

יצירת מענה רלוונטי לאיום: בין מענה טכני למענה הסתגלותי

גרשון הכהן

בדברים להלן אדון בנושא המענה ברמה האסטרטגית, ובמידה מסוימת גם האופרטיבית, אך לא ברמה הטכנית והטקטית. גם ברמה הטקטית נשאלת תמיד השאלה, היכן נדרשת תשומת הלב המרכזית. בעניין הזה בחרתי לפתוח בהמשגה של פרופ' רונאלד חפץ, המבחינה בין שלושה סוגים של בעיות: בעיה טכנית, בעיה חצי טכנית ובעיה הסתגלותית.

זיהוי הבעיה כאתגר הוליסטי הסתגלותי	זיהוי הבעיה כחצי טכנית	זיהוי הבעיה כטכנית	
?	+	+	הבעיה מוכרת
?	-	+	הפתרון מוכר

לדוגמה, כשמכונת אינה מניעה, הבעיה מוכרת וכך גם הפתרון, ושניהם מוכרים כעניין טכני. יש מצבים מורכבים יותר, למשל המקרה שמעבורת חלל קורסת: הבעיה מוכרת כמובן, שהרי המעבורת נפלה וקרסה; הפתרון לפעמים מוכר ולפעמים אינו מוכר, אך ידוע שבסופו של תהליך חקירה טכנולוגי מקצועי יהיה אפשר להגיע להצעת פתרון. המקום המעניין הוא בעמודה השלישית – בעיות שרונאלד חפץ קורא להן הסתגלותיות, ואני קורא להן הוליסטיות, שם הקושי מתחיל לפעמים בעצם זיהוי המצב כבעייתי. משמע, הבעיה עצמה אינה מוכרת לפעמים, בשונה מבעיית רכב שאינו מניע, והמצב מוכר, ואדם עשוי להימצא במצב שבו הוא עדיין אינו מודע לכך שהוא נתון בבעיה, ואז גם הפתרון רחוק מלהיות טכני.

כדי שהשימוש בהמשגה זו יהיה מובן לכל אדם, נעיין בדוגמה: בחתונה קיבל חתן עצה להקפיד ולקיים שלושה כללים כדי לחיות חיי נישואים מאושרים: פעם בשבוע ביום שישי להביא פרחים, פעם בשבוע ללכת עם בת הזוג לבית קפה או

אלוף גרשון הכהן, מפקד המכללות ומפקד גיס בצפון.

למסעדה ופעם בחודש ללכת לקונצרט או לתיאטרון. אם הגיע לרגע שנישואיו קרסו, אפשר שייגש לבירור טכני של המצב – יערוך שחזור לאחור. נתאר את הגבר הזה אומר לאישתו במצב הזה: "ראי, לפי חשבוני חסרים לנו 30 מופעי בתי קפה וארבעה קונצרטים, בואי נשלים את הפער, ואולי נדחס את זה כבר השבוע והכול יבוא על מקומו בשלום". אלא שלעתים במצב הזה הסיפור כבר יצא מגבולות השליטה של טיפול טכני. טענתי היא, שבמקרים רבים אנו אכן מתנהלים באופן טכני במאמץ להתאים לכל בעיה תכנית עבודה לטיפול בה. כך למשל בסוגיית הטיפול בערביי ישראל: אנשים מעשיים, האמונים על תכנון וגיבוש תכנית עבודה, מזהים קיפוח; הם מנתחים ממדי תפקוד המכילים קיפוח – והדבר עשוי להיות בתחום הקרקעות, בתחום התעסוקה, בתחום החינוך ובתחומים אחרים – מוציאים לפועל תכנית עבודה, ומאז מועברת הבעיה לטיפולם של טכנאים ופקידים נאמנים, שיממשו את תכנית העבודה. רק לעתים רחוקות יבחנו את הסוגיה בהיבט ההוליסטי-ההסתגלותי. הנטייה להעדיף על-פירוב את הגישה הליניארית-האנליטית והטכנית כרוכה במקרים רבים במאמץ לממש רדוקציה של מצב הוליסטי הסתגלותי אל רשימת מטלות שניהולן מאפשר תהליך ניהולי טכני ואינסטרומנטלי. כך קורה פעמים רבות גם בניתוח של המענה האופרטיבי הצבאי-הביטחוני.

אכן, בסופו של תהליך תכנון, אנשי מעשה צריכים לדעת להגיש תכנית, שבאמצעותה אפשר לארגן כוח ולבנותו. ודאי שהכרחי לדעת כיצד להפעיל את הכוח, והפעלת הכוח מושתתת לעולם על רעיון פעולה שיש לו צורה ביצועית שרכיביה טכניים במהותם. אבל בחרתי להתמקד כאן בשאלות המקדימות את עולם המעשה, והן, לדעתי, לא פעם הדבר המעשי ביותר שנדרש לקיים כתנאי להוויית המעשה.

נשיא מצרים אנואר סאדאת ורעיון המתקפה בסיני יכולים לשמש דוגמת מופת לפתרון הוליסטי-הסתגלותי. הייתה לו מטרה והוא הגדיר אותה: להשיב את סיני וגם את הכבוד המצרי. הוא זיהה פערים בין צבאו ליכולתה של ישראל: בעליונות האווירית של ישראל ובעליונות של השריון הישראלי. הוא הבין את מגבלות צבאו, הפנים אותן לעומק ולא קפץ בחופזה אל תכנית העבודה שבסופה יוקנה לצבא מצרים כושר התמודדות סימטרי עם העליונות האווירית של ישראל. הוא עקף את הבעיה. הוא הגדיר רעיון מלחמה אחר ורעיון אסטרטגי אחר. הוא פעל בממד ההוליסטי-ההסתגלותי (על-פי הסכימה של רונאלד חפץ), ובעניין זה יצר תפנית מהותית בעולם המלחמה.

מחקרו של רון טירה בעניין השינוי בתופעת המלחמה,¹ מבהיר עד כמה עמוק המעשה שעשה סאדאת: הוא שינה את סיפור המלחמה מרעיון מוגדר, המוכוון על-פי לוגיקה מערבית של תכנון מן הסוף אל ההתחלה, והחזיר אותו לרעיון

המוכוון על-פי לוגיקה ערבית, שבה אין ממשות להגדרתו המפורטת של מצב הסיום המבוקש. במקום מטרת מלחמה מוגדרת מראש, אופיינה המטרה שלו בשאיפה להניע תהליך, ליצור חיכוך שבאמצעותו משהו יתהווה ואחר-כך נראה... זהו רעיון המתמקד בפעולות ליצירת חיכוך, בתקווה שהחיכוך יגרום להתהוותו של שינוי, ועמו תיווצר הזדמנות שבה יקרה משהו, סוג של שינוי שיהיה אפשר לנצלו בתבונה לקידום האינטרסים של מצרים. זהו אפוא רעיון מלחמה שכל תכליתו מוכוונת לייצורו של חיכוך אפקטיבי. לכן הוא לא היה חייב להשיג תחילה יכולת אווירית תואמת את העליונות האווירית של ישראל. בתכנית הזאת, שנועדה לכבוש קטע ממזרח לתעלה, מה שנדרש הייתה מטרייה של הגנה אווירית, שאותה הוא בנה ממערב לתעלה, ומערך של חי"ר ושל נ"ט, שאותו הוא בנה כדי לעמוד בפני התקפות השריון של ישראל אל קדמת התעלה. בכך הכיר אפוא סאדאת את מגבלות צבאו, הפנים אותן ועקף אותן.

חזבאללה ומנהיגי סוריה חושבים ופועלים באופן דומה. בניסיון לברר את זיהוי הבעיה ומתן מענה לבעיה ברמה האופרטיבית, מביאה דרך החשיבה מהסוג ההסתגלותי, אל מקומות מעניינים ביותר. אמחיש בעזרת דוגמה מתוך פירושו לתורה של ר' חיים בן-עטר, אור החיים הקדוש, יהודי שעלה ממרוקו לארץ במאה ה-18. לסיפור יעקב המחלק את אנשיו לשני מחנות טרם פגישתו עם עֶשָׂו אחיו, הוא מעניק נקודת מבט בעלת חשיבה אסטרטגית. את הפסוק: "והיה המחנה הנשאר לפליטה" (בראשית לב, 9) רגילים לפרש כפשוטו – יעקב חילק אנשיו לשני מחנות כדי "לא להניח את כל הביצים בסל אחד". אור החיים מציע לנו את ההיגיון האופרטיבי המוביל אל רעיון חלוקת המחנה לשניים. יעקב התלבט בדילמה: עשו צועד לקראתו בראש 400 איש. אין ביכולתו של יעקב לקבוע אם פניו של עשו לשלום או למלחמה. אם לא יתכונן למלחמה הוא עלול להיות טרף קל למוכנותו הלוחמנית של עשו. ומן הצד האחר, אם יתכונן יעקב למלחמה ויעמוד אל מול עשו חמוש ומצויד כמחנה מוכן לקרב, יטען כלפיו עשו: "ככה אתה מקבל את פני אחרי שנים של ניתוק?". עצם העמידה החמושה עלולה אפוא לגרור הסלמה לא רצויה. לכן הוא חילק את המחנה לשניים: המחנה הקדמי בעל חזות אנושית תמימה, מאירת פנים ולא חמושה, ואילו המחנה השני מאחור מצויד ומוכן לקרב. כך עוצב סוג של מענה, שהוא מענה לדילמה – לא מענה לבעיית היתרון הטכני של עשו הבא לקראתו בראש 400 איש, אלא לשאלת נקודת הפתיחה של הפגישה בעצם עיצוב רגע המפגש. זהו מענה לדילמה הסתגלותית, המחייבת לבחור באחת משתי אפשרויות ("או או"), ויעקב לעומת זאת ביקש להצליח להיות גם ערוך לקרב וגם ערוך לשלום בעת ובעונה אחת. בימינו היינו קוראים לזה פתרון היברידי, ההיברידיות נטועה כאן בלב ההיגיון המערכתית.

זה מה שהיה חסר לצבאות ערב במלחמות 1948–1967 – יצירתיות הסתגלותית. כך מסביר רון טירה בעבודתו את ניצחון צה"ל במלחמת ששת הימים: הטעות הגדולה של הערבים, גם ב-1948 וגם ב-1967 נעוצה בכך שצבאם נבנה והופעל על-פי אמות-מידה ודוקטרינה של צבאות המופעלים באורח תעשייתי. קטע נפלא בסרט על לורנס איש ערב מציג פגישה בין פייסל לבין לורנס שבה לורנס מסביר לפייסל, שאם יבקש תותחים ויעשה את מה שמציע לו היועץ הקולונל הבריטי, אזי המרב שיוכל לעשות יהיה להיות צבא מערבי בנוי כהלכה, אבל בינוני. לעומת זאת מציין לורנס, שאנשיו של פייסל מצטיינים בניידות המדבר, ברכיבה על גמלים ובחרב, ולפיכך הוא מציע לו: "לך על תחום הצטיינותך". עד 1967 הצטיידו הערבים לא רק בנשק אלא גם בתפיסות פעולה הזרות לתרבותם, ובקרב עם הישראלים המיומנים היטב בטכנולוגיה ויודעים להפעיל את מכוונת המלחמה התעשייתית טוב מהם, בסימטריה הזאת הייתה ידם על התחתונה. זה גם היה ההבדל הגדול בין המופע של הסורים ב-1973 לבין זה של המצרים. בלחימה בעמק הבכא בלטה גבורתם של חיילי צה"ל, אבל מה שקבע את גורל הקרב הייתה עליונות טכנו-טקטית מוחצת של הטנקיסטים הישראלים, שעמדו על רמפות, והצליחו בלחימתם להשיג עליונות ביחסי כוחות של אחד לעשר. הסורים באו בצורת פעולה ממוכנת, סובייטית ברעיון הפעולה, שלא הותאם לתרבותם ולסגולותיהם. המצרים לעומתם פעלו בדרך שהתאימה למגבלות היסוד המנטאליות של הצבא שלהם, ועצם יכולתם להפנים הכרה זו העניקה להם יתרון משמעותי.

