

גיליון 19 | אדר א' התשע"ט, פברואר 2019

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים



ביטחון שוטף
המערכה שבין המלחמות
חלק ב'

מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

ביטחון שוטף המערכה שבין המלחמות חלק ב'

גיליון 19

אדר א' התשע"ט

פברואר 2019

אמ"ץ - תוה"ד - מרכז דדו לחשיבה צבאית בין־תחומית
משרד הביטחון - ההוצאה לאור

Routine security

The campaign between the wars

Part B

Dado center for Interdisciplinary Military studies

מפקד כתב העת : אל"ם ערן אורטל

עורך ראשי: סא"ל רווה גלילי

עורך שותף: יניב פרידמן

המערכת: סרן אור גליק, רב"ט רבקה רייסלר, שאול ברונפלד

הפקה: רס"ל חיים אברוויה, רב"ט שירלי גרויסברג

עורכת לשון: האלי סולומון

עיצוב גרפי: יהודה סלומון

תצלום העטיפה: חייל בסיור רגלי האזור משולש הגבולות ירדן-סוריה-ישראל
(התמונה באדיבות סמל שימי דהרי)

© כל הזכויות שמורות

למדינת ישראל - משרד הביטחון

ראה אור בישראל, התשע"ט - 2019

© All rights reserved to

The Ministry of Defence, Israel

הספר יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן
במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי
אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר, כל חלק שהוא מהחומר
שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג בחומר הכלול בספר
זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב מהמו"ל.

Printed in Israel

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

את מאמרי בין הקטבים ניתן למצוא באתר מרכז דדו (דרך אתר צה"ל)

או באמצעות עמוד ה Facebook של מרכז דדו.

תוכן העניינים

7	פתח דבר	
11	"מתחיל מכאן 4" הנחות יסוד מתעתעות באתגר "הביטחון השוטף"	תמיר ידעי
23	"ראשו בעננים ורגליו על הקרקע" תהליך פיתוח התפיסה המבצעית באוגדה 80 (2015-2017)	רפי מילוא שרית שיף דנה פרייזלר-סוויירי
39	את מי אנחנו מפחידים? התפתחות הגישה הצה"לית למבצעי גמול והרתעה מול ארגוני טרור וגרילה	ערן אורטל
65	הילכו שניים יחד גם אם לא נועדו?! ממערכת אחת לשתיים - דיון ביקורתי באסטרטגיה הישראלית מול הפלשתינים	אל"ם ד' דב דל
79	הגנה מרחבית - עלייתה, ירידתה ולידתה מחדש	דודן דרוק
101	פקודות, הוראות ונהלים לתורת לחימה - הבט"ש כמקרה בוחן	אריה שרביט
119	תפיסת הביטחון בשגרה מאמר תגובה לגיליון 15 - ביטחון שוטף חלק א'	גור ליש
133	על ההתשה ועל המלחמה להפסקתה ביקורת ספרות "המלחמה להפסקת ההתשה" "התשה - המלחמה שנשכחה"	שאול ברונפלד
139	על הכותבים	

פתח דבר

"נדפוק אותם מהר, חזק ובאופן אלגנטי"
חיים בר-לב (לפני מלחמת ששת הימים)

"הגדרות כמכשול חסכו לנו הרבה דם"
רפאל (רפול) איתן (2004)

"החיים הם מה שקורה לך בזמן שאתה עסוק בלתכנן תוכניות" אמר ג'ון לנון. אתגר הביטחון השוטף והמערכה שבין המלחמות הם "החיים" של צה"ל, אלה ש"קורים לו" בזמן שייעודו המרכזי ורוב משאביו ממוקדים בהתכוננות למלחמה. בחלק א' של פרויקט הבט"ש והמב"ם שלנו (גיליון 15) הושקע מאמץ רב בביסוס המקורות ההיסטוריים של תפיסת הביטחון הישראלית בבט"ש. חלק ב', המוגש כאן לקוראים, יתחיל את הדיון דווקא מזווית ההסתכלות של הפרט, המפקד והלוחם, במשימות הגנת הגבולות.

המאמר הראשון, מאת **אלוף תמיר ידעי**, עוסק באתגר המנהיגות באוגדת בט"ש. ידעי, מפקד פיקוד העורף ולשעבר מפקד עוצבת אדום, מגיש תחקור עצמי של אירוע 'עין נטפים' (הפיגוע בציר 12 באוגוסט 2011), וקובע כי ערעור הנחות היסוד וחשיבה אסטרטגית באמצעות דמיון מודרך, הם אתגר מרכזי למפקד בסיטואציה שבה היוזמה תימצא תמיד בידי האויב.

המאמר השני הוא מאת **תת אלוף רפי מילוא**, היום מפקד אוגדה 91 ולשעבר מפקד עוצבת אדום, **רב סרן שרית שיף**, היועצת הארגונית של פיקוד מרכז, ו**דנה פרייזלר-סווירי**, חוקרת בכירה במרכז דדו. המאמר מתאר את אתגר הפיקוד באוגדת בט"ש דרך סיפור תהליך גיבוש התפיסה והשינוי המבני של האוגדה. השינויים במרחב סיני מצד אחד ובצה"ל מצד שני, יצרו תפיסת פיקוד שהמרכיב הדומיננטי בה הוא הובלת תהליך של שינוי תפיסתי וארגוני. במאמרו זה, מצטרף מילוא לסדרת המאמרים של אירועי "גודל השעה", שפורסמה בגיליון הקודם, ובה הציגו שלושה מפקדים שונים את חווייתם כ"מפקד לומד" בקווים דומים.

בעוד שתת אלוף מילוא ואלוף ידעי עוסקים באתגר הפיקוד נוכח פני שגרה מתעתעת, מתמקד המאמר השלישי, מאת **החתום מטה (אל"ם ערן אורטל)**, דווקא בתופעת ההסלמות המאפיינות את מלחמות הגבול שלנו מעת לעת. "את מי אנחנו מפחידים - התפתחות גישת מבצעי ההרתעה" הוא מאמר שעניינו סקירה היסטורית של פעולות התגמול המוקדמות ושל מבצעי ההרתעה בעשורים האחרונים. מסקנת הסקירה היא

כפולה: מידת האפקטיביות של מבצעי הגמול או ההרתעה נעוצה לא במבצע הבודד אלא בשאלת היותו חלק מאסטרטגיה שלמה, שמהותה איום ישראלי אמין במלחמה מכריעה. בהיעדר איום כזה, נוטים המבצעים להיות ארוכים יותר ואפקטיביים פחות. המסקנה השנייה, הנשק תלול-המסלול עיקר מתוכן את צורת הפעולה של פשיטה צבאית קצרה. ירי לעורף מאפשר לאויב לקבוע את משכי הסבבים ולמנוע את קיצורם.

אלוף משנה ד' וסגן אלוף (מיל') דב דל תוקפים את תופעת העימות הישראלית-עזתי מזווית אסטרטגית-מדינית. במאמר הרביעי בגיליון מעמידים ד', ראש מחלקת הבקרה באמ"ן, ודל, לשעבר חוקר מודיעין של הזירה הפלשתינית, ניתוח ביקורתי של האסטרטגיה הישראלית הנוכחית וטוענים כי יתרונות רבים יותר תפיק ישראל משינוי מסגרת ההתייחסות לזירה הפלשתינית כזירה אחת, מפוצלת בין איו"ש ועזה, להתייחסות אליה כאל שתי זירות שונות בתכלית. אמנם למדיניות זו ישנם סיכונים אחדים, כמו לכל מדיניות, אך מימושה לצד ניהול סיכונים נכון ישפר את מצבה של ישראל.

שני המאמרים הבאים עוסקים, כל אחד מזווית הסתכלות משלו, בארגון שגרת הלחימה בבט"ש. **סגן אלוף (מיל') ד"ר דותן דרוק**, מנכ"ל אקדמי בבית הספר לפיקוד ולמטה "אלון", סוקר את שקיעתה של תורת ההגנה המרחבית הישראלית, לתפיסתו. דרוק טוען כי עלייתם של אתגרים חדשים בתחום ובמוקד אתגר המתקפות הצפויות של אויב לשטחנו במעבר משגרה לחירום - מחייבת את צה"ל לחזור ולחדש את תפיסת ההגנה המרחבית המסורתית ולעשות זאת על-ידי מיצוי היוזמה של הקמת מערך הגנת הגבולות. בכך מתכתב מאמר זה עם מאמרו של האלוף במילואים גרשון הכהן בחלק א' של הפרויקט, שעסק גם הוא בחידוש רעיון ההגנה המרחבית בכלל ויחידות ההגנה המרחבית מבוססות האזרחים, בפרט.

ביטוי מוסדי נוסף של לוחמת הביטחון השוטף הוא שגרת הנהלים והפקודות. במאמר נוקב טוען **מור אריה שרביט**, בעברו ראש מדור תורות לחימה בזרוע היבשה, כי על אתגר הביטחון השוטף נוסף אתגר מוסדי מיותר בצורת עומס בלתי סביר של פקודות קבע, של נהלים ושל הוראות. עומס זה אינו רק גדול ומיותר, אלא גם מזיק; הוא פוגע בעיקרון 'פיקוד המשימה' ומחליש בכך, בטווח הארוך, את כושרם הקרבי של הכוחות. המאמר מציע שורה של דרכים לפתרון הבעיה.

את הדיון יחתום **אלוף משנה (מיל') גור ליש**, לשעבר ראש מחלקת תכנון המערכה בחיל האוויר ובעברו איש המועצה לביטחון לאומי. ליש כתב מאמר תגובה למאמרו של יגיל הנקין "מחיר גבוה לדמנו" שפורסם בחלק א' של פרויקט הבט"ש והמב"ם, ולמאמרי מאותו גיליון - "במעמד צד אחד". לתפיסתו, מדינת ישראל אינה מצליחה בדרך כלל, ואף אינה מעוניינת, לחתור להישגים אחרים בין המלחמות, מלבד הארכת משך המרווחים שבין המלחמות. כמרכ"ן שולל ליש את התזה שהצעתי במאמרי לפיה שלילת אפקטיביות התמ"ס תאפשר לישראל מדיניות בט"ש ומב"ם אקטיבית יותר. לתפיסתו, תחרות הלמידה בין שני צדדים תהפוך כל יתרון שיווצר מהתפתחות כזו לקצר מועד. אנו כמובן מברכים על כל מאמר תגובה ראוי. במאמרו מאפשר ליש לקורא לתפוס את הדיון שמציגים דב דל

ואל"ם ד' במסגרת היסטורית רחבה יותר. הוא גם מותיר אותנו עם סימני שאלה; האם ליש מתאר את המצוי, או את הרצוי לתפיסתו? האם נכון לה למדינה לפעול תחת הלוגיקה שבהכרח "כל יתרון הוא זמני"? הרי לוגיקה זו משמעותה שנפסיק לחתור ליתרונות כאלה. והרי דווקא המסגרת התפיסתית של הארכת משכי הרגיעה בין המלחמות מבליטה את חשיבותו של מרווח זמן - גם אם, לגישתנו של ליש, איננו עומדים לנצח.

את פינת ביקורת הספרות ממלא הפעם **שאול (ס) ברונפלד**. ברונפלד סוקר שני ספרים חדשים שעוסקים **במלחמת ההתשה** - ככל הנראה מלחמת ה"ביטחון השוטף" האלימה והארוכה בתולדותינו. ספרו של שמעון גולן "המלחמה להפסקת ההתשה" (מודן, 2018) וספרו של יואב גלבר "המלחמה שנשכחה" (כנרת ואחרים, 2017) משלימים זה את זה ואת הספרות המחקרית על מלחמה זו עד כה. ספרו של גולן מצטיין בבסיס המקורות הראשוניים המחדש שלו וספרו של גלבר משלים את רוחב היריעה המחקרית.

אנו שמחים על מאמרי התגובה ומעודדים את קוראינו לכתוב תגובות נוספות למאמרים המתפרסמים כאן. פרויקט "ביטחון שוטף והמערכה שבין המלחמות" צפוי להימשך לגיליון נוסף (חלק ג') - וזו הזדמנות נוספת למתעניינים בנושא.

ואנו, מה ניקח מהדיון עד כאן? כיצד מייצבים מערכת לחימה של שגרה שהיא "שונאת סיכונים" מטבעה, ונמנעים מהפח של נהלים, של פקודות ושל שגרה? כיצד מאפשרים פיקוד משימה, שמר שרביט חרד לשימורו? איך מעודדים מפקדים בכירים להערכת מצב מבוססת ביקורתיות ודמיון (הצורך שמגדיר אלוף ידעי), אך נמנעים מהסיכונים הכרוכים בכך? מה תפקידו של צה"ל בבחינה מחודשת של מערכת היחסים האסטרטגית של המדינה מול הזירה/הזירות הפלשתיניות וכיצד משפיעה ומושפעת האסטרטגיה המדינית מהמסגרת התפיסתית שבתוכה אנו יוצאים ל"מבצעי ההרתעה"? האם יש קשר בין הביקורת התפיסתית שנשמעת על סוגת מבצעים זו לבין התזה שמפרטים אלוף משנה ד' ודב דל?

בברכת קריאה פורייה,

אל"ם ערן אורטל
ראש צוות החשיבה

"מתחיל מכאן 4" הנחות יסוד מתעתעות באתגר "הביטחון השוטף"

תמיר ידעי¹

המציאות היום-יומית והשגרה המתמשכת המאפיינים את הפעילות בגזרות הביטחון מאפילות על יכולתנו לזהות שינוי והתפתחות על רקע המציאות האפורה. הכותב מציע ללמוד מניסיונו האישי כמפקד אוגדת אדום שניהל את הקרב באירוע "עין נטפים" על ציר 12 ולדון באמצעותו בסוגיות של מנהיגות ושל חשיבה אסטרטגית למפקד הבכיר על רקע אתגרים המתהווים בהדרגה. האלוף ידעי מנתח את האירוע שקדם לאירועי ציר 12 וכמסקנה מניתוח זה קורא לדרגים המבצעיים בצה"ל לצאת מגבולות המוכר ולערער על מסגרות החשיבה הקיימות. מוכנות לאתגרים הבאים קשורה לא רק במיומנות הכוחות אלא גם בפיתוח חשיבה, יצירתיות ודמיון ארגוני, לצד ההצטיינות והשיטתיות הטקטית.

באתוס של מנהיגות צבאית, קל לתאר את המפקד, המנהיג, כאדם המסוגל לקבל החלטות בקור רוח, בזמן אמת ואל מול ערפל הקרב. המפקד, עוגן בים הסוער של אי הוודאות, מפרש את המצב לאשורו ומספק את הפתרון האפקטיבי בזמן הרלוונטי. מעבר לאומץ הלב ולכובד האחריות, אחד האתגרים המשמעותיים במימוש המנהיגות הוא פירוש המצב ומתן משמעות למציאות באופן שהסביבה כולה יכולה להתחבר אליו ולפעול לאורו. ככל שעולים במדרג הפיקוד, בסולם הדרגות והאחריות, הופך אתגר הפרשנות להיות מורכב יותר; כבר לא נדרש רק להורות על ביצוע משימה קונקרטית כתגובה למציאות מוחשית הברורה לכול, אלא לספק הקשר כללי, לארגן את הכוחות ולערוך אותם באופן שהולם את הפרשנות שלנו למציאות ואת המשאבים הקיימים. פירוש המציאות באופן מועיל הוא אתגר המתקיים בכל קשת המבצעים, מהבט"ש ועד למלחמה הכוללת, אבל הדומיננטיות שלו משתנה במצבים שונים. בתורה הצבאית,

¹ אלוף תמיר ידעי הוא מפקד פיקוד העורף. בעת האירוע היה מפקד אוגדה מרחבית 80. הכותב מבקש להודות לסא"ל ("מיל") אסף חזני, אשר סייע רבות בכתיבת מאמר זה.

מבצע בזירה ספציפית ואתגר בט"ש מאוחדים תחת הכותרת "מבצע מוגבל", אך בכל הנוגע לפירוש המציאות מדובר בשני מצבים שונים באופן משמעותי. המלחמה היא בדרך כלל שיאו של תהליך התכוננות רחב, עמוק ומשמעותי, תהליך הכולל תוכנית אופרטיבית, מהלכי אימון ובניין כוח. זאת ועוד, המלחמה, על כל אי-הוודאות הגלומה בה והשינויים העצומים שבין תוכנית לפקודות, מאפשרת בסיכומו של דבר לבחון את האפקטיביות של תהליך ההכנה שקדם לה.

לעומת זאת, בהיותו "שוטף", מתאפיין הביטחון השוטף בקושי לזהות שינוי והתפתחות על רקע שגרת היום-יום. בבט"ש יש לפרש את המציאות ולהעניק לה משמעות על בסיס יום-יומי, בהיעדר הייחוד הברור של תוכנית או של פקודה, אחרת ניתן יהיה לחשוב שלא קורה דבר. למרות אפרוריות המשימה (בהשוואה לאופן שבו מדמיינים מלחמה), הבנת פשר המתרחש וההתעלות מעל ההתמודדות עם "השוטף" הם אתגרים קריטיים לאפקטיביות של מאמץ הבט"ש.

כל סדרת ההבנות הללו לא הייתה זוכה לתשומת ליבי בעוצמה כזו, וללא התנסיתי אני בחוויה של פיקוד על גזרת בט"ש, שנתפסה כרחוקה וכ"שגרתית", ולולא חווייתי בעצמי את השלכותיה של פרשנות שגויה למציאות. הקרב בציר 12 ליד עין נטפים היווה בעבורנו הזדמנות לברר מחדש את אתגר הפיקוד הבכיר בסביבת הביטחון השוטף.

אטען כי באירוע זה נבע חוסר ההצלחה מהנחות יסוד שגויות שלא בוררו בזמן. זהו לקח מערכתי שמהותו נעוצה ביכולת להעמיד מסגרת תאורטית להבנת המציאות היום-יומית, ובבחינה של המסגרת הזו מחדש מעת לעת. בשונה מהפקת לקחים טקטיים, שכוחם יפה לסיטואציות דומות אחרות, הלקח המערכתי מחייב את המפקדים להעמיד לעצמם במודע מסגרת הגיונית להבנה ולפעולה, ומערכת שיטתית לאתגור ולעדכון מסגרת זו.

"מתחיל מכאן 4" - רקע על האירוע

באוגוסט 2011, בעת שברחובות התנהלה מחאה חברתית, אירע פיגוע בדרך לאילת, על ציר 12, אי שם בפריפריה, רחוק מאוד מן המרכז הגועש. האירוע כלל תקיפה של כוח מחבלים בסד"כ מחלקתי, מתחת לעמדה מצרית ולאור יום, ובסופו נמנו שמונה הרוגים לצד הישראלי, שישה מהם אזרחים. המחבלים חוסלו כולם.

בבוקר האירוע, שזכה לכינוי 'מתחיל מכאן 4', נדרשתי להיות בפגישה בתל-אביב. אף-על-פי-כן, בהחלטה של רגע, החלטה בלתי מוסברת בזמן אמת, החלטתי להישאר בגזרה. הייתה זו אינטואיציה בריאה, אבל כזו שעדיין לא נסמכה על הבנה מלאה של המציאות במרחב.

הקרב של ה-18 באוגוסט 2011 בציר 12, ליד מעבר "עין נטפים", היה שונה מכל מה שהכרנו בגזרה זו בעבר. על אף שהתרעה מודיעינית הייתה קיימת, ואף הצלחנו לצמצמה לגזרה גיאוגרפית תחומה יחסית, ביום הקרב האמור, שום דבר לא דמה למה שציפינו.

במבט לאחור, אני יכול לזהות שלוש הנחות יסוד שקרסו במהלך האירוע, ואשר השפיעו באופן קריטי על ההיערכות המקדימה;



תמונה 1: אוטובוס שהותקף על ידי מחבל מתאבד בפיגוע בציר 12. הנהג נהרג, והאוטובוס נשרף כליל. בסוף שרשרת הפיגועים בציר נמנו שמונה הרוגים לצד הישראלי, שישה מהם אזרחים (צילום: אריאל חרמוני, צה"ל)

ההנחה הראשונה הייתה כי המחבלים שיגיעו למרחב הם מתשתיות הטרור של החמאס בעזה. דפוס הפעילות של מחבלי חמאס שיוצאים לסיני מעזה, "ציר ה־ח" בכינוי הצה"ל,² היה מוכר ומובן לנו; ההגנה בגזרת עזה הייתה ונותרה חזקה, ותשתיות הטרור העזתיות חיפשו בגבול סיני את הבטן הרכה. הגבול שלנו עם מצרים טרם הקמת המכשול ('שעון חול')³ נחשב מרחב נוח יותר לפעולה.

ההנחה השנייה, שהתבססה על ההנחה הראשונה, הייתה שהמחבלים לא יפעלו בסמוך לכוחות מצריים. הנחנו כי המחבלים לא יפעלו בסמוך לעמדה מצרית אלא יבחרו נקודה נסתרת, על־מנת שלא להסתבך עם השלטון המצרי, שברצונו הטוב הם תלויים בהקשרים אחרים.

ההנחה השלישית, שנגזרה אף היא משתי הראשונות, הייתה כי הפיגוע לא יתרחש באור יום אלא בלילה, כאשר קל יותר להסתתר ולהפעיל מארב אפקטיבי. זהו דפוס הפעולה הפלשתיני המוכר לנו לאורך שנים.

הביטויים "פיגוע" ו"התרעה לפיגוע" כבר מעוררים אצלנו מרחב אסוציאציות של העולם המוכר. "פיגוע" הוא משהו שעושים ארגוני טרור פלשתיניים, אלה הפועלים בדפוסים המוכרים לנו משלושים שנות ביטחון שוטף - חוליות מצומצמות של מחבלים הפועלים

² על שם צורת האות חי"ת שנוצרת כשמסמנים את מסלול התנועה של מחבלים מרצועת עזה לסיני, ובחזרה לגבול ישראל בנקודה דרומית יותר.

³ "שעון חול" הינו פרויקט להקמת מכשול למניעת מעבר מסתננים בגבול בין ישראל למצרים.

בדרך כלל בחסות החשיכה וממארב. המילים "התקפה" או "פשיטה", צורות קרב טקטיות שמבטאות שפה צבאית-מקצועית ומתארות מפגש בין כוחות צבאיים, עשויות היו להלום טוב יותר את מה שאירע בפועל. שימוש בהן אולי יכול היה לסייע לנו לדמיין טוב יותר את האירוע כפי שהתרחש בדיעבד, אך אלו לא היו המילים השגורות אצלנו. הדמיון שלנו הוגבל, במידה משמעותית, על ידי אוצר המילים השגור בפנינו.

ההכנות מבוססות המודיעין, הערכות המצב והיערכות הכוחות לא היו תלושות לחלