת מיומנויות לניהול ידע

הצבא מוצף כיום במידע הן ממקורותיו שלו והן ממקורות חוץ - מה שמחייב את המפקדים ללמוד כיצד מנהלים ידע באופן אפקטיבי. ארגונים אזרחיים מתמודדים עם הצפת המידע באמצעות תרבות ארגונית שמעודדת שיתוף מידע בין כל חברי הארגון - בין היתר באמצעות המדיה החברתית. גם בצבא ניתן לפתח מעין רשת חברתית שתאפשר, למשל, להציף בעיות ולגייס עזרה לפתרון מגופים שדרך כלל לא נהגים לשתף איתם פעולה כמו מהנדסים

להמעיט בחשיבות הסולידריות והקולקטיביות המתפתחות בקרב או באימונים, אולם נראה כי במקביל לצורות המסורתיות ליצירת קשרים חברתיים בצבא ולשימורם על המפקדים להכיר דרכים עכשוויות יותר - כמו רשתות חברתיות וירטואליות - ולהסתייע בהן.

מפקדים צריכים להשתתף במרחב הווירטואלי ולדעת כיצד להתנהל בו ואף כיצד לנהל אותו. עליהם להבין כי המדיה החברתית על ערוצי השונים עשויה לשמש עוד כלי מנהיגותי בעבורם שבאמצעותו הם יכולים להגביר את השפעתם בתוך היחידה ומחוצה לה. מעבר לכך, המפקדים צריכים לחשוב כיצד לנצל את שפע המידע וערוצי המידע כדי לייעל את עבודת יחידותיהם ולא רק לראות בהם איום על ביטחון המידע או על הדימוי של צה"ל. הנה כמה דוגמאות לשימוש מושכל שיכולים מפקדים לעשות ברשת החברתית:

1. הם יכולים להשתמש ברשת החברתית כדי ליצור מרחב המשמר זיכרונות משותפים של חיילי היחידה, חוויות והתנסויות קולקטיביות. כל אלה יכולים לשמש בסיס חשוב לחיזוק רוח היחידה והמוראל שלה.
2. הם יכולים להסתייע ברשת החברתית כדי לשפר את יכולת ההתקשרות לא רק בתוך היחידה אלא גם עם יחידות ועם גופים אחרים בצבא.
3. בשימוש נכון ובאמצעות שמירה על כללי ביטחון המידע ניתן לייצר מרחב תקשורתי שפתוח לקהלים נוספים בתוך הצבא ומחוצה לו, למשל לבני משפחה, ובמיוחד להורים, של המשרתים. מעורבות הורים הפכה לכאב ראש רציני למפקדים - במיוחד ברמות הנמוכות - וקיומו של מרחב תקשורת בין ההורים לבין ילדיהם ומפקדיהם עשוי לחסוך למפקדים הרבה מאוד טלפונים ושיחות גוזלות זמן.
4. מרחב התקשורת, שפתוח גם לגורמים לא צבאיים, עשוי לשמש לגיוס תמיכה אזרחית - גם חומרית - ביחידה ולגיוס כוח אדם: יצירת דימוי חיובי ליחידה ברשתות החברתיות יכולה בהחלט לגרום לכך שמתגייסים צעירים יבקשו לשרת דווקא בה.
5. מפקדים יכולים להשתמש ברשת לחניכה ולהדרכה של פקודיהם - גם בעניינים מקצועיים לא מסווגים וגם בתחומים

מפקדים צריכים להשתתף במרחב הווירטואלי ולדעת כיצד להתנהל בו ואף כיצד לנהל אותו

הופכת להיות מרחב נוסף שבו המשרתים (מפקדים וחיילים כאחד) מתקשרים זה עם זה בעניינים הקשורים לחיי היחידה כמו גם בעניינים אחרים. לדוגמה, היווצרותן של קבוצות ווטסאפ ייחודיות למשרתי היחידה, לבעלי תפקידים מסוימים, למחזור של קורס וכד'. למעשה נוצר לנגד עינינו מרחב נוסף שבו מתנהלים כיום חיי היחידה. ביחידות מילואים אף הופך המרחב הזה למרכזי.

בשל כך אנו טוענות כי אסור למפקדים - וגם אין ביכולתם - להתעלם מקיומו של המרחב הזה. כך, למשל, נכתב במסגרת "דף למפקד" בחטיבת הצנחנים: "לצד הברכה הטמונה בקדמה עלינו לזכור כי המלחמה - מהותה מנהיגות ולכידות המסגרת לקרב. הרעות בין הלוחמים מתפתחות בשדות האימונים ובמעגל החברים סביב לפינג'אן הקפה". אין בכוונתנו

מחילות שונים²⁴. רשת כזאת גם יכולה להחליף אמצעי פיקוד ושליטה ישירים. לרשת כזאת יכול להיות בונוס אדיר: כשהארגון מאפשר לקיים סביבה משתפת המתאפיינת בחילופי מידע, הוא למעשה מכין את הקרקע לחדשנות ולשינוי.

המסקנה היא אפוא שעל הצבא לנצל את העובדה שלשורותיו מתגייסים כיום בני נוער שגדלו בעידן המידע, ובמקום לראות בכך בעיה - לראות בכך הזדמנות שיכולה לשרת אותו ולקדם אותו. במילים אחרות: הצבא נדרש להיות ארגון לומד שמסוגל להתאים את עצמו לשינויים בסביבה ולאמץ ערכים תרבותיים חדשים בלי להרגיש מאוים מהם.

ההזדמנויות הפיקודיות

כפי שעולה מהחלק הראשון של המאמר, העידן הנוכחי, שמתאפיין בקיומם של ערוצי מידע רבים לצד קיומה של מדיה חברתית מפותחת ומסועפת, מציב אתגר משמעותי לפתחו של הארגון הצבאי. המדיה החברתית



על הצבא לנצל את העובדה שלשורותיו מתגייסים כיום בני נוער שגדלו בעידן המידע, ובמקום לראות בכך בעיה - לראות בכך הזדמנות שיכולה לשרת אותו ולקדם אותו

אחרים כמו ערכי צה"ל, אהבת המולדת וכד'. לשם כך ניתן להעלות לרשת החברתית חוברות, מצגות, הרצאות, סרטונים וכו'.
 6. רשת חברתית יכולה לשמש את המפקדים לחיזוק מנהיגותם. על פי התיאוריה הקלאסית של פרנץ' ורייבן²⁵ יש חמישה מקורות שונים לכוח חברתי: כוח מתגמל (היכולת של המנהיג לתת גמול למונהגים), כוח מעניש, כוח המבוסס על ידע, כוח המבוסס על לגיטימציה וכוח באמצעות חברות. על פי פג'רדו²⁶ מפקדים בצבא יכולים כיום לבנות כוח חברי וכוח של ידע באמצעות המדיה החברתית. כוח חברי ניתן לבנות, למשל, באמצעות מחוות וירטואליות שונות הנהוגות כיום, כמו לחיצה על כפתור ה"לייק" בפייסבוק. גם כוח מקצועי וכוח של ידע ניתן לפתח באמצעות מדיה חברתית. מאחר שחלק גדול מיכולת ההשפעה של המפקדים נובע מהתמחותם המקצועית, ניתן להעבירה לפקודים באמצעים שונים דרך הרשתות, למשל על ידי העלאה של תמונות ושל סרטונים או באמצעות יצירת דיאלוג מקצועי ספציפי. כלי חברתי נוסף הוא כתיבת בלוגים, שבהם יכול המפקד להעלות סוגיות שונות בתחום הפיקוד והמנהיגות. הפקודים יכולים להגיב על הבלוגים האלה ולקיים דיונים.
 הרשתות החברתיות יכולות אפוא לשמש את הצבא כדי לחזק את לכידות היחידות ואת מקצועיותן, לחזק את סמכות המפקדים ולפתח את הפקודים. את כל המטרות החשובות האלה ניתן להשיג גם כשהמפקד אינו מצוי פיזית עם אנשיו - אם משום שהם בחופשה ואם משום ששימוותיהם חייבו אותם להתפזר על שטח נרחב.

סיכום
 בניגוד לתפיסות הארגוניות המקובלות בצה"ל שלפיהן הרשתות החברתיות הן בעיקר סכנה לסודות הצבא ולדימויו, הוצגה במאמר תפיסה חלופית שלפיה ניתן להפוך את הרשתות החברתיות לכלי פיקודי-מנהיגותי לצד פרקטיקות וכלים מסורתיים של מנהיגות צבאית.
 הנה כמה מההזדמנויות הפיקודיות העומדות לרשות מפקדים שישכילו לעשות שימוש

ניתן להפוך את הרשתות החברתיות לכלי פיקודי-מנהיגותי לצד פרקטיקות וכלים מסורתיים של מנהיגות צבאית

מושכל ברשתות החברתיות:

- הם יוכלו להשתמש ברשת החברתית כדי לחזק את רוח הצוות. זהו מרחב שבו ניתן להשתמש כדי לשמור זיכרונות משותפים, חוויות והתנסויות קולקטיביות כך שיהיו בסיס לגיבוש רוח היחידה ולחיזוק המוראל שלה.
- הם יוכלו להשתמש ברשת החברתית כדי לשמור על קשר עם פקודיהם גם כשאלה מרוחקים מהם ולהמשיך לחנוך אותם בתחומים מקצועיים וערכיים. בכך הם יחזקו גם את הכוח המנהיגותי שלהם.
- הם יוכלו לנצל את הרשת החברתית כדי לשמור על קשר עם גורמים שמחוץ ליחידה, ובהם הורי החיילים.
- הם יוכלו להציג דימוי חיובי ליחידה כדי למשוך מתגייסים.

הערות

1. על השלטים נכתב. בין היתר, "גם אני עם דוד הנחלאווי", "גם אני עם חייל הנח"ל", "גם אני הייתי דורך", "כולנו דוד הנחלאווי".
2. עמוד הפייסבוק שפנתה נקרא "גם אני עם דוד הנחלאווי". לעמוד הזה הועלו סרטונים, מאמרי דעה, "פוסטים" ותמונות תמיכה רבות של חיילים בפנים מוסתרות האוחזים דף נייר ועליו כתובה אחת מסיסמאות התמיכה. כמו כן הועלו צילומים והדעות תמיכה של אזרחים. עד 21 במאי 2014 קיבל הדף יותר מ-133 אלף "לייקים".
3. חטיבת הצנחנים, דף מפקד מספר 2: "צנחנים לא נופלים ברשת", 2014.
4. ההגדרה המקובלת למדיה החברתית היא "שירותי אינטרנט המאפשרים לגולשים לתקשר זה עם זה ולשתף תכנים", <http://goo.gl/G339v9>.
5. דובר צה"ל, תא"ל מוטי אלמוז, "צה"ל מפקד על חייליו באמצעות המפקדים. אין דבר כזה מחאה בפייסבוק. מחאה היא לא מושג צבאי", ראו אצל אמיר בחובוט, "הלם בצמרת צה"ל ממחאת הלוחמים: המפקדים מנותקים", **אתר וואלה**, 30 באפריל 2014, <http://goo.gl/k8pbvV>; הרמטכ"ל, רב-אלוף בני גנץ בפורום מטכ"ל: "חשוב שזכור ונאמר לפקודים באופן חד וברור שהפייסבוק אינו כלי פיקודי", ראו אצל אמיר בחובוט, "הרמטכ"ל על מחאת הענק: פייסבוק אינו כלי פיקודי", **אתר וואלה**, 1 במאי 2014, <http://goo.gl/0C9HJG>.
6. Jana K. Fajardo, "Virtual Influence: Leveraging Social Media as Leadership Tool", **Military Review**, January-February 2013, pp. 5-14, <http://goo.gl/OtMBVX>.
7. דניאל אידלסהיים, **עידן המידע**, המרכז הבין-תחומי הרצליה, <http://goo.gl/BolBck>.
8. Benjamin A. Ring, Richard K. Lawrence E. Brown,

Howard and Peter R. Van Ness, "Leading Structured Organization in the Dynamic Information Age", **Military Review**, March-April 2014, <http://goo.gl/kBP4Y9>

9. גם בקרב מפקדים בצה"ל קיימת התפיסה ששימוש בווטסאפ מאפשר שליטה ומיזור, ואילו פייסבוק נחשב למרחב ציבורי בעל אופי אזרחי. ראו: יעל טופל, **תפיסות מפקדים את תפקידם ברשת החברתית - סיכום אבחון**, ענף פסיכולוגיה, מדי"מ, מדור מחקר, 2014.
10. מחקרים רבים מתחקים כיום אחר אופני ההשפעה של המדיה הדיגיטלית על פעולות קולקטיביות. בחלק ניכר מהמחקרים האלה נבחן האופן שבו המדיה החברתית משפיעה על בחירת נושאי המחאה, על תצורות ההתארגנות ועל התיאום של תנועות חברתיות ושל קבוצות שונות בתוך החברה האזרחית. ראו למשל: Jeoren Van Laer, "Activists Online and Offline: The Internet as an Information Channel for Protest Demonstrations", **Mobilization: An International Journal** 15 (3), 2010, pp. 1-22, <http://goo.gl/RbGyj7>.
11. Ring, *Ibid.*
12. אורן אבנן וקורלין זעירא לוי: "זור ה-Y והמנהיגות הקרובת בצה"ל", **מערכות** 454, אפריל 2014, <http://goo.gl/87sRkm>.
13. שחם נלזר ולנדל כהן-יינון, "צנעירים חסרי מנוח - על קציני דור ה-Y בחיל האוויר", **בין הזירות - כתב עת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל**, 9, 2010, עמ' 66-77. מחלוקת נוספת שקיימת בספרות היא בנוגע להשפעות השליליות שיש לטכנולוגיה על ילידי דור ה-Y. יש הטוענים כי זהו דור שמרוכז בעצמו, נרקסיסטי, נזקק לתשומת לב, מתקשה לקבל החלטות, תלותי, עמוס חרדות וחששות. ראו: אורן מגר, "המשבר הניהולי הבא", **מגזין דה מרקר**, 4 אוקטובר 2009, <http://goo.gl/GNOJf>.
14. מגר, *שם*.
15. עוז ותמר אלמוז, "מחקר דור ה-Y: העבודה היא חייכם, אבל לא חיינו", **אנשים ישראל, המדריך לחברה הישראלית**, <http://goo.gl/K042x7>.
16. מגר, 2009.
17. ראו: Peter Senge, **The Fifth Discipline**, Doubleday, New York, 1990. לפי פיטר סנגי, מודל מנטלי הוא מכלול האמונות וההשקפות של אדם בנוגע לאופן שבו העולם (או הארגון) פועלים או אמורים לפעול.
18. Ring, *Ibid.*
19. *שם*.
20. Ring, *Ibid.*
21. Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, John Wiley & Sons, 2009.
22. Steven Livingstone, "Clarifying the CNN Effect: An Examination of Media Effects According to Type of Military Intervention", Research Paper R-18, The Joan Shorenstein Center, Harvard University - John F. Kennedy School of Government, 1997, <http://goo.gl/uKlMuz>.
23. כרמית פדן ושרית טובי, **קונפליקטים הירידיים במאה ה-21: משמעויות לתחום המנהיגות**, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 2010.
24. למשל, צבא ארה"ב ייסד רשת חברתית בשם Army Knowledge Online (ובקיצור: AKO) שמשמשת לפטרורמה שמקשרת בין חיילים סדירים, מילואימניקים ואזרחים עובדי צבא. אלה מנצלים אותה לחילופי מידע, ובכך היא תורמת לשיפור ביצועיהם.
25. John French and Bertram Raven, "The Bases of Social Power", in D. Cartwright (ed.), **Studies in Social Power**, Institute for Social Research, Ann Arbor, Michigan, 1959, pp. 167-150.
26. Fajardo, *Ibid.*

מהפכה בהכשרה

חיל החימוש מצוי בעיצומו של מהלך פורץ דרך שבמסגרתו עובר הדגש מהכשרות היסוד אל הכשרות ההמשך ואשר מביא בחשבון גם את הלימודים הא-פורמליים ביחידות ולא רק את הלימודים הפורמליים בבסיס ההדרכה



הדרכה על רכב סופה 3 לאיתור תקלות באמצעות ציוד בדיקה מתקדם | אחזקת המערכים הטכנולוגיים הופכת למורכבת יותר ויותר

רנ"ג בני מוהבטי
מפקד היחידה לפיתוח ההדרכה בה"ד 20



רס"ן משה קסטרו
רמ"ד טכנולוגיות ייעודיות להדרכה בקריית
ההדרכה



תא"ל אליעזר בן ארוש
קצין חימוש ראשי. בעת כתיבת המאמר היה
מפקד בה"ד 20



סקירת המצב טרם השינוי

בחיל החימוש יש 72 מקצועות טכנולוגיים שנרכשים רובם ככולם בבית הספר לחימוש - בה"ד 20. מסלול הפיתוח והקידום המקצועי בכל מקצוע ומקצוע כולל 3-5 שלבים:

- הכשרת יסוד - הכשרה לחניכים המתגייסים שבמסגרתה הם מוכשרים לראשונה במקצוע טכנולוגי צבאי.
- הכשרת המשך לשלב מקצוע שני - עדיין במסגרת שירות החובה.
- הכשרת המשך לשלב המקצועי השלישי - בדרך כלל במסגרת שירות קבע.
- הכשרת המשך לשלב המקצועי הרביעי - במסגרת שירות קבע. השלב הזה כולל רכישת מקצוע נוסף להגברת הוורסטיליות.
- הכשרה לבחון מקצועי (רלוונטי החל מהשלב השלישי ומעלה במקצוע).
- הכשרת היסוד היא הארוכה ביותר (בין 6 ל-15 שבועות) והעמוסה ביותר מבחינת התכנים הנלמדים בה, ובסיומה מוסמכים הבוגרים בעת ובעונה אחת לדרג א' ולדרג ב'. ההכשרות לשלבים המקצועיים שלאחר מכן קצרות הרבה יותר ונמשכות בין שבוע לשבועיים (ראו תרשים 1)

חסרונותיה של שיטת ההדרכה הישנה

- השיטה של פיתוח ההדרכה בשלבים שתוארה לעיל נקראת מודל תל"ם (תכנון לפי מרכיבי תפקיד או לפי מצבים מתפתחים) והיא גובשה בסוף שנות ה-70 של המאה הקודמת. היא כללה לא מעט חסרונות:
- חרף העובדה שהכשרת היסוד אמורה להעניק ידע תשתיתי נרחב, הרי דווקא פרק היסודות הטכניים שנלמד במסגרתה, שתפקידו ליצור שפה אחידה בין כל המשרתים בחיל החימוש, נשחק עם השנים בשל המגמה לקצר את ההכשרות. המגמה הזאת אינה עולה בקנה אחד עם העלייה בשיעור המתגייסים שאין להם שום השכלה טכנית קודמת בשל היותם בוגרים של בתי

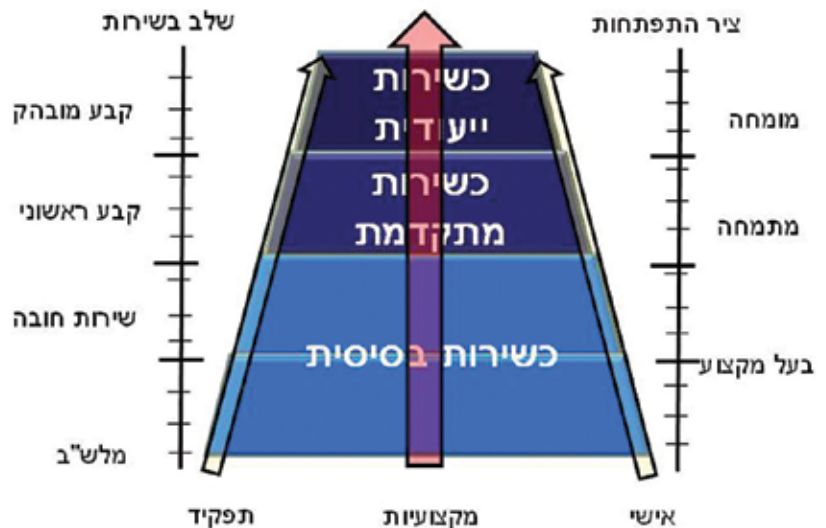
לשינויים הטכנולוגיים המהירים יש השפעה רבה על הזירה המבצעית, וכתוצאה מכך גם על סביבת העבודה של אנשי המקצוע בחיל החימוש

ההכשרה וההדרכה, ואילו שיטות למידה יש לאמץ. השאלות המהותיות האלה הובילו ב-2011 להקמת צוות אסטרטגי לבחינת הפיתוח המקצועי בחיל החימוש. הצוות הזה התווה את התוכנית האסטרטגית לפיתוח כוח אדם מקצועי בחיל במסגרת תוכנית ארבע-שנתית. יישומה החל בשנת העבודה 2013 ואמור להסתיים ב-2016. במאמר הזה נסקרים השינויים העיקריים בתפיסת ההכשרות החילית, והוא יכול לשמש דוגמה לאימוץ אסטרטגיה לפיתוח כוח אדם מקצועי-טכנולוגי בכל מקום שהוא במסגרת ההתמודדות עם השינויים המתחוללים בעידן הנוכחי.

מבוא

לשינויים הטכנולוגיים המהירים יש השפעה רבה על הזירה המבצעית, וכתוצאה מכך גם על סביבת העבודה של אנשי המקצוע בחיל החימוש. אחת המגמות הבולטות של השנים האחרונות היא המעבר מתפיסה דיסציפלינרית לתפיסה מערכתית של מערכים טכנולוגיים. הדוגמה הבאה ממחישה למה הכוונה: במכוניות מודרניות המערכות השונות (חשמל, מנוע וכו') הן משולבות. כתוצאה מכך השתנה סיווגם המקצועי של מכונאי הרכב ושל חשמלאי הרכב ונוצר מקצוע חדש: טכנאי אוטוטרוניקה. כתוצאה מהשינויים המהירים האלה הופכת אחזקת המערכים הטכנולוגיים למורכבת יותר ויותר - מה שמחייב את כוח האדם הפונה לתחומים האלה לרכוש יותר ויותר ידע מקצועי. בנסיבות האלה עולה הדילמה כיצד יש להכשיר בעלי מקצוע בתחומי הטכנולוגיה עד להפיכתם למומחים. מהדילמה הזאת נגזרות השאלות אילו שינויים יש לעשות בתפיסת

תרשים 1: תפיסת ההכשרה הישנה בחיל החימוש



אינן מאפשרות מעבר יעיל מהלימודים בכיתה, בסדנה או במעבדה לתפקוד חלק ומלא במקום העבודה. כתוצאה מכך נוצר מעגל אימה: הקורס מכשיר את בעל המקצוע, בעל המקצוע מגיע ליחידתו, אך אינו זוכר את כל מה שלמד, וכתוצאה מכך נוצרים פערים בין מה שנדרש ממנו לעשות לבין מה שהוא מסוגל לעשות. תגובת המנהלים על כך היא לרוב להתעלם מכל מה שלמד בעל המקצוע בקורס ולהתחיל את הכשרתו מאפס במקום העבודה ותוך כדי העבודה.

וכפי שכבר הודגש - כאשר בעל מקצוע מגיע להכשרת המשך בשלב מתקדם יותר, אין בקורס שום התייחסות לידע שרכש באופן א-פורמלי תוך כדי עבודתו ביחידה. תחת זאת מתייחסים רק לחומר שלמד בקורסים הקודמים.

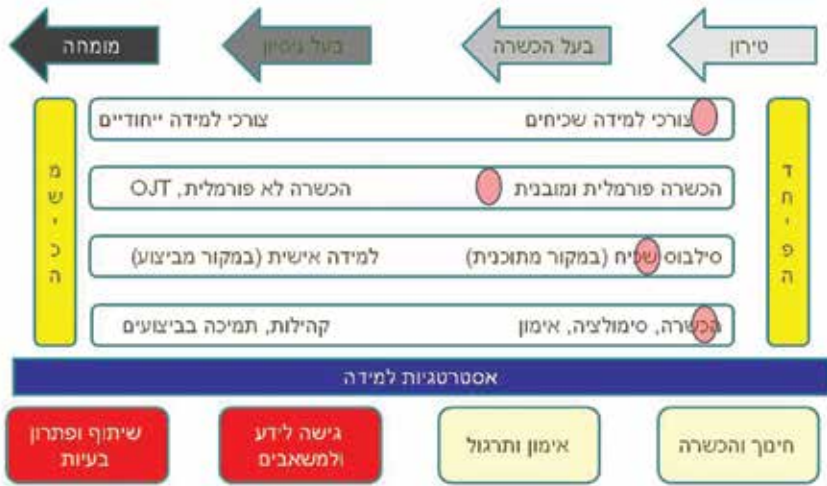
מודל 70-20-10 של מיכאל לומברדו ורברט אייכניגר ורברט מקול¹ מהמרכז למנהיגות יצירתית באוניברסיטת פרינסטון ממליץ על הכשרה בפרופורציות הבאות: למידה פורמלית - 10%, למידה חברתית/לא פורמלית - 20%, ולמידה עצמית/לא פורמלית - 70%.

הניסיון שנצבר בחיל החינוש וההמחקרים התיאורטיים שפורסמו בעולם הביאו לתבונה שנדרש שינוי מהותי בתפיסת ההכשרה בחיל - במיוחד לקראת המעבר לקריית ההדרכה. הרי אין זה סביר שהשקעה הרבה לקראת המעבר לקריית ההדרכה - בין היתר בתפיסות ובשיטות למידה מתקדמות - ישפיעו רק על 10%-20% מתהליכי הלמידה של בעלי המקצוע בארגון שחרט על דגלו את המקצועיות ואת טיפוח המומחיות.

תרשים 3: מדרג ההכשרה בשלב הכשירות הבסיסית



תרשים 2: אסטרטגיות בהכשרה



הן מתבססות על למידה פרונטלית במינון של 40% לימודי תיאוריה ו-60% עבודה מעשית. שיטות הלימוד האלה אינן מותאמות לכל סוגי האוכלוסייה שמתגייסים כיום למקצועות הטכנולוגיים המקצועיים וגם לא למי שכבר עובדים בתחומים האלה (בסדר ובמילואים) וזקוקים להמשך לימודים ולהשתלמויות.

- שיטת הלמידה הישנה מושתתת על טקסונומיה (סיווג, מיון), שלפיה חומרי הלימוד מסודרים בסדר מדרגי בעל משמעות, כך שהשגת מטרה לימודית בשלב גבוה מותנית בהשגת מטרות קודמות. אולם ממחקרים עולה ששיטת הלימוד הזאת אינה מתאימה למאפייני הלמידה של הדורות העכשוויים (דור ה-Y ודור ה-Z) שרוכשים ידע ללא תהליך סדור, שחושבים באופן רשת, שהיישום חשוב להם יותר מהתוכן, וסגנונות הלימוד משתנים בין הלומדים ואף בקרב אותו לומד (גישה שזכתה לכינוי "פולקסונומיה").
- שיטת הלימוד הישנה מאפשרת רק באופן מוגבל לאמץ גישות מתקדמות בלמידה - גישות המותאמות לבעלי מקצוע עתירי ניסיון וידע (בעלי שלב מקצועי גבוה ואף מומחים). הכוונה היא, למשל, ללימוד מקהילות ידע - ראו תרשים 2: אסטרטגיות בהכשרה על פי סוגי האוכלוסייה.

מהדברים עד כה עולה שלהשקעה הרבה במתן ההכשרות המקצועיות הראשוניות יש תוצאות קצרות טווח בלבד. שיטות הלימוד הישנות

הספר התיכוניים העיוניים.

- למרות השחיקה בפרק היסודות הטכניים, שהוזכרה בפסקה הקודמת, עדיין קיבלו החניכים הכשרת יסוד מקצועית רחבה מאוד, אף שבפועל, עם שילובם בתפקידם, הם נזקקו רק לחלק מהחומר שנלמד. לדוגמה: בשלב ההכשרה הבסיסי לומדים החניכים לאתר תקלות במגוון רחב של תחומים, אף שעם סיום השלב הזה לא מצפים מהם לאתר תקלות באופן עצמאי אלא רק לתקן תקלות שאיבחן בעל מקצוע בכיר יותר. התוצאה: בובזו זמן רב על למידת חומר שעתידי בחלקו להיות לא רלוונטי.
- בהכשרות ההמשך מביאים בחשבון רק חומרים שנלמדו בהכשרות הקודמות בבה"ד ומתעלמים מהידע הרב שרכשו החניכים ביחידותיהם באופן א-פורמלי. וקיימת גם התופעה ההפוכה: ביחידות מתעלמים במידה רבה ממה שלמדו החניכים בבה"ד ומלמדים אותם חומרים שהם כבר אמורים לדעת. הדבר נובע, בין היתר, מכך שאין הגדרה ברורה של הכשירויות שאליהן הוסמך החניך בהכשרת היסוד ושל התחומים שבהם הוא יכול לעסוק עם הגעתו ליחידה בעקבות הכשירויות שהוא רכש. כל מה שמקבל הבוגר של קורס היסוד הוא הסמכה כללית (דרג א', דרג ב'), שממנה לא ניתן לדעת מהו התחום הספציפי שבו התמחה.
- שיטות ההכשרה הן לרוב מסורתיות:

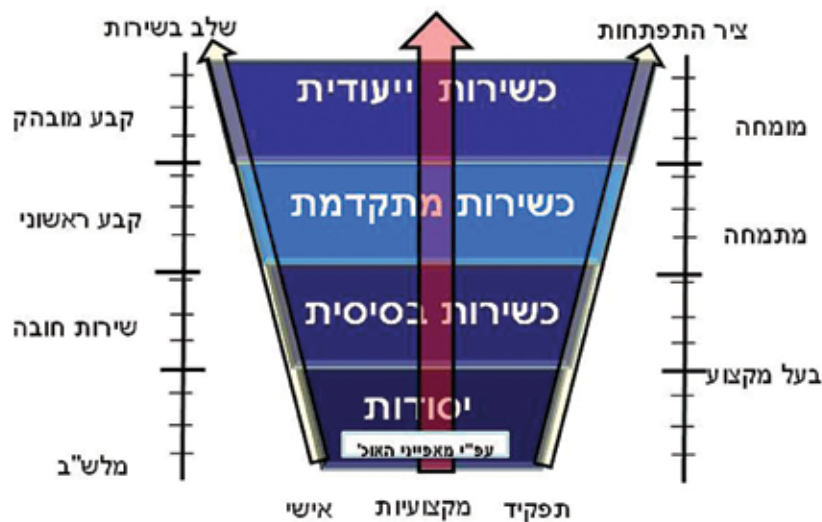
בשינוי בתפיסת ההכשרות שהוביל חיל החימוש ניתן לראות מקרה פרטי של אימוץ אסטרטגיה לפיתוח כוח אדם מקצועי בארגונים טכנולוגיים, ואפשר גם לראות בו מקרה כללי יותר להתאמת תוכנית ההכשרה ולהכשרת הקרקע לקראת אימוץ שיטות הדרכה מתקדמות עם המעבר לקריית ההדרכה

של השפה המשותפת הוא שלכל הגורמים ברור כעת הרבה יותר טוב לקראת מה מוכשר החניך בכל שלב. זוהי התחלה מצוינת לחיסכון בזמן יקר שבזבז עד כה בחזרות מיותרות בהכשרות ובחניכה בשטח. ועוד יתרונות משמעותיים יש למודל החדש:

- העברת משקל הכובד להכשרות ההמשך - מבעל מקצוע ועד למומחה. הדבר בא לידי ביטוי הן במשך ההכשרה והן בתוכנה.
- המודל החדש הוא תשתית טובה יותר

- הכשרה לכשירות ייעודית (מומחה) ניתנת אף היא במהלך קורס ייחודי ובמהלך העבודה ביחידה. עם השגת הכשירות הזאת יכול בעל המקצוע לבחון מערכת על כל מכלוליה ולתת לה מענה תחזוקתי כולל. המתודולוגיה הזאת לסיווג הכשירויות הנרכשות הותנעה בעבודת מטה שנעשתה ב-2011 במסגרת צוות אסטרטגי חילי לשיפור המקצועיות בחיל החימוש. בראש הצוות עמד מפקד בה"ד 20.

תרשים 5: הפיכת פירמידת ההכשרות



לאימוץ שיטות למידה מתקדמות הן בגלל עצם השינוי התרבותי שהוא מגלם והן משום שהוא כולל הטמעה של כלים מובנים לחניכה מקצועית (פורמלית וא-פורמלית) ולבחינת החניכים לצורך הסמכה. בשל כל החידושים והיתרונות האלה מדברים בחיל החימוש על "הפיכת פירמידת ההכשרות" (ראו תרשים 5).

סיכום: מסקנות והמלצות

המטרה המרכזית של השינוי שהוטמע בחיל החימוש הייתה להגביר את הרלוונטיות של

ב-2013 תורגמה המתודולוגיה הזאת לתוכנית רב-שנתית (תר"ש) ל-4 שנים, וזו אושרה על ידי ראש אט"ל. עד ל-2016 - המועד שבו יעבור הבה"ד לקריית ההדרכה - אמור השינוי המתודולוגי להיות מוטמע בכל מקצועות החיל. אחת הנגזרות שלו היא הצורך לפתח מחדש ולתקף את כלל ההכשרות המקצועיות בחיל.

סיווג הכשירויות על פי המודל החדש תרם באופן מיידי להגברת השפה המשותפת בין כל הגורמים בחיל החימוש: המפקדה, הבה"ד ויחידות התחזוקה בשטח. אחד מתוצרי הלוואי

השינוי המוצע בהכשרה

לב השינוי הוא אימוץ הגישה שלפיה יש להתמקד בכשירויות² של אנשי חיל החימוש. לפי הגישה הזאת מעדיפים את התפוקה על התהליך, שכן היא "הקריטריון לרמה התפקודית של הפרט או של היחידה הנדרשת לשם עמידה ביעדים"³. השינוי מבוסס על סיווג הכשירויות בהתאם למדרג כפי שמוצג בתרשים 3.

ואלה הם השלבים במדרג ההכשרה:

- הכשרה בסיסית א'** (מטירון לבעל מקצוע) כוללת פרק יסודות להקניית מושגים טכניים ומיומנות בסיסית, פרק של הכרת מערכות ורכישת מיומנות בתפעול מערכות בתיקוני דרג א' שכחים ופשוטים וכן בביצוע שגרת טיפולים, כולל טיפול שבועי.
- ההתנסות ביחידה** היא למעשה השלמה של הלמידה באמצעות תהליך חניכה מובנה ומבוקר. החונך (שנקרא "חונך כשירות מקצועית", ובראשי תיבות: חכ"ם) מגדיר לחניך מטלות לביצוע ומדריך אותו כיצד לבצען.
- הכשרה בסיסית ב'** כוללת רכישת מיומנות בהסרה ובהתקנה של מכללים שהם מורכבים מהבחינה הטכנית, והטיפול בהם מחייב הכרה לעומק של כל הוראות הבטיחות. בסיום השלב הזה כשיר החניך לעשות טיפולים חודשיים.

תרשים 4: מדרג ההכשרה בשלב הכשירות המתקדמת



- ההכשרה לכשירות מתקדמת** (עד לדרגת מתמחה - ראו תרשים 4) ניתנת במהלך קורס ייעודי וכוללת המשך השתלמות ביחידה. עם השגת הכשירות הזאת יכול בעל המקצוע לתת מענה מקצועי מלא בתחומו לרבות איתור תקלות, שימוש בציוד בדיקה (צב"ד) וביצוע פעולות מורכבות שמחייבות ידע וניסיון קודם.

בהכשרות ההמשך הן במשכן והן בתוכנן. בשינוי בתפיסת ההכשרות שהוביל חיל החינוש ניתן לראות מקרה פרטי של אימוץ אסטרטגיה לפיתוח כוח אדם מקצועי בארגונים טכנולוגיים, ואפשר גם לראות בו מקרה כללי יותר להתאמת תוכנית ההכשרה ולהכשרת הקרקע לקראת אימוץ שיטות הדרכה מתקדמות עם המעבר לקריית ההדרכה. כך, למשל, השינוי בתפיסת ההכשרות של חיל החינוש מותאם כבר עכשיו למערכת לניהול למידה שאומצה בקריית ההדרכה (מעל"ה) ואשר מאפשרת מעקב רצוף אחר הלמידה גם מחוץ לשעריה של קריית ההדרכה - בכל מקום שבו היא מתקיימת ולאורך כל שירותו של בעל המקצוע.

על השינוי בתפיסת ההכשרה זכו חיל החינוש ובה"ד 20 במקום הראשון בתחרות ההדרכה הצה"לית מטעם אמי"ץ-תוה"ד ל-2014

הערות

1. ראו: <http://goo.gl/wL7XC7>
2. משמעות הכשירות היא "יכולת ביצוע של מיומנות או ידע הכרחי הנדרשים לצורך ביצוע תפקיד ושיש להכשיר לביצועם" (המילון למונחי צה"ל)
3. ההגדרה של המילון למונחי צה"ל למונח "תפוקה".

**המטרה המרכזית של השינוי
שהוטמע בחיל החינוש הייתה
להגביר את הרלוונטיות של
הידע ושל המיומנות הנרכשים
בהכשרה לקראת מילוי תפקידים
ביחידות החיל**

הנוכחי - לאמץ כלי למידה מתקדמים (אמצעי המחשה, לומדות, מאמנים וכו'). במקום אימוץ גורף של כלי הלמידה האלה מתאימים אותם בהדרגה, בהתאם למדרג ההכשרה ולמאפייני האוכלוסייה בכל אחד מהשלבים שברצף הלמידה לאורך כל השירות.

להעברת המיקוד להכשרות ההמשך יש ערך רב בחיל שמתאפיין במוטיווציה נמוכה לשירות של המתגייסים החדשים - מה שגורם לנשירה משמעותית בתהליך הראשוני של ההכשרה. התאמת משך ההכשרה לכשירות הנדרשת מביאה להקטנת נקודות החיכוך וההתנגדות בשלב הראשון להכשרה ומנגד מגבירה את האתגר המקצועי של סגל ההדרכה במיקוד

הידע ושל המיומנות הנרכשים בהכשרה לקראת מילוי תפקידים ביחידות החיל. הרלוונטיות באה לידי ביטוי בשיפור ההתאמה בין תהליך הלמידה (הפורמלי והא-פורמלי) במהלך השירות לבין הגדרות התפקידים והכשירויות של בעלי המקצוע.

שינוי תפיסת ההכשרות בחיל החינוש הוא נדבך חשוב בשיפור המקצועיות של בעלי המקצוע בחיל, אך הוא אינו עומד בפני עצמו. לתהליך הזה נדרשים מאמצי תמיכה חיליים כמו הטמעת התרבות הארגונית, אימוץ קוד אתי וכן אימוץ של מנגנונים תומכים כמו מנגנון למדידת כשירות במהלך השירות, מנגנון להצגת פערים ברמת הפרט ומנגנון להשלמת הפערים הן באמצעות הכשרה פורמלית והן באמצעות אימוץ שיטות ללמידה רצופה במקום העבודה כמו קהילות ידע ולמידה מרוחק. המנגנונים האלה אמורים לשרת את כל הרמות - גם את המומחים - ראו תרשים 6. הסדרה כה עמוקה, שארכה לא מעט זמן, במסגרת תהליך אסטרטגי, היא אבן דרך הכרחית בטרם נכניעים לפיתוי הגדול של העידן

תרשים 6: כלל המרכיבים המשפיעים על המקצועיות החילית



LMS - מערכת לניהול למידה
כת"ב דמ"ץ - כתיבת דרישה מבצעית
תחזוקה ושו"שים - תחזוקה ושיפורים ושינויים

מ"פ בחלוק לבן

אתגרי הפיקוד והמנהיגות של מפקדי פלוגות המילואים בחיל הרפואה

האתגרים הניצבים בפני קצין רפואה שמפקד על פלוגת רפואה במילואים הם מורכבים וסבוכים - בין היתר בשל המתח התמידי שבו הוא נתון בין העשייה המקצועית לעשייה הפיקודית. בשל כך משקיע חיל הרפואה מאמץ מתמשך בהעצמת מפקדי הפלוגות שלו



מסדר של פלוגת רפואה במילואים | מנהיגותו של מפקד פלוגת הרפואה בצה"ל מושתתת הן על המנהיגות הצבאית והן על המנהיגות הרפואית המקצועית ומושפעת מההקשר הרחב שבו הוא פועל - מערך המילואים

רס"ן ד"ר עודד הרשקוביץ
קצין רפואה באוגדת מילואים



רס"ן דודו גלעד
לשעבר ראש מדור פיתוח ארגוני
בחיל הרפואה וכיום יועץ ארגוני
בפיקוד צפון



סא"ל דרור יפרח
ראש ענף מערכות מידע
רפואיות



תא"ל פרופ' יצחק קרייס
לשעבר קצין רפואה ראשי



דוגמה אישית, יצירת הזדהות ועמידה במגוון אילוצים, קשיים ומשברים עד כדי סיכון החיים ואף הקרבתם - עד לניצחון (בקרוב) או עמידה במשימה¹.

שי קלפר, שניתח קרבות גדודיים לאורך השנים, בוחן במאמר שכתב² את המאפיינים המנהיגותיים הנדרשים מהמפקד הצבאי. הוא מחלק את מאפייני המנהיגות לחמש קבוצות:

1. **תכונות אישיות ונפשיות:** איתנות, נחישות, חוסן נפשי ואומץ לב - תכונות שבאות לידי ביטוי בעמידה איתנה אל מול לחצים וסכנות וברוח הלחימה.
2. **יכולות פיקוד:** היכולת לנסוך באנשים ביטחון ולהחדיר בהם אמונה ביכולתם לבצע את המשימה לצד היכולת לחזק את לכידות האנשים.
3. **יכולות מבצעיות אישיות:** הציפייה היא שהמפקד יהיה איש המקצוע הטוב ביותר מקרב אנשיו - למשל ביכולת לתפעל נשק אישי ומחלקתי ובכושר הגופני שלו. זהו נדבך חשוב ביכולת הפיקוד שלו.
4. **יכולות מבצעיות פיקודיות:** מנהיגות המפקד באה לידי ביטוי בראש ובראשונה בהבנה המקצועית של המערכת ובהפעלה מיטבית של היחידה ושל האמצעים העומדים לרשותו.

על המנהיגות של מפקדי הכוחות הלוחמים כבר נכתבו מחקרים רבים, ולעומת זאת סוגיית המנהיגות של מפקדי יחידות הרפואה כמעט שלא נחקרה

החטיבתי והאוגדתי או לתגבר את מסגרות הרפואה בדרג הלוחם בהתאם למתאר הלחימה. נוסף על כך, פלוגת הרפואה היא מודולרית בהפעלתה וביכולתה לקלוט צוות כירורגי קדמי ("צוות 10"). פלוגת הרפואה כוללת כמה מחלקות רפואיות המבוססות על מטפלים בכירים (רופאים ופרמדיקים) וכן על חובשים, בעלי מקצוע פרא-רפואיים וכוח אדם לוגיסטי-מבצעי.

מנהיגותו של מפקד פלוגת הרפואה בצה"ל מושתתת הן על המנהיגות הצבאית והן על המנהיגות הרפואית המקצועית ומושפעת מההקשר הרחב שבו הוא פועל - מערך המילואים.

מה נדרש ממנהיג צבאי?

"מנהיגות היא היכולת לספק תכלית, כיוון והניעה (מוטיווציה) ליחידה הצבאית כמכלול ולכל אחד ממרכיביה על ידי השפעה קבועה ומתמשכת, תוך הובלה, נקיטת יוזמה, מתן

הקדמה

המענה הרפואי בדרג השדה נסמך על כמה ממות. ברמה הגדודית פועלים חובשים מחלקתיים ופלוגתיים ותחנת האיסוף הגדודית שבה יש רופאים ופרמדיקים. ברמה החטיבתית ומעליה נסמך המענה הרפואי על פלוגות רפואה ייעודיות הנפרסות בשטח הלחימה.

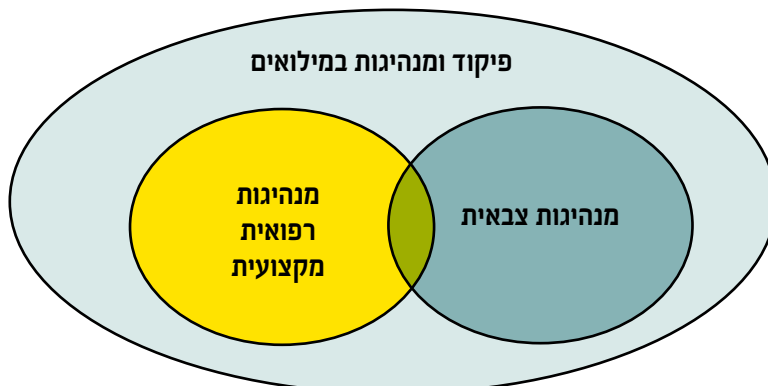
על המנהיגות של מפקדי הכוחות הלוחמים כבר נכתבו מחקרים רבים, ולעומת זאת סוגיית המנהיגות של מפקדי יחידות הרפואה כמעט שלא נחקרה. האם פלוגת הרפואה היא פלוגה ככל הפלוגות בחטיבה? האם מ"פ הרפואה הוא עוד מ"פ בחטיבה? ומהם המאפיינים של עולם המנהיגות הדואלי - הפיקודי והמקצועי - שבו פועל מ"פ הרפואה?

במאמר הזה אנחנו בוחנים את אתגרי הפיקוד והמנהיגות של מפקד פלוגת הרפואה באמצעות סקר וראיונות עומק שנערכו בשלהי 2012 בקרב מפקדי פלוגות בחיל הרפואה. מטרת המאמר היא לבחון את התפיסות הפיקודיות של מפקדי פלוגות הרפואה, למפות את האתגרים הפיקודיים, המנהיגותיים, המקצועיים והחברתיים שעומדים בפניהם מתמודדים וכן את ההשפעות של המערך שממנו צומח המ"פ על תפיסת התפקיד ועל אופן ביצועו. מסקנות הבחינה הזאת מיועדות לייצר הבנה רחבה יותר ומעמיקה יותר של תפקיד מ"פ הרפואה ושל הדרכים לפתח את מנהיגותו ואת יכולותיו הפיקודיות לאור הצרכים המתפתחים בפיקוד על פלוגת רפואה במילואים.

מבוא

פלוגת החייה קדמית (פלה"ק) אחראית לסיוע הרפואי ברמה החטיבתית במערך הנפרס, ויש לה יכולת טיפול ופניו משופרות (בכוח אדם ובאמצעים). היא משמשת דרג שני (דרג ב) למענה הרפואי ברמת הגדוד. פלוגת הרפואה עשויה להיות מסגרת אורגנית במרחב

איור 1: בסיסי המנהיגות וההקשר שבו פועל מ"פ הרפואה



רבה, שכן האנשים ביחידת המילואים אינם מצויים בקשר רצוף זה עם זה כמו ביחידה סדירה. הפעילות של מפקד המסגרת בעת שירות המילואים - אך לא פחות חשוב מכך, בעת שגרת החיים - היא שיוצרת את הרצף ומעניקה משמעות לקיום היחידה.

2. **ניהול משמעותיות** - משימה נוספת שמוטלת על המפקד היא לשמר בקרב אנשי היחידה את התחושה שלשירות שלהם יש ערך ומשמעות. זה חשוב במיוחד בעידן שבו משימות הצבא בכלל והפעלת המילואים בפרט זוכות לקונסנוס שברירי בלבד.

3. **ניהול המעברים** - בין חיי השגרה (משפחה ועבודה) לחיי הצבא. על המפקד לשמור על איזון עדין בין שימור הזהות החיילית של אנשיו לבין חדירה פולשנית מדי לחייהם של אנשי היחידה.

מנהיגות מקצועית ומנהיגות רפואית

על פי "תפיסת המנהיגות בהקשר" חיבת להיות התאמה בין התנהגות המנהיג לבין ההקשר המצבי והארגוני.⁶ מחקרים רבים עוסקים במערכת היחסים שבין קבוצות מקצועיות לבין הארגונים שבהם הם עובדים.⁷ מהמחקרים האלה עולה שבארגונים יש לאנשי המקצוע דימוי של מי שמתעניינים בתחום המומחיות הצר שלהם במקום בפתרון בעיות שנוגעות לליבת הארגון. לעומת זאת אנשי המקצוע רואים בארגון גוף פרגמטי הפותר בעיות באופן שטחי. הם פחות נאמנים לארגון ויותר ביקורתיים כלפיו מעובדים אחרים, בעיניהם החופש המקצועי חשוב יותר מכסף, הם נוטים להעריך סמכות המבוססת על מקצועיות ולא על היררכיה.

העמדות האלה יוצרות פוטנציאל גבוה לקונפליקט בין אנשי המקצוע לבין ארגונים שהם מאוד ביורוקרטיים באופיים, כמו הצבא. לכן רתימות אנשי מקצוע למשימות הצבא מצריכה מנהיגות מתאימה שיוצרת כיצד לעשות זאת.

ואלה הם - לפי קליין ושתי שותפותיה למחקר - אתגרי המפקד הלוגיסטי, שכמה מהם בעלי רלוונטיות רבה למפקד הרפואי בכלל ולמ"פ הרפואה בפרט:⁸

1. **המתח בין הסמכות הפיקודית לבין הסמכות המקצועית.** המפקדים בדרך

הפיקוד ביחידת מילואים נשען פחות על שיטת השכר והעונש ויותר על מנהיגות כלתי פורמלית

1. **רכישת אמון חיילי** באמצעות יכולת מקצועית, כושר מנהיגות וערכים.
 2. **שמירה על ידע מקצועי.** הניתוק מהצבא הסדיר מקשה על התעדכנות בתורות לחימה, בנהלים ובפקודות שמשתנים כל הזמן.
 3. **הבנת מצוקותיו ה"אזרחיות" של החייל.** המפקד צריך לדעת לאזן בין צורכי המשימה לבין מצוקות הפרט.
 4. **דוגמה אישית ולוואליות למערכת הצבאית** - עד כדי העדפת צורכי היחידה על פני צרכי האישיים. נוסף על כך נדרש מפקד המילואים לייצג את המערכת גם אם עמדתה נוגדת את דעתו האישית.
 5. **השלטת משמעת צבאית.** מפקד של יחידת מילואים צריך לדעת לשמור על האיזון העדין בין "הגמישות המשמעתית" של חייל המילואים, שבעיני עצמו הוא בכלל מתנדב, לבין שמירה על רמת משמעת גבוהה בשגרה, באימונים ובפעילות המבצעית לשם עמידה במשימות.
 6. **בניית הלכידות.** בעקבות חוק המילואים החדש קשה הרבה יותר לשמור על הלכידות החברתית של יחידת המילואים בגלל המפגשים המעטים בין חבריה, ואחת ממשימותיו של מפקד יחידת המילואים היא לתחזק את הלכידות הזאת.
 7. **ניהול ופיקוד מרחוק.** המפקד, שגם הוא איש מילואים, מקדיש שעות רבות מזמנו הפרטי לפיקוד על יחידתו. הוא עוסק בענייני כוח אדם, ימ"חים, הכנת תוכניות אופרטיביות וכו' ללא מטה זמין, ללא משאבים וללא גישה ישירה למקורות המידע הקיימים בצבא הסדיר.
- לפי בן חורין יש למפקד במילואים שלוש משימות ייחודיות הנגזרות מהמאפיינים של שירות המילואים:⁵
1. **החזקה** - שימור של המוטיווציה לשירות ושל זיקת אנשי המילואים ליחידתם לאורך זמן ובמצבים משתנים: שגרה, אימונים ולחימה. חשיבותן של פעולות החזקה היא

5. **הכרת עקרונות הפיקוד:** ממחקרים עולה כי הובלה, דבקות במשימה ומתן דוגמה אישית חיוניים למנהיגות מוצלחת של המפקד בשדה הקרב.

קלפר טוען שמאפייני המנהיגות של המפקד הצבאי לא השתנו במהלך ההיסטוריה, אך שהטכנולוגיה של אמצעי הלחימה השתנתה לבלי הכר.

לעומת זאת בן ארי טוען כי השינויים העצומים שהתחוללו במרוצת הדורות בסביבות הפעולה של הכוחות הצבאיים, בצורות הארגון שלהם ובהרכבם גורמים לכך שמנהיגות צבאית בימינו היא רב-ממדית, בעלת מתחים פנימיים ומורכבת יותר מאשר בעבר.³

המורכבות של המערכת הצבאית באה לידי ביטוי בהיותה מערכת פתוחה, בעלת גבולות מטושטשים בין חזית לעורף וכן בתופעות רבות כמו השיח שמתנהל בצבא ומחוצה לו על הלגיטימיות של משימות צבאיות, הפעלת הצבא במשימות לשמירת שלום, השימוש בטכנולוגיות חדשות, השינויים התכופים בסביבות הפעולה ובמסגרות המבניות. לפיכך טוען קלפר כי מודל המנהיגות הרלוונטי נדרש להיות מותאם לתנאים החדשים. לכן נדרש המנהיג הצבאי בן ימינו למאפיינים נוספים - מעבר לאלה ה"קלאסיים" שנמנו לעיל:

1. מודעות למורכבות הנובעת משונות תרבותית.
2. רכישת ידע מדעי, חברתי והומניסטי נוסף על הידע המבצעי והמקצועי.
3. רגישות תרבותית ויכולת להעמיק בהיבטים האתיים של המשימה.
4. שיפור יכולות "אזרחיות" כמו תקשורת, תיווך, פתרון סכסוכים ושכנוע.

פיקוד ומנהיגות במילואים

במאמרו על "אתגרי הפיקוד ביחידת מילואים" טוען שגיא טורגן⁴ כי מפקד של יחידת מילואים נדרש לאותם היכולות המקצועיות, התכונות והערכים כמו כל מפקד אחר של יחידות סדירות בצה"ל או בצבאות זרים, אולם יכולות המנהיגות הנדרשות ביחידת מילואים הן שונות: הפיקוד ביחידת מילואים נשען פחות על שיטת השכר והעונש ויותר על מנהיגות כלתי פורמלית. במאמרו מציג טורגן שבעה אתגרים מרכזיים שעומדים בפני מפקד במערך המילואים:



צוות מפלוגת רפואה במילואים בתרגול ניתוח בשטח | התפיסה המקובלת היא שהתחומים המקצועיים אינם מצויים בליבת העשייה הארגונית, ולכן הם גם נמצאים מחוץ למוקד של תשומת הלב הפיקודית

בעלי השכלה שונה ובעלי נקודת הסתכלות שונה. ניהול כזה מחייב התבססות על מקורות כוח מגוונים: סמכות מקצועית לצד סמכות פורמלית, הישענות על ידע ועל מומחיות לצד שימוש בפרקטיקות של פיקוח, של ענישה ושל תגמול.

המנהיגות הרפואית בצה"ל

בעוד שהרפואה מתקדמת במהירות, הרי תחום המנהיגות הרפואית אינו מתפתח באותו הקצב. התוצאה: יש רופאים רבים שהם אנשי מקצוע מצוינים במקצועות הרפואה השונים, אבל מתקשים להנהיג. אחת הסיבות לכך היא שבתי הספר לרפואה בארץ לא מכשירים את תלמידיהם להיות גם מנהיגים. בעוד שברפואה על הרופא לקבל החלטות הנוגעות רק למטופל שנמצא מולו, מנהיגות רפואית כרוכה בקבלת החלטות ברמת המערכת.² כשם שיש להכשיר מנתחים, כך יש להכשיר גם מנהיגים. מנהיגות רפואית - בייחוד במצבי חירום - מחייבת יכולת לנתח סביבה מורכבת, לנהל צוות רב

במקביל, אל מול המנחה המקצועי שלו, נדרש המפקד הרפואי לייצג את היחידה ואת צרכיה ולוודא שלא תקופח בהשוואה למערכים אחרים. לאור המורכבויות האלה נדרש המפקד הרפואי להיות בעל כושר השפעה ושכנוע.

3. המתח בין סביבת הפעולה הצבאית לזירה

המקצועית. מעמדו של המפקד הרפואי נשען על שתי רגליים: היותו איש מקצוע בתחום הרפואה והבנתו את הצרכים המבצעיים. המפגש בין המקצוע הרפואי לבין יישומו בארגון הצבאי הוא מפגש בין שתי תרבויות - מה שדורש מהמפקד הרפואי לעבור כל הזמן מתרבות אחת לתרבות אחרת באופן גמיש ויעיל בלי לפגוע בסטנדרטים המקצועיים הגבוהים.

4. ניהול אנשי מקצוע מתחומים רבים

ומגוונים. המפקד הרפואי לעולם לא יהיה המומחה האולטימטיבי בכל תת-תחום שבאחריותו, אלא יידרש להיות בעל יכולת רבה לנהל אנשי מקצוע מתחומים שונים,

הנפרס, ובהם המפקדים בחיל הרפואה, כפופים למפקד אג"מי ומונחים מקצועית על ידי חיל הרפואה. בשל כך חובשים המפקדים בחיל הרפואה שני "כובעים" במקביל, ועליהם להבין ולייצג שיקולים ואינטרסים של שתי מערכות שונות בתכלית. המתח הזה מחייב את המפקד בחיל הרפואה לרתום את המפקד האג"מי לעשייה המקצועית ולעולם השיקולים הרפואיים ובמקביל לרתום את המנחה המקצועי החילי לצורכי היחידה והמסגרת הפיקודית.

2. הדימוי של העשייה המקצועית. התפיסה

המקובלת היא שהתחומים המקצועיים אינם מצויים בליבת העשייה הארגונית, ולכן הם גם נמצאים מחוץ למוקד של תשומת הלב הפיקודית. הם הופכים להיות במוקד תשומת הלב רק כאשר יש תקלות. לכן נדרש המפקד הרפואי לא פעם להיאבק על כך שהשיקולים המקצועיים יהיו חלק מסדר היום של הפיקוד האג"מי.

אישי, משתף ופתוח. עם זאת, ככל שגדל המרחק בין המפקד לבין הפרט, עם ההתקדמות במעלה התפקידים, פוחתת יכולתו לנקוט תקשורת ישירה, והוא נדרש למנהיגות סימבולית: השפעה עקיפה על הכפיים באמצעות העברת מסרים פיקודיים בנוגע לערכים ולהתנהגות הרצויים בארגון.

- **סגנון חשיבה אנליטי.** העבודה הרפואית מבוססת על הבחנה בין מחלות בהתאם לסימפטומים שנצפים. דפוס החשיבה האנליטי הנדרש מהרופאים לעבודתם משפיע גם על סגנון המנהיגות שלהם. רופאים מדווחים שהם נוקטים סגנון של מנהיגות שמגייסת את המונהגים "דרך הראש" ופחות "דרך הבטן", שהם מתבססים על הנעה שמסתמכת במידה פחותה על כריזמה.¹² לכן אתגר נוסף בהתפתחות הפיקודית של איש הרפואה הוא המעבר מחשיבה אנליטית, ליניארית ולוגית לחשיבה מערכתית רב-ממדית ומופשטת.

- 2. **מורכבות המקצוע הרפואי.** מאפיין מרכזי נוסף של המקצוע הרפואי הוא רמת המורכבות הגבוהה שלו בהיותו צומת של תחומי ידע רבים המתפתחים באופן תמידי. למורכבות הזאת יש כמה משמעויות לרופא המפקד:

- **הצורך התמידי בהתחדשות מקצועית.** המורכבות הגבוהה של עולם הרפואה מחייבת את אנשי המקצוע להקפיד על התחדשות מקצועית תמידית. גם הרופא המנהל הבכיר מעוניין להתעדכן מפעם לפעם בחידושי הרפואה, אולם השינוי באופי תפקידו מאלץ אותו לשנות את המיקוד שלו, והוא עובר מעיסוק בפרט לעיסוק בנושאים מערכתיים וניהוליים. כתוצאה מכך עליו להתחדש ולהתמקצע בתחומי הניהול.
- **הצורך לנהל מומחים.** המפקד נדרש להסתמך על הידע המקצועי של כפיפיו שכן הוא אינו יכול לשלוט בכל תחומי הידע שעליהם הוא מופקד. המצב הזה מחייב את איש הרפואה לנקוט

בחיל הרפואה מקפידים על פיתוח מנהיגותו של קצין הרפואה במסגרת ההכשרות שהוא עובר

שמכתיבה את התנהלות הרופא ואת דפוסי מנהיגותו:

- **העדפת צורכי הפרט החולה על פני צורכי המערכת.** בעוד שתהליך ההתמקצעות הרפואית דורש התמחות ספציפית באיברים ובמערכות גוף, הרי שהתמקצעות בניהול דורשת תהליך הפוך - ראייה מערכתית כוללת. ההבדל הזה שבין נקודת המיקוד של הרופא המטפל לבין נקודת המיקוד של הרופא המנהל יוצר לעיתים מתח רב ביניהם. המתח הזה הולך ומחריף עם העלייה בדרגות של הרופא המנהל והתרחקותו מהטיפול הישיר בחולים.
- **תקשורת אישית ופתוחה.** אחד מערכי המקצוע הרפואי, הקשור אף הוא בהתמקדות בחולי של הפרט, הוא הצורך בתקשורת אישית ופתוחה עם החולה כדי להבין לעומק את בעיותיו. רופאים בכירים במערכת הצבאית מדווחים שסגנון הפיקוד שלהם הוא

מקצועי, לקבל החלטות בסוגיות אתיות, להוביל אנשים באמצעות חזון וערכים גם בעת שנשקפת להם סכנת חיים, לקיים תקשורת אפקטיבית בצוות ולהפגין מקצועיות.¹⁰

לאור זאת מקפידים בחיל הרפואה על פיתוח מנהיגותו של קצין הרפואה במסגרת ההכשרות שהוא עובר, במהלך עבודתו ביחידות בשטח ובמרפאות ואפילו במהלך לימודי הרפואה שלו.

לירז וקליין¹¹ בחנו את הגורמים שמשפיעים על המנהיגות של קציני הרפואה בצה"ל והתמקדו במאפייני המקצוע ובתהליך התפתחותם של הקצינים האלה בצבא. לטענתם, אדם הרוכש את השכלתו הרפואית בבית הספר לרפואה אינו רוכש רק מערכת שלמה של מיומנויות ושל ידע, אלא גם עובר תהליך ממושך ואינטנסיבי של סוציאליזציה למערכת דפוסי החשיבה, לסגנון הפעולה ולערכים המאפיינים את מקצוע הרפואה ואף את ההתמחויות השונות בתוכו.

הם דנים בשני מאפיינים מרכזיים של המקצוע הרפואי: ההתמקדות בפרט - ובמיוחד במחלותיו - ובמורכבות של המקצוע הרפואי. לטענתם, שני המאפיינים האלה הם שמעצבים את מנהיגות הרופא.

1. **המיקוד בחולי של הפרט.** הפרט החולה הוא לב ליבו של מקצוע הרפואה - עובדה



פלוגת רפואה פרוסה בשטח | כוחות הרפואה הם הקדמיים ביותר בשדה הקרב מקרב תומכי הלחימה ומצמצים כתף אל כתף עם הלוחמים כדי לספק מענה רפואי איכותי מציל חיים

מנהיגות של מ"פ רפואה במילואים נבנית ומעוצבת על סמך שני בסיסי מנהיגות: המנהיגות הצבאית הקלאסית והמנהיגות המקצועית-רפואית, שבה מושם דגש על הסמכות המקצועית, על הנעת המומחים ועל המורכבות בהתנהלות הפרט מול המערכת ובניהול הצרכים המקצועיים בלי להתעלם מהצרכים המבצעיים

עמדה פיקודית שמכבדת את הסמכות המקצועית של פקודיו ובמקביל לשמור על אחריותו ועל סמכותו לקבל את ההחלטות.

• **היררכיה מקצועית.** בשל מורכבות המקצוע הרפואי ובשל המחיר הגבוה של כל טעות כולל התהליך של רכישת המקצוע הרפואי חניכה בהתנסות מעשית (סטאז'). לאחר הסטאז' עושה הרופא התמחות (שבמהלכה הוא נקרא מתמחה), ורק בסיום התקופה, ולאחר שעבר בחינות קשות - הוא הופך לרופא מומחה. זהו אפוא תהליך למידה שיש בו היררכיה מקצועית ברורה - מה שעשוי לסייע לכל אנשי הרפואה לקבל את המבנה ההיררכי הצבאי. עם זאת, ההיררכיה המקצועית הרפואית מבוססת בעיקר על מקצועיות ופחות על מקורות כוח אחרים כמו כפייה או כוח פורמלי. איש רפואה ייטה לרוב להתנגד לשימוש בכוח פורמלי, והקושי אף עלול לגדול אם המערכת המקצועית תפעיל כוח כזה.

לסיכום הדברים עד כה: מנהיגותו של מ"פ הרפואה במילואים נבנית ומעוצבת על סמך שני בסיסי מנהיגות: המנהיגות הצבאית הקלאסית - שמעצימה את הדוגמה האישית, את אומץ הלב, את המקצועיות ואת היכולת לסחוף אנשים לביצוע המשימות גם נוכח סיכון החיים - והמנהיגות המקצועית-רפואית, שבה מושם דגש על הסמכות המקצועית, על הנעת המומחים ועל המורכבות בהתנהלות הפרט מול המערכת ובניהול הצרכים המקצועיים בלי להתעלם מהצרכים המבצעיים. המנהיגות הזאת מתקיימת במציאות שבה עולם המילואים מצוי בהשתנות דרמטית: בחברה הישראלית של היום כבר אין קונסנזוס בנוגע לחיוניות של שירות המילואים, והיא אף אינה נותנת למילואימניקים את החיבוק החם שנהגה לתת להם בעבר. כתוצאה מכך אימצו מילואימניקים רבים את התפיסה שלפיה הם למעשה מתנדבים שבאים למילואים רק מרצונם הטוב. נוסף על כל אלה, המערכת הצבאית מתקשה כיום לקיים רציפות בשירות המילואים בשל הצורך בקיצוץ חד בהיקף המפגשים והאימונים.

מעסיקים, קצינת הקישור, בעיות באימונים והכשרות... "מ"פ פלה"ק - פלוגת החייה קדמית - באגד לוגיסטי

שמירה על לכידות המסגרת במציאות של מפגשים מועטים

בפני המ"פ ניצבים בשגרה אתגרים גדולים הן בבניית הפלוגה - כך שתהיה יחידה צבאית מתפקדת - והן בהכשרת המטפלים ובהכנתם לשעת מבחן. גם חוק המילואים החדש מצביע אתגר גדול למפקדים שרוצים לשמור על הכשירות המקצועית והאג"מית בפרקי הזמן הקצרים יחסית המוקצים לאימוני הפלוגה. המפגשים הקצרים גם מקשים מאוד לשמור על המסגרת הפלוגתית, על הלכידות ועל תחושת השייכות והגאווה. האתגר הפיקודי הזה של יצירת מסגרת איתנה, מלוכדת ומזוהה עם מטרות היחידה גדל באופן ניכר כשמדובר ביחידת מילואים.

"מאוד קשה לקיים פלוגה כשמתאמנים 10 ימים ב-3 שנים. [בימים המעטים האלה] צריך לבצע אימונים אג"מיים: מטווחים, חי"ר בסיסי. [בגלל זה יוצא לנו] לתרגל רק פעם בכמה שנים" (מ"פ פלה"ק חי"ר)

מהסקר עולה כי למשרתים בפלוגות הרפואה יש "תפיסה פלוגתית" די גבוהה (ככל הנראה בהתאם למשימות ולאופי האימונים). זה בא לידי ביטוי בכך ש-72% מהמ"פים מעריכים כי המוטיוויציה של החיילים ולכידות הפלוגה הן גבוהות יחסית, ו-61% מהמ"פים מעריכים ששביעות הרצון של החיילים היא גבוהה עד גבוהה מאוד.

ניהול כוח האדם מרחוק

אתגר חשוב נוסף של המ"פ הוא הצורך לנהל מרחוק את פיתוח השדרה הפיקודית ואת בעלי התפקידים המקצועיים וכן למצות את כוח האדם ולדאוג לפרט. המ"פים בפלוגות הרפואה הם ברובם אנשי מילואים שפועלים

שיטת המחקר

המחקר על האתגרים של מ"פ הרפואה ועל מאפייני הפיקוד והמנהיגות שלו מבוסס על מידע שנאסף משלושה מקורות:

1. סקר טלפוני שנערך בקרב מ"פים בחיל הרפואה במהלך ספטמבר ואוקטובר 2012. על הסקר השיבו 59 מ"פים - מתוכם 45 בשירות מילואים ו-14 בשירות סדיר (תפקיד המ"פ שלהם הוא במסגרת מנמ"ש - מינוי משני). מתוך 59 המ"פים 27 הם רופאים ו-15 אינם רופאים (17 משיבים לא ציינו את זהותם המקצועית).
2. 5 ראיונות עומק חצי מובנים עם מ"פים.
3. שיח מעמיק על נושאי המחקר עם חניכים בקורס מ"פים של חיל רפואה במהלך דצמבר 2012.

התוצאות

מתוך הראיונות עולים כמה מאפיינים ואתגרים שקשורים לפיקוד על יחידת מילואים. המאפיינים האלה - ברובם - אינם ייחודיים לפיקוד על יחידות רפואה, אולם יש להם חשיבות בעיצוב של תפיסת המנהיגות בפלוגת הרפואה.

1. מומחיות במילואים

פיקוד וניהול נעשים תמיד בהקשר של סביבת הפעולה. ואכן פיקוד על מסגרת של אנשי מילואים וניהול הממשק שלה עם הצבא הסדיר מצריכים מיומנויות וידע ייחודיים כמו שליטה בחוקים ובנהלים הנוגעים לזימון אנשי מילואים ולהתייצבותם והבנת המוטיוויציות של אנשי המילואים בהתייצבות לשירות ובביצוע המשימות. נוסף על כך יש צורך בידע ובהבנה של הגורמים שמולם פועלים במסגרת הצבא הסדיר וכיצד ניתן לקדם את האינטרסים של היחידה.

"להבין בעולם המילואים זה מקצוע: בעיות ימ"מ (ימי מילואים), חוקים, מוטיוויציה,

הזאת מגדילה את הצורך של המ"פ לרתום את המטפלים למשימה וליצור בקרבם תחושה של חוסן ושל מסוגלות פיקודית, מקצועית ואג"מית.

מעברים - מפלוגה לחוליות וממשימה אג"מית למשימה רפואית

אתגר נוסף שאותו ציינו המ"פים הוא המעברים שעליהם לנהל. ראשית, המעברים בתצורת הפלוגה. בעוד שבבניין הכוח הם פועלים ומתאמנים במתכונת פלוגתית, הרי הפעלת הכוח יכולה להיות במתכונת חולייתית, שבה מפוצלת הפלוגה לחוליות רפואה קדמוניות המצטרפות לפלוגות הלוחמות.

המעבר האתגרי השני שצינו המ"פים הוא הבנת הפקודה האג"מית והעברת המשימה בצורה מותאמת לאנשי המקצוע בפלוגה - החל מהרופאים, עבור דרך החובשים וכלה באחרון הנהגים. המטרה היא שכל אנשי הפלוגה יבינו את ההקשר המבצעי ואת המשימה המקצועית המוטלת עליהם.

3. מנהיגות רפואית

את המאפיינים הייחודיים למ"פ הרפואה שמקורם במנהיגות הרפואית יש לבחון דרך שתי זוויות הסתכלות המשפיעות על תפיסת המנהיגות ועל סגנונה - זו של הפקודים (ניהול צוות מומחים ושרשרת הפיקוד) וזו של המפקד (תפיסת התפקיד והפיקוד והשאלה מי מאיש את תפקיד המפקד).

ניהול צוות מומחים

אחד האתגרים הייחודיים למ"פ רפואה הוא הפיקוד על אנשי מקצוע מתחומים שונים. בניגוד לפלוגות לוחמות, שבהן המ"פ הוא איש המקצוע המנוסה והמקצועי ביותר, מ"פ הרפואה אינו שולט בכל תחומי הידע של אנשי הפלוגה שעליהם הוא מפקד (למשל, רפואת טראומה, בריאות הנפש, רפואת חירום, פינוי רפואי). האתגר הזה נכון לרופאים ואף יותר מכך למ"פים שהכשרתם היא פרא-רפואית (אח, קצין ארגון רפואה או קצין אג"מ). במצב הזה נדרש המ"פ להסתמך על הידע המקצועי של כפיפיו, שכן הוא אינו יכול לשלוט בכל תחומי הידע שעליהם הוא מופקד. זה מחייב את המפקד לכבד את הסמכות המקצועית של פקודיו ובמקביל לשמור על אחריותו ועל

כמה מהמ"פים ציינו שאין ערך מוסף משמעותי להיות המ"פ רופא, בייחוד משום שתפקיד של רופא מתפל הוא משאב חסר במערכת הצבאית בכלל ובשדה הקרב בפרט

2. מנהיגות צבאית

מאפיין נוסף של מ"פ הרפואה - מעבר להיותו מפקד של יחידת מילואים - הוא היותו מפקד בצבא. גם לכך יש, כמובן, השפעה על האופן שבו הוא תופס את מנהיגותו ועל סגנון המנהיגות שלו. השפעה רבה יש גם לעובדה שהוא מפקד של יחידת רפואה.

סיכון חיים לצורך הצלת חיים

בעת חירום מוביל המ"פ את פקודיו תחת אש, ועליו להתמודד עם תגובותיהם הרגשיות של אנשיו למראות הקשים שהם רואים וכן להצלחה ולאי-הצלחה שלהם לעמוד במשימותיהם. זהו אתגר משמעותי לכל מפקד של פלוגה לוחמת וזהו אתגר מורכב לא פחות למפקד של פלוגת רפואה. לא תמיד יש למ"פ ולאנשיו הכשרה של לוחמים, ולרוב הם צמחו בתחום המקצועי שלהם: רפואה, סיעוד, בריאות הנפש וכו'. למרות זאת כוחות הרפואה הם הקדמיים ביותר בשדה הקרב מקרב תומכי הלחימה ונמצאים כתף אל כתף עם הלוחמים כדי לספק מענה רפואי איכותי מציל חיים. המגמה הזאת אף קיבלה בשנים האחרונות דגש מיוחד במסגרת התוכנית "שומר אחי" לבניין הכוח הרפואי בצה"ל - מה שמחייב את המפקד לסחוף את אנשיו בשדה הקרב ולעיתים אף לסכן את חייהם כדי להציל חיים של לוחמים אחרים. המ"פים ציינו שהאתגר הזה הוא משמעותי ומרכזי בתפקידם.

נוסף על כך ניצב מפקד פלוגת הרפואה מול האתגר של יצירת חוסן ארגוני, מנטלי ומבצעי בקרב אנשי הפלוגה כדי לחזק אצלם את תחושת המסוגלות המקצועית והאג"מית לתפקד באופן אפקטיבי בשדה הקרב. האתגר הזה מתעצם בעת הפעלת אנשי הפלוגה במסגרות של חוליות רפואה קדמיות (2-3 אנשים), שבהן נדרש המטפל להיות צמוד לכוחות הלוחמים ולא להיות חלק מהמסגרת הפלוגתית שלה הוא רגיל. צורת ההפעלה

מחוץ למערכת הצבאית הסדירה - מה שמקשה עליהם לעבוד מול המערכות השונות בצבא. לעומתם, המ"פים במינוי משני (מנמ"ש), המשרתים בסדיר (בדרך כלל הם נמצאים בתקופת ההתמחות בבית חולים), מציינים כי קל להם יותר לעבוד עם המערכת הצבאית בשל הנגישות אליה וכן הודות להיכרות עם בעלי התפקידים בצבא והיכולת להשפיע מבפנים על קידום מטרות הפלוגה.

"המ"פ כל הזמן צריך להיות עם יד על הדופק: מי משתחרר, איך ממלאים את הפער - זה לא יתמלא מעצמו. המ"פ צריך לדרוש ולדחוף כל הזמן" (מ"פ פלה"ק חי"ר)

פיקוד על "מתנדבים": סמכות בלתי פורמלית ו"משמעת אחרת"

בעידן של התייעלות בתקציב הביטחון, שבו מקטין צה"ל את היקפי התעסוקות והאימונים של אנשי המילואים, ושבנו נמשכת מגמת הירידה בהיקפי המשרתים בפועל, נוצר מצב של מיעוט משרת. מציאות כזאת גורמת לכך שלפחות בעיני חלק מהמילואימניקים הם למעשה מתנדבים. תפיסה כזאת משפיעה על יחס החייל למפקד ולמערכת, על היחסים בין המפקדים לחייליהם ויוצרת קושי משמעותי למפקד להניע את אנשיו לפעולה. הקושי הזה גדל עוד יותר שכן בחברה הישראלית של היום כבר אין קונסנזוס בנוגע לנחיצות השירות במילואים ובנוגע לגיטימיות של משימות רבות.¹³

נוכח האתגר הזה ציינו המ"פים שעליהם לפעול ב"נחישות וברגישות", דהיינו מצד אחד להכיר בצרכים, באילוצים ובמגבלות של איש המילואים ומצד אחר להציב גבולות ברורים וסטנדרטים מחייבים כדי לשמור על המסגרת. המ"פים ציינו שבגלל הסיבות האלה השימוש בסמכות הלא פורמלית מסייע לגיוס אנשי המילואים ולרתימתם. לדבריהם הם מרבים להשתמש בסמכות מהסוג הזה ולא בסמכות הפורמלית הנהוגה בצבא הסדיר. עוד הם ציינו כי כדי לבסס סמכות לא פורמלית יש צורך בזוג נוח, ביכולת לחבר אנשים למשימות, בהפגנת דאגה אמיתית לאנשים וביצירת אווירה שמעודדת הבעת דעות ורעיונות. אך במקביל הם ציינו שיש להציב סטנדרטים גבוהים, לקבל החלטות ולהציב גבולות.

(50%). הדבר נובע לא רק מהאופן שבו הם רואים את עצמם, אלא גם על סמך ההשוואה שהם עושים בינם לבין המ"פים בחי"ר ובשריון. עם זאת מהמחקר שערכנו עולה שמפקדי פלוגות הרפואה ביבשה - ובעיקר המ"פים במנמ"ש - הם בעלי עמדה ותפיסה פיקודיות ברורות ומגובשות יותר וחשים שהם ממצים יותר את מנהיגותם בתפקיד. ההסבר לכך נעוץ אולי בעובדה שמ"פ הרפואה ביבשה עובר סוציאליזציה במהלך תפקידו בשירות הסדיר ולאחר מכן בשירות המילואים - מה שמחבר אותו חזק יותר להווייה הצבאית ה"קלאסית" שהפיקוד והמנהיגות שגורים בה יותר בטבעיות.

מ"פ במנמ"ש לעומת מ"פ במילואים - קריירה ראשית מול משנית

יש שלושה הבדלים מהותיים בין אוכלוסיית המ"פים המשרתים בסדיר ועושים נוסף על כך תפקיד מ"פ במנמ"ש לבין המ"פים במילואים:

1. הערכות שביעות הרצון בנוגע לנושאים שנבדקו בסקר היו גבוהות יותר בקרב המ"פים במנמ"ש לעומת המ"פים במילואים. בייחוד בלט הפער בהערכת הכשירות של הפלוגה לחירום, בשביעות הרצון מהאימונים, מהלכידות ומהמוטיווציה בפלוגה, בהערכת התפקיד של המ"פ ובתחושת הגאווה והשייכות לחיל.
2. מהריונות ומקבוצת המיקוד עלה

בפיתוח הרופאים בתפקידי פיקוד במחלקה. **"הרופאים במילואים... פחות יודעים להוביל אנשים ולתת פקודות. לוקח להם זמן להפנים את הדרישה שלי מהם להיות מפקדים" (מ"פ פלה"ק חי"ר)**

המ"פ בתפקיד המפקד והמנהיג - היילכו רפואה ופיקוד יחדיו?

הסוציאליזציה הראשונית הארוכה למקצוע הרפואה, התפיסה ההומנית, ראיית הפרט במרכז אל מול הראייה המערכתית וחוסר הניסיון היחסי בתפקידים צבאיים הם בסיס למתח אפשרי בתפקיד מ"פ הרפואה בין "כובע" המטפל ל"כובע" המפקד. עוצמת המתח בין ה"כובעים" משתנה עם הזמן. ככל שקצין בחיל הרפואה מתקדם בתפקידי הפיקוד, הוא צובר יותר ניסיון, ביטחון עצמי ובשלות בתחום הפיקודי. תפיסת מרכיב הפיקוד ומרכיב המנהיגות בתפקיד המ"פ אינה אחידה בין המ"פים בחיל, ומהסקר עולה כי להערכת המ"פים הרופאים הסיכוי לפתח את המנהיגות בתפקידם עומד על 63%, ואילו להערכת המ"פים הפרא-רפואיים הסיכוי גבוה הרבה יותר - 84%. **"ברפואה המקצועיות היא פן אחר מהפיקוד. אתה יכול להיות רופא מוצין ומפקד גרוע. בחי"ר ובשריון הם גדלים לזה, הם מבינים את עולם הפיקוד" (מ"פ פלה"ק במנמ"ש)** הערכת קציני הרפואה את יכולות הפיקוד שלהם ואת האפשרות לפתחן היא בינונית

סמכותו לקבל את ההחלטות. פיקוד על צוות מומחים מחייב את המ"פ לאבחן את הרמה המקצועית של בעלי התפקידים השונים בפלוגה ולשלב בין יכולות של אנשי מקצוע שונים. כמו כן עליו לעסוק כל העת בשימור, ברענון ובשיפור של מקצועיות פיקודי, שלא כולם עוסקים במקצועם הצבאי גם באזרחות.

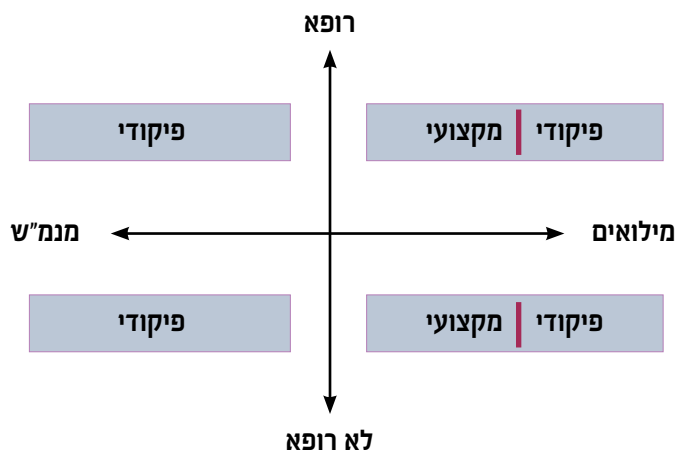
"אתגר מרכזי הוא לאמן ולהכשיר פרמדיק בפלוגה, שבחיי המקצועיים באזרחות הוא עו"ד. יש צורך בהמשך רענון והכשרה מקצועית, ונוסף על כך יש לעבוד מולו בהיבט המנטלי - ביצירת תחושת ביטחון שהוא יכול לתפקד כמטפל בחירום" (מ"פ פלה"ק חי"ר)

מפקדי המשנה בפלוגה - קצין הרפואה בתפקיד של מפקד

ה"כובע" הכפול שחובש קצין הרפואה - של מפקד ושל מטפל - הוא ייחודי וחלק משמעותי מזהותו המקצועית. ניתן לראות בשנים האחרונות התלכדות של שני ה"כובעים": על פי תפיסת חיל הרפואה, קצין הרפואה הוא מפקד, וככל שהוא איש מקצוע טוב יותר בתחום הרפואי, כך הוא גם מפקד טוב יותר - וההפך: ככל שיהיה קצין הרפואה מפקד טוב יותר, כך יממש טוב יותר את ייעודו המקצועי. התפיסה הזאת מושרשת ומוטמעת היטב בתפקיד הרופא הגדודי בסדיר שהוא גם מפקד מחלקת הרפואה הגדודית, אך במילואים האתגר הזה הוא מורכב יותר.

פלוגת הרפואה במילואים בנויה משני צירים - הפיקודי והמקצועי - ולעיתים יש חפיפה ביניהם. הפלוגה בנויה ממחלקות מקצועיות שבראשן עומד רופא שהוא איש המקצוע הבכיר במענה הרפואי, ולצידו יש צוות רפואי מסייע וחובש בכיר המחזיקים בחלקים מסוימים מתפקידי הפיקוד במחלקה (בעיקר בהיבטים של ניהול כוח האדם). ההפרדה הזאת שבין הדרג המקצועי לדרג הפיקודי היא אתגר משמעותי למ"פ בכל הנוגע ליצירת שרשרת פיקוד ולהטמעתה של תפיסת הפיקוד בקרב הרופאים במחלקות הפלוגה. הסקר העלה שפיתוח שדרת המפקדים בפלוגה זכה להערכות הנמוכות ביותר (31%). בחלק מפלוגות המילואים עדיין מושרשת ההפרדה בין הדרג המקצועי לדרג הפיקודי, והמ"פים רואים בשילוב שני הדרגים משימה חשובה

איור 2: מאפייני הפיקוד של מ"פ הרפואה



ויש לו מעמד משופר אל מול המח"ט ושאר המ"פים בחטיבה.

מבחינת החיל השיקול המרכזי במינוי רופא למפקד פלוגה צריך להיות יכולותיו הפיקודיות והמנהיגותיות וכן המוטיווציה שלו למלא תפקיד פיקודי בכלל ותפקיד של מ"פ בפרט. הערך המוסף מבחינת החיל במינוי רופא למ"פ הוא בשני תחומים: מצד אחד התפקיד מפתח את הרופא (הוא מתנסה בהובלת מספר רב של אנשים - גם במצבי חירום) ומצד אחר מ"פ שהוא רופא תורם תרומה משמעותית לאיכות הפיקוד (בין היתר הודות להבנה מקצועית טובה יותר וחיבור טוב יותר למפקדים).

התמהיל הנכון בין מ"פים במנמ"ש למ"פים במילואים

יש חשיבות רבה ליצירת איוון בין מספר המ"פים בסדיר, שהפיקוד על פלוגות רפואה הוא בעבור מנמ"ש, לבין מספרם של מפקדי פלוגות רפואה שהם אנשי מילואים. שיבוץ מ"פים בסדיר בפלוגות רפואה תורם הן לפיתוח האישי של הקצינים בתחומי הפיקוד, המנהיגות והניהול והן למערכת בכללותה: מהבחינה המערכתית משמש המנמ"ש "מסלול פיצוי" לקצינים מצטיינים וראויים שבשלב מאוחר יותר בקריירה המקצועית שלהם בחיל מעוניינים להשתלב במסלול הפיקודי. נוסף על כך מקנה המסלול הזה לחיל גמישות ואפשרות להשיג מיצוי מיטבי של כוח האדם.

אשר לשיבוץ של קציני מילואים לתפקיד של מפקדי פלוגות רפואה - הוא חיוני לקצינים כדי לשמר את היכולות המקצועיות והפיקודיות שלהם, והוא חיוני למערכת: הקצינים האלה הם חלק חיוני משדרת הפיקוד של חיל הרפואה, והתפקיד שהם ממלאים משמש להם לא פעם קרש קפיצה לתפקידי פיקוד בכירים יותר במילואים.

המלצות וכיוונים להמשך

פיתוח מנהיגותו של המ"פ

המ"פ הוא דמות מפתח בפלוגה. הוא קובע במידה מכרעת את יכולתה לשמור על כשירות, להתכונן למלחמה ולעמוד במטרותיה וביעדיה בעת חירום. בשל מורכבות הפיקוד על פלוגת רפואה - גם משום שמדובר ביחידת מילואים וגם משום שהמ"פ חובש למעשה שני "כובעים", האחד פיקודי והאחר מקצועי - פועל חיל

מהמחקר שהוצג במאמר עולה שהתפקיד של מ"פ הרפואה הוא מאתגר מאוד - בין היתר משום שהמ"פ של פלוגת רפואה הוא משרתם של שני אדונים: מפקד מקצועי ומפקד פיקודי

תפקיד לאנשי קבע, למנמ"ש, לא לאזרחים במילואים (מ"פ פלה"ק חי"ר במנמ"ש)

3. לבסוף, הפער בין תפיסות המ"פ בסדיר למ"פ במילואים הוא בזווית ההסתכלות. ידוע ממחקרים רבים בצה"ל שאנשי המילואים בוחנים את צה"ל ואת תפקודם בראייה רחבה יותר ובהשוואה לנהוג ולמקובל באזרחות. בשל כך ובשל בגרותם הרבה - יחסית לקצינים בסדיר - הם ביקורתיים יותר כלפי המערכת הצבאית. נוסף על כך הם נושאים איתם תחושות שאנשי המילואים זונחים לעומת הצבא הסדיר. הצבא מודע לתלונות של אנשי המילואים, אך לא תמיד מסוגל לעמוד בציפיות הלא ריאליות לפעמים של אנשי המילואים.

דיון

באיור 2 מתוארים בצורה מופשטת ארבעת סוגי המ"פים על בסיס שני פרמטרים מרכזיים: המעמד בצבא (איש מילואים או משרת סדיר במנמ"ש) והמקצוע (רופא או לא רופא). שני המרכיבים האלה בזהותו של המ"פ קובעים במידה רבה את תפיסת המרכיב הפיקודי והמנהיגותי בתפקידו.

האם מ"פ רפואה צריך להיות רופא?

כמה מהמ"פים ציינו שאין ערך מוסף משמעותי להיות המ"פ רופא, בייחוד משום שתפקיד של רופא מטפל הוא משאב חסר במערכת הצבאית בכלל ובשדה הקרב בפרט. כמעט מחצית מהנשאלים ציינו שמ"פ רפואה אינו חייב להיות בעל הכשרה רפואית בכלל ושהדגש צריך להיות על איכויות, על יכולות ועל כישורים בתחום הפיקוד ולא על סוג ההכשרה שיש לו. עם זאת הם ציינו שלמ"פ שהוא גם רופא יש גם יתרונות: יש לו שפה משותפת טובה יותר עם הרופאים בפלוגה,

שלמ"פים במנמ"ש יש תפיסה "משימתית" יותר מאשר למ"פים במילואים - תפיסה שלעיתים מתנגשת עם היכולת להכיל את אנשי המילואים ואת צורכיהם, מכיוון שהם אינם חלק מאותה האוכלוסייה - בניגוד למ"פ המילואים.

3. לבסוף, כפי שצוין קודם לכן, מהמחקרים עולה שבקרב המ"פים במנמ"ש תפיסת הפיקוד והעמדה הפיקודית ברורות וחזקות יותר לעומת המ"פים במילואים, והשיח הפיקודי והמנהיגותי רווח יותר אצל המ"פים במנמ"ש.

להבדלים האלה בין המ"פים במנמ"ש למ"פים במילואים ייתכנו כמה סיבות:

1. אחד ההסברים האפשריים להבדלים הוא מקומו של התפקיד בחיי המ"פ. בעוד מ"פ המילואים מחויב בראש ובראשונה לקריירה הראשונה שלו בחייו האזרחיים, ותפקיד המ"פ הוא בעיניו משני בחשיבותו, הרי שבעבור הקצין במנמ"ש תפקיד המ"פ הוא חלק מהקריירה המרכזית שלו ואף משפיע באופן משמעותי על מסלול קידומו. המ"פים במנמ"ש רואים בתפקיד המ"פ שלב משמעותי בקריירה הצבאית שלהם, שמחד, ברמה הארגונית, מאשר להם שהחיל רואה בהם משרתים במסלול הליבה (התפקיד הזה מכניס לעיתים למסלול הליבה קצינים שלא היו בולפני כן), ומאידך, ברמה האישית, רואים המ"פים בתפקיד דרך טובה להתפתח מהבחינה האישית, הפיקודית והמנהיגותית. התפקיד מאפשר להם להתנסות בהובלת מסגרת ארגונית גדולה יחסית ולהתנסות בתפקיד פיקוד משמעותי במסגרת הקריירה המקצועית והפיקודית שלהם בחיל.

"תפקיד המ"פ חשוב לתרומה הערכית, וזו זכות גדולה, אך יש בו גם יוקרה: אתה מתחכך עם קצינים בכירים בחיל ועם מפקדים בצבא. זה קרש קפיצה לקידום" (מ"פ פלה"ק חי"ר במנמ"ש)

2. מאחר שהמ"פים במנמ"ש הם בשירות סדיר וחלק מהמערכת, יש להם זמן רב יותר לעסוק בפלוגה, וקל להם יותר "לסגור קצוות", ליזום ולהשיג משאבים בתוך המערכת.

"תפקיד המ"פ תובעני ושוחק, גוזל הרבה זמן מהתפקיד הצבאי שלך. מ"פ זה

(המסלול ללימודי רפואה במסגרת העתודה האקדמית): כבר בשנה ב' עוברים התלמידים קורס במנהיגות צבאית. העצמת המשרתים בחיל הרפואה נמשכת גם לאחר מכן בהכשרות ההמשך וביחידות בשטח.

מאמץ רב מוקדש גם לפיתוח המנהיגות של מפקדי פלוגות הרפואה, שלא כולם הם בהכרח רופאים. מהמחקר שהוצג במאמר עולה שהתפקיד של מ"פ הרפואה הוא מאתגר מאוד - בין היתר משום שהמ"פ של פלוגת רפואה הוא משרתם של שני אדונים: מפקד מקצועי ומפקד פיקודי. נוסף על כך, שלא כמו קצין חי"ר, הוא לא יכול להיות איש המקצוע הטוב ביותר בכל התחומים שבהם עוסקת הפלוגה שלו, שכן כפופים לו אנשי מקצוע בתחומים שבהם הוא פחות בקיא. ואם לא די בכך, הוא מפקד על אנשי מילואים שבעיני עצמם הם מתנדבים בגלל המספר ההולך וקטן של אזרחים שמשרתים במילואים.

תודות לסרן (מיל') טלי ארגמן. לשעבר יועצת ארגונית בבית הספר למקצועות הרפואה (בה"ד 10) על סיועה לכתיבת הסקירה התיאורטית ולרס"ן טלי לוי, רמ"ד מחקר במפקדת קצין מילואים ראשי, על החשיבה המשותפת בכתיבה

הערות

1. המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל, אמ"ץ, חטיבת התורה וההדרכה, 2013
2. שי קלפר, "מנהיגות המג"ד בשדה הקרב בעבר, בהווה ובעתיד", **מערכות** 434, דצמבר 2010, עמ' 26-37, <http://goo.gl/pZMvl4>
3. אייל בן ארי, "מלחמות היברידיות בסביבות מורכבות: מנהיגות בצבאות בני זמננו", **מראות של מנהיגות - כתב העת של בית הספר למנהיגות צבאית** 3, 2011, עמ' 52-65
4. שניא טורגן, "לא נבעת חלפון - אתגרי הפיקוד ביחידות המילואים", **מערכות** 447, פברואר 2013, עמ' 44-50, <http://goo.gl/APPXD9>
5. יעל בן חורין, "מנהיגות במבחן: להיות מפקד סדיר של חטיבת מילואים", **מערכות** 421-420, ספטמבר 2008, עמ' 70-79, <http://goo.gl/cHMBvm>
6. הדס קליין, לימור פומרנץ-זורין וטלי עידן צה, "אתגרי הפיקוד במערכי הלוגיסטיקה, הרפואה והאחזקה בצה"ל", **מערכות** 446, דצמבר 2012, עמ' 36-43, <http://goo.gl/5zZX7M>
7. ננסי גנדלמן ועל לבני, "פיקוד על יחידת מילואים - הבנות סוציולוגיות ויעדים מנהיגותיים", בתוך **המפקד ויחידת המילואים**, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 2005
8. קליין, שם
9. Ruth Collins-Nakai, "Leadership in Medicine", **McGill Journal of Medicine**, Vol. 9, No. 1, 2006, pp. 68-73, <http://goo.gl/q05fwc>
10. David Gilad, Oded Hershkovich, Eyal Zimlichman, and Yitshak Kreiss, "Effective Medical Leadership in Times of Emergency - A Comprehensive Model", In press
11. רום לירז והדס וקליין, "מנהיגות מפקדים פרופסיונליים בכירים - רופאים חקרו מקרה", **הרפואה הצבאית**, כרך 10, חוברת 2, דצמבר 2013, <http://goo.gl/iRMgDE>
12. שם
13. טורגן, שם



חיילים בפלוגת רפואה בעת אימון | מנהיגות, פיקוד ורפואה הולכים יחדיו ומעצימים זה את זה

האוגדתי (קרפ"א) או מפקד ברמה דומה.

3. התפתחות מקצועית. יש להקפיד על קיומה של הכשרה חילית ממוסדת בתחילת התפקיד וכן יש לקיים הכשרות וקורסים רלוונטיים למתקדמים - למ"פים שכבר צברו ותק בתפקידם.

4. חיבור לעשייה הצבאית וחיזוק הזיקה החילית. יש לזמן את המ"פים לדיונים, לכנסים ולפעילויות רלוונטיות אחרות בפיקוד, בזרוע ובחיל. ברמה החילית מומלץ לעשות כנס מפקדים במילואים פעם בשנה.

5. חיזוק ממשקי העבודה בין המ"פים לבין קציני הרפואה החילים, האוגדתיים והפיקודיים. ניתן לעשות זאת, למשל, באמצעות פגישות עיתיות וביקורים הדדיים. על קצין הרפואה הפיקודי לפגוש את מפקדי הפלוגות שלו באופן סדיר בראיונות, בביקורים באימונים, בכנסים מקצועיים וכד'.

סיכום

בשנים האחרונות מוקדשת תשומת לב הולכת וגדלה לפיתוח המנהיגות בקרב סגלי הרפואה הן בסקטור האזרחי והן בחיל הרפואה. התפיסה העומדת מאחורי הגישה הזאת היא שמנהיגות, פיקוד ורפואה הולכים יחדיו ומעצימים זה את זה.

מהסיבה הזאת מוקדש מאמץ רב לפיתוח המנהיגות של המיועדים להיות רופאים בחיל הרפואה החל משלב הלימודים במסלול צמרת

הרפואה מערכתית לפיתוחה ולהעצמתה של קבוצת הקצינים הזאת. מטרתה המרכזית של ההעצמה הזאת היא לחזק בקרב המפקדים של פלוגות הרפואה את ההיבט הפיקודי של התפקיד, את היכולות ואת המיומנויות.

להלן כמה סוגיות מערכתיות שיש לשים לב אליהן כדי לפתח ולהעצים את מ"פ הרפואה:

1. איתור מפקדים ובחירתם. ראשית, על חיל הרפואה להמשיך לקיים תהליכי איתור איכותיים, מעמיקים ומקצועיים כדי לשבץ את הקצינים המתאימים ביותר לתפקידי פיקוד על פלוגות רפואה. שנית, על החיל לעודד את הפיקודים ואת הזרועות לאתר את הקצינים הטובים ביותר ולהשקיע בפיתוחם כדי שיוכלו להיות בבוא היום מפקדי פלוגות רפואה. נוסף על כך עליו להקים מאגר חילי שבו ירוכזו שמותיהם של כל המועמדים לתפקיד מ"פ. כמו כן עליו לתת לאותם הקצינים את האפשרות להתקדם לתפקידי מ"פ גם מחוץ לפיקוד או לזרוע שבהם הם משרתים במילואים.

2. חניכה. על המפקדים בחיל הרפואה שמעל רמת המ"פ לשמש חונכים למ"פים של פלוגות הרפואה. עליהם ללוות אותם ולהעניק להם קשב משמעותי הן בשגרה, הן באימונים והן בתקופות גיוס וחירום. נוסף על כך ניתן לאמץ מודל של חניכה צולבת שבו מ"פ מפלוגה אחת חונך מ"פ אחר בכניסה לתפקיד, באימון הראשון וכו'. כמו כן מומלץ להנהיג משוב שנתי למ"פים. את המשוב יכול ליזום קצין הרפואה

הוויכוח על מנהיגותו הצבאית של וינגייט

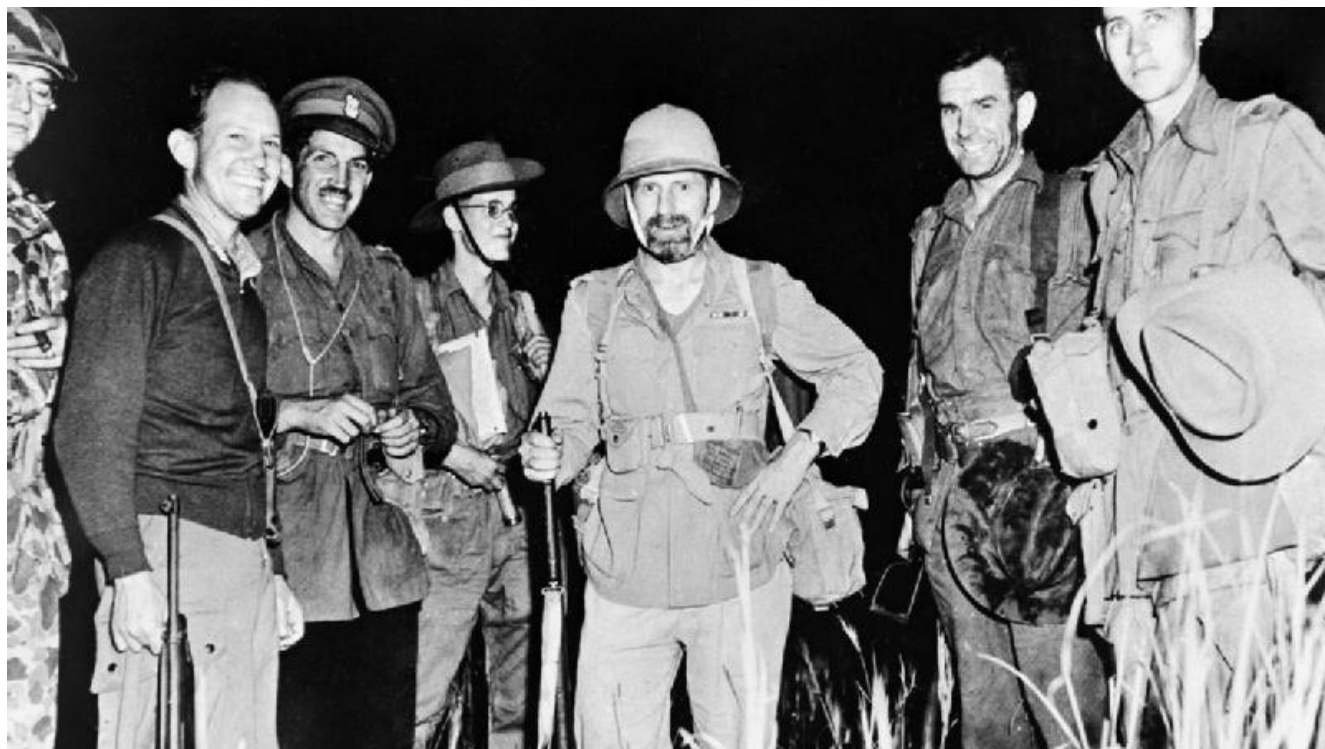
האם היה וינגייט גאון צבאי ומנהיג מלידה, או שהיה שרלטן גס רוח ושחצן? האנשים שלחמו איתו העידו שהיה מפקד בחסד; בהיסטוריה הצבאית הרשמית של צבא בריטניה, שאותה כתבו שונאיו, נטען ההפך הגמור

מבוא

אחת התמיהות הגדולות שמעורר העיון בקורותיו של אורד צ'רלס וינגייט היא הזמן הקצר ששהה בכל אחת מתחנות חייו. וינגייט היה כבר כבן 33 בהגיעו לארץ ישראל. עד אז לא

היו עצומים ומעוררי השתאות. בכל אחת מהזירות שהה זמן קצר בלבד. מתוך זה היה בארץ ישראל רק מעט יותר משנתיים וחצי. מתוך פרק הזמן הקצר הזה נמשכה פעילותו עם "פלגות הלילה המיוחדות" רק כחמישה

הותיר את רישומו בשום מקום. ממועד הגעתו לארץ ישראל ועד יום מותו חלפו כשמונה שנים בלבד. ההדים שעורר בשנים המעטות האלה בשלוש הזירות שבהן פעל - ארץ ישראל, אתיופיה ובורמה - והרשמים שהותיר אחרי



פברואר 1944, בורמה, וינגייט (באמצע חובש כובע קולוניאלי) עם מפקדי משנה של כוח הצ'ינדיטים: | "הוא היה גאון צבאי בממדים וברמה שאין רואים אלא פעם או פעמיים במאה שנים. שנית, אף קצין אחר ששמעתי עליו לא חלם חלום, תיכנן תוכנית, בנה כוחות, אימן אותם, נסך בהם השראה והנהיגם בקרב... חזונו ליד שולחן הדיונים השתווה לגאונותו בשדה"

רס"ן (מיל') ד"ר משה יגר
לשעבר סמנכ"ל משרד החוץ



פעילותו של אורד צ'רלס וינגייט עם "פלגות הלילה" המיוחדות" נמשכה רק כחמישה חודשים. למרות זאת נודעה לה השפעה עצומה על ההגנה ועל הדור הראשון של מפקדי צה"ל

"אני אומר ללא היסוס שהיו בווינגייט ניצוצות של גאונות... כדי להשיג תוצאות צריך מיזוג נדיר של חזון ושל פעולה. וינגייט הצטיין כאיש של פעולות... וינגייט לא ויתר לאיש. פחות מכול - לו עצמו. מעולם לא חיפש פופולריות אצל אלה שפיקד עליהם או אלה שפיקדו עליו... הכוח שבנה היה שלו בלבד. אף אחד אחר לא היה מסוגל לבנות כוח כזה. הוא תיכנן אותו, הוא בנה אותו, הוא אימן אותו, הוא הנהיג אותו, הוא השרה עליו מרוחו ולבסוף הביא אותו למקום שבו התכוון לשים אותו - בקרביו של האויב".¹

הדברים האלה ראויים לציון בגלל הדברים הפוכים לחלוטין שכתב סלים על וינגייט תריסר שנים מאוחר יותר ושיוזכרו להלן. אישים בעלי הבנה, תבונה וחזון כמו גנרל וייוול, אדמירל מאונטבטון, מפקד חיל האוויר האמריקני גנרל הנרי ארנולד ובייחוד וינסטון צ'רצ'יל עמדו על ערכו ועל ייחודו של וינגייט והספידוהו באותם הימים. ראוי להזכיר במיוחד משפט נפלא אחד בדברי ההספד שנשא בפרלמנט בלונדון ראש הממשלה וינסטון צ'רצ'יל ב-2 באוגוסט 1944: "היה זה איש גאוני, אשר קרוב לוודאי יכול היה להיות איש של ייעוד..." שום גנרל אחר בדרגתו לא זכה שיוזכרוהו בפרלמנט.

ביישוב היהודי בארץ ישראל השתרר אבל כבד בעקבות מותו של וינגייט, אך העניין הזה חורג ממסגרת הסקירה הזאת.

ספרים, מאמרים וכתבות על הצ'ינדיטים ועל וינגייט לא איחרו להופיע: נכתבו ביוגרפיות על וינגייט, ופועלו הוזכר בהרחבה בסקירות

חודשים! למרות זאת נודעה לה השפעה עצומה על ההגנה ועל הדור הראשון של מפקדי צה"ל, ועל כך כבר נכתב לא מעט.

פעילותו באתיופיה הייתה גם היא קצרה להפתיע - חצי שנה בלבד - אולם בחודשים הספורים האלה הנהיג חידושים צבאיים מקוריים. היו מי שחידושו צדו את תשומת ליבם, ובראשם גנרל ארצ'יבלד וייוול.

שהותו בבורמה ושני מסעות הצ'ינדיטים שזים, ושעוררו כבר אז תשומת לב עולמית ועניין רב בקרב מנהיגי בעלות הברית - ובהם ראש ממשלת בריטניה, וינסטון צ'רצ'יל, ונשיא ארה"ב תיאודור רוזוולט - היו גם הם קצרים מאוד, רק מעט יותר משנתיים. החידושים הצבאיים שהנהיג באותה התקופה היו עצומים, והוא הוציא אותם אל הפועל למרות התנגדויות עזות וחילוקי דעות קשים בינו לבין קציני מטה בכירים במפקדה הראשית בדלהי. אין הוכחה טובה מזו לכוחו הרוחני הרב ולדבקותו העזה במטרותיו.

העיסוק באישיותו, במעשיו ובפעילותו של וינגייט הוא אינטנסיבי מאוד בייחוד בבריטניה ובארה"ב ובמידה פחותה בארצות אחרות. ההתעניינות הנמשכת בישראל באישיותו היא בעלת אופי שונה ונסבה בעיקר סביב דבקותו בציונות. בארצות האחרות עוסקים, כמובן, בהיבטים הצבאיים של אישיותו, בחידושים החשובים שחדש בתחומי לחימה שונים בזירות פעולתו, ובייחוד בזירת בורמה.

יש הסבורים שכישורו הצבאי גבל בגאונות, ויש מי שאינם מסכימים לכך. לווינגייט היה אופי מעורר מחלוקות, והוא רכש לו שונאים שנקמו בו אחר מותו, כפי שיוזכר להלן. דומה שעל דבר אחד אין חולקים: כולם מסכימים שווינגייט ניחן בכושר מנהיגות צבאית מעולה ומיוחד במינו. מטרת הסקירה הזאת היא לנסות לעמוד על מהות מנהיגותו. לא יידונו כאן היבטים אחרים של אישיותו המגוונת ומעוררת העניין.

הערכות על אישיותו של וינגייט ועל כישורותיו

הראשון שהגיב על מותו של וינגייט היה מפקדו הישיר, גנרל ויליאם סלים. בחוברת שפורסמה מטעם פיקוד דרום-מזרח אסיה הוא כתב, בין היתר:

היסטוריות על המלחמה במזרח הרחוק, בספרי יחידות שלחמו תחת פיקודו ובזיכרונות של לוחמים. כ-20 פרסומים כאלה הופיעו באנגליה ובארה"ב בתריסר השנים שבין מותו ל-1956 (במספר הזה לא נכללים ספרים שהופיעו בעברית - מקוריים או מתורגמים). רוב הפרסומים האלה היו אוהדים מאוד לווינגייט.

ב-1956 חל מפנה. באותה השנה פורסמה האוטוביוגרפיה של פילדמרשל ויליאם סלים: "מתבוסה לניצחון. סיפור המערכה על בורמה במלחמת העולם השנייה".² למרבה ההפתעה, הדברים שכתב על וינגייט בספרו היו הפוכים ממה שפירסם עליו אחרי מותו ב-1944 ושהוזכרו קודם לכן. סלים מתח ביקורת הן על וינגייט האדם והן על וינגייט המנהיג הצבאי. הוא פירט סדרה של תכונות שליליות באופיו של וינגייט וביטל את חיבתו של מסעות הצ'ינדיטים. לטענתו, היו הישגי הצ'ינדיטים מבוטלים, והקמת הכוחות האלה הייתה בזבוז של משאבים יקרים. הוא לא הסתיר שהקשר בין וינגייט לצ'רצ'יל הטרדי אותו מאוד. פרסום הספר הזה פתח מסע הכפשה נגד וינגייט ומסע נגדי להגנה על שמו הטוב - מסע שנמשך כמה שנים.

בסוף 1961 ראה אור הכרך השלישי של "ההיסטוריה הרשמית של המלחמה נגד יפן", שנחשב להיסטוריה הבריטית הרשמית של המלחמה. עורך הכרך היה אלוף (מיג'ר-גנרל) וודברן קירבי, שבזמן המלחמה שימש קצין מנהלה בכיר במטה הכללי בדלהי. וינגייט והוא התנגשו תכופות בענייני אספקה לצ'ינדיטים, וקירבי הפך לאחד משונאיו הקשים של וינגייט. הוא לא היה היסטוריון מקצועי, אך למרות זאת נעזר בו פילדמרשל סלים כאשר כתב את האוטוביוגרפיה שלו, שהוזכרה לעיל. בכרך השלישי, בעמודים המוקדשים לצ'ינדיטים, נקם קירבי את נקמתו בווינגייט המת זה כמעט 18 שנים. "ההיסטוריה הרשמית" שוללת את אישיותו של וינגייט, את תוכניותיו ואת מבצעיו ומפקדתו בכישוריו הצבאיים. לפי הספר הרשמי הזה היו הצ'ינדיטים כישלון צבאי.

לספרים מהסוג של "ההיסטוריה הרשמית" יש מעמד נכבד, שכן היסטוריונים פופולריים או עיתונאים משתמשים בהם ומעתיקים מהם (המשך בעמוד 54)

קיצור תולדות חייו

אורד צ'רלס וינגייט נולד בהודו ב-26 בפברואר 1903. אביו, ג'ורג' וינגייט, היה קצין בדרגת קולונל. ב-1905 חזרה המשפחה, סקוטית במוצאה, לאנגליה. לאורד וינגייט היו שישה אחים ואחיות: שתי אחיות גדולות ממנו ושני אחים ושתי אחיות קטנים ממנו. ילדי משפחת וינגייט קיבלו את השכלתם היסודית בבית, בתוכנית לימודים עצמאית שהורתה להם אמם. הילדים חונכו למשמעת קפדנית, לעבודה קשה ולהסתפקות במועט. לימודי תנ"ך היו נושא מרכזי בחינוכם. התנ"ך הפך לגורם מרכזי בחייו ובעיצוב אופיו של וינגייט ושל עולמו עד יומו האחרון.

בספטמבר 1916 נשלח אורד לבית ספר תיכון בשם צ'רטר האוז - שם למד עד נובמבר 1920. בפברואר 1921 החל ללמוד באקדמיה הצבאית המלכותית בוולוויץ במגמה לקציני תותחנים. באוגוסט 1923 סיים את הלימודים בדרגת סגן

משנה והוצב לשירות בסוללת תותחים. ב-1925 הועלה לדרגת סגן. באפריל 1928 סופח לחיל המגן הסודאני. הוא שירת בסודאן - לאורך גבולותיה עם אריתריאה ואתיופיה - עד אפריל 1933.

באותן השנים התגלה לראשונה כישרונו יוצא הדופן בתחומי השדאות והניווט. בדצמבר 1935 הועלה לדרגת סרן. אחרי שירות בסוללת תותחים באנגליה הגיע - בספטמבר 1936 - לארץ ישראל בתפקיד של קצין מודיעין בשל ידיעותיו בערבית.

בארץ ישראל הוא שירת עד 26 במאי 1939. פעילותו העיקרית בארץ הייתה תכנון, הקמה, אימון והפעלה של פלגות הלילה המיוחדות שכללו כ-100 נוטרים יהודים, רובם חברי ההגנה, ו-37 בריטים - חיילים, סמלים ושלושה קצינים זוטרים שהתנדבו לשרת ביחידה הזאת. מי שאיפשר לווינגייט להקים את היחידה המיוחדת הזאת היה גנרל ארצ'בלד וייוול, מפקד צבא בריטניה בארץ ישראל באותם הימים, שהתרשם מאוד מכישרונותיו של הקצין המקורי והאמיץ שפגש.

באותה העת הפך וינגייט לציוני נלהב ונותר דבק באהדתו לציונות עד יום מותו.³ אז גם החל וינגייט להתבלט בגינוניו המחוספסים ובחוסר התחשבותו במוסכמות החברתיות ובמנהגים המסורתיים של מעמד הקצונה הבריטי השמרני - התנהגות שבמהלך שירותו הקימה עליו מתנגדים ואויבים מבין עמיתיו.

בשל הזדהותו של וינגייט עם הציונות ועם היישוב היהודי בארץ ישראל ובגלל התנהגותו החברתית החריגה (מנקודת הראות של הקצונה הבריטית בארץ), החליטו הממונים עליו להוציאו מהארץ ולהחזירו לאנגליה. ההחלטה על כך התאפשרה משום שהפטרון



וינגייט בארץ ישראל | בארץ הפך וינגייט לציוני נלהב ונותר דבק באהדתו לציונות עד יום מותו. חלומו היה לעמוד בראש כוח צבא יהודי שיילחם במסגרת צבא בריטניה נגד הנאצים

שלו, גנרל וייוול, סיים את תפקידו בארץ ישראל. המפקד החדש של צבא בריטניה בארץ ישראל היה פחות סבלני כלפי וינגייט.

בשובו לאנגליה הוצב וינגייט בסוללה של תותחי נ"מ. את כל זמנו הפנוי הקדיש לפעילות ציונית ולפגישות בלונדון עם נשיא ההסתדרות הציונית העולמית, ד"ר חיים ויצמן, ועם פעילים ציונים אחרים. בינתיים פרצה מלחמת העולם השנייה, וחיים ויצמן השתדל מאוד להשיג את הסכמתה של ממשלת בריטניה להקמת יחידות צבא יהודיות במסגרת צבא בריטניה. וינגייט סייע מאוד ליוצמן בעבודתו זו ואף ראה עצמו, למרות דרגתו הנמוכה יחסית באותה העת, מועמד לעמוד בראש כוח צבא יהודי כזה. גם ההנהגה הציונית ראתה בווינגייט מועמד טבעי ומתאים לתפקיד כזה.

גנרל ארצ'בלד וייוול מונה אז למפקד העליון של כל הכוחות הבריטיים בזירת

המזרח התיכון. במקרה נודע לו שווינגייט נמצא באנגליה ואינו ממלא שום תפקיד משמעותי. הוא ביקש אפוא שווינגייט יישלח למפקדתו בקהיר. בנובמבר 1940 מינה וייוול את וינגייט, אז כבר רב-סרן, למפקד כוח קטן שיועד לפעול באתיופיה, שהייתה אז כבושה על ידי איטליה. הוטל עליו לחדור לרמה ההררית האתיופית ולפעול מאחורי הקוויים של האיטלקים. לרשותו הועמדו גדוד של חיילים סודאנים, שהצטיינו בקרבות באותה המערכה, וגדוד של "פטרויטים" אתיופים שרצו בסילוקו של השלטון האיטלקי. כמו כן הועמדו לרשותו כמה קצינים וסמלים בריטים.

באמצעות הכוח הקטן הזה, שאותו כינה וינגייט "כוח גדעון"⁴, ערך וינגייט מסע מופלא שבמהלכו כבש כמה וכמה מעוזים איטלקיים ושבה עשרות אלפי חיילים איטלקים. המסע נמשך עד 1 ביוני 1941. באותו הזמן כבר לא היה וייוול מפקד כוחות בריטניה בזירת המזרח התיכון. הוא הועבר להודו ומונה למפקד זירת הלחימה נגד היפנים בבורמה.

במהלך מסעו באתיופיה סבל וינגייט מהתעלמות המפקדות הבריטיות בחרטום ובקהיר מבקשותיו. הסיבה: הוא הסתכסך עם רבים מקציניהן. הוא הכעיס גם את מפקדי החזית הבכירים באתיופיה עצמה. ב-1 ביוני הצטווה לעזוב את אתיופיה ולטוס לקהיר. הוא הגיע חולה במלריה ומתוסכל בגלל ההתעלמות ממנו ומהישיגו ובגלל היחס הגס כלפיו. ברגע של משבר, בעודו חולה מאוד, ניסה להתאבד. הוא ניצל על ידי קצין בריטי אחר שהתאכסן באותו המלון בקהיר ואושפז בבית חולים. בגלל ניסיון ההתאבדות ריחפה מעל לראשו של וינגייט סכנת הדחה מהצבא.

לעומק של מאות קילומטרים בעורף היפנים. במשך כשלושה חודשים הם שיתקו את קווי תחבורה של היפנים, פוצצו גשרים ומצבורי אספקה וגרמו להם אבדות. אחרוני הפושטים יצאו מבורמה והגיעו להודו ב־6 ביוני 1943. כ־3,000 צינדיטים יצאו למסע, 450 נהרגו במהלכו, ו־210 נפלו בשבי. רובם מתו בשבי.

מבקריו של וינגייט בין קציני המטה בדלהי טענו שלא הייתה שום תועלת אסטרטגית במסע וכי האבדות היו לשווא. הביקורת הזאת נבעה בעיקר מקנאה והייתה נגועה בצביעות, שכן לפני שנערך מסע זה של וינגייט נחל צבא בריטניה רק תבוסות מידי צבא יפן, ומספר אבדותיו בקרבות הרגילים היה גבוה בהרבה.

גם אם צדקו קציני המטה בדלהי, ולמסע של וינגייט לא היו הישגים אסטרטגיים, הרי נודעה לו חשיבות עצומה בתחום אחר לגמרי: הוא העלה את המוראל הירוד בכל היחידות של צבא בריטניה בהודו. עד אז רווחה הדעה שלא ניתן להתגבר על הלוחם היפני ושהוא עולה בהרבה על החייל הבריטי במלחמת ג'ונגל, והנה התברר שלא כך הדבר.

עותק מהדו"ח שכתב וינגייט על מסעו הגיע לידי ראש הממשלה וינסטון צ'רצ'יל, שהיה מאוכזב מאוד מ"הגנרלים הכושלים, הזקנים והעייפים" שבחזית בורמה, הנוחלים מפלות בלבד. הוא פקד לשלוח אליו את וינגייט ללונדון כדי לשמוע ישירות מפיו על מסעו. וינגייט הגיע ללונדון ב־4 באוגוסט 1943 ונפגש עם צ'רצ'יל ללא דיחוי. הוא תיאר בפניו את מסעו בעורף היפנים ופרס תוכניות חדשות, נועזות וחדשניות הרבה יותר להמשך הפעולות. צ'רצ'יל החליט לקחת עימו את וינגייט לוועידת הפסגה שנערכה בינו לבין נשיא ארה"ב פרנקלין ד' רוזוולט שהתכנסה בקוויבק שבקנדה (17-24 באוגוסט 1943). הוא נתן לווינגייט הזדמנות לשטוח את רעיונותיו ואת הצעותיו בפני ראשי המטה הכללי הבריטי ובפני ראשי המטות המשולבים של ארה"ב וכן בפני נשיא ארה"ב עצמו.

בעקבות ועידת קוויבק הועלה וינגייט לדרגת אלוף (מיג'ור-גנרל), והועמד לרשותו כוח של כמעט שתי דיוויזיות. האמריקנים העמידו תחת פיקודו הישיר כוח אווירי מיוחד ועצמאי שכלל מטוסי תובלה, מפציצים, מטוסים קלים לפינוי נפגעים ובייחוד דאוניס רבים. התרומה האמריקנית הזאת פתחה בפני וינגייט אפשרויות פעולה חדשות, אך קנתה לו גם מקנאים ומתנגדים נוספים בקרב קציני המטה הבריטי בדלהי. בינתיים הדיח צ'רצ'יל את גנרל וייוול מתפקידו ומינה במקומו את אדמירל לורד לואיס מאונטבטן שווינגייט ורעיונותיו הנועזים מצאו מאוד חן בעיניו.

אחר שמסע הצינדיטים השני (בין 15 בפברואר ל־24 במרס 1944) החל בהצלחה, הציע לורד מאונטבטן להעלות את וינגייט לדרגת רב־אלוף (לוטננט-גנרל), בנימוק שהוא מפקד על כוח עצמאי שמונה כמעט שתי דיוויזיות ולרשותו גם חיל אוויר "פרטי". וינגייט סירב להעלאה בטענה שהוא מעדיף להמתין עד שתוכח במלואה הצלחת הפעולה. הוא לא זכה לכך. וינגייט נספה בתאונת מטוס ב־24 במרס 1944.

וינגייט הוחזר לאנגליה והשקיע את זמנו במאבק לשיקום שמו כדי שלא יזדח מהצבא. במקביל חזר לפעילותו הצינונית במסגרת המשרד הצינוני בלונדון. בעזרת ידידים רבי השפעה, ובהם ד"ר חיים ויצמן, אישרה ועדה צבאית שווינגייט בריא וכשיר להמשיך לשרת בצבא.

גנרל ארצ'בלד וייוול היה באותה העת המפקד העליון בהודו, ושוב הזמין את וינגייט לשרת תחת פיקודו. וינגייט התייצב אצלו ב־19 במארס 1942, הועלה לדרגת אל"ם (קולונל) ונשלח מיד לצפון בורמה כדי לקבל את הפיקוד על פעולות הגרילה המעטות שנוהלו אז נגד היפנים. אולם בתוך זמן לא רב כבשו היפנים את האזור. וינגייט חזר להודו והגיש לווייוול תוכנית להחדרת בריגדה (חטיבה) לעורף הכוחות היפניים בבורמה. וייוול אישר את התוכנית, העמיד לרשות וינגייט חטיבה (של כוחות צבא לא מעולים). ביוני 1942 העלה את וינגייט לדרגת תא"ל (בריגדיר).

באזור ג'ונגלים במרכז הודו החל וינגייט לאמן את החטיבה שלו על פי תוכנית אימונים מפרכת שאותה גיבש. ניפוי הקצינים והחיילים שנמצאו בלתי מתאימים או שנכשלו באימונים היה קפדני וחסר פשרות.

במהלך חודשי האימונים וההכנות למסע לעורף האויב היפני התייצב וינגייט מפעם לפעם במפקדה בדלהי, התקוטט עם רוב קציני המטה שם - כדרכו לפני כן גם במסע באתיופיה - אך השיג מה שרצה למען חטיבתו. בסוף תקופת האימונים ולפני היציאה למסע הייתה אמונתם של החיילים בווינגייט שלמה למרות האימונים הקשים שנבלו בהתעללות ממש.

בחודשי האימונים התגלו מחדש הצדדים המגוונים של אישיותו ושל כישורנותו. וינגייט לא התחשב בדעותיהם של אחרים ולא היה ער לזריות שבהתנהגותו. רוב הקצינים שאסף סביבו הסתגלו לסגנונו האישי המוזר, אך היו ביניהם גם מי ששנאו אותו. וינגייט לא החשיב נימוסים חברתיים ותיעב שיחות סרק. רוב רעיונותיו, הצבאיים והאחרים, נגדו את אלה של הגנרלים הממונים עליו במטה בדלהי, חוץ מאשר גנרל וייוול שתמך בו וסוכם עליו מפני המתנגדים לו שגם ניסו לחבל בביצוע תוכניותיו. וינגייט הדריך את הקצינים שביחידתו ללא לאות והרצה בפניהם על שיטותיו ועל רעיונותיו, שראשיתם עוד בניסיון שרכש בארץ ישראל ובאתיופיה ואולי עוד לפני כן, בסודאן. וינגייט עסק בכל ההיבטים של הפעולה המתוכננת: החל מתכנון מנות הקרב וכלה בניבושה של תורה ללחימה בג'ונגלים - תחום שלצבא בריטניה לא היה בו שום ניסיון. למרבה הפליאה התברר שווינגייט מטיב לנווט גם בג'ונגלים, אף על פי שלפני הגעתו להודו מעולם לא ראה ג'ונגל.

ב־27 בפברואר 1943 החלה החטיבה לצעוד מזרחה לעבר נהר הצינודווין שחצץ בין בורמה - שהייתה אז בשליטת היפנים - לבין הודו הבריטית. וינגייט היה אז בן 40. למרות זאת צעד כמו כל אחד מקציניו וחיליו. על גבו נשא תרמיל כבד, כפי שעשו כולם, ועל כתפו נשא רובה. כנראה היה החייל המבוגר ביותר בחטיבה.⁵ חיילי חטיבתו של וינגייט, שכוננו "צינדיטים" (על שם חיה מיתולוגית בורמזית שחציה נשר וחציה אריה), חולקו לשדרות אחדות וצעדו

דברי ההספד לוינגייט שנשא בפרלמנט בלונדון ראש הממשלה וינסטון צ'רצ'יל ב־2 באוגוסט 1944 הוא אמר בין היתר: "היה זה איש גאוני, אשר קרוב לוודאי יכול היה להיות איש של ייעוד..."

ושהקימו לו אויבים היה חוסר הכבוד שהפגין לדרגות. קצינים בכירים ממנו טענו שהוא שחצן, נוטה להעליב ובטוח מאוד בעצמו. על כל אלה שילם לא פעם מחיר כבד.

אך קשה לחלוק על כך שהיה רב־אמן בכל הנוגע ללוחמה לא קונוונציונלית. הוא היה בעל חזון יוצא דופן בכל הנוגע לבלתי שגרתי. בארץ ישראל, באתיופיה, אך בייחוד בבורמה, פיתח שיטות לחימה חדשניות ויעילות. במבצעי הנועזים הוכיח כי היו לו אינטלקט כביר, מחשבה מקורית, דמיון יוצר, העזה ודבקות במטרות שהציב לעצמו. נוסף על כל אלה היה לו כושר מנהיגות בלתי רגיל. הייתה בו גם תכונה חשובה נוספת: נכונות להודות בטעויותיו ויכולתו להפיק מהן לקחים.

יש לייחס חשיבות מיוחדת לדעותיהם על וינגייט בכלל ועל כישורי המנהיגות שלו בפרט של שני מפקדי המשנה החשובים ביותר ששירתו תחת פיקודו בשני מסעות הצ'ינדיטים בבורמה - מיכאל קלברט (Calvert) וברנרד פרגוסון (Fergusson). שניהם היו מפקדי שדרות בדרגת רס"ן (מייג'ור) במסע הראשון, ובמסע השני הם כבר היו מפקדי חטיבות בדרגת תא"ל (בריגדיר). החשוב בין שניהם היה ללא ספק מיכאל קלברט. הוא היה לוחם נחוש ואמיץ, נהנה מאמונו המלא של וינגייט והיה קרוב אליו מאוד. קלברט העריך את וינגייט והאמין בו אמונה מלאה. על מנהיגותו של וינגייט כתב בזיכרונותיו:

"אנשים מסוגו הם תמיד אנשים ממריצים ומנהיגים רבי השראה... כל האנשים והחיילים שהכירו אותו וששירתו בפיקודו... יעידו שדברים מפי וינגייט נסכו בהם השראה, כוח וביטחון... (וינגייט) ידע שחובתו הראשונה כלפי אנשיו היא קודם כול לאמנם היטב. רבי היה לו שהביטחון בניצחון הוא הדבר החשוב ביותר שאפשר לתת לחייל".⁶

מפקד המשנה הבכיר השני, ברנרד פרגוסון, היה מעט אמביוולנטי בנוגע לוינגייט. ניתן לזהות בדבריו השונים נימה של קנאה, אך גם הוא כתב:

"שני דברים היו ודאיים. הראשון, הוא היה גאון

הפולמוס שהתעורר באנגליה סביב אישיותו של וינגייט, רעיונותיו, מבצעיו ותכונותיו האישיים הביא לפרסום גל של ספרים, של מחקרים היסטוריים, של ספרי זיכרונות ושל מאמרים עליו ועל היחידות שהיו תחת פיקודו. עד היום ראו אור - באנגליה ובאר"ב - כ־80 פרסומים כאלה, והעניין בווינגייט אינו דועך. אפשר להזכיר עוד כתיסה ספרים שפורסמו עליו בעברית וספרים מעטים נוספים שפורסמו עליו בצרפתית.

אישיותו של וינגייט ואופיה המיוחדת של מנהיגותו הצבאית עוררו עניין כבר במהלך השנים הקצרות של פעילותו, אך בייחוד אחר מותו, כאשר הספרות שהתפרסמה עליו הלכה ורבחה. מחוסר עדויות אין אנו יודעים כיצד התבטאה מנהיגותו בשנות שירותו בסודאן. אנו יודעים יותר על תכונותיו ועל ביטוין בתקופת שירותו הקצרה בארץ ישראל, עת היה עדיין קצין זוטור בדרגת סרן (קפטן). תכונותיו, מזגו והתנהגותו משכו תשומת לב - גם שלילית - בתקופת המערכה הקצרה באתיופיה. אחד מקציניו באותה המערכה, וילפרד תסיגר (Thesiger) פירסם ב־1987 אוטוביוגרפיה ובה רשם גם את התרשמויותיו ממפקדו. לדעתו, וינגייט ניחן באישיות מעוררת השראה, אך עם זאת הוא היה קצין שחצן וחסר משמעת שלא קיבל עליו מרות. בגלל גסותו והאקסצנטריות שלו הוא קומם נגדו אנשים שונים. לאברהם עקביה, שפעל בצמוד לוינגייט במסע אתיופיה, יש דעה אחרת.

הפרסום הרב שקיבל וינגייט בעקבות מסע הצ'ינדיטים הראשון והסקרנות בנוגע לאישיותו הגיעו לשיאם שנים רבות אחר מותו בעיקר בגלל הפולמוס שהתעורר סביבו. מקריאת הביוגרפיות הרבות שפורסמו עליו נראה שהיה חייל חריג שעורר מסירות ואהדה אצל אחדים ואיבה והסתייגות אצל אחרים. הייתה לו, כנראה, סגולה מיוחדת להקים לו אויבים, לעיתים אפילו בקרב אנשים שיכלו להיות ידידיו ולסייע לו בהשגת מטרותיו, כפי שטען פעם נגדו ידידו ותומכו אדמירל מאונטבטון. בין התכונות השליליות שמנו בו

ללא בקרה מתאימה וכך חוסכים מעצמם את הטורח של מחקר מקורי. גרסה מוטעית כזאת יכולה להיות מועתקת שוב ושוב ולזכות לתפוצה רחבה. זה מה שקרה להכפשת וינגייט ב"היסטוריה הרשמית": היא מוחזרה שוב ושוב בספרים שהסתמכו עליה.

הראשון שניסה לפעול נגד ההכפשות של "ההיסטוריה הרשמית" היה חברו הטוב של וינגייט עוד מימי לימודיהם המשותפים באקדמיה הצבאית בווליץ' וששימש ראש המטה שלו במסע הצ'ינדיטים השני - אלון (מייג'ור־ג'נרל) דָּרְק טולוק (Tulloch). לאחר פרסום הכרך השלישי של "ההיסטוריה הרשמית" כתב דרק טולוק ביוגרפיה של וינגייט. ספרו ראה אור ב־1972. הוא וקצינים בכירים אחרים ששירתו בכוח הצ'ינדיטים פנו למשרד הקבינט (Cabinet Office - מקביל, בערך, למזכירות הממשלה בישראל) וביקשו שתיערך חקירה כדי לתקן את העיוותים שהוכללו ב"היסטוריה הרשמית". בקשתם לא נענתה.

תא"ל (בריגדיר) פיטר מיד בסיועו הקרוב של תא"ל סר רוברט תומפסון, שלחמו עם וינגייט והכירוהו מקרוב, החליטו להגיב על "ההיסטוריה הרשמית". במאמרים אחדים שפירסם פיטר מיד הוא הצביע על שיטות פסולות שנקטו ההיסטוריונים הרשמיים כמו, למשל, סילוף דברים שנלקחו מעדותו של הגנרל היפני מוטאגוצ'י, שפיקד על הכוחות היפניים שווינגייט פעל נגדם. התברר שהוא אמר את ההיפך ממה שצוטט ב"היסטוריה הרשמית". ההיסטוריונים הרשמיים הואשמו גם בבחירה סלקטיבית של עדויות כדי לבסס את דעתם העוינת נגד וינגייט. נראה שהם גם השמידו מסמכים שלא היו נוחים להם.

בריגדיר מיד פירט כל אשמה או הכפשה שהופיעו ב"היסטוריה הרשמית" והפריך אותן אחת לאחת. במיוחד מתח ביקורת על פילדמרשל סלים. המסמך שהכין, כאמור בסיועו של בריגדיר תומפסון, היה מפורט מאוד ומבוסס על שפע של מסמכים. מסקנתו העיקרית הייתה שטיפולם של מחברי ה"היסטוריה הרשמית" בווינגייט היה עוין, רווי דעות קדומות ומסולף במתכוון ושאינו מדובר במחקר היסטורי אובייקטיבי. אולם בקשתם שיוכנסו שינויים ב"היסטוריה הרשמית" נדחתה.



וינגייט (עומד משמאל, חובש כובע קולוניאלי) מתדרך קצינים עם מפקד הכוח האווירי האמריקני שהוכפף לו (מימין) | "איר" אפשר היה להטיל ספק באיכות מנהיגותו של וינגייט, וזו באה לידי ביטוי במסירות של הקצינים ושל החיילים כלפיו וביעילות הקרבית הגבוהה שהפגינו הצינדיטים אף על פי שהורכבו מאנשים בעלי אופי שונה ורקע תרבותי מגוון"

ראשונים, רביטוראים וסמלים. הכותבים מילאו תפקידים שונים ובאו מיחידות שונות. היו בהם אנשי ח"ר, תותחנים, אנשי מודיעין, אנשי קשר, אנשי רפואה, אפסנאים, נהגי פרדות ואנשי חיל האוויר. האורך הממוצע של כל הערכה היה חצי עמוד עד עמוד. שניים שהאריכו יותר מכולם כתבו חמישה עמודים, אך היו גם מי שהסתפקו בשורות ספורות בלבד.

החוברת המודפסת הופצה לכ־30 כתובות: משרדי ממשלה, בתי ספר צבאיים, ארכיונים צבאיים, ספריות של אוניברסיטאות ומערכות עיתונים בבריטניה. עותקים ספורים נשלחו גם למוסדות צבא בארה"ב, בקנדה, בהודו ובפקיסטן.¹¹ אין ספק שאפשר להתייחס ללקט ההערכות הזה של חיילי וינגייט ושל קציניו כאל סקר דעת קהל מייצג על אישיותו של וינגייט בכלל ועל מנהיגותו הצבאית בפרט. ואכן היו בין הכותבים הרבים על וינגייט בשנים מאוחרות יותר מי שציטטו מתוך חוברת ההערכות הזאת, אך היו גם אחרים שהמשיכו להישען על ההיסטוריה הרשמית.

העיון בהערכות מעלה את הממצאים הבאים: רבים מהמשתתפים בלקט, קצינים ומש"קים, ציינו, כל אחד בסגנונו, שווינגייט היה מנהיג טוב וחייל גדול. עוד הם כתבו שהיה אנרגטי

בארץ ישראל, באתיפיה, אך בייחוד בבורמה, פיתח וינגייט שיטות לחימה חדשניות ויעילות

וינגייט ושל הצינדיטים נוכח הרושם השלילי שיצרה "ההיסטוריה הרשמית". הוא פנה אל פטרוו "אגודת ותיקי הצינדיטים", אדמירל מאונטבטן, וביקש את עצתו. זה יעץ לפנות לחברי האגודה - מכל הדרגות - ולבקש שיעלו על הכתב את הערכותיהם בנוגע לווינגייט. סקוט עשה זאת, וקובץ ההערכות פורסם ב־1982. פרסום הלקט הזה הפך למפגן של מחאה נגד מכפישיו של וינגייט.

חוברת ההערכות הודפסה במכונת כתיבה ושוכפלה במכונת שכפול (סטנסיל). היא מכילה 97 עמודים ונושאת את השם הארוך והמסורבל למדי: "מיג'ור־ג'נרל א"צ" וינגייט, אות השירות המצוין - הערכת האיש שתיכנן והנהיג את שתי מערכות הצינדיטים ב־1943 וב־1944 מאחורי קווי היפנים בבורמה במלחמת העולם השנייה.¹⁰

78 צינדיטים נענו לפנייה ושלחו את הערכותיהם. 40 מהם היו קצינים מדרגת סגן־משנה ועד דרגת תת־אלוף (בריגדיר), כולל ארבעה קצינים ששירתו בחיל האוויר הבריטי. 38 האחרים היו חוגרים: טוראים, טוראים

צבאי בממדים וברמה שאין רואים אלא פעם או פעמיים במאה שנים. שנית, אף קצין אחר ששמעתי עליו לא חלם חלום, תיכנן תוכנית, בנה כוחות, אימן אותם, נסך בהם השראה והנהיגם בקרב... חזונו ליד שולחן הדיונים השתווה לגאונותו בשדה".⁷

באחד מספריו כתב פרגוסון שההוכחה לכוח מנהיגותו של וינגייט היא שאנשיו הלכו אחריו בנאמנות ובגאווה אף כי הוא הבטיח להם ששכר הצלחתם עלול להיות לא יותר מאשר קשיים ומוות. למשל, במסע הראשון ידע כל חייל שאם ייפצע ולא יוכל לצעוד, יינטש לנפשו. כמה מפקדים היו מעיזים לומר לאנשיהם דבר כזה? וינגייט העז לומר זאת, ובכל זאת אנשיו היו גאים ללכת בעקבותיו.⁸

יש לציין גם את התרשמותו של אל"ם (קולונל) ג'ון אליסון, שהיה מפקד משנה של הכוח האווירי האמריקני המיוחד שהועמד לרשות וינגייט. לדעתו, אי־אפשר היה להטיל ספק באיכות מנהיגותו של וינגייט, וזו באה לידי ביטוי במסירות של הקצינים ושל החיילים כלפיו וביעילות הקרבית הגבוהה שהפגינו הצינדיטים אף על פי שהורכבו מאנשים בעלי אופי שונה ורקע תרבותי מגוון: בריטים, הודים, גורקה ומערב־אפריקנים (בעיקר מניגריה). הקולונל האמריקני כתב עוד ששמע את וינגייט אומר: "אין חשיבות לצבע עורם או למסורותיהם. אם אבין את עוצמתם ואת חולשותיהם, אוכל לעצבם לכוח לוחם יעיל". וזאת הוא עשה! אליסון מוסיף שווינגייט היה בעל שכל חריף, מהיר ומתוחכם מרוב בני זמנו וגם מן הממונים עליו. אך הוא היה גם חסר סבלנות כלפי מה שכינה "בינוניות וחוסר אומץ" - הן אצל פקודיו והן אצל מפקדיו.⁹

ההערכות של ותיקי הצינדיטים

לא רק בחוות הדעת של הקצינים הבכירים ששירתו בפקודו של וינגייט ראוי להתעניין אלא גם בחוות דעתם של קצינים זוטרים יותר ושל חיילים מן השורה שהשתתפו בשני מסעות הצינדיטים. ההזדמנות לכך ניתנה הודות ליוזמה של נשיא "אגודת ותיקי הצינדיטים" באנגליה (Chindits Old Comrades Association), בריגדיר וולטר סקוט. הוא חיפש דרך להצטרף למאמצי המגינים על שמם הטוב של

אישיותו של וינגייט ואופיה המיוחד של מנהיגותו הצבאית עוררו עניין כבר במהלך השנים הקצרות של פעילותו, אך בייחוד אחר מותו, כאשר הספרות שהתפרסמה עליו הלכה ורבתה

וינגייט בשטחי האימונים. חייליו העריכו את העובדה שהוא לא ניסה להמעיט בערך הקשיים או הסכנות הצפויים בפעולה ולא ניסה לעודדם באמצעות הבטחות כוזבות. הרופא מציין שיכולת המנהיגות של וינגייט באה לידי ביטוי גם בעובדה שלא היו עריקות מיחידות הצ'ינדיטים כאשר עברו משטחי האימונים במרכז הודו לשטחי הכינוס וההתארגנות באסאם שעל גבול בורמה, אף שהיו אז הזדמנויות רבות לכך בדרך.

מתוך העדויות הרבות שנכללו בחוברת ההערכות ניתן לציין כמה מן התכונות הבולטות שאיפיינו את מנהיגותו הצבאית של וינגייט ושאותן הזכירו קצינים וחיילים רבים.

דומה שהתכונה העיקרית שרבים הזכירו - כל אחד בלשונו ובדרכו שלו - היא שווינגייט לא דרש מעולם מאנשיו לעשות משהו שהוא לא יכול היה לעשות בעצמו - מנשיאת החגור והנשק ועד חציית נהר בשחייה. הוא היה שותף מלא לאי-הנוחות ולסכנות - באימונים ובקרבנות - שאיתם התמודדו גיסותיו. עם זאת

לכיוון ולצורך להימצא במקום הנכון בזמן הנכון. הוא לימד את חייליו כיצד להטעות את האויב, כיצד להצית מדורות מבלי להעלות עשן וכיצד לחסוך בתחמושת. לא היה אכפת לו כיצד התלבשו אנשיו או אירגנו את ציודם, ובלבד שהציוד יפעל ביעילות, והנשק יהיה נקי ומוכן לפעולה. כאשר סקר את גייסותיו, לא בחן אם הנעליים מבריקות, אלא התבונן בעיני האנשים. היה לו כישרון להביא אנשים ללכת בעקבותיו מתוך אמון מלא.

אחד מקציני הרפואה שהשתתף במסע הצ'ינדיטים השני ב-1944 כתב שכל החיילים והקצינים התרשמו מאוד מכך שבתקופת האימונים התעקש וינגייט שכולם יהיו מעודכנים במטרות המבצע ובמהלכיו המתוכננים. הוא עמד על כך שכולם, גם הטוראים, יגיעו לרמה מתקבלת על הדעת של יכולת לקרוא מפה. וינגייט עמד על כך שבכל עת, גם באימונים, יישאו כולם, גם הקצינים בכל הדרגות, את החגור שלהם.

כשיבות רבה נודעה לביקוריו התכופים של

מאוד, נבון מאוד ובעל תחושת חובה עמוקה. הוא היה טקטיקן מתוחכם שהצטיין בגישה אנושית לחייליו. סמל אחד הסביר בהערכה שכתב כי חייל מכבד מאוד מנהיג החולק עימו את קשייו.

אלה שהיו עם וינגייט במסעות הצ'ינדיטים גאים ששירתו בפקודו. הוא שימש דוגמה אישית והעניק השראה לאנשיו. קצינים אחדים, שזכו להכירו טוב יותר מאחרים, רשמו שווינגייט לא נרתע מעולם מהתמודדות עם דברים בלתי נעימים. היה לו אינטלקט מפותח, הרבה יותר מאשר לעמיתו. הוא היה חסר סבלנות כלפי שוטים, בלי להתחשב במעמדם או בדרגתם, אך היה מסוגל גם להפגין אדיבות רבה, יחס אנושי והתחשבות. הוא היה מסוגל לדחוף את אנשיו למאמצים עד קצה גבול יכולתם. האימונים המפרכים שהנהיג לפני היציאה למסעות פיתחו בחייליו את האמונה שאין דבר שהוא מעבר ליכולותיהם הפיזיות. בכל מקרה, הוא תמיד חלק עם אנשיו את קשייהם. חייליו שאבו חיזוק מכוחו ובטחו בו, ביכולתו ובמנהיגותו.

קצינים וחיילים כתבו שווינגייט ניחן בטביעת עין לקרקע, ביכולת ארגונית גדולה ובגישה נכונה ללוגיסטיקה. הייתה לו תחושה לזמן,



וינגייט רוכב בראש אנשיו באדיס-אבבה המשוחררת, 5 במאי 1941 | וינגייט לא דרש מעולם מאנשיו לעשות משהו שהוא לא יכול היה לעשות בעצמו - מנשיאת החגור והנשק ועד חציית נהר בשחייה

- דוגמה אישית. על המפקד לשמש דוגמה אישית לחייליו בכל תחום ובכל עת - ברגיעה, באימונים ובשעת פעולה.
 - יושרה. על המפקד להיות בעל יושר אישי ללא רבב, עד כדי קיצוניות. התכונה הזאת צריכה לבוא לידי ביטוי בכל תחומי חייו, ללא פשרות.
 - מקצוען. על המפקד להיות איש מקצוע מעולה בתחומו. לשם כך עליו ללמוד ולהשתלם ללא הרף.
 - אימונים. חובתו הראשונית של המפקד היא לאמן היטב את אנשיו לקראת כל מתאר לחימה שבו הם עלולים להתקל.
 - דאגה לחיילים. על המפקד לדאוג לרווחת חייליו, עד כמה שהתנאים מאפשרים זאת, בד בבד עם הצבת דרישות קפדניות לביצוע המשימה ולדבקות במטרה ללא פשרות.
 - אמונה בניצחון. על המפקד להאמין באנשיו, בעצמו ובניצחון ולהקנות לחייליו את האמונה הזאת.
- מן הראוי שכל מפקד, בכיר וזוט, יבדוק מה מהתכונות הרשומות כאן מצויה אצלו ומה טעון שיפור וחיזוק. משמעת עצמית חזקה, רצון עז, וחינוך עצמי נמרץ יכולים להשלים הרבה גם אצל מי שהכריזוה לא ניתנה לו משמייים.

הערות

1. דברי הספד של לונטנט-גנרל ויליאם סלים, מפקד ארמיה 14, עם היוודע דבר מותו של גנרל וינגייט. המסמך נמצא בארכיון הציוני המרכזי בירושלים (אצ"מ), תיק 525/10685
2. הוצאת מערכות הוציאה מהדורה עברית של הספר ב-1977. ראו: משה יגר, אורד וינגייט, קורותיו והציונות, הספרייה הציונית, ירושלים, 2013
4. אברהם עקביה, עם וינגייט בחבש, עם עובד, תל-אביב, 1944
5. צירלס ג' רולו, פשיטת וינגייט, מערכות, ירושלים, 1954
6. Michael Calvert, *Fighting Mad*, Jarrolds, London, 1964, pp. 72, 76, 124
7. ברנרד פרנטון, "מסעות וינגייט בבורמה ולקחם", מערכות 40, מאי 1947, עמ' 35. <http://goo.gl/1liFYh>
8. Bernard Ferguson. *The Wild Green Earth*, Collin's, London, 1946, pp. 141-144, 271-272
9. הקדמתו של קולונל ג'ון אליסון לספר: Major-General Derek Tullock, *Wingate in Peace and War*, Macdonald, London, 1972
10. Major General O.C. Wingate D.S.O. - An appreciation of the Planner and Leader of the two Chindit Campaigns in 1943 and 1944 behind the Japanese Lines in Burma during World War II
11. עד כמה שידוע לי, לא מצוי עותק של החוברת הזאת בשום ארכיון או ספרייה ציבורית בארץ. אני אסיר תודה לער"ד גלאי שריר מתל-אביב ששלח לי עותק מהפרסום הזה.
12. יגאל אלון, "וינגייט ומורשתו", למרחב, 26 בדצמבר 1969
13. אברהם עקביה, אורד וינגייט - חייו ופועלו, מערכות, תל-אביב, 1993, עמ' 15-18, 68-69, 119
14. אברהם עקביה, הידיד אורד וינגייט - דברים לזכרו, מערכות, תל-אביב, יוני 1968

את החשיבות הרבה של אימונים יסודיים, בייחוד לפעולות לילה, ושהווי של מחנה צבאי - צחצוח וברק - לא עורר בו שום עניין. מה שלא שירת את מטרת המלחמה, לא נחשב בעיניו. וינגייט הקפיד רק על ניקיון הנשק ועל תקינותו.

ועוד תכונה חשובה שלו עוררה תשומת לב: וינגייט הרבה להסביר לאנשי ה"פלגות" את חובתו של המפקד לדאוג לחייליו לפני שידאג לעצמו. נאסר על המפקד לשתות, לאכול או לנוח לפני שידאג לרווחת חייליו. כך נהג בעצמו. תמיד היה ראשון לסכנה ואחרון למנוחה.¹³ באנשי "פלגות הלילה" ראה את הגרעין לצבא היהודי שיוקם בעתיד ושקווה לעמוד בראשו. חינוכם הצבאי הנכון של האנשים האלה היה מטרה חשובה מאוד בעיניו.

מקור טוב שממנו ניתן ללמוד מה חשבו על מנהיגותו של וינגייט אנשי ההגנה שהכירו אותו ויצאו עימו למבצעים הוא ספרון שפורסם בעקבות סימפוזיון שנערך בעין-חרוד ב-4 באוקטובר 1962 במלאת 25 שנים ל"פלגות הלילה המיוחדות".¹⁴ רוב הדוברים (ישראל גלילי, יעקב דורי, חיים לסקוב, צבי ברנר ואברהם יפה) ציינו, כל אחד בסגנונו, שתכונת המנהיגות העיקרית של וינגייט, שאף הטביעה את חותמה על ההגנה ועל צה"ל, הייתה הדוגמא האישית. בדוגמתו האישית שבה את לב פקודיו, נסך בהם ביטחון ורכש את אמונם המוחלט. היו שהוסיפו שמהבחינה המקצועית הוא ידע יותר מכל חייל אחר, שהיו בו העזה ומקוריות ושטיפח את יוזמתו של המפקד הזוטר. עוד ציין אחד הדוברים שווינגייט עצמו סבר שהחלטה מהירה היא תכונה חיונית למנהיג.

סיכום

יש מי שזוכה לכישרון מלידה להיות מנהיג (כריזמה), ובהתבגרותו עליו רק לשמור על הכישרון הזה ולטפחו, בדיוק כפי שקורה לבעלי כישרונות גאוניים מלידה בתחומי חיים אחרים. נראה שגם וינגייט זכה למתנת שמייים כזאת. כישרונו המיוחד במינו בתחום המנהיגות התגלה כבר בארץ ישראל ואולי עוד קודם לכן, בסודאן. לא כל מפקד זוכה למתנת שמייים כזאת. רוב המפקדים נאלצים לטפח את תכונות המנהיגות שלהם ולהשקיע בכך רצון עז ומאמצים. מהן אפוא תכונותיו של המנהיג הצבאי לפי וינגייט? הנה העיקריות שבהן:

דאג לרווחת חייליו ככל שאיפשרו התנאים. בזמן האימונים הרבה וינגייט במתן הסברים לחייליו על תוכניותיו וחיזק בכך את הזדהותם עם המשימות ואת המוטיבציה שלהם. הוא גם נהג להאזין להערות החיילים בכל הדרגות כדי ללמוד את בעיותיהם. הוא נכח בקביעות באימונים, השתתף בהם והקפיד מאוד על ביצוע מדויק של הוראותיו, שהיו תמיד ישירות וברורות.

וינגייט הקדיש תשומת לב רבה לפרטים. הוא עודד יוזמה אישית אצל מפקדי כוחות המשנה והאציל להם סמכויות. עם זאת הוא דרש מהם דבקות מוחלטת במטרותיו, ללא פשרות וללא יתורים. וינגייט הפגין ידע רב ועמוק בכל מה שנוגע ללוחמת ג'ונגל, ואנשיו ראו בו סמכות מקצועית ללא עוררין.

רבים מוותיקי הצי'נדיטים ציינו את הגינותו האישית ואת יושרו של וינגייט, שהיו ללא רבב. הוא עורר אמון באנשיו, נסך בהם ביטחון ועורר בהם השראה. הצי'נדיטים הצהירו שהם חשים גאווה על השתתפותם במסעות היחידה ועל שירותם בפקודו של וינגייט. עוד ציינו שאומץ ליבו, קור רוחו, ביטחונו העצמי והקפדתו שלא לסכן את אנשיו שלא צורך גרמו לכך שהם סמכו עליו לחלוטין.

הערכות דומות על וינגייט מופיעות גם בספרי זיכרונות של קצינים ושל חיילים מיחידות שונות שהיו פקודיו של וינגייט, אך לא כתבו לספר ההערכות.

יש לציין שכבר בארץ ישראל, בהיותו רק סרן שפיקד במשך חודשים ספורים על יחידה קטנה - "פלגות הלילה המיוחדות" - התגלו אצל וינגייט המאפיינים העיקריים של מנהיגותו הצבאית שתוארו לעיל. כמה מלוחמי היחידה הזאת פירסמו זיכרונות או אמרו וכתבו בהזדמנויות שונות דברים על וינגייט. יגאל אלון, למשל (שלא נמנה עם ה"פלגות" אך שותף בפעולה או שתיים שלהן), מונה בראש ובראשונה את הדוגמה האישית שנתן וינגייט ואומר שהערך הזה שהוא הנחיל לאנשיו הפך לנכס צאן ברזל של ההגנה ואחר כך של צה"ל.¹² אברהם עקביה, שהיה קרוב מאוד לווינגייט, בייחוד בחודשי המסע באתיופיה, שמע מפיו שהמפקד האידיאלי חייב להיות בעל ידיעות מקיפות לא רק בנושאים צבאיים, אלא גם בנושאים תרבותיים כלליים. עליו ללמוד הרבה. חניכיו הארץ ישראלים ציינו שהוא הדגיש



100 שנה לפרוץ מלחמת העולם הראשונה 1914-2014

כשמתעלמים מהטופוגרפיה

אי־הכרת הטופוגרפיה הייחודית של חבל הבשור התחתי גרמה לבריטים אבדות כבדות במערכה נגד העות'מאנים ב־1917 והאריכה את המלחמה על ארץ ישראל בכמה חודשים

מבוא

סיכומי הקרבות, ניתוח השיקולים הטקטיים ותיאור הפעילויות הלוגיסטיות בחבל הבשור במלחמת העולם הראשונה, כפי שבאים לידי ביטוי בספרות הצבאית, מעוררים לא מעט תמיהות ולעיתים נראה שהם לוקים בחוסר סבירות ובכשלים לוגיים. אך מי שמכיר היטב את חבל הארץ הזה מבין שהתמיהות נובעות במידה רבה מהתכונות הטופוגרפיות המתעתעות של החבל.

חבל הבשור מתאפיין בשלושה אלמנטים טופוגרפיים עיקריים: מישורי לס שטוחים רחבי ידיים; רכס רחב ורדוד (בגובה של כ־20 מטר מעל סביבתו) החוצה את המישורים לרוחבם (רכס חצרים-אופקים שהוא קו פרשת מים מקומי בין נחל גרר לבין נחל בשור),

שתשיתו קרטונית וכיסויו קונגלומרט בלתי מלוכד המעורב בלס; רכס רחב ומסועף (המתנשא לגובה של כ־30 מטר מעל המישור) בציר דרום־מזרח-צפון־מערב (רכס נתיבות-סעד¹ שהוא קו פרשת מים מקומי בין נחל שקמה לבין נחל גרר) שתשיתו כורכר מכוסה בלס.²

בנוגע לתשתית יש להזכיר כי לכוח העות'מאני המתגונן היו שלושה יתרונות על "חיל המשלוח המצרי" התוקף (הבריטים):

1. לאחר שהות של שנתיים במקום הוא הכיר היטב את השטח על יתרונותיו וחסרונותיו בעונות השנה השונות. את הניסיון הזה הוא ניצל כדי להציב נקודות תצפית ולהכין מערכי הגנה והתקפה שמותאמים לשטח.³
2. בשלבים המתקדמים של הקרבות היה

במפות העות'מאניות־גרמניות מרווח של 10 מטרים בין קווי הגובה (לעומת 20-30 מטר במפות הבריטיות). הפירוט הרב הזה הקל על הפיקוד העות'מאני והכביד על הפיקוד הבריטי ברמה הטקטית.

3. במהלך הקרבות הורגשה היטב העליונות של חיל האוויר הגרמני (בשירות הצבא העות'מאני) - בעיקר בתחום מודיעין השדה.⁴

להלן יוצגו שלושה מקרים שבהם הייתה לטופוגרפיה המיוחדת של חבל הבשור השפעה מכרעת על פעילויות צבאיות שונות: שינוע מטענים, התמקמות כוחות והתקפה חזיתית.

שינוע מטענים

שני הצבאות שינעו את מטעניהם בעיקר



דן גזית
דוקטורנט ללימודי המזרח התיכון



**הכשלים עקב הטופוגרפיה
המתעתעת החלו כבר בראשית
ההתקדמות: בגלל השטחים המתים
הבלתי צפויים של קפלי המדרונות
היו הערכות הטווחים שגויות,
והחי"ר הרכוב ירד מהסוסים מוקדם
מדי. כשהגיע לקרב מגע עם האויב,
כבר היה תשוש**

משריעה לשלאלה פירקו העות'מאנים בשבוע!
אכן היה זה ניצול נדיר של תופעה טופוגרפית
יוצאת דופן שהשפיעה ברמה הטקטית על
המלחמה בחבל הבשור: שטח שמאופיין
בהיעדר מסתור ומחסה הפך מחיסרון ליתרון
של חיסכון באמצעים ובזמן.

התמקמות הכוחות

חמישה ימים לפני כיבוש באר-שבע תפסו
הבריטים נקודה שולטת ברכס חצרים-
אופקים (נ"ג 204, מצפון-מערב לשער
אופקים בבסיס חצרים) כדי למנוע מהאויב
תצפית לעבר המרחבים בדרום-מערב, שם
נערכו ההכנות לכיבוש.⁸ הכוחות התפרסו
בלילה במדרונות הצפוניים של שלוחות צרות
ורדודות המשתפלות מהנקודה השולטת לעבר
ערץ נחל אופקים כדי לא להתגלות לאור היום
לתצפיות העות'מאניות במוצבים שמצפון-
מערב לבאר-שבע.

הפריסה נעשתה על סמך מפות קרב בקנה
מידה של 1:40,000 שהתבססו על תצפיותיהם
של מודדים צבאיים שנלוו לכוחות מאז ראשית
המלחמה. במפות האלה נמדדו הגבהים
בשיטה טריגונומטרית, האי-דיוקים היו רבים,
וההפרש בין קווי הגובה בהן היה 30 מטר!
אי לכך תוואי שטח בעלי הפרשי גבהים של
10-15 מטר (כפי שהיו במערכת השלוחות
שעליה התחפר הכוח) כלל לא באו לידי ביטוי
במפות - על אף תיקונים חוזרים שנעשו בהן
בעקבות תצפיות אוויריות.⁹

באמצעות מסילות ברזל. מדובר היה - בשני
המקרים - במסילה תקנית מרכזית (שרוחבה
לא היה זהה בשני הצבאות), שממנה הסתעפו
מסילות שדה (מסילות שירות) צרות. להנחת
המסילות המרכזיות קדמו עבודות עפר
אדירות להרמת סוללות ולכריית חפירים כדי
למתן את שיפועי המסילה,⁵ אך בשני קווים
של מסילות שירות צרות בשטחי המישור
הונחו האדנים והפסים ישירות על המשטחים
הישרים והמפולסים טבעית: מסילת שירות
עות'מאנית נמתחה בין ריכוז מחסנים לרגלי
תל שרע (שריעה) בואך עין בשור (עין שלאלה)
לאורך כ-20 ק"מ⁶ כדי להתגבר על הבוץ
הטובעני בחורף 1917 ולאפשר זרימת אספקה.
את הקו השני הניחו הבריטים באותה השיטה
מביר גמלי (עין קמלה, 5.5 ק"מ דרומית לעין
בשור) לעבר חורבת חשיף, לאורך כ-6 ק"מ⁷
כדי שישמשו קו טקטי מקביל מדרום למסילה
הראשית רפיח-כאדם.

ניצול המישורים החלקים להקמת מסילות ללא
עבודות עפר הביא לחיסכון עצום בכוח אדם
ובהוצאות והחיש במידה ניכרת את מהירות
הפריסה וכן את מהירות הפירוק: את המסילה



סוללת הרכבת הבריטית רפיח-באר-שבע בנחל אופקים. עליה היה נטוי גשר עץ זמני. צילו של גשר הברזל הקבוע, שנבנה בתום הקרבות, נראה מימין. מבט
לצפון | צילום: בר קריאף

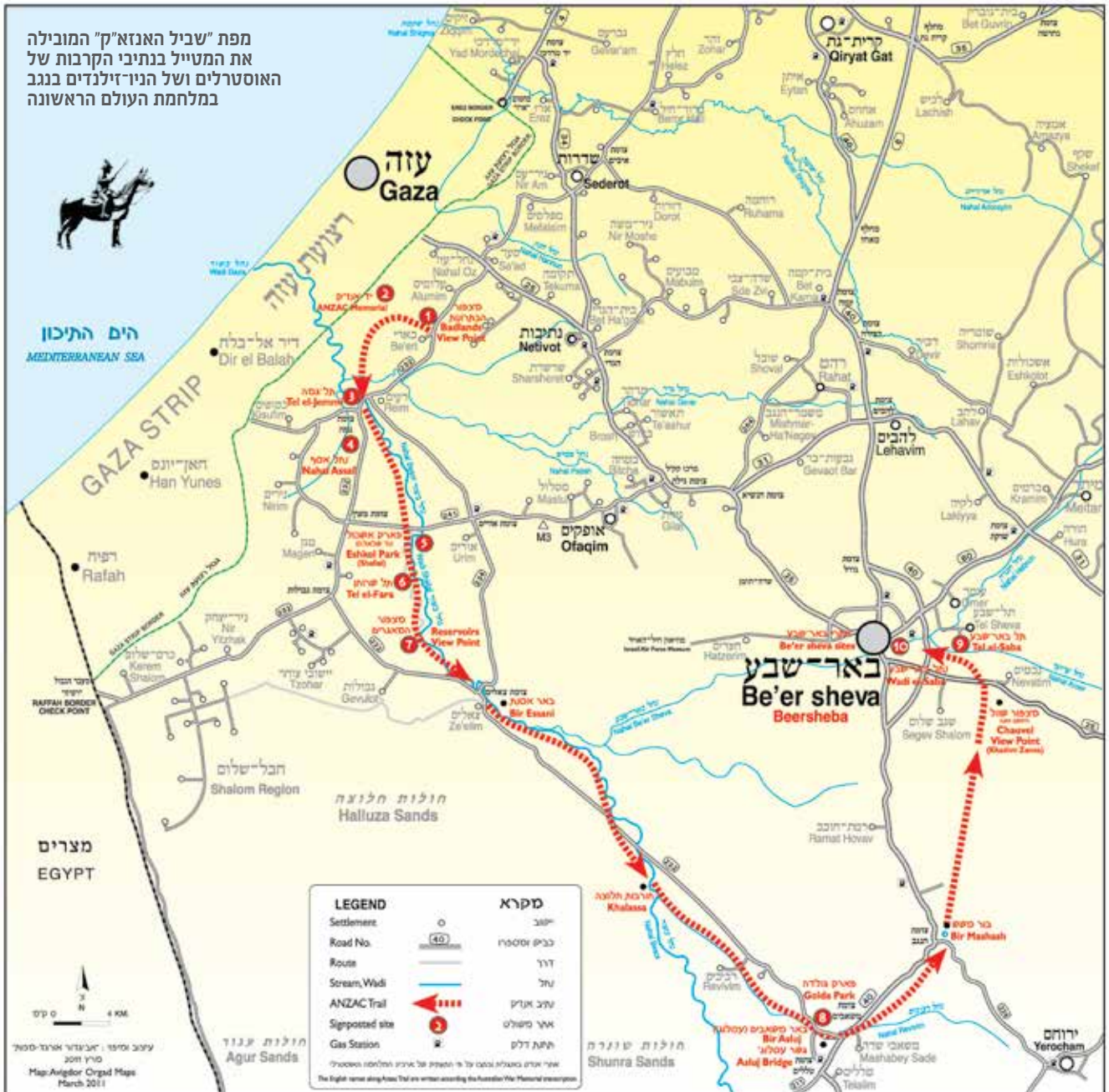
גובה של כשניים-שלושה מטרים. הביצורים העות'מאניים נבנו במעלה זרועות הסהרונים, וקווי העמדות נסמכו אל קפלי המדרונות. המפתחים, הנחותים מהבחינה הטקטית, תוכננו להיות שטחי הריגה וטווחו מבעוד מועד על ידי מקלעים ותותחי שדה קלים בכינון ישיר (אש אנפילדית, לוחכנית). המוצבים העניקו חיפוי הדדי זה לזה באמצעות ארטילריה ומקלעים והיו מטווחים על ידי שכניהם למקרה

התקפה חזיתית

רכס נתיבות-סעד מורכב מארבע רמות, שעליהן התבסס האגף הימני של קו ההגנה העות'מאני, ובשוליו הדרומיים עבר הציור האסטרטגי עזה-באר-שבע.¹⁰ הרמות בנויות מרצף התגבהויות דמויות סהרון, והמפתחים שבין זרועות הסהרונים פונים לדרום-מערב, לדרום ולדרום-מזרח. פני השטח של זרועות הסהרונים היו גליים, בהפרשי

האופי הגלי המתון של המדרון והשטחים המתים שבו לא הובחנו כלל במהלך הלילה שבו התמקמו הכוחות.¹⁰ כאשר האיר השחר התבררה השגיאה הטרגית: אומנם הבריטים לא נצפו מכיוון באר-שבע, אך היו גלויים לחלוטין לקציני התצפית הקדמיים של התותחים העות'מאניים שהוצבו ברכס פאופה (טפה כמאל), כ-10 ק"מ צפונה (ליד מפעל עוף הנגב), וגורלם נחרץ.

מפת "שביל האנזאק" המובילה את המטייל בנתיבי הקרבות של האוסטרלים ושל הניו-זילנדים בנגב במלחמת העולם הראשונה



הטופוגרפיה המטעה של חבל הבשור הפילה חללים רבים במלחמה העולם הראשונה, ובעטיה נכשלו הניסיונות הראשונים לפרוץ את קווי העות'מאנים, וכך התארכה המלחמה בצפון הנגב בחודשים אחדים

מהסוסים מוקדם מדי. כשהגיע לקרב מגע עם האויב, כבר היה תשוש.

לכיבוש רכס נתיבות-סעד הוקצו שש חטיבות (שכללו חי"ר, פרשים, תותחנים ושני טנקים). לפי תרגולת הקרב, כל חטיבה הייתה אמורה להסתער באמצעות שני גדודים בחזית וגדוד מאחור לעתודה ולחיפוי. כשהכוחות המתקדמים נקלעו לאש הצולבת במפתחי הסהרונים, הם פנו ימינה ושמאלה, אל מעלה הזרועות של הסהרונים, שהיו צרים מדי לתמרון של יחידות גדולות. התוצאה הייתה שבמקום קרב מגע מתוכנן של עשרה גדודים התנהל הקרב בפועל לרוחבו של כל הרכס באמצעות שש פלוגות בלבד!¹⁴ נוסף על כך, המבנה הגלי הבלתי צפוי של המדרונות גרם מדי פעם לחשיפת יתר של הטורים המסתערים ואילץ אותם לחפש מסתור בתוך הצמחייה הטבעית הנמוכה (בעיקר פרחי פרג...), שם בלטו עוד יותר.

נוסף על הנזקים הישירים שגרמה הטופוגרפיה למתקפה, הנפגעים הרבים בקרב הבריטים גרמו לתגובת שרשרת שדירדרה עוד יותר את מצבם: כמעט כל הרצים ששלחו המפקדים בשדה אחורנית, אל הפיקוד של המבצע, נפגעו בדרכם ולא הגיעו ליעדם. לכן המודיעין הפיקודי לא היה מעודכן בתמונת הקרב, והפקודות, אם בכלל הצליחו להגיע לכוחות המסתערים, הוסיפו בלבול, מבוכה ואבדות. בסופו של דבר ספגו הבריטים כ-6,500 אבדות (הרוגים, פצועים ונעדרים) ונסוגו - לעומת כ-2,000 אבדות בקרב העות'מאנים.¹⁵

סיכום

הטופוגרפיה המטעה של חבל הבשור הפילה חללים רבים במלחמת העולם הראשונה, ובעטיה נכשלו הניסיונות הראשונים לפרוץ את קווי העות'מאנים, וכך התארכה המלחמה בצפון הנגב בחודשים אחדים. הטופוגרפיה הזאת עדיין ממשיכה להכות גם כיום: לכבישים החוצים את החבל לאורכו ולרוחבו נקלעים לעיתים קרובות נהגים שלא מודעים לשטחים המתים שלפניהם - בהפרשי גובה

של נפילה ("אש על מוצבינו").¹² ב-19 באפריל 1917 פתח הצבא הבריטי במתקפה כללית צפונית לאורך כל קו החזית בין דיר אל-בלח לתל גמה. על אגפו הימני הוטל לפרוץ לעבר רכס נתיבות-סעד ולנתק את תוואי הדרך שבין עזה לבאר-שבע. באותו היום הייתה עננות נמוכה שלא איפשרה למטוסים הבריטיים לתצפת על שדה הקרב, ולכוחות המסתערים לא נותר אלא להסתמך על מידע שמסרו תצפיות מקומיות תוך כדי

ההתקדמות.¹³

הכשלים עקב הטופוגרפיה המתעתעת החלו כבר בראשית ההתקדמות: בגלל השטחים המתים הבלתי צפויים של קפלי המדרונות היו הערכות הטווחים שגויות, והחי"ר הרכוב ירד



תעלות קשר עות'מאניות בשולי "מעוז הטנק", צפונית לעלומים. זהו חלקו הדרומי הנמוך של המוצב, בקצה זרוע הסהרון. מבט לצפון | צילום: בר קריאף

את חיל המשלוח המצרי ולגרום לו נפגעים. ראו למשל: Antony Bluett, *With Our Army in Palestine*, London, 1919, pp. 66, <http://goo.gl/VqYPei> הפניה לפרסום זה.

4. שם, עמ' 130-132, 153.
5. בהקמת המסילה העות'מאנית הושקעה עבודת פילוס רבה יותר מזו שהושקעה במסילה הבריטית מכיוון שתוכננה לקטרים חלשים יחסית בהשוואה לקטרים הבריטיים.
6. ב"ז קדר, *מבט ועוד מבט על ארץ ישראל*, גבעתיים, תשנ"ב, עמ' 48; פרידריך פרייהר קרט פון קרסנשטיין, *עם התורכים אל תעלת סואץ*, מערכות, תל-אביב, 2002, עמ' 191, 194. יש הטוענים כי מסילת שירות עות'מאנית נוספת קישרה בין תל שרע לתל הרור: פול קוטרל, *ישרו בערבה מסילה: היסטוריה מצולמת של הרכבת בארץ ישראל*, רכבת ישראל, 2008, עמ' 29. אתונתו בלואט, שם, עמ' 178-180; א"פ ויול, *מסעי המלחמה בארץ ישראל*, מערכות, תל-אביב, 1979, עמ' 101. במפה בעמ' 101 מסומן הקו ומוגדר "מסילה לתחמושת". פריסת קווי רכבת קלה ישירות על השטח המישורי ללא סוללות וחפירים תורגלה כבר בראשית ההתקדמות לתוך סיני. ראו: Keith Taylorson, *Narrow Gauge at War*, East Harling, 1996, pp. 94, תודה לעמית בן-שלום שהפנה את תשומת ליבי לפרסום הזה.
8. אילן גל-פאר, "בית הקברות הצבאי בבאר-שבע: שני מאבקים", בתוך: אלי שילר (עורך), *ספר זאב וילנאי*, חלק ב', ירושלים, 1987, עמ' 223.
9. י' אלסטר, *מפות בריטיות מראשית המאה העשרים*, אטלס ישראל, ירושלים, תשנ"ז, 17: דב גביש, "תצלומי אוויר של מעופפי מלחמת העולם הראשונה בארץ", *קתדרה*, 7, תשל"ח, עמ' 119-150 ובעיקר עמ' 129-131. במפה הצבאית הנזכרת הסימון של נ"ג 204 (במטרים) הוא נ"ג 720 (ברגל) - אי-דיוק של כ-30 מטרים! האי-דיוקים במפות הבריטיות הפריעו לפעילות הכוחות בדרום הר חברון (ראו באתר האינטרנט בהערה הבאה בעמ' 127 בדו"ח של Captain H. Wetherell). אי-הכרת הזירה הייתה, כנראה, תוצאה של אי-העברת מידע מודיעיני: באמצע יוני שהתה במקום יחידת פרשים שדיווחה History of the Fifth Light לבסיסה! ראו: *History of the Fifth Light Horse Regiment, Part 1*, p.110, <http://goo.gl/mMZRC9> ותודה לאמנון נת על המקור הזה.
11. כינויי הקוד הבריטיים לארבע הרמות, ממזרח למערב, היו: Sausage Ridge, Atawineh, Sihon, Beer Trenches (כיום, בהתאמה: נתיבות, זירעם, מזרע, סעד. ראו מפות 1:20,000, 09-10 ו-09-11, מחלקת המדידות, נובמבר 1959). לאחר הקרבות הוסב כינויה של שלוחתה הדרומית של הרמה המערבית ל-Tank Redoubt ("מעוז הטנק"), היום כקילומטר אחד מצפון-מזרח לעלומים.
12. תיאור מפורט ביותר של פני השטח ושל מהלכי הקרבות שם מצוי בדו"ח האוסטרלי: H. S. Gullet, *Official History of Australia in the War of 1914-1918*, Vol. VII, Sinai and Palestine, 7th ed., Sydney, 1939, pp. 299, 306-349, 348-317, תודה לדב אשרוב שהפנה את תשומת ליבי לפרסום הזה. תיאור נוסף של הקרב, בהדגשים אחרים, ראו בהערה 3, עמ' 138-142 וכן שם בעמ' 201 על שיטת החיפוי ההדדי במוצבים העות'מאניים. לפי אנציקלופדיה אריאל (כרך התוספות, עמ' 56) באוג' הימיני של המתקפה השתתפה גם יחידה איטלקית אורגנית, כנראה מחיל הברסלייר.
13. בעת ההיא עמדה לרשות הצבא הבריטי רק מפה בקנה מידה של 1:250,000 שהודגשו בה בעיקר הדרכים, הערוצים ומקורות המים ("חצי האי סיני, 1915" - מפת ניוקמב). את המפות המפורטות יותר הפיץ מודיעין השדה רק מיוני ואילך וכללו מידע רב ערך שאספה הטייסת האנגלית מבסיסה בשייח' נוואן (בין מגן לניר-עוז). ראו גם הערה 9 לעיל, על מנבלות המטוסים באיסוף מודיעין ראו במקור שבהערה 10, עמ' 66.
14. בכל מקרה, "בחזית נפל נטל המתקפה על מעטים בלבד" (מ' הסטינגס, ארמגדון - הקרב על גרמניה 1944-1945, אור-יהודה, 2007, עמ' 125, 193). הטופוגרפיה המקומית המכשילה רק העצימה את התופעה.
15. סירל פולס, *מלחמת העולם הראשונה*, מערכות, תל-אביב, 1981, עמ' 332.

הרעב") בין צומת אורים לצומת אופקים.

"מערכות" מודה ליע"ל במפקדת המכללות ולמפקדה רס"ם נח חזד על הסיוע בצילום החוץ

הערות

1. רכס נתיבות-סעד הוא שלוחה לדרום-מזרח של רכס הכורכר השלישי (בספירה ממערב), הנמשך לאורך רוב מישור החוף במקביל לחוף הים.
2. יואל דן ודן יעלון, "דרכי ההיווצרות והתפוצה של הקרקעות הנוף בגב הצפוני", *מחקרים בגיאוגרפיה של ארץ ישראל* י"א, תש"ם, עמ' 31-56.
3. באמצעות הכרת השטח וניצולו הצליחו העות'מאנים לעכב

זעירים. קפלי השטח האלה גורמים להיעלמות פתאומית של הרכב שנצפה ממול ממרחק ולהופעתו הפתאומית לא פחות ממש ממול. בלילה נוספות גם תופעות של סנוור פתאומי - מאותן הסיבות. וכך הופך כביש ישר ופתוח לכאורה לכביש קטלני עקב טופוגרפיה ייחודית. הכביש המסוכן ביותר - מסיבות טופוגרפיות - בחבל הבשור הוא כביש האורך 232 החוצה בדרכו את אזור הקרבות של 19 באפריל שתוארו לעיל. קטע קטלני נוסף קיים בכביש 241 (כביש מרחבים המכונה גם "כביש



שחזר קטע מגשר העץ של הרכבת הבריטית רפיח-באר-שבע על נחל בשור (היום בפארק אשכול). באפיק נראים בסיסי הבטון המקוריים, ובאופק - בתרונות גדת הנחל. מבט למערב | צילום: בר קריאף



כתבי עת זרים

לקחים אוניברסליים מעיראק ומאפגניסטן

חוקרים במכון מחקר אמריקני פירסמו סדרה של לקחים ושל המלצות בעקבות 13 שנות לחימה נגד ארגוני טרור וגרילה - בעיקר באפגניסטן ובעיראק. רבות מההמלצות נראות מובנות מאליהן, אך למרות זאת צבאות מתקשים ליישמן

מבוא

ב־2014 פירסם מכון המחקר היוקרתי ראנד (RAND) מחקר שהוכן בעבור צבא ארה"ב¹ ושכותרתו היא "שיפור המומחיות האסטרטגית: לקחים מ־13 שנות מלחמה"². את המחקר כתבו שישה חוקרים בעלי רקע אקדמי במדעי המדינה, ביחסים בין־לאומיים ובלימודי ביטחון, ורובם שירתו בעבר בגופי ביטחון ומילאו תפקידים שונים בעיראק ובאפגניסטן. החוקרים התבססו על מקורות רבים, ובהם מסמך שהוכן במטות המשולבים ובו ריכוז של 11 לקחים מעשור של לחימה,³ והפיקו שבעה לקחים ושבע המלצות. לדבריהם,

יישום הלקחים וההמלצות יסייע לשפר את גיבושה ואת יישומה של אסטרטגיית ביטחון לאומי לארה"ב.

מגמות בלחימה

לאחר פרק מבוא, שכוללתיאור של המתודולוגיה ששימשה להכנתו, נסקרים בפרק השני במחקר, בקווים כלליים, התפתחות צבא ארה"ב ועיקרי פעולותיו בשנים 1939-2014. לטענת החוקרים, לוחמת היבשה הלכה והתרחקה מהלוחמה הקונוונציונלית נגד שחקנים מדינתיים בעלי כוחות סדורים - לוחמה שאיפיינה את התקופה המעצבת שבין 1941 ל־1953 - ונעה

לעבר לוחמה בלתי סדורה שבה פועלים כוחות משולבים, רב־לאומיים, רב־ארגוניים ורב־זרועיים נגד שחקנים לא־מדינתיים.

בשנות ה־2000, כמו בעשורים שלפני כן בווייטנאם ובבוסניה, ניסה צבא ארה"ב להתאים את עצמו לשינויים, אולם בפועל השתפר בעיקר בלחימה ברמות הטקטית והאופרטיבית, בין היתר הודות לאימוץ טכנולוגיות חדשות ששיפרו את הניידות, את השרידות, את הקטלניות ואת הכושר לאסוף מודיעין ביום ובלילה. בה בעת, המפקדות הרב־זרועיות והממשל האמריקני הפגינו חולשה בכל הנוגע להיבטים האסטרטגיים הכרוכים בלוחמה בלתי סדורה נגד שחקנים לא־מדינתיים ולא שיפרו את מיומנותם על אף העלייה בתדירותם של הסכסוכים מהסוג הזה.

שבעה לקחים

בפרק השלישי במחקר נסקרים הלקחים שעולים מהלחימה בעיראק ובאפגניסטן, ואלה מסוכמים בשבעה סעיפים. בכמה מאותם הסעיפים אפשר, לדעתי, לראות אבחנות בנוגע לאופן ההתנהלות של האמריקנים בתקופה הנידונה יותר מאשר לקחים הניתנים ליישום בעתיד:

1. **גיבושה של אסטרטגיית ביטחון לאומי הפגינה ארה"ב חוסר הבנה של אמנות האסטרטגיה.** כתוצאה מכך לא הצליח



חיילים אמריקנים באפגניסטן | חוקרים מזהירים שהקטנת המעורבות האמריקנית בעיראק ובאפגניסטן עלולה לגרום לאובדן ידע ויכולות שנצברו במהלך שנות הלחימה

רס"ן א'
חטיבת תה"ד



**השינוי באופי הלחימה מצביע
על הצורך לשים דגש חזק יותר
על דרכים חדשניות למניעת
סכסוכים, לעיצוב סביבת העימות
ולהשגת ניצחון ללא מבצעי
לחימה רחבי היקף**

ליצור איזון בין השבטים שמשתייכים לקבוצות אתניות שונות. אולם הנטייה בקרב קובעי המדיניות - הן האזרחים והן אנשי הצבא - הייתה להתמקד בסוגיות טקטיות, בסדרי כוחות ובלוחות זמנים ולא בגורמים פוליטיים שבהם, בסופו של דבר, תלויה ההצלחה. לובשי המדים גם נטו להאמין שההיבט הפוליטי של המלחמה אינו חלק מהמלחמה או שהוא באחריות האזרחים.

4. **טכנולוגיה אינה תחליף לידע חברתי תרבותי, פוליטי והיסטורי.** ידע כזה הכרחי להבנת הסכסוך, לניסוח אסטרטגיה ולהערכת היישום שלה, והיה בו מחסור, בין השאר בשל הסתמכות יתר על טכנולוגיה. ללא ידע כזה, הנצבר לאורך זמן, לא ניתן לזהות את ההתאמות שנדרשות באסטרטגיה ולהוציאן אל הפועל. הגישה המקובלת להערכת מצב מתמקדת יתר על המידה במעקב אחר ביצוע אסטרטגיה שנקבעה מראש (בעזרת כלים של ניתוח מערכות) ולא בבחינת השפעותיה של האסטרטגיה על הסכסוך.

5. **יש להימנע מהתערבות צבאית במדינה ללא הכנה מראש של תוכנית לניהול מבצעי ייצוב, לחימה נגד התקוממות ולבניין יכולות עצמאיות במדינה לקראת העברת השליטה לגורמים מקומיים.** לפני הפלישות לעיראק ולאפגניסטן נמנעו המדינאים מהיערכות לייצוב ולבניין יכולות לפרק הזמן שאחרי הלחימה. גם הכוחות המזוינים לא דרשו מספיק כוחות

הממשל האמריקני ליצור תיאום בין יעדים לבין דרכי פעולה ואמצעים. הדבר בא לידי ביטוי בהחלטה לצאת למלחמה בעיראק, בהחלטות מאוחרות לתגבר את הכוחות בעיראק ואחר כך באפגניסטן ובגישה שנקטו שני הממשלים האחרונים כלפי הלחימה בטרור. במקרים האלה - טוענים החוקרים - היו היעדים שאפתניים מדי, הדרכים להשגתם היו לא אפקטיביות, והאמצעים שבהם נעשה שימוש לא היו מתאימים.

2. **תהליך משולב אזרחי-צבאי הוא תנאי הכרחי אך לא מספיק לאסטרטגיית ביטחון לאומי אפקטיבית.** לטענת החוקרים, לא מתקיים בארה"ב תהליך אזרחי-צבאי משולב וממוסד לזיהוי הנחות יסוד, סיכונים, תוצאות והשפעות אפשריות באמצעות כלים כמו משחקי מלחמה והפעלת "צוות אדום". למדינאים ולצבא יש השקפות שונות על אסטרטגיה. לובשי המדים ציפו לתהליך טורי שבו המדינאים קובעים יעדים, ואנשי הצבא מציעים דרכי פעולה אפשריות. בפועל, המדינאים דורשים תהליך דינמי ומעגלי שבו הצבא מספק את המידע ומסייע לניתוח הדרוש לקביעת יעדים שנראים ניתנים להשגה. המועצה לביטחון לאומי (National Security Council) אומנם צמחה בשנים האחרונות והגיעה להיקף של יותר מ-500 איש, אולם היא הרבתה לעסוק בסוגיות טקטיות ואופרטיביות ולא תיפקדה כראוי בגיבוש האסטרטגיה.

3. **היות שמבצעים צבאיים מתרחשים בסביבה פוליטית, הם צריכים להתבסס על אסטרטגיה פוליטית.** התערבות צבאית לא תניב תוצאות בנות קיימא ללא אסטרטגיה המתייחסת לגורמים הפוליטיים, החברתיים והתרבותיים שמצויים ביסוד הסכסוך. לפי המחקר, ארה"ב לא השכילה להבין את המרכזיות של הרכיב הפוליטי של המלחמה, לשלב אותו באסטרטגיה ולהבטיח התמקדות לאורך זמן ביישומה על אף הקושי שבדבר. בעיראק, למשל, עלה הצורך אחרי פירוק הסדר הישן שהשעיים, הסונים והכורדים יגיעו להסכם שבמסגרתו יחלקו את העוצמה הפוליטית והכלכלית. באפגניסטן היה הצורך הפוליטי היסודי

לניהול מבצעי ייצוב - עד אשר אלה הפכו להכרחיים - מה שהתברר רק לאחר תהליך בחינה ארוך שנעשה באיחור. ייתכן כי תכנון מוקדם, הכנות, ניהול מבצעי ייצוב ושיקום, בניין יכולות מקומיות והעברת השליטה לרשות אזרחית בעיראק ובאפגניסטן בשלב מוקדם היו מקטינים או אף מבטלים את הצורך לנהל מבצעים רחבי היקף נגד התקוממות. בלוב בחרה ארה"ב להימנע ממשומות של ייצוב ושל בניין יכולות לאחר הפלתו של משטר קדאפי, והדבר הוביל להשתררות אנרכיה.

6. **מבצעי ייצוב והשפעה ומבצעים לא שגרתיים יכולים להיות יעילים לטיפול בסכסוך ולבטל את הצורך במעורבות צבאית בהיקף רחב יותר.** הכוחות המיוחדים של ארה"ב הפגינו יכולת לספק חלופות למבצעים בהיקף רחב כשהופעלו במשולב עם גורמים אחרים. דוגמה אחת לכך היא הסיוע האפקטיבי לפיליפינים באימון הכוחות המקומיים ובהדרכתם במאבק נגד שתי קבוצות טרור הקשורות לאל-קאעידה. עם זאת, השימוש במבצעים כאלה אינו ממוסד דיו, והתפיסה המקובלת היא שמבצעי ייצוב והשפעה וכן בניין יכולות וניהול מבצעים בלתי שגרתיים הם רק שלב מקדים או מכין למבצעי לחימה גדולים ולא חלופה להם.

7. **כוח משולב מצריך שותפים רב-לאומיים ולא-צבאיים וכן מנגנוני תיאום בין סוכנויות, בעלי ברית וארגונים בין-לאומיים.** על אף כמה הצלחות בתכנון וביישום של מבצעים מתואמים יחד עם זרועות, סוכנויות, ממשלות ומדינות זרות, המנגנונים להשגת הסינרגיה הרצויה עדיין אינם ברמה המתאימה, במיוחד בנסיבות הדורשות מאמץ שאותו יובילו אזרחים. מורגשת חולשת היכולות האזרחיות - במיוחד בסביבה עוינת.

שבע המלצות

לטענת החוקרים, במהלך 13 השנים האחרונות בלט במיוחד השינוי באופי הלחימה. להערכתה של מועצת המודיעין הלאומית (National Intelligence Council), הלחימה הבלתי סדורה וההיברידית - שכוללת לצד יכולות צבאיות מקובלות גם טרור, חתרנות, סחטנות,

זרים למלא את הפערים האלה באמצעות הניסיון שצברו בזירות אחרות. יש לעודד את כוח האדם האמריקני לרכוש ניסיון לימודי ואופרטיבי בסביבות זרות.

סיכום

החוקרים מצביעים בסיכומם על כמה כיווני פעולה מרכזיים, ששניים מהם עשויים, לדעתם, להביא תועלת רבה בעלות נמוכה:

1. יש לשפר את שילובו של הממד הפוליטי בתכנון האסטרטגי של המלחמה.
2. יש לבחון את השימוש בכוחות מיוחדים.

במחקר מופיעה אזהרה שהקטנת המעורבות בעיראק ובאפגניסטן עלולה לגרום לאובדן ידע ויכולות שנצברו במהלך שנות הלחימה. לכן מוצע להשקיע משאבים בשימור הנכסים שנצברו והגופים שהוקמו למרות הצורך בחיסכון בטווח הקצר ולמרות הרצון להימנע מעימותים דומים בעתיד.

רבות מההמלצות של צוות החוקרים נראות טריוויאליות, מובנות מאליהן ונכונות לכל מדינה בכל עידן. אחרות רלוונטיות רק לאמריקנים או שנועדו לשרת את האינטרסים של מזמיני המחקר בצבא ובפיקוד הכוחות המיוחדים. רבים מהכשלים שחשף המחקר היה קל לזהות לאחר מעשה, אך יהיה קשה למנוע חזרה עליהם בעתיד. למרות כל ההסתייגויות, ראוי להכיר את הלקחים ואת האבחנות שמוציאים במחקר ולבחון האם חלק מהם רלוונטיים לנו.

הערות

1. אף שאת המחקר מימן צבא היבשה (Army), הוא עוסק גם בתחומים רבים שנמצאים מעבר לתחומי האחריות של צבא היבשה.
 2. <http://goo.gl/t57xrxj>
 3. Joint and Coalition Operational Analysis (JCOC), **Decade of War**, Vol. 1: Enduring Lessons from the Past Decade of Operations, June 15, 2012, <http://goo.gl/8gX1gl>
- המחקר עוסק בסוגיות הבאות: כישלון בהבנת הסביבה; ראיית המציאות בפרדיגימה של לחימה קונוונציונלית; הבנה מאוחרת של חשיבות הקרב על הנראטיב; כישלון בתכנונם וביישומם של מעברים אסטרטגיים ואופרטיביים; חוסר התאמה למבצעים שאינם לחימה קונוונציונלית - מה שחייב הכנסת שינויים נרחבים ויקרים; היעדר שילוב בין כוחות מיוחדים לכוחות רגילים; התיאום בין הסוכנויות השונות; ניהול מבצעים במסגרת קואליציה; שיתוף פעולה עם המדינה המארחת; היכולת של בודדים ושל קבוצות קטנות לעשות שימוש בטכנולוגיה מודרנית ולהשיג השפעה הדומה לזו של מדינה.

של הכוחות (interoperability). בין היתר יש לשפר את יכולתם של הכוחות המיוחדים ושל הכוחות הרגילים לפעול ביחד בסביבה של איומים לא סדירים והיברידיים. השימוש המוגבר בכוחות המיוחדים בשילוב עם הכוחות הרגילים הוא דוגמה לצורה חדשה של כוחות יבשה שיכולה להתמודד עם איומים ללא מעורבות צבאית בהיקף נרחב. לצד זאת נדרשים מבני פיקוד חדשים שיכולים להקל על מבצעים מבוססי כוחות מיוחדים ועל מבצעים המשלבים כוחות כאלה עם כוחות רגילים.

4. סגל כוח אדם יצירתי ובעל התמחויות

רבות יכול לשפר את היעילות של כוחות קטנים. יש ליצור מערכת תמריצים שתגמל את המשרתים בכוחות המזוינים על יצירתיות, על נטילת סיכונים ועל רכישת התמחויות רבות ומגוונות. על הזרעות לאמץ את גישתם של הכוחות המיוחדים בכל הנוגע לאימוץ חיילים במגוון רחב של מקצועות. אימוץ הגישה הזאת יאפשר להרחיב את השימוש בעקרון הפיקוד מוכוון המשימה ולבזר עוד יותר סמכויות כדי לשפר את יכולת הכוחות להגיב על התפתחויות מהירות אצל היריב.

5. יש לשפר ולשמר מיומנויות מיוחדות, ובהן

מומחיות אזרחית ויכולות ייעוץ שחיוניות ללחימה בכוחות בלתי סדירים ולמבצעי ייצוב. דוגמה למומחיות כזאת: הכרה מעמיקה של אזורים שבהם עלול צבא ארה"ב להידרש לפעול.

6. מינוף המומחיות האזרחית. יש לשמר

מומחיות אזרחית שהיא חיונית במיוחד להבנת הממד הפוליטי של מלחמה. יש להציב מומחים אזרחיים רלוונטיים בכל פיקודי המפתח בתפקידים כמו סגן אזרחי למפקד הצבאי או יועץ למדיניות חוץ וכן בצוותים המתמחים במדינות שונות (country teams). בעת הצורך יש לשלבם גם במסגרות טקטיות שיכולות להגן עליהם ולאפשר להם לבצע את תפקידם.

7. העמקת שותפויות. יש לשפר את ההכנה

של כוח האדם האמריקני לשירות בקואליציות ולהעסיק מומחים לא אמריקנים. בשלב הראשון יש למפות את הפערים בידע ולעמוד על יכולתם של כוחות

התקוממות ופעילות פלילית - תוסיף להיות המאפיין הנפוץ של סביבת האיומים העתידית. ההבדלים בין לחימה סדורה לבלתי סדורה עשויים אף להיעלם נוכח העובדה שצבאות של מדינות הולכים ומאמצים טקטיקות בלתי סדורות, כפי שעושה, למשל, רוסיה במלחמה הנוכחית באוקראינה.

השינוי באופי הלחימה מצביע על הצורך לשים דגש חזק יותר על דרכים חדשניות למניעת סכסוכים, לעיצוב סביבת העימות ולהשגת ניצחון ללא מבצעי לחימה רחבי היקף. להלן ההמלצות הכלולות במחקר אשר נועדו לסייע לארה"ב לשפר את האסטרטגיה הלאומית שלה ולהתאים את "דרך המלחמה האמריקנית" כך שתגבר על האיומים העתידיים:

1. כדי לשפר את המקצועיות של הקברניטים

בתחום החשיבה האסטרטגית יש לאמץ תהליך תכנון אזרחי-צבאי משולב ולשפר את ההשכלה של קובעי המדיניות הצבאיים והאזרחיים כאחד. התהליך המשולב הצבאי-אזרחי יספק את המומחיות הנדרשת לאבחון מצבי סכסוך ולניסוח יעדים ואסטרטגיות. לפיכך אזרחים שממונים למשרות של עיצוב מדיניות ואסטרטגיה צריכים להיות בעלי ידע ביסודות האסטרטגיה של הביטחון הלאומי. את האסטרטגיה ניתן לשפר באמצעים הבאים: תרגול שגרתי של זיהוי הנחות יסוד, סיכונים ועלויות; בחינת אפשרויות מדיניות באמצעות משחקי מלחמה בין סוכנויות שונות; קיום הערכות שוטפות ובחינות של "צוות אדום".

2. לבנות מסגרות כוח מותאמות. יש לבחון

דרכים לבניית מסגרות כוח יעילות שקטנות יותר מחטיבות, אך מצוידות בכל האמצעים הדרושים להתמודדות עם מגוון תרחישים. צבא ארה"ב עודנו מתבסס על צוותי קרב חטיבתיים, אף שמשמיות רבות מצריכות יחידות קטנות יותר שמתוגברות די הצורך בטכנולוגיות מודיעין ותקשורת ובתובלה אווירית. הכוחות המיוחדים של ארה"ב ערוכים לרוב במסגרות קטנות ופזורות מאוד שנהנות מאוטונומיות רבה בפעולותיהן. המשך פיתוחן של יחידות מותאמות מהסוג הזה יגביר את יכולת הצבא להתאים את עצמו לנסיבות המשתנות.

3. יש להגביר את יכולת הפעולה המשולבת



במה

מקצוע הולך ונעלם

מג"ד שריון או מג"ד חי"ר שמפעילים תחת פיקודם פלוגות שריון, חי"ר והנדסה אינם באמת מג"די שריון וחי"ר אלא מג"די יבשה. ההכשרה שלהם צריכה להיות בהתאם לכך



שריון ב"צוק איתן" | אחד התחומים שבא לידי ביטוי טוב יותר במבצע "צוק איתן" בהשוואה למבצעים קודמים היה לחימתם של גדודים מתמרנים המשלבים בתוכם שריון, חי"ר, הנדסה, מזל"טים (רוכב שמיים) ויחידות מיוחדות למיניהן - כולם בפיקודו של מפקד אחד, בדרך כלל ברמת הגדוד | צילום דו"צ

אותה מג"ד חי"ר במסגרת גדוד חי"ר, אף שברוב המקרים המשימות היו דומות מאוד.

השינוי צריך להתחיל במ"פים

לדעתי, צריך להתחיל את השינוי ברמת המ"פים. אני חושב שנכון יהיה שכל מ"פ - בין אם צמח בנתיב השריון ובין אם צמח בנתיב החי"ר - יידרש לעשות הסבה משמעותית, ובמסגרתה לפקד על יחידות מתמרנות שונות. כדי שמ"פ חי"ר יכיר את יכולותיו של טנק, עליו להתנסות בהפעלתו לפרק זמן משמעותי ולפקד על פלוגת שריון. וכך גם מ"פ טנקים צריך לרדת מהטנק למשך פרק זמן משמעותי ולפקד על פלוגת חי"ר. זוהי, להערכתי, הדרך הטובה ביותר לעלות כיתה בקרב המשולב.

למפקד הגדוד יש לבנות תוכנית חדשה שתאפשר לו להפעיל ולשלב באופן אופטימלי את כל הכוחות העומדים לרשותו לפי מתארי הלחימה הצפויים לצה"ל. נוסף על כך, ברמת הגדוד יש חשיבות גדולה לבנייה נכונה של חבורת הפיקוד הגדודית ולהתאמתה לאתגרי הקרב המשולב.

השלב הבא - אף שהוא נראה עדיין קצת רחוק - יהיה לבנות את גדודי היבשה המתמרנים כפי שהם ערוכים לקרב ולא להתאים את מבנה הגדוד ללחימה רק בשעת חירום. שינוי כזה יהיה משמעותי מאוד והוא עשוי להשפיע באופן נרחב על כל התחומים ובהם הכשרת כוח האדם, בניית הכוח, זהות היחידות ולוגיסטיקה.

סיכום

מקומן של הרפורמות הגדולות במבנה של כוחות היבשה עוד יגיע, אך בשלב הזה אני ממליץ לבחון את האפשרות שצה"ל יתחיל את השינוי המתבקש בהכשרה חדשה בעבור המ"פים וימשיך בהכשרת המג"דים למג"די יבשה - תפקיד הדורש מהם להפעיל ביעילות את כל הכוחות המוכפפים להם בעת לחימה. זה יהיה צעד ראשון לשינוי אמיתי של הקרב המשולב ביבשה.

אין לי ספק שאם זרוע היבשה תאמץ מהלך כזה, נוכל להוסיף הרבה יותר מחץ ויעילות לכוחות היבשה של צה"ל באמצעות הגברת השילוב ביניהם.

אל"ם (מיל) רון אפשטיין

קצין אג"ם בניס הצפוני. עד לא מכבר היה מנהל מחלקת הבקרה במתב"ת (מערכת תחקור ובקרת תרגילים) בצאלים



סבבי העימותים

האחרונים ברצועת עזה -

"עופרת יצוקה", "עמוד ענן"

ו"צוק איתן" - הביאו את

הכוחות השונים לשיתוף פעולה

משמעותי יותר, עוצמתי יותר

ואפקטיבי הרבה יותר מבעבר

הדרך הראויה שבה יש להכשיר את המפקדים. אם מפקד גדוד שריון נדרש לבצע משימה, ולרשותו מוקצים פלוגת טנקים, שתי פלוגות חי"ר וכוח הנדסה, הרי שלמעשה הוא כבר אינו נדרש להיות מג"ד שריון אלא מג"ד מתמרן ביבשה או בקיצור: מג"ד יבשה. וכפי שנכון הדבר בנוגע למג"ד השריון, זה נכון גם בנוגע למג"ד החי"ר.

להבנת, כבר אין באמת בצה"ל מג"די שריון או מג"די חי"ר (יוצאי דופן מהבחינה הזאת הם בסיסי ההדרכה והקורסים להכשרת הלוחמים שיישאר גם בעתיד באפיון חילי: שריון, חי"ר והנדסה). זהו לא רק שינוי סמנטי, אלא שינוי מהותי שמחייב לשנות את המסלול להכשרת המפקדים ובעתיד אולי לשנות גם את מבנה היחידות.

הרכבי הכוחות האלה מחייבים הבנה עמוקה יותר של היכולות של הכוחות השונים. הנה דוגמה מהלחימה ב"צוק איתן": האופן שבו הפעיל מג"ד שריון פלוגת טנקים במסגרת גדוד שריון הייתה שונה מהאופן שבו הפעיל

בעקבות השינויים

בשדה הקרב מן הראוי

לחשוב מחדש על הדרך שבה

יש לבנות את הכוח ולאמנו

ועל הדרך הראויה שבה יש

להכשיר את המפקדים

מבוא

הקרב היבשתי המשולב, המחייב שיתוף פעולה בין כוחות שונים שיש להם תכונות ויכולות שונות, אינו חדש. כבר עשרות שנים שצה"ל רואה עצמו צבא המלמד, מותאמן ונלחם בדרך הזאת. סבבי העימותים האחרונים ברצועת עזה - "עופרת יצוקה" (2008-2009), "עמוד ענן" (2012) ו"צוק איתן" (2014) - הביאו את הכוחות השונים לשיתוף פעולה משמעותי יותר, עוצמתי יותר ואפקטיבי הרבה יותר מבעבר.

אני מעריך שכמה מהסיבות לכך הן המשך האימונים המשותפים וההקפדה, עד כמה שאפשר, על אורגניות של כוחות בפיקוד מפקד אחד (הכוונה היא שכוח גדודי נבנה כך שהוא מורכב מפלוגות שונות ומיחידות שונות המתאמנות יחד בפיקוד מג"ד אחד).

אחד התחומים שבא לידי ביטוי טוב יותר במבצע "צוק איתן" בהשוואה למבצעים קודמים היה לחימתם של גדודים מתמרנים המשלבים בתוכם שריון, חי"ר, הנדסה, מזל"טים (רוכב שמיים) ויחידות מיוחדות למיניהן - כולם בפיקודו של מפקד אחד, בדרך כלל ברמת הגדוד. נוסף על כך הגדודים הם שהפעילו את הסיוע הארטילרי - הן הכבד והן של מרגמות הגדוד - ואת הסיוע האווירי.

בקרבות רבים מצאו את עצמם המפקדים של גדודי השריון במצב שבו כפופות להם פלוגת חי"ר ופלוגת הנדסה, ומגודד השריון המקורי נשארה איתם רק פלוגת שריון אחת. בגדודי החי"ר היו ההרכבים דומים: גדודי החי"ר העבירו לגדודי שריון חלק מהפלוגות הרובאיות ובמקביל קלטו אליהם כוחות שריון והנדסה.

איך משפרים את שיתוף הפעולה הבין-חילי?

השאלה המרכזית היא "איך עולים כיתה?" איך יוצרים חיבור חזק יותר בין הכוחות השונים שיאפשר שיתוף פעולה אפקטיבי יותר וקטלני יותר?

טענתי היא שבעקבות השינויים בשדה הקרב (בעיקר המעבר לאזורי לחימה עירוניים וכפריים צפופי אוכלוסין כמו אלה הקיימים ברצועת עזה ובלבנון) מן הראוי לחשוב מחדש על הדרך שבה יש לבנות את הכוח ולאמנו ועל



מפנקסו של מג"ד

מעבר חלק מסדיר למילואים

כשם שילדי הגן בשנתם האחרונה לומדים להכיר את בית הספר שאליו יילכו, כך צריכים חיילי הסדיר בשנתם האחרונה להתוודע ליחידת המילואים שבה ישובצו



מ"מ במילואים חונך את הסמלים שלו | במהלך שנת המעבר מסדיר למילואים ניתן יהיה לשפר את תהליך המעבר ולהפחית את הכשלים המובנים הקיימים בו כיום

סא"ל (מיל) אורי לוי
מג"ד בעוצבת חיצי האש



**בדומה למעבר מהגן
לבית הספר, השנה האחרונה
של השירות הסדיר תקבל את
הכותרת "שנת המעבר לשירות
המילואים" או בקיצור שנת
המעבר**

שנתיים שבהן החייל לא ירה בנשק הוא מצב בלתי נסבל.

הצעה לשיפור

בדומה למעבר מהגן לבית הספר, השנה האחרונה של השירות הסדיר תקבל את הכותרת "שנת המעבר לשירות המילואים" או בקיצור שנת המעבר. כבר בראשית אותה השנה ייקבע מודל ההזנה כך שהאחריות לנושאים שיפורטו להלן תהיה הן של מפקדי הסדירים של החייל (היחידה שממנה הוא משתחרר) והן של מפקדי המילואים (היחידה שאליה הוא ישובץ).

במהלך שנת המעבר יושלמו הכשרות שחסרות ביחידת המילואים - ובמיוחד בעלי תפקידים חיוניים ויקרים להכשרה במערך המילואים כמו צלפים, חובשים, רגמים וכד'. במהלך שנת המעבר תשתתף המחלקה, במידת האפשר, באימון של יחידת המילואים.

במהלך שנת המעבר יבקר החייל בימ"ח של יחידת המילואים, יכיר את דרכי ההגעה לשם ויפגוש את מפקדיו לעתיד. בעיות שלישותיות של שיבוץ חובשים וחיילים בודדים, שבדרך כלל משתחררים בנפרד ממחלקתם האורגנית, ייפתרו במהלך שנת המעבר. ביחידות שבהן מודל ההזנה הוא קבוע - גדוד מזין חטיבה - ייעשה מאמץ לשלב מפקדים ממערך המילואים באימונים ולוונטיים של החיילים הסדירים כדי לחזק את ההיכרות ולשפר את איכות השיבוץ של החיילים ביחידת המילואים.

מבוא

על הפער הקיים בין המערך הסדיר למערך המילואים נכתב רבות, גם בבמה הזאת.¹ הרשימה הזאת מתמקדת בכשלים הקיימים במעבר בין המערכים, ומוצע פתרון שעשוי לשפר את המצב. הפתרון הזה נוסה לא מכבר בגדוד, והתוצאות היו מעודדות ביותר.

חויית המעבר של החייל הפשוט

חייל סדיר משתחרר עם המחלקה האורגנית שלו² ונקלט ביחידת המילואים שנקבעה למחלקתו בהתאם למודל הזנה קבוע מראש. השיבוץ ליחידת המילואים נקבע בדרך כלל כמה חודשים לפני שהחייל משתחרר. ביום השחרור פוגש החייל לראשונה נציג מיחידת המילואים שבה שובץ (קצינת קישור, מ"פ, מג"ד או השליש). הפגישה מתקיימת בבסיס הסדיר שבו הוא משתחרר, ומשם יוצא החייל לשנת "חופשה", שבמהלכה לא יזמנו אותו לשירות מילואים.

בחלוף שנה מהשחרור מזומן החייל לשירות מילואים (אם התמזל מזלו, והאימון לא בוטל באותה השנה), אבל מאחר שחיילים רבים נמצאים באותו השלב בטיול הגדול שאחרי השחרור או שהם בעיצומן של ההכנות לבחינה הפסיכומטרית, רק מעטים מתייצבים לאימון הראשון. מכאן שהפעם הראשונה שחייל משוחרר יפגוש את מחלקתו בסד"כ מלא תהיה בדרך כלל כשנתיים לאחר השחרור. במהלך השנתיים האלה עתיד החייל לשכוח את היסודות שלמד בשירות הסדיר, ובסיועה האדיב של סטיגמת "גבעת חלפון", תהיה התייצבותו לשירות המילואים הראשון אתגר פיקודי מורכב למפקדיו.³

כשהבת שלי הייתה בגן חובה, היא הוזמנה על ידי בית הספר היסודי, שאליו הייתה אמורה לעבור, לכמה מפגשים שמטרתם הפגת חששות, תיאום ציפיות והיכרות עם המורים, עם הכיתה, עם תחנת ההסעה וכד'. לא כך הם פני הדברים במעבר מהסדיר למילואים. חייל המילואים הטרי ייאלץ למצוא בעצמו את הדרך לצאלים, להבין לבד מה כתוב בצו ומה משמעותו, ותיאום הציפיות ייעשה רק במהלך האימון הראשון ולא לקראתו. גם מבחינת המפקד שקולט את החייל פער של כמעט

יישום

בראשית מאי 2014 קיימנו כנס חדי-יומי שבמהלכו אירחנו מחלקה סדירה אורגנית שעתידה הייתה להשתחרר בנובמבר ולהשתבץ אצלנו בגדוד. במילים אחרות: המפגש התקיים כחצי שנה לפני השחרור המתוכנן של המחלקה. מועד המפגש ותכניו נקבעו בשיתוף עם היחידה הסדירה. החיילים הגיעו אלינו לימ"ח, קיבלו כובעים עם סמל הגדוד ויצאו לריצת ניווט שבמהלכה הכירו את הבסיס. לאחר מכן הם פגשו את מפקדיהם העתידיים וקיבלו סקירה על הימ"ח ועל התהליך הצפוי להם בגיוס חירום.

בשיחה עם מפקד הפלוגה ניתנו דגשים להתייצבות ולאופן הפנייה למשרדי הקישור. בשיחה עם מפקד הגדוד הובהרו הסטנדרטים והדרישות מחייל מילואים. המפגש הסתיים בשיחה עם מפקד החטיבה ובהרצאה של קצין בגדוד על אירוע מבצעי שבו השתתף הגדוד. בסוף היום ניתנה לחיילים הזדמנות לקיים שיחות אישיות עם מפקדיהם העתידיים.

סיכום

הקדמת מועד השיבוץ ליחידת המילואים תאפשר להתייחס לשנה האחרונה של השירות הסדיר כאל שנת מעבר אל שירות המילואים. במהלך אותה השנה ניתן יהיה לשפר את תהליך המעבר ולהפחית את הכשלים המובנים הקיימים בו כיום. באופן הזה יהיו המפקדים הסדירים מעורבים בתהליך המעבר מהסדיר למילואים ויוכלו להשפיע עליו. משאבים יקרים ייחסכו, והשירות הסדיר ימלא באופן טוב יותר את תפקידו: להכשיר את החיילים לקראת שירות המילואים.

הערות

1. למשל: אייל אינגבר, "העולם שאחרי גבעת חלפון", **מערכות** 448 מאי 2013, עמ' 62-63; <http://goo.gl/pu4u5m>; יוסי ברוך, "המשמעת הצבאית במילואים", **מערכות** 448, מאי 2013, עמ' 23-20; <http://goo.gl/LzGN8S>; דב תמרי, **האומה החמושה - עלייתה ושקיעתה של תופעת המילואים, מערכות**, 2012.
2. למעט חבריו למחזור שיצאו לקורס קצינים וחתמו קבע וכן החובשים ממחלקתו שהם בדרך כלל בני מחזור קודם ולכן השתחררו 3 חודשים קודם לכן.
3. שגיאת טורגן, "לא גבעת חלפון - אתגרי הפיקוד ביחידות המילואים", **מערכות** 447, פברואר 2013, עמ' 44-50; <http://goo.gl/hVNczL>



רעיון עוועים

סרן אלעזר גולדשטיין צודק לחלוטין בטענתו שביטול גיוס החובה וההסתמכות על צבא מקצועני יגרמו נזק רב לצה"ל. אולם הנזק צפוי להיות גדול הרבה יותר מכפי שהוא מתאר במאמרו "צבא העם או צבא שכירים?" - מערכות 458, דצמבר 2014



טקס סיום קורס טיס | המחקר המדעי בנושא הכמות מול האיכות החל לפני כ-100 שנה, וכבר הפרסום הראשון - של חוקר בשם לנצ'סטר - הראה כי ביותר מדי מקרים דווקא הכמות חשובה יותר מהאיכות

מבוא

במאמרו "צבא העם או צבא שכירים?" (מערכות 458, דצמבר 2014) טוען סרן (מיל') הרב אלעזר גולדשטיין נגד המטיפים להפיכת צה"ל לצבא מקצועני (המבוסס רק על מתנדבים, כנראה על פי המודל האמריקני או הבריטי). בתחילה מביא סרן גולדשטיין בקצרה את נימוקיהם של התומכים ושל השוללים את הצעד הזה, ובהמשך הוא מציג את טיעוניו.

לדעתי, סרן גולדשטיין צודק לחלוטין בגישתו, רק חבל שהוא עוסק בפן אחד בלבד של רעיון העוועים לבטל את שירות החובה ולהשתית את צה"ל על מתנדבים בלבד. סרן גולדשטיין מתמקד בטיעון שאימוץ המודל של צבא שכיר משמעו ויתור מסוכן על ערך הערבות ההדדית בין החיילים - ערך שתורם רבות לעוצמתו של צה"ל. לדעתי, היה עליו להרחיב את היריעה ולחשוף את הבורות של מי שתומכים בביטולו של גיוס החובה בכל הנוגע למהותו של צבא מודרני, במיוחד כשמדובר בצבא של מדינה קטנה יחסית החשופה באופן קבוע לאיומים שמשנים כל הזמן את פניהם.

היות שמדובר במאמר תגובה קצר ולא במאמר מקיף העומד בפני עצמו, אגע רק בשלוש מהטעויות המסוכנות ביותר של שוללי גיוס החובה בישראל. לפני כן אזכיר כמה עובדות שהן הבסיס לטענותיי.

מאין יבוא כוח האדם האיכותי?

בצבאות מודרניים שיעור הלוחמים שבצורה כזו או אחרת ייתקלו באויב פנים אל פנים

הולך ויורד בהתמדה. מקורות עיתונאיים זרים מדווחים כי 8200 היא כיום היחידה הגדולה ביותר בצה"ל, וכלי נשקם של לוחמיה - כן, לוחמיה - אינם הרובה או התותח. מאגר כוח האדם של היחידה נחשב לאחד האיכותיים ביותר בעולם, ובוגריה נחטפים מיד עם שחרורם על ידי חברות היי-טק. לא פעם צוין כי היות ישראל "אומת הסטארט-אפ" נובע במידה רבה מיציאתם של בוגרי היחידה הזאת, ושל יחידות דומות, לשוק האזרחי.

מבין היחידות הדומות אציין את תלפיות, שהיה לי הכבוד והעונג ללמד בה במשך שנים ארוכות. מטרתיה ופעילותה שונות מאלה של 8200, וגם הרקע להקמתה היה שונה: ליצור את השאור אשר יתווסף לעיסה וישביח את כולה. אין כיום ויכוח על הצלחת הפרויקט הזה, אבל עצם קיומן וחשיבותן המוכחת של יחידות כאלה מעלה כמה שאלות במקרה שיתבטל גיוס החובה:

האם היחידות האלה יוכלו להתקיים במתכונתן הנוכחית אם צה"ל יהפוך לצבא

של מתנדבים שכירים? אני בספק.

■ האם צה"ל ימשיך להתקיים אם 8200 ותלפיות ייעלמו? התשובה לשאלה הזאת היא כן: אין שום ספק שצה"ל ימשיך להתקיים גם ללא שתי היחידות האלה, אבל במקרה כזה יש לשאול האם גם בלעדיון עדיין יקרמו עור וגידים עשרות הפיתוחים הטכנולוגיים - כולל בתחום המחשבים - שצה"ל מאמץ חדשות לבקרים? התשובה לשאלה הזאת היא לא החלטי.

מרבית בוגרי התיכון (הקרויים מלש"בים - מועמדים לשירות ביטחון) בעלי הנתונים האישיים הטובים לא יתנדבו לצבא השכירים המוצע. וכי למה להם? בחוץ מחכה להם עולם עשיר - אינטלקטואלית וכלכלית - בלי בלבולי מוח כמו טירונות, רס"רים, שמירות ומשמעת צבאית. יתרה מזאת, אי-אפשר יהיה לפתותם לבחור בכך בשום דרך, בוודאי לא באמצעות משכורות גבוהות, שכן אלה לעולם לא יוכלו להתחרות במשכורות שמשלמים בענפי היי-טק (בארה"ב העשירה יכול הצבא להציע

ד"ר עזריאל לורבר
מומחה לטכנולוגיה צבאית



בצבאות מודרניים שיעור הלוחמים שבצורה כזו או אחרת ייתקלו באויב פנים אל פנים הולך ויורד בהתמדה

גודלו של הכוח הסדיר של צה"ל עומד כיום על כ-176 אלף איש, ויחד עם אנשי המילואים הוא מונה כ-622 אלף איש.

יתר על כן, מספר המתנדבים שהוזכר לעיל - 56 אלף איש - נקבע על סמך ההנחה האופטימית, ולמעשה הבלתי מציאותית, שיגיעו מתנדבים גם מקרב החרדים והערבים. בניכוי שתי האוכלוסיות האלה צפוי מספר המתנדבים להיות קטן בהרבה. אפילו אם שוב נהיה אופטימיים חסרי תקנה ונניח כי שיעור ההתנדבות יהיה כפול (כולל החרדים והערבים) מאשר זה שאצל האמריקנים, עדיין נגיע רק לכ-64% מהצבא הסדיר הנוכחי - ללא המילואים. זה כבר לא צבא קטן ואפילו לא מיקרו-צבא; זהו נאנר-צבא. (כדי לא להיכנס לדיכאון אציין כי כאשר אוכלוסיית ישראל תעבור את רף 50 המיליון ניתן יהיה להעלות שוב את הנושא).

כמה חכם צריך להיות צבא קטן?

שוללי גיוס החובה שואלים: אז מה פה כל כך נורא? אומנם יהיה לנו צבא קטנטן, אבל הוא יהיה נורא נורא מקצועי וחכם. העניין הוא שאף אחד מעולם לא הגדיר עד כמה באמת מותר להקטין את הצבא וכמה חכם צריך הצבא הקטנטן הזה להיות כדי לעמוד בפרץ. הרי ברור כי ככל שהצבא יקטן, חוכמתו תצטרך לעלות, אבל אז עולה שאלה נוספת שכולם, ללא יוצא מן הכלל, מתעלמים ממנה: איך בדיוק קובעים את היחס הרצוי בין גודל הצבא ולחוכמתו, ואיך בכלל מגדירים או בודקים את החוכמה הזאת? לפי האי-ידיעה של החיילים? לפי מספר החיילים שהוריהם זכו בפרסי נובל? לפי מספר קציני המטכ"ל שזכו בחידון התנ"ך העולמי? לפי ציוני הרמטכ"ל בבית הספר?

צבא המבוסס על מגויסי חובה לפחות פטור מההתלבטות הזאת. זה מה שהעם היושב בציון יכול להציע, ועם זה צריך להסתדר. אבל

משכורות גבוהות לצעירים איכותיים, ספק אם לרשות צה"ל יעמדו בעתיד הנראה לעין משאבים בהיקף דומה). כבר היום יש לצה"ל בעיה לשמור את הטובים בכל התפקידים - החל מתפקידי לחימה וכלה בתפקידים בתחומי המחשוב, ויהיה מעניין לראות את החוקרים במגדלי השן שלהם מעבירים את פעילותן של 8200 ושל תלפיות (ושל יחידות נישא אחרות) למיקור חוץ. זה המקום להזכיר כי אחד המניעים העיקריים להצעה היה החיסכון הכספי שיושג באמצעות ביטולו של צבא החובה.

אחד היתרונות הבולטים - אם לא החשוב שבהם - בשיטה של גיוס חובה הוא יכולתה של המערכת לברור ולהחליט מה היא עושה במגויסים הטריים. היא מתחילה בכך כבר עם הוצאת "הצו הראשון". התוצאה: מרבית המתגייסים משובצים, פחות או יותר, לפי כישוריהם. נכון, השיטה אינה אידיאלית, ולא כל אחד נשלח לאן שהוא רוצה או למקום שבו יביא את מרב התועלת, אבל בסך הכול, ובהתחשב במורכבותו של הארגון, השיטה עובדת. לעומת זאת, צבא השכירים המתנדבים יהיה מוטה מספרית (בגלל איכות כוח האדם) לכיוונים אחרים מאשר אלה הנדרשים לצבא מודרני, מתוחכם והיי-טק. האם איזשהו בר דעת רוצה באמת לחזור לאופי הלחימה של תש"ח?

מי יגן על ישראל?

נקודה שנייה שבה טועים מי ששוללים את גיוס החובה נובעת ממתמטיקה פשוטה, אבל לאנשי מדעי החברה והרוח ולפוליטיקאים תמיד הייתה בעיה בתחום הזה. בארה"ב יש כ-319 מיליון תושבים, והכוחות המזוינים מסתדרים לא רע עם כ-2.25 מיליון חיילים (קרוב ל-1.4 מיליון אנשי סדיר ועוד 850 אלף אנשי מילואים). שהם כ-0.7% מהאוכלוסייה. זה עובד, מפני שהשמיכה הזאת עדיין גדולה דיה אפילו בעבור מעצמה עולמית. בבריטניה יש כ-64 מיליון תושבים, והכוחות המזוינים (כולל המילואים) מונים 236,500 איש, שהם קרוב ל-0.4% מהאוכלוסייה.

אם נשליך את שיעורי הגיוס בארה"ב על כלל האוכלוסייה של ישראל, נקבל צבא, כולל מילואים, של כ-56 אלף איש (0.7% מתוך 8 מיליון תושבים). כדי להבין את משמעות המספר הזה יש להזכיר כי לפי פרסומים זרים

בצבא מקצועני? המחקר המדעי בנושא של כמות מול איכות החל לפני כ-100 שנה, וכבר הפרסום הראשון - של חוקר בשם לנצ'סטר¹ - הראה כי ביותר מדי מקרים דווקא הכמות חשובה יותר מהאיכות (זה ממש לא נעים לאזוניים ישראליות, אבל מי שרוצה להתווכח עם מתמטיקה, מתחייב בנפשו) - אלא אם כן האיכות במרכיב כלשהו היא מהפכנית. מה שאיפשר עד עכשיו לצה"ל להחזיק את האף מעל למים היה האיכות המהפכנית שלו בכמה תחומים ובמידה ניכרת חוסר האיכות של האויב. אבל מה יקרה אם חוקר כלשהו יוכיח באותות ובמופתים כי כל מקצועני הנאנר צבא הזה יצטרכו להיות בעלי אי-ידיעה של 180 לפחות? ואולי כדאי לבחון את הנקודה הזאת לפני שבאמת נסחפים לצעדים שאין מהם חזרה?

שוללי גיוס החובה גם טוענים כי הפער הכמותי של ישראל מול אויביה יישאר לעד, וכך גם הפער האיכותי, ושינויים קטנים לכאן או לכאן לא יעלו ולא יורידו. אבל זה גם לא סוד שכבר היום יש לצה"ל בעיות של איש תפקידים בתחומים מסוימים, אז על הבעיה הזאת רוצים להעמיס בעיה נוספת - ההסתמכות על מספריהם של המתנדבים, שאולי יבואו, אבל אולי לא?

סיכום

נניח שגיוס החובה אכן יתבטל (חס וחלילה), ונעבור לצבא שכירים מקצועי, ונניח אפילו שהדבר ייעשה בהדרגה. קודם יפסיקו את גיוס החובה לבעלי הנתונים המתאימים לחטיבות השריון, החי"ר וההנדסה ויחכו למתנדבים, אך אחרי שנה יתברר שהם לא באים. אופס! חלקם הלך ללמוד, חלקם הלך לעבוד, וחלקם ירד למדינות הים. מה יעשו אז? האם יבטלו את החוק, יחזירו את המצב לקדמותו ויתנו חומר לכותבי "ארץ נהדרת" או שיעשו קומבינה ישראלית טיפוסית ויעבירו את תלמידי העתודה האקדמית לחטיבה 7 ולגבעתי? דבר אחד בטוח: אם יבטלו את גיוס החובה ואחר כך שוב יחזירו אותו, הירידה לברלין תגבר, אך הפעם הנימוק אפילו לא יהיה כלכלי.

הערה

1. Frederick William Lanchester, *Aircraft in Warfare, the Dawn of the Fourth Arm*, Constable, London, 1916



סיקורת ספרים

על ביטחון ועל אמונה

היחסים בין הדרג המדיני לדרג הצבאי צריכים להיות כמו בין יזם לאדריכל. יש מקום לתת לצבא חופש פעולה בהוצאה לפועל של רצון הדרג המדיני
גרשון הכהן, **מה לאומי בביטחון הלאומי**, מודן ומשרד הביטחון, בן-שמן, 2014, 170 עמודים

מבוא

לביטחון הלאומי יש מכנה משותף אוניברסלי הבא לידי ביטוי בשאלת היסוד "כיצד מגינים על הקיום". נוסף על כך יש לכל אומה מאפיינים תרבותיים וערכיים משלה הבאים לידי ביטוי בשאלת יסוד נוספת: "בשביל מה ולמען מה להגן על הקיום".

מטרת הספר "מה לאומי בביטחון הלאומי" היא להביא בפני הקורא את מאפייני הביטחון הלאומי של ישראל, הייחודיים רק לה, ולבחון את הזיקות בין שתי שאלות היסוד האלה. "ראוי כמובן" - כותב המחבר - "שקיומה של מדינת ישראל יהיה בטוח... אך תכלית העל היא שיבת ציון וקיבוץ גלויות"¹. "אם כל מה שאנחנו מבקשים בארץ ישראל מסתכם בכמיהה לשלוות נפש יום-יומית, ניתן אולי להשיג את זה בלוס-אנג'לס לא פחות טוב מאשר בתל-אביב"².

ביוגרפיה יוצאת דופן

המחבר, אלוף גרשון הכהן, הוא דמות חריגה בנוף הפיקוד הבכיר של צה"ל: בוגר הישיבה התיכונית נתיב מאיר בירושלים וישיבת ההסדר הר עציון, בעל תואר שני בפילוסופיה ובספרות השוואתית מהאוניברסיטה העברית בירושלים, שקטע את עבודת הדוקטורט שלו כדי להתמנות לראש חטיבת תורה והדרכה (תוה"ד) במטכ"ל. בין תפקידיו ניתן למנות את הפיקוד על קורס קציני שריון, על חטיבה 7, על אוגדה 36 ועל הגיס המטכ"לי. ב-2005

הייחודיות בכתיבתו של אלוף גרשון הכהן

שלושה ממדים מייחדים לטעמי את אלוף גרשון הכהן ואת כתיבתו. ללא הבנתם יתקשה הקורא להבין אותו ואת ספרו:

1. **האמונה היא כוח מניע.** הכהן הוא איש של אמונה עמוקה, שהיא בעבורו כוח מניע רב עוצמה.
2. **הבנת המורכבות והשלכותיה על חיינו.** "רגע של יציבות במציאות חיי האדם" - כותב אלוף גרשון הכהן - "אינו יותר מרגע של יציבות במצבו של הים. הכול מצוי בתנועה מתמדת... למי שתופס כך את הוויית המציאות, לא זו בלבד שהיציבות נתפסת בעיניו כמצב ארעי, אלא אף רצוי לו להישמר מפני הילכדות בתודעה הכוזבת של קיום במערכת סגורה"³.

3. **שילוב של האמונה ושל הבנת המורכבות בחיים ובכתיבה.** אלוף הכהן אינו משאיר את האמונה בבית המדרש ואת המורכבות על שולחן העבודה שלו. הם חלק בלתי נפרד מחוויית היום-יום שלו.

מתוך אלה נגזרה גם מטרתו המוצהרת של הספר: "לפרוץ ולהרחיב את גבולות השיח שהתקבעו בעשורים האחרונים"⁴.

בכתיבת הספר עשה הכהן שימוש רב במיומנותו האקדמית בפילוסופיה ובספרות השוואתית: הוא מרבה להביא טקסטים מעולמות שונים (למשל של מייסדי האומה כדוד בן-גוריון וברל כצנלסון לצד ציטוטים מהמקורות) ולהקנות להם פרשנות משלו בהקשר המיוחד



מונה הכהן לפקד על המבצע לפינוי רצועת עזה במסגרת תוכנית ההתנתקות. לאחר מכן הועלה לדרגת אלוף והיה במשך חמש שנים מפקד המכללות הצבאיות.

במסגרת שיתוף הפעולה שקיימה המכללה לביטחון לאומי (מב"ל) עם פרויקט האוניברסיטה המשודרת של גלי צה"ל הכין הכהן קורס בן 13 הרצאות שנקרא "מה לאומי בביטחון הלאומי". קורסי האוניברסיטה המשודרת יוצאים לאור לאחר שידורם בסדרה מיוחדת שמשותפת להוצאה לאור של משרד הביטחון ולהוצאת מודן. כך נולד גם הספר הזה.

איבד את הכיוון ולא התנדנד בהתנהלותו מול אלופיו, אלא התנהל "בתבונה מפוקחת" בכך שנתן חופש פעולה לצבא. כך, למשל, קובע הכהן כי היה היגיון רב בהחלטתו של אשכול להימנע מלקיים דיון מעמיק עם השרים על עתידה של ירושלים, ובמיוחד עם בני פלוגתא כמו השר זלמן ארן. "לא זו בלבד שנוח היה לו לא להחליט ולא להנחות במפורש, זה אף היה רצוי לו: אם הדברים יתפתחו לטובה - מה טוב, ואם יסתבכו, טוב שיש דרך נסיגה".¹²

את דפוס היחסים הנכון בין הדרגים מכנה הכהן "אחריות משותפת": "כאן צריך לדבר על מערכת יחסי העבודה המתקיימת בין הארכיטקט לבין היזם, כאשר הדרג המדיני במטפורה זו הוא סוג של יזם, ומהמציאות ומראשי מערכת הביטחון אני מצפה לפעול כארכיטקט מהסוג הטוב... זו מערכת יחסים המיוסדת על נאמנות. לא נאמנות פורמלית, אלא נאמנות מהותית. הרמטכ"ל, ראש השב"כ וראש המוסד אינם אינסטרומנט בידי הדרג המדיני. הם העושים במלאכה, המצויים בחיכוך. הם בעלי היכולת להבין את דרישות הקברניט. לשניהם יש מקום לבטא את עצמם ביצירת הרעיון, ושניהם נמצאים בשדה זה באחריות משותפת. זוהי מערכת יחסים הדרושה לפירוש ולכושר שיפוט".¹³

סיכום

החיבורים האלה שעושה הכהן בין מורכבות ואמונה לבין ביטחון לאומי והערעור שהוא מערער על דפוסי השיח ההגמוני של העשורים האחרונים הם שהופכים את הספר "מה לאומי בביטחון הלאומי" לייחודי ולמאתגר במיוחד על מדף ספרי הביטחון הלאומי בישראל.

הערות

1. גרשון הכהן, **מה לאומי בביטחון הלאומי**, מודן ומשרד הביטחון, כ"ב-שמן, 2014, עמ' 18
2. **שם**, עמ' 32
3. **שם**, עמ' 59
4. **שם**, עמ' 161
5. **שם**
6. **שם**
7. **שם**, עמ' 59
8. **שם**, עמ' 99
9. **שם**, עמ' 103-104
10. **שם**, עמ' 46
11. עמי גלוסקא אשכול **תן פקודה!** - **צה"ל וממשלת ישראל בדרך למלחמת ששת הימים, 1963-1967**, מערכות, תל-אביב, 2004, עמ' 14
12. **הכהן**, עמ' 44-46
13. **שם**, עמ' 52-55

ד"ר פנחס יחזקאלי
לשעבר ראש המרכז למחקר אסטרטגי
ולמדיניות של המכללה לביטחון לאומי



בעיני הכהן הביטחון הלאומי הוא מציאות רבת פרדוקסים. הוא ממחיש זאת באמירה הסינית הידועה: "אלה שמעוניינים ביציבות, צריכים לשמור עליה בעזרת גמישות; אלה שרוצים כוח, צריכים לשמור עליו בעזרת חולשה".

יציאה למבצעים חוזרים ונשנים באזור שכס.⁸ בימי הלחימה ברצועת הביטחון בלבנון היה צורך להטיס את הלוחמים אל מוצבי העומק, מכיוון שצה"ל, שסבל ממחסור כרוני במסה, איבד את השליטה בצירים - מה שאיפשר לאויב לממש את איום המטענים.⁹

חוכמת ההתנהלות של הקברניטים

הכהן יוצא בספר נגד הנטייה לקבוע דפוסי פעולה נוקשים - למשל ביחסים בין הדרג המדיני לדרג הצבאי - ולראות בהם פתרון אידיאלי. במיוחד ביחסים בין ההנהגה המדינית להנהגה הצבאית - טוען הכהן - יש להשאיר מקום לתמרון ולגמישות במסגרת מה שהוא מכנה "חוכמת ההתנהלות בעניינים מורכבים וסבוכים".¹⁰

כך, למשל, נשמעת בישראל שוב ושוב ביקורת על הדרג המדיני משום שהוא ממעט להגדיר לדרג הצבאי מטרות חדות וברורות. זה בלט במלחמת ששת הימים: צה"ל יצא אליה בלי שהוגדרו לו מראש יעדים טריטוריאליים, ובמהלך המלחמה לא הייתה בקרה אזורית יעילה על הצבא. צה"ל אומנם קיבל ללא עוררין את כפיפותו המלאה לרשות האזרחית, אולם מרחב הפעולה של הרמטכ"ל דאז, יצחק רבין, בתחום הצבאי היה גדול מאוד. הכהן מסתמך על ספרו של עמי גלוסקא, "אשכול, תן פקודה!" כדי להראות כי "הדרג המדיני לא הגדיר יעדים לצבא, לא קבע את מטרות המלחמה, לא גילה מעורבות של ממש בתכנון האופרטיבי ולא גיבה אותו בתכנון מדיני".¹¹ אולם בניגוד למסקנותיו של גלוסקא, טוען הכהן כי ראש הממשלה דאז, לוי אשכול, לא

של הספר: "לא ביקשתי להסתמך על הדברים המצוטטים כסוג של פנייה אורתודוקסית... ביקשתי למצוא בדברים אלה מקור השראה בהזמנה פתוחה לפרשנות, כמו כל אמן, כמו ארכיטקט, המשתמשים ביצירות העבר כמקור ולא כמודל להעתקה... כמקור השראה פתוח לעיון ולדיון". הוא מדגיש כי בין הטקסטים האלה לבין "הקול ההגמוני בשיח הישראלי בן ימינו" קיים פער עמוק ומהדהד.⁵

מרכיבי הביטחון הלאומי

בעיני הכהן הביטחון הלאומי הוא מציאות רבת פרדוקסים. הוא ממחיש זאת באמירה הסינית הידועה: "אלה שמעוניינים ביציבות, צריכים לשמור עליה בעזרת גמישות; אלה שרוצים כוח, צריכים לשמור עליו בעזרת חולשה".⁶

הפרדוקסים האלה התחדדו מאוד במהלך מבצע "צוק איתן" והפכו את הספר לרלוונטי אף יותר אחריו. למשל, הקשר הפרדוקסלי שבין התחזקות המגמות הניאורליברליות לבין ההשקעה בתקציב הביטחון: "במקום שבו הולכת ומצטמצמת יכולת המדינה לדרוש מבניה סיכון חיים והקרבה במבחן שדה הקרב" - כותב הכהן - "גוברת הנטייה לפצות על כך בשכלול כלי הלחימה, במאמץ הגורר עימו עלייה בדרישה התקציבית לביטחון".⁷

לחקלאות ולהתיישבות מקצה הכהן תפקיד קריטי בביטחון הלאומי: החקלאות יוצרת את הקשר בין העם לאדמתו והיא כלי בידי מנהיגים - הן של ישראל והן של שכניה הערבים - ליצירת ריבונות בשטחים בעייתיים כמו אזורי הגבול.

המתיישבים - בעיני הכהן - הם הממלאים בנוכחותם ובתנועתם היום-יומית במרחב את פונקציית המסה: צה"ל חסר אורך נשימה ומסה רחבת היקף להחזקת פעילות בהספק גבוה בשטח רחב וברצף מבצעי מתמשך. לכן ללא יישוב יהודי השוכן בעומק השטח, כפי שקיים היום ביהודה ובשומרון, צה"ל היה מתקשה לשהות במרחב ולמצות את תפקידו הצבאי.

הישגי "חומת מגן" באביב 2002 התאפשרו - לפי תפיסתו של הכהן - רק הודות למאמץ הרצוף שהתקיים בשנים שלאחר המבצע, ושבהמלכו שימשו היישובים היהודיים בעומק השטח נקודת יציאה למבצעים. כך, למשל, היישוב הר ברכה שימש לכוחות צה"ל נקודת



לשון המלחמה

תחמושת תלמודית

המילים פגז, פצצה ומוקש נשמעות לנו מודרניות מאוד, אולם שורשיהן קדומים. דרך פתלתלה במיוחד עברה המילה "פגז" עד שהיא הגיעה למשמעותה המודרנית

הרמב"ם בפירושו למשנה כותב "בית הפגוזות" ולא "בית הפגושות", משום שכך היה כתוב בגרסת המשנה שהייתה מונחת לפניו. זוהי גם הגרסה של בעלי התוספות.³ לכן המילה "פגוז" מופיעה במילון בן יהודה ובדברי ההסבר שלו מצוטט גם הרמב"ם.

בעברית פוגשים לראשונה את המילה בשימוש דומה לזה שקיים היום במאה ה-11 בכתב יד של פיוט מדרום צרפת שנקרא "יוצר לשבת חנוכה" שאותו כתב הפייטן יוסף בן שלמה מקרקסונה: "פגוזיך יתצו העיר כפחור (כלי חרס)". גם כאן המשמעות היא אבני קלע.

ראובן סיון כתב בשנת תשכ"ו (1966) בחוברת "לשון בתחייתה": "בשעה שירו תותחי האויב לתוך ירושלים העברית הנצורה (1948), העלו חכמי העיר את

פגוז, שכן יש גרסאות של תרגום יונתן שבהן הפירוש לביטוי "ומחי קבלו" הוא "ומחת פגושהי". המילה "פגוז" נמצאת במסכת כלים של המשנה, פרק טז, משנה ח. באותה המשנה מובאת רשימה של תיקים טמאים ובהם תיק שנקרא "בית הפגושות". מפרשים רבים אומרים שהפירוש של המילה "פגוז" הוא חץ בשל הרצף המופיע במסכת כלים "בית החיצים, בית הפגושות". מכאן שמשמעות הביטוי "בית הפגושות" היא אשפה לנשיאת חיצים, ומשמעות המילה "פגוזוהי" היא חיצים. לדעת פרשנים אחדים משמעות המילה "פגוזוהי" היא אבנים. כך מפרש גם בן יהודה במילונו והוא מביא גם את המילה הארמית (בגרסתה הסורית) "פגזא" שמשמעותה היא אבן קלע.

פגז

פגז הוא המילה הקשה ביותר לפענוח מכל מונחי המלחמה. אין בעברית מילה כזאת, ואין שורש כזה - גם לא בשפות שמיות אחרות. המילה הזאת מופיעה רק פעם אחת - בתרגום יונתן (הכתוב בארמית) ליחזקאל כו, ט: "ומחי קבלו יתן בחמותיך, ומגדלתיך יתץ בחרבותיך". הפרק הזה ושני הפרקים שאחריו הם נבואת זעם על צור. את המילים "ומחי קבלו" מפרש רד"ק:² "פירושו בו שהוא כלי שמשליכים בו אבנים בחומה לנתצה". ומילולית: "מחי" פירושו "מכה" כמו בניב "במחי יד" ו"קבלו" פירושו נגדו, מולו, כמו בביטוי "קבל עם".

את הביטוי "ומחי קבלו" מתרגם יונתן (כאמור, לארמית) "ומחת פגוזוהי". במילה היחידאית הזאת - "פגוזוהי" - רואים גרסה של המילה



מנזר נוטרדם בירושלים שנפגע בהפגזות הלגיון הירדני, 1948 | בשעה שירו תותחי האויב לתוך ירושלים העברית הנצורה (1948), העלו חכמי העיר את המלה 'פגז' מן הארמית - שם בעיקר פגוז בהוראת אבן קלע - וכן את המילה 'הפגזה' לעניין הרעשה בפגזים

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



המילה "פצצה" היא חידוש של בן יהודה, אך באופן מפתיע היא נמצאת בפיוט לשבועות מהמאה ה-9: "הרי פרוצות וסלעי פצצות". צורתה ומשמעותה של המילה "פצצות" בפיוט הזה שונות מצורתה ומשמעותה המודרניות

בספר ירמיה פרק כג, פסוק כט: "הֲלוֹא כֹה
דָּבַרְי כְּאֵשׁ נֶאֱמַר ה', וּכְפִיטֵשׁ יִפְצָץ סֶלַע". בפירוש
של מצודת ציון¹ נאמר: "עניין הישבר לחתיכות
רבות וכן יתפוצצו לחתיכות רבות". משמעות
דומה יש לשורש הזה במקום הנוסף שבו הוא
מופיע - חבקוק, ג, ו: "עֲמֵד וַיִּמְדָּד אֶרֶץ, כָּאֵה
וַיִּתֵּר גּוֹיִם, וַיִּתְפָּצְצוּ הָרָרִי עַד, שָׁחוּ גְבְעוֹת
עוֹלָם, הִלִּיכוֹת עוֹלָם לֹ". אברהם אבן עזרא
(1089-1164) מסביר את הפסוק בפשטות:
"הטעם שכל מקום שעבר עליו הכבוד היה
מתפוצץ, והגבעות לפנייהם והיו מישור".

לצד השורש פצץ נמצא במקרא שורש דומה
באותה המשמעות - נפץ - וממנו יש לנו היום
חומרי נפץ וצירופים אחרים. השורש פצץ אינו
מצוי בלשון חז"ל, אך הוא מופיע תדיר בימי
הביניים אצל הפרשנים. במיוחד היו חביבים
עליהם הפעלים "מפוצץ" ו"מתפוצץ".

המילה "פצצה" היא חידוש של בן יהודה, אך
באופן מפתיע היא נמצאת בפיוט לשבועות
מהמאה ה-9: "הרי פרוצות וסלעי פצצות". צורתה
ומשמעותה של המילה "פצצות" בפיוט הזה
שונות מצורתה ומשמעותה המודרניות. היחיד
של המילה "פצצות" במקרה הזה אינו "פצצה"
אלא "פָּצְצִי", שמשמעותו היא שבר, רסיס. צורת
הרבים של "פָּצְצִי" היא בדרך כלל "פָּצְצִים", והיא
אף מצויה בפיוט. במקרה הזה הפך הפייטן את
"פצצים" ל"פצצות" כדי ליצור חרוז. כאמור,
המילה "פצצה" היא חידוש של בן יהודה, וכך
הוא מסמן אותה במילונו. הוא מעניק למילה
שתי משמעויות: פצצה ומוקש. בתרגום המילה
לצרפתית הוא כותב גם bombe וגם mine.

המלה 'פָּגֵז' מן הארמית - שם בעיקר פגז
בהוראת אבן קלע - וכן את המילה 'הפגזה'
לעניין הרעשה בפגזים". האמת היא קצת שונה.
הראשון שהביא את המילה "פָּגֵז" מנוקדת
כך הוא חנוך יהודה (אלכסנדר) קאהוט
(1842-1894) במילונו "ערוך השלם" שיצא
לאור ב-1878 בווינה. זוהי מהדורה מורחבת
למילון העברי הנפוץ ביותר באלף השנים
האחרונות - "ספר הערוך" של רבי נתן בן רבי
יחיאל מרומי (1035-1106). קאהוט מציין
בהערות שוליים שהוא מצא את הצורה "פָּגֵז"
בכתב יד בן 500 שנים לפחות מספרד של
"ספר הערוך". מעניין שבן יהודה לא לקח את
המילה "פגז" אלא הסתפק ב"פגוז".

השימוש במילה במשמעות הצבאית של
היום החל בהגנה. בחוברת בשם "ניהוג כיתת
רגלים - מורה דרך לסמלים המפקדים כיתות
רובאיות ומקלעיות", שיצאה לאור ב-1939
בהוצאת "לנוטר" ותורגמה מאנגלית, מופיעה
המילה בפרקים "מרגמות" ו"ארטילריה":
"המרגמה יורה פָּגֵז של 10 ליברות (4.5 ק"ג),
(פגז עשן או חנ"מ) עד לטווח מקסימלי של
1,500 ירד". המילה מנוקדת במקור ויש הערת
שוליים: "פגז - shell - פצצה גדולה לירייה
מתותח או ממרגמה". מהערות השוליים ברור
שהמילה הייתה חדשה ולא מוכרת.

בעיתונים מוצאים לראשונה את המילה "פגז"
במאמר "תותחי הצי" שפורסם בעיתון "דבר"
ב-8 ביולי 1940 המתאר את סוגי התותחים
שמוצבים באוניות המלחמה. וכך נכתב
במאמר, בין היתר: "פגזי תותחי הצי מיועדים
בעיקר להבקעת שריון אוניות המלחמה".
אולם באותה העת עדיין המשיכו להשתמש
במילים הקודמות שנועדו לציין פגזים:
רימונים וקָלָעִים. ב"דבר" מ-12 באוקטובר
1941 יש תיאור של מטוס חדש: "התותח יכול
לירות ברימונים אדירי נפץ המבקיעים שריון
או בקלע שבכוחו להוציא מכלל פעולה טנק
קל או אפילו בינוני". במילון העברי של יהודה
גור מ-1946 מובאות שתי הצורות: "פגוז",
ולצידה מובא סימון שמדובר במילה ארמית,
ו"פגז", שלצידה מובא סימון שמדובר במילה
מהספרות המאוחרת.

פצצה

השורש פצץ נמצא במקרא פעמיים (וכן בשני
שמות פרטיים). בפעם הראשונה הוא מופיע

במאמר שכתב נחום סוקולוב ב"הצפירה"
ב-24 בנובמבר 1904 על המערכה בפורט
ארתור (בין רוסיה ליפן) הוא משתמש במילה
"פצצה" במשמעות של מוקש. בהערות שוליים
הוא מסביר: "פצצה - מינע (מוקש) על פי
קביעתו של בן יהודה".

בהערה בשולי מילון בן יהודה כותב ב-1941
(השנה שבה יצא לאור הכרך הזה) עורך הכרך
שבו מופיעה האות פ"א, נפתלי הרץ טור-
סיני: "היום מבדילים בין פצצה למוקש".
לא ברור מדוע עם כניסת המילה "פצצה"
לעיתונות העברית ב-1904 היא שימשה בעיקר
במשמעות של מוקש, שכן המילה "מוקש"
במשמעותה העכשווית נמצאת בעיתונים
העבריים כבר ב-1892, כולל הצירוף "מוקש
רגל" (שנקרא כיום "מוקש נעל" או "מוקש נגד
אדם" ובקיצור: "נ"א). בתחילת המאה ה-20
השתמשו בדרך כלל במילים אחרות כדי לתאר
"פצצה" במשמעותה היום: כדורים, כדורים
מתפוצצים, רימונים, בומבה.

עם זאת, ב-28 בדצמבר 1905 מדווח בן
יהודה בעיתונו "השקפה" על אירוע בבולגריה
שבו הוטלה "פצצה של יד". נראה לי שמדובר
במקרה הזה ברימון יד, דהיינו בפצצה ובהחלט
לא במוקש. הדבר עולה בקנה אחד עם קביעתו
של בן יהודה במילונו ש"פצצה" יכולה להיות
גם bombe וגם mine.

ההגייה הנכונה של המילה על פי האקדמיה
ללשון העברית היא: פָּצְצָה ביחיד, פָּצְצֹת או
פָּצְצֹת־בנסמך (למשל, פצצת מרגמה). כיום
יש פצצות מפצצות שונות - מפצצות גרעין ועד
פצמ"רים (פצצות מרגמה), מ"פצצות מין" ועד
"פצצות לגבות".

הערות

1. תרגום יונתן הוא תרגום לארמית של ספרי הנביאים המיוחס ליונתן בן עוזיאל, תנא שחי כמה עשרות שנים לפני חורבן הבית השני והיה מתלמידיהם של הלל הזקן ורבי יוחנן בן זכאי.
2. רד"ק - רבי דוד בן יוסף קמחי (1160-1235) - הוא מגדולי הפרשנים של המקרא, מגדולי המדקדקים של השפה העברית בימי הביניים, בן למשפחה של מתרגמים מערבית לעברית.
3. בעלי התוספות הם עשרות תלמידי חכמים - מתלמידי ומתלמידי תלמידי רש"י - שכתבו תוספות לפירוש רש"י לתלמוד הבבלי ופירושים חדשים, המכונים תוספות. הם פעלו במשך כ-200 שנה, במאות ה-12 וה-13, בעיקר בצרפת ובגרמניה של היום, אך גם באנגליה ובאיטליה.
4. מצודת ציון היא פירוש שכתב רבי דוד אלטשולר (1687-1769) לחלק מספרי הנביאים והכתובים. אביו, המכונה "מצודת דוד", כתב אוסף פירושים לסוגיות שונות, ובנו, המכונה "מצודת ציון", כתב אוסף של פירושים למילים השונות.



ספרי הוצאת מערכות



ראה אור
בהוצאת
מערכות

מהדורה מחודשת

צ'רלס ב. מקדונלד
מפקד - פלוגה



ד.צ. 02432

ISSN 0464-2147