מלחמת ששת הימים, לטענת רון טירה, הייתה ניצחון שעיקרו הושג בממד הטקטי, וההישג בממד הזה סידר גם את הממדים האחרים. במידה זו או אחרת ייתכן שגם הבעיות שהתעוררו לאחר המלחמה קשורות לאי-היכולת לממש הכרעה טקטית ולהפכה להכרעה אסטרטגית בכלל הממדים. לדוגמה, במלחמת העולם השנייה הושגה הכרעה משמעותית בממד המשאבים הלאומיים. רומל כתב זאת במפורש ביומנים שלו לקראת הנחיתה בנורמנדי. הוא הבין היטב, כי משעה שיהיה לבעלות-הברית ראש גשר ביבשת, זו רק שאלה של זמן עד שצבאותיהן יגיעו לברלין. רומל הבין היטב, שבמבחן יכולת המשאבים של בנות הברית ובראשן ארצות-הברית, אין לגרמניה סיכוי.

בדברנו על המענה ועל קשיים במתן המענה אנו מדברים על היכולת להעמיד נקודת שיווי משקל, המתכללת את כלל ממדי הפעולה. יש לישראל תפיסה שמקורותיה בסביבה התרבותית המערבית, שהיא תפיסת פס היצור. לפי התפיסה של תכנון וניהול פס יצור, מתקיימת הבחנת יסוד בין מה שעושה ההנהלה הבכירה, הצריכה להחליט בשאלות מה לייצר וכמה, כדי להצליח למכור ולהרוויח, לבין השאלה איך לייצר, כיצד לנהל ולתפעל את היצור, וזו שאלה שמנהלי היצור והתפעול עוסקים בה. השאלה הראשונה היא בתחום מדעי האדם, והיא שאלה

מורכבת שאין לה תחשיב הנדסי; השאלה השנייה היא שאלה בתחום התפעול ההנדסי, ומתכננים אותה ומנהלים אותה על-פי תחשיב הנדסי כמותי. ממנהל התפעול ומטה אל מהנדסי היצור והפועלים באולמות היצור, המערכת היא הנדסית וליניארית. במובן הזה, אם הפועלים באים בזמן, אם המהנדסים מתכננים נכון, חומרי הגלם נכנסים למכונות ובקרת הייצור נכונה, אזי מנהל המפעל עומד במה שדרשה ממנו ההנהלה. נניח שדרשו ממנו לייצר 100 מכונות בשנה, ואכן המכונות עומדות מושלמות בתאריך הנדרש, לפי כל תו תקן, אבל לא הצליחו למכור, מה יטען מנהל המפעל? "אני את שלי עשיתי, הפועלים שלי באו בזמן! המהנדסים תכננו נכון, אני הצלחתי". את הכישלון או את ההצלחה יעבירו למישור האחר, אל שוק הקונים שמשום מה שינה טעמו, אל העולם המורכב של מדעי האדם.

השאלה הגדולה היא שאלת חיבורו של המרחב ההנדסי-הטכני של השאלות הנתונות לתכנון הנדסי אל המרחבים האחרים. קיימת אמונה בסיסית ולפיה, אם הצלחתי לעשות את המחויבות שלי, בנגזרת המשימתית שלי, ועמדתי במה שהוטל עלי, אזי את חובתי מילאתי. תפיסה זו היא במידה רבה פרוטסטנטית וגם יהודית מודרנית, בנוסח את שלי עשיתי, והשאר, בעזרת השם, כבר יסתדר. זוהי מין תפיסה מטפיזית, שאם אני משתדל בכל מאודי במה שנתון לאחריותי, הדבר ישפיע את השפעתו הכוללת גם במרחבי ההתרחשות שאינם בשליטתי – אם יש לי בעיה במכירות, אזי אשתדל ואתאמץ עוד, עד שהפועלים יהיו חרוצים יותר והמכונות יעבדו מהר יותר, והרי זה מה שנתון לשליטה בידיים שלנו. כך אנו מנסים לגבש מענה במקום שיש ביכולתנו להשפיע עליו מידית ובאופן הנתון לשליטתנו.

מכאן אעבור אל המקרה של סוריה. גיורא איילנד תיאר במידה רבה דילמה טיפוסית, איך מייצרים אפקטיביות לפעולה צבאית. הלוחמים יבואו בזמן, יהיו מצוידים בזמן והיטב – האם כל זה מביא לידי כך שיעשו את הדבר הנכון? בתשובה לשאלה זו אין כללים של מתודה מתמטית, ואין היא הנדסית. גם ועדות וינוגרד ואגרנט, השאירו אותנו לא אחת עם הקביעה, שהנושא "צריך עיון".

הטענה שהמגננה של צה"ל בתעלת סואץ במלחמת יום הכיפורים מקורה מאנשים שלא ידעו תורת לחימה, זו עוד דוגמה של בחינת התרחשות צבאית בממדים המכניים שלה, משהו בנוסח לגשת אל המנוע שלא הניע, לחפש את הקרבוראטור שלא תפקד בהזנת הדלק, להחליף את הרכיב המתאים, ואז הכול חייב לעבוד "כמו שצריך". קשה לי להאמין שהבעיה נתונה למיצוי תחת הכותרת: "לו רק ידעו את תורת הלחימה". לדעתי זה פשטני מדי. הסיפור שם היה אחר, ולכן אני חוזר לשאלה: כיצד נראה בשנים האחרונות רעיון המלחמה בהתהוות המחשבה הצבאית הסורית.

ראשית, יש להם מקור השראה: אנואר סאדאת – 1973. ההישג חמישה ק"מ ממזרח לתעלה הושג, וההמשך, שהתהווה כמגמה, בא לידי ביטוי בתהליך מדיני

עד נסיגה מלאה של ישראל. מבחינה זו יכול להיות לסורים רעיון מלחמה דומה: פגיעה בטילים בעורף האזרחי של ישראל שתכליתה ליצור מגמה של הסדר מדיני עד לנסיגה מלאה של ישראל. לשם כך מתרחש בסוריה שינוי מחשבתי ומבני, וצבא סוריה התחיל להשתנות. הכוח העיקרי שלו, כוח ההכרעה שלו, עד שנת 2000 היה צבא היבשה, והכוח השני, המשלים והתומך, היה מערכת ההגנה האווירית ומערך טילי קרקע-קרקע. בשנים האחרונות המבנה הזה משתנה: הכוח המשני התומך נעשה בהדרגה לכוח הכרעה, כפי שאצל חזבאללה בשנת 2006 היו הרקטות כוח ההכרעה והמאמץ העיקרי. מעבר זה משנה את מערך הרכיבים במערכת הסורית; הפונקציות מוסיפות להתקיים, אבל משרתות היגיון אחר, ובדומיננטיות אחרת. מבחינה אופרטיבית מגמת השינוי יכולה להתבטא ברעיון פעולה מעין זה המתואר להלן. צבא סוריה בכוחותיו היבשתיים ערוך למגננה במערכי המגננה המסורתיים – הפריסה שלו היא מגנתית מובהקת. צה"ל ערוך מולם במגננה משום הדבר הראשון שצה"ל עושה כסוג של ברירת מחדל עם עליית הכוננות הוא הכרזת "מצודה" – פריסה במערכי ההגנה. סוריה או לבנון בפעולת כוחות חזבאללה משגרים רקטות לעומק ישראל, וצה"ל מגיב בתקיפות מן האוויר. אף אחד מן הצדדים עדיין לא חצה את הגבול. במצב זה השאלה היא: מי במגננה ומי במתקפה? על-פי התפיסות המגדירות את המגננה או המתקפה באמצעות הקריטריון היבשתי, דהיינו מי מהיריבים חצה גבול ונכנס אל שטחו של היריב היבשתי, אזי במצב הראשוני לפנינו מהלומות אש הדדיות. לפיכך לגבול במצב זה אין עוד תפקיד מגדיר. תחבולה זו הייתה מובנת היטב בחומר שהכין אמ"ן לקראת 2006, והחומר הזה, אף-על-פי שהיה ערוך ומנוסח היטב, כנראה שלא הופנם אצל האנשים הנוגעים לדבר. עצם העניין נעוץ בכך שאין מדובר רק בגודל כוחות האויב ופריסתם בתמונת המצב המודיעינית, אלא בהיגיון הפעולה הכולל. באמצעות הגירווי של ירי הרקטות, ובהתבסס על מערך הגנתי בקרקע לנוכח מתקפה של צה"ל ביבשה, ציפו ראשי חזבאללה לגרור את צה"ל לפעול בדפוס פעולה פבלובי אובססיבי, כלומר לצאת מיד למתקפה יבשתית כדי להעביר את הלחימה אל שטח היריב, ואז להילכד בתוך מערכי ההגנה שהוכנו היטב תוך כדי הפנמת מגבלות חזבאללה לעומת עליונות התמרון של צה"ל.

במענה לתרחיש כזה חייב צה"ל להגדיר מחדש את צורת המהלכים ההתקפיים שלו, כך שלא ימצא פועל בדרך שבה הוא משחק לידי האויב. עולה כאן שאלה, שלא רק לצה"ל אלא כלל העולם הצבאי צריך להתמודד איתה: כיצד מכריעים יריב הפועל בהיגיון כגון זה שתואר לעיל? הייתי מעוניין לשאול את קלאוזביץ' מה יש לו להגיד על ההתהוות הזאת, שבה אי-אפשר לחזור על תיאוריית העבר בדבר המגננה והמתקפה.

כדי לדון בעוד כמה שאלות הנוגעות לעניין המענה הראוי של ישראל אחזור לעיין בסיפור המצרי של אוקטובר 1973. הרי בסופו של דבר נחל צבא מצרים תבוסה מבצעית עם כיתור הארמיה השלישית. בכל זאת התממשה המגמה האסטרטגית של מצרים מבחינת היכולת לכפות על מדינת ישראל תהליך מדיני בכיוון הרצוי לה. אנסה אפוא לראות איזה סוג של פתרון היה יכול להיות לצה"ל בימים ההם כמענה רלוונטי, ואני מציע לבחון שאלה זו כמשל.

אנתח את סוגיית האפקטיביות של חיל האוויר בשעות הראשונות בלחימה בתעלה. שאלה זו נדונה באריכות בעבודת הדוקטוראט של האלוף (מיל.) עמנואל סאקל. אחת הטענות של חיל האוויר בימים שאחרי המלחמה וגם בשנים שלאחר מכן הייתה: "לו רק נתנו לנו את הרשות למכת מנע מקדימה". לדעתי, מי שרוצה לבנות מענה רלוונטי אינו יכול לבנות מענה כזה על כרעי התרנגולת של "אילו יתנו לי את היכולת להכות מכה מקדימה". אני זוכר את הרמטכ"ל שאול מופז אומר לחיל אוויר להכין מכת מנע מקדימה, אבל להבין שיהיו מגבלות קשות לאשר אותה. לגופו של עניין, חיל האוויר היה יכול לתכנן מכת מנע **מקבילה** במצב שהמצרים אמנם יפתחו באש ראשונים, ואז יתקוף חיל האוויר ישירות במאמץ רחב היקף למנוע את הצליחה. הבעיה הייתה, שלחיל האוויר הייתה לוגיקה של סדר פעולות מדרגי ולפיה צריך להשיג קודם לכול עליונות אווירית, לטפל במערכת ההגנה האווירית לגווניה ורכיביה ובשדות התעופה, ורק אז להתפנות למשימות של "קרב היבשה". אלוף סאקל מראה בעבודתו שאילו היה חיל האוויר בוחן תצלומי אוויר שהיו בנמצא בימים שלפני המלחמה, היה אפשר לאתר בהם את צווארי הבקבוק ואת ריכוזי הכוחות לקראת צליחה, ובכלל זה מערכת הציוד לצליחה, ואז היה חיל האוויר יכול לתקוף אותן בנוכחות ההגנה האווירית המצרית, עם אובדן מטוסים, אבל להשיג תכלית פשוטה, למנוע את הקמת הגשרים. כוחו של צה"ל בימים ההם הספיק כדי לאפשר הישג מערכתי משמעותי כזה עם פתיחת המלחמה.

רצוני לומר, שמענה צריך להיבחן בזיקה לסיפור מסגרת אופרטיבי רלוונטי, והוא נבחן גם ביכולת ליצור את צורות הפעולה המתאימות. חיל האוויר צריך לקבל פקודות מבצע מסודרות, ולגבש יכולת תקיפה המתוכננת על-פי ניתוח נתונים של מטרות. לו כך נהגו, היה אפשר למנוע הישג משמעותי של מצרים.

דבר אחר, שהוא כמובן בגדר חכמה שלאחר מעשה, נעוץ בקבלת ההחלטות בזירת המבצעים של פיקוד הדרום בבוקר פתיחת המלחמה. תארו לכם שאני צריך לחזור אחורה בזמן, ועכשיו השעה 06:00, ואומרים לי: "אתה מפקד החזית, בערב או בצהריים תהיה מלחמה, היערכות 'שובך יונים' לא תצליח להתממש, ועל כן עד השעה 13:00 לא נשאר חייל ישראלי אחד על קו המים". בתרחיש הזה, של קיפול מקדים של מערך המעוזים, היו המצרים מוצאים את עצמם בהתקפה רבתי על קו ריק, מדינת ישראל לא הייתה מאבדת את

הלוחמים, לא הייתה מתבזה בנפילת הלוחמים בשבי ולא הייתה מאבדת כ־200 טנקים במאמצי חבירה הרואיים שלא הצליחו. סאקל מציין, שהיו לו מחלקות טנקים שהגיעו למוצבים ושאלו האם לפנות את הלוחמים, והתשובה הייתה לא לפנות. משמע, שבשאלות האלה, אילו היה צה"ל מייצר מראש מענה שיתאים ברמה האופרטיבית לשעה שבה נפתחה מלחמה ואין בידו להציב מענה סימטרי ראוי, הרי ייתכן שידה של ישראל הייתה על העליונה במובן זה שהיוזמה הייתה נשמרת בידה. גם החלטה לסגת למען שימור הכוח, היא יוזמה. יד ישראל הייתה על העליונה במובן זה שאולי היה נמנע מימוש הרצון של המצרים להשפיל את צה"ל ולהפריך את דימויו כגוף צבאי בלתי מנוצח.

בדברים הללו אני מתבונן בנסותי להסביר שמתאם מלא חייב להתקיים כל העת בין המצוינות הטקטית לבין החשיבה ברמה הבכירה ביותר, כך שהלוחמים שבשדה יהיו בטוחים שהחלטות בדרג הגבוה מתקבלות על סמך הבנה נכונה של ההתהוות ברמה הטקטית והאופרטיבית. מהיכרותי האישית, וגם מדברי לוחמים, כמו יובל נריה בספרו **אש**, הדבר העיקרי ששבר את לוחמינו בשעות הראשונות ובימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים לא היה עצם הקרבות ואובדן החברים, אלא התחושה שהלכה והעמיקה, שהגנרלים שם למעלה נותנים פקודות שאינן לעניין.

צה"ל נדרש לספק מענה רלוונטי ואפקטיבי נוכח המורכבות המשפיעה על ממדי פעולה רבים. בין היתר, יש לדוגמה צורך לבנות מגוון כוחות המבוססים על הכרת הצורך בשני סוגים עיקריים של כוח. הכוח האחד נדרש לספק מסה רחבת היקף של כוחות שרמתם המקצועית בינונית בהגדרה מודעת בכוונת מכוון – בינונית במובן זה שהיא יכולה למלא משימות יסוד של הגנה, של תנועת תמרון, של התקפה, טיהור מרחב והחזקתו למשך זמן. הכוח השני צריך להיות מורכב מכוחות מחץ מקצועיים מיומנים מאוד, והם חוד החנית, ועליהם מופקדת המשימה בנקודה שנבחרה להיות מרכזית להכרעת הקרב. בניין הכוח והפעלתו מוכוונים על סמך הידיעה שאין יכולת לעשות את המצוינות הזאת לנחלת הכלל. למעשה צה"ל פועל כך, וב"עופרת יצוקה" פעלו כוחות כאלה. בשנים שמ"חומת מגן" והלאה היה רצף פעולות של כוחות מחץ מיומנים למשימותיהם, והכוחות האלה פעלו ככוחות עם התאמה ייחודית. רוח פעולה זו הייתה למעשה כבר במלחמת העצמאות, ויחידות הפלמ"ח שימשו כוח מחץ שהועבר מזירה לזירה ליצירת הכרעה במוקדי ההכרעה המערכתית. שאר הכוחות נתנו את התמיכה המלאה ביצירת המסה הנדרשת בכלל מרחב הפעולה.

אציין דוגמה לשינוי המתחולל בזירת המלחמה ומגביר את נחיצותם של כוחות מחץ מצוינים. במלחמת ששת הימים הוגדר האויב בבירוור, ולא הייתה השאלה מי אזרח ומי חייל. גבעת התחמושת וגבעת המבתר למשל היו יעד צבאי מובהק. בעבור

הלוחמים זה היה יעד מבוצר, המוכר מן האימונים. היעד המבוצר הזה אמנם נמצא בתוך מרחב עירוני, אבל באופן שבו הוא נבנה הוא נתן ללוחמים תחושת מוכרות. מרגע שנכנסו לתעלות זה היה בעבורם יעד מבוצר, כמו יעד מבוצר במרחב הפתוח. ליעד מבוצר היה אז מענה טקטי גנרי שהתאים לכלל הזירות. היום המצב מסובך יותר, וצריך לדעת לפעול מתוך התאמה ייחודית של רעיון הפעולה והרכב הכוח לכל גזרה וגזרה. נבחן מבצע שביצעה בשנת 2004 יחידת "אגוז" יחד עם כוחות מחטיבת גולני בסביבת ג'נין. אל היעד הגיעו כוחות מצטיינים ייחודיים, שידעו להגיע באופן "מסתערב", והיה להם מודיעין שעל-פיו תוכננה המשימה, וגם אם המודיעין לא היה מדויק דיו כדי לדעת באיזה חלון או באיזה חדר יימצא המחבל, הוא היה מדויק דיו כדי לדעת לתכנן על מרחב מוגדר של בתים. הם הגיעו לפעולה בזינוק מהיר מתוך ההסתר של ה"הסתערבות", ולבסוף היה צריך להכניס לוחם אל תוך מחפורת המשמשת מחבוא למחבל מתחת למטבח. את היכולת הזאת אי-אפשר להנחיל לצבא כולו, וגם אין צורך בכך. ואולם היכולת לפעולה כירורגית כזאת צריך להיות מונחלת לכוחות שמוטל עליהם לעשות פעולות כאלה. זה דומה מאוד לרפואה; במסע לקוטב הצפוני למשל, לתפקיד רופא המשלחת לא יתאים רופא העיניים המצטיין ביותר בתחומו. לשם כך נדרש רופא שהוא "כללי" ובינוני בהרבה היבטים. לעניין המסוים המתבקש הוא המצטיין. משמע, יש להגדיר את ההבחנה שבין האיכויות המסוימות שבהן מושגת מצוינות לבין יכולת בסיס רחבת היקף שתתמוך בפעולה הכירורגית הספציפית. כאמור, אי-אפשר לבנות את הצבא כולו על הדבר הזה.

הבחנה כזאת מאפשרת מענה להיבט אחר, שהוא במידה רבה המבחן בסביבת הפעולה החדשה. הצבא נבחן כל הזמן בשאלת האפקטיביות הקונקרטית של הכוח. ברגע שכוח הגיע לאירוע, למשל האירוע בעצירה-א-שמאליה שנהרגו בו שלושה לוחמים של "דובדבן" באוגוסט 2000, מוגדר לא רק כישלון מבצעי אלא גם חוסר אפקטיביות מבצעית. בהבנה שפועלים בזירה שלכל נקודת מופע שלנו יש שיפוט בעל משקל אסטרטגי, הרי במופע הזה צריכים להראות יכולת מתאימה. המפגש עם האויב נערך באירועים כאלה כמבחן על במה, שם כדאי להביא את האנשים "המיוחדים" הווירטואוזים מן "הקרקס"; אבל את המרחב כולו אין צורך וגם אי-אפשר להחזיק עם האנשים האלה. מבחן הרלוונטיות פעל במידה רבה גם ב"עופרת יצוקה": היכולת לגעת בנקודות שהיריב יודע שהן נקודות צבאיות ממשיות, זו יכולת שבסופה של הפעולה מתהווה הבנה עמוקה של עוצמת יכולתו של צה"ל. הדבר הזה הוא צירוף של מודיעין במאמץ חקירה שיטתי, המתמיד לאורך ימים רבים הקודמים למבצע, וביצוע מדויק ויעיל בנקודה מסוימת.

מקרה שחוויתי באחד מתאי התקיפה ב"עופרת יצוקה" עשוי לשמש דוגמה המבטאת את הסביבה המורכבת שבה צה"ל פועל. מפקדת חטיבת עזה של חמאס

שוכנת בביתו של המח"ט. האם זו מטרה אזרחית או מטרה צבאית? על־פי החוק הבינלאומי לענייני מלחמה זוהי מטרה צבאית, אבל בבית חיה משפחה, ובקומה התחתונה יש מחסן של אמצעי לחימה. טלפנו אל אישתו והודיעו לה על תקיפת הבית, ואני הייתי נוכח בשיחה, שגם הוקלטה. בצוות ישב איש שב"כ, ודיבר אליה בערבית, והיא ענתה: "אני לא יוצאת – אני שהאיד". בבדיקה, שנעשתה התברר שהיא הייתה במקום אחר ולא דיברה מהבית. באותו רגע הודיע חבר אחר בצוות, שיש לאדם הזה עוד אישה. טלפנו אל האישה השנייה, והיא ענתה את אותה התשובה, ואז התברר בבדיקה שגם היא לא דיברה מהבית. תקפו בפצצה קטנה ומן הבית יצאו כמה אנשים, ואז תקפו את הבניין. זה אירוע שמדגים אפקטיביות. השאלה הגדולה, שבמידה רבה היא המבחן בסביבה כזאת, היא כיצד להגיע לתפקוד אפקטיבי בשעה שהאויב פועל במכוון כדי לגרום לצה"ל לתקוף מטרות שיגרמו לו לאובדן לגיטימציה.

פרופ' אדוארד לוטוואק מסביר את נושא הלגיטימציה בהשתמשו בחוק שימור האנרגיה וחוק שימור החומר. לטענתו, כמות הלגיטימציה היא סופית, והיא נמצאת או בצד אחד או בצד האחר, והיא עוברת בחוק כלים שלובים מצד אל צד. כלומר, ירו לאורך השנים על יישובים אזרחיים, ישראל זכתה בלגיטימציה. מרגע שישראל תקפה במטוסים, הלגיטימציה עוברת לצד האחר. בלא התקיפות מן האוויר הייתה הלגיטימציה נשארת בישראל. לדבריו, יש להבחין בין לגיטימציה פנימית לבין לגיטימציה בינלאומית. אם ייהרגו לישראל לוחמים יותר ממה שהחברה יכולה לשאת, זו בעיה בלגיטימציה הפנימית, אבל אז תזכה ישראל בלגיטימציה בינלאומית. לדעתו, ישראל צריכה לשקול, האם לא מוטב לה לאבד לגיטימציה בשדה הפנימי כדי לזכות בלגיטימציה בשדה הבינלאומי.

בתגובה לטענתו של לוטוואק, חשוב לי להסביר, שאובדן לוחמים הוא לא רק אובדן של לגיטימציה פנימית, אלא פגיעה בעצם דימוי האפקטיביות המבצעית של ישראל, ואסור לצה"ל להגיע לחיכוך עם אויב בנקודת התנגשות שבה לא יציג אפקטיביות מבצעית משכנעת. המשמעות של אפקטיביות כזאת היא הדרישה שבמפגש הכוחות ברמה הטקטית התוצאה תדגים חד־משמעית שידינו על העליונה. צה"ל עוסק רבות ביכולת לגרום לכך שברגע של מלחמה, כבר בשעות הראשונות הכוח הרב שלו, למשל ביכולת אש, יממש פעולה אפקטיבית, ואפקטיביות בעניין זה היא היכולת של כל חימוש להגיע למקום ראוי, ושתוצאת התקיפה תהיה משכנעת.

לסיום בחרתי לדון בצורך של ישראל בלגיטימציה פנימית וחיצונית, שהרי גם כלפי פנים נתון צה"ל לביקורת. פרופ' אבי שגיא, שלדבריו היה שותף לכתיבת הקוד האתי של צה"ל², הוא מהמבקרים את צה"ל על שיטת פעולתו, שלא נתנה לדעתו מספיק קשב לשיקול המוסרי. לדעתי, הנושא העיקרי גם של דוח גולדסטון

וגם של שגיאה, מעבר לדיון בזירה הבינלאומית, הוא דיון פנימי ישראלי ויהודי. אין בכך כדי לבטל את הדיון הבינלאומי, אבל יש לנו בירור עם עצמנו בשאלה מה עשינו לעצמנו בבואנו לארץ-ישראל ובריבונות שנטלנו לעצמנו. אניטה שפירא מספרת על הקושי בהנהגת הישוב היהודי בימי "המרד הערבי" של 1936-1939, "מאורעות" בלשון היישוב, לקבל את פעולותיו של אורד וינגייט:

מעבר משיטת הגנה לשיטת התקפה היה כרוך בתמורה פסיכולוגית, עד כה המפגש העוין בין ערבי ליהודי נעשה בדרך כלל מיוזמתו של ערבי, עתה הפכו היהודים להיות יוזמיה של פעילות כזאת, אמנם האידיאולוגיה המשיכה להבחין בין ערבים טובים לערבים רעים אבל המפגש בשדה ובכפר הערבי היה בנוי על אלימות בין יהודים לערבים, מה שהבליט את הטוטאליות של העימות הלאומי... פעולות אלה, אמרו אנשי היישובים, הולמות צבא אנגלי ולא הולמות את האנשים שלנו. ולווינגייט היו קשיים לקבל תמיכה של אותם יישובים.³

השאלה שלנו כרוכה אפוא בהיסטוריה הציונית, וקשורה גם לשאלה, האם מדינת ישראל צריכה לייצג סוג מיוחד של ריבונות, בלי שימוש של ממש בחרב. אברהם בורג כתב בעניין זה דברים קשים:

למה יש לנו תחושה מתמדת של טעם חמצמץ בפה? למה דווקא כשהעולם מתחיל סוף סוף לדבר באורח של מוסר יהודי וסוף סוף הוא מתחיל להתנהג עפ"י אותן אמות מידה שלהן הטפנו, למה אז אנחנו מרגישים שמהו לא בסדר מבחינתנו? ועכשיו כשזה קורה אנחנו לא מרוצים, למה? אולי בשל הסיבה הפשוטה והכואבת כי העולם מפנה את תביעתנו שלנו נגדו-כלפינו אנו, העולם תובע מאיתנו להתנהג עפ"י אותן אמות מידה שתבענו ממנו וזה לא נוח דווקא ברגע שגילינו את הכוח ואת ההנאה הנלוות לו, להכות בלי חשבון ולכסח את הגויים. עד שלמדנו פעם ראשונה בחיים את טעם הנקמה, דווקא עכשיו העולם הופך ליהודי? חוזר בתשובה והופך צדיק, זה לא פייר וזה לא הגון.⁴

השאלה היא מה באמת מציע לנו בורג? תשובה לכך מצאתי בספר שכתב הרב אליהו בן אמוזג, יהודי ממוצא מרוקני, ששימש הרב של ליוורנו במאה ה-19, וכתב בצרפתית בהזמנת אליאנס, את ספרו, **בין מוסר נוצרי למוסר יהודי**. לדבריו, אין אף מדינה אחת בעולם הנדרשת בהתנהלותה הריבונית לציית למוסר הנוצרי. אני מציע, לאור דבריו לברר לעצמנו, האם לא הגענו למקום שבו המדינה היחידה בעולם הנדרשת להתנהל ולפעול על-פי ציות למוסר נוצרי-אוונגלי היא דווקא מדינת היהודים, ואת הדיון הזה לקיים בינינו, כיהודים. מעניין כמה הרחיק ראות בניתוחו:

ינסו נא אם יוכלו ליישם עקרון זה על האומות, את עקרון המחילה על עלבונות. בדיוק בנקודה שבה נדמה שהנצרות מתנשאת לגבהים שלא נודעו לפני. יידרשו נא מן האומות לפעול עפ"י אותן עקרונות של שפלות רוח, סובלנות, אורך רוח וסלחנות הנמצאים בשפע רב באוונגליון, יאמרו להן אם הן יעיזו להגיש את הלחי השנייה למכות וליריקות ולבלוע בשתיקה ואפילו לגמול טובה לעלבונות

הנוראים ביותר ומה יהיה אז? אם יש קיום למולדת וזכות קיום למדינה אם המונח לאומיות אינו ריק מתוכן לעולם לא יוכל האוונגליון, המוסר האוונגלי לשמש כחוק לאומות, ומדוע? משום שעל האומה מוטלות פחות חובות מכפי שמוטלות על היחיד שכן היקפן ומספרן של החובות הולכים ומצטמצמים ככל שגדלה ההתקבצות החברתית.⁵

כדי לחזור ולהסביר את העניין בדרך הפשוטה ביותר אספר על עצמי. כשהייתי חייל הייתי האחרון אחרי מלחמת יום הכיפורים שיצא הביתה. המצב הגיע לידי כך שאימא שלי שלחה מכתב, שבמקרה התגלגל לידי, למג"ד אמיר יפה ז"ל. היא כתבה למג"ד, איך זה שכולם כבר הגיעו הביתה ורק אני עוד לא. זה כבר היה אחרי חנוכה, ואני אמרתי לעצמי, למה לי לריב עם החיילים על התור ליציאה הביתה. לימים, כשנהייתי מפקד פלוגה, הבנתי שאיני יכול להתנהג על-פי אמות-המידה שעל-פיהן התנהגתי כחייל. יש לי אחריות לחיילי. היגיון פעולה של ויתור אני רשאי לכפות על עצמי, אבל לא עליהם. חובתי להם מחייבת אותי להיאבק עם האחרים על זכויותיהם. במקום שבו אדם נעשה אחראי למשהו שהוא מעבר לעצמו, הסביבה שבה הוא פועל היא תמיד סביבה של מאבק, ובמאבק הזה הכללים אחרים. גם הפסוק "אהב שלום ורדפהו" נכון לדעתי לאדם הפרטי, בשדה הפעולה שבו אדם לחברו, אולם אין הוא יכול לשמש ציווי להתנהלות המדינה. למדינה יש אינטרסים, ובין מדינות מתנהלת פעילות, שמצב היסוד בה הוא מאבק מתמיד על אינטרסים. ההיגיון המנחה אינו מאפשר לקיים כפשוטו את "אהב שלום ורדפהו". וכאן אני חוזר אל גולדסטון ואל הסכימה שהוצגה תחילה מתוך גישת רונאלד חפץ – נכון שהצבא והמערכת המוסדית יתייחסו בפירוט לכל אחת מטענותיו, אבל בסוף של דבר, הבעיה היא לדעתי מהותית וכוללנית פי כמה, ואין היא מתמצה כלל בשאלות עובדתיות כגון, האם תקפו או לא תקפו בארות מים או תחנות קמח וכדומה. צד אחד יטען שתקפו, האחר יכחיש ויכחיש שלא תקפו. השאלה היא שאלת יסוד: האם מדינת היהודים מחויבת למוסר אידיאלי-אוונגלי, שאמות-המידה שלו מחייבות אותה בלבד? שאלה זו צריכה להתברר קודם לכול בין היהודים, והיא אכן מבוררת כעת וכשאני דן כאן בשאלה כיצד לנהל פעולה צבאית הניתנת להצגה כמענה הגיוני רלוונטי, כל השיקולים האלה הם חלק מהתמונה. צה"ל מבחינה זו נמצא לדעתי במקום נכון ביכולתו הסימולטנית גם לייצר מענה אפקטיבי שיש בו וירטואוזיות כירורגית, דהיינו לעשות פעולות נקודתיות ומידתיות ובה בעת לתת מענה בהיקף רחב במקום שיש צורך להפעיל כוחות בעוצמה גבוהה. בכל מקרה, גם בנוגע לסוגיות העולות לדיון מעיון בדוח גולדסטון, תידרש היכולת להבחין בין סוגיות שעיקר הברור בהן טכני בעיקרו, כמו בירור משפטי בדיני ראיות, לבין טענות אחרות, שעיקר המענה להן ימצא בתחום ההסתגלותי-ההוליסטי בדמות

דיון יסודי במהות הוויית המדינה וביטחונה, ובמהות תופעת המלחמה והשינויים המתחוללים בה.

אניטה שפירא פתחה את ספרה **חרב היונה** בציטוט דברי היינה: "יהודי אמר לרעהו 'הייתי חלש מידי!'. אימרה זו ראויה לשמש מוטו לספר תולדות היהדות". כפרפרזה לדבריה כתבתי את הגרסה שלי לדיון בדוח גולדסטון: "יהודי אמר לרעהו 'הייתי חזק מידי?'. אימרה זו ראויה לשמש מוטו לספר תולדות הציונות".

הערות

- 1 רון טירה, **המאבק על טבע המלחמה: מקלאוזביץ לסקיפיו אפריקנוס ואנוואר סאדאת ועד לאויב המדינתי שהסתגל למלחמה נגד ה-RMA** מזכר 96, המכון למחקרי בטחון לאומי, אוקטובר 2008.
- 2 אבי שגיא, "עת לחקור", **הארץ**, 14 בדצמבר 2009.
- 3 אניטה שפירא, **חרב היונה: הציונות והכוח, 1881-1948**, תל-אביב, 1992, עמ' 342-343.
- 4 אברהם בורג, **לנצח את היטלר**, תל-אביב, 2007, עמ' 143.
- 5 הרב אליהו בן אמוזג, מוסר יהודי לעומת מוסר נוצרי, תרגום הרב ד"ר אליהו זיני, ישיבת אור וישועה, עמ' 68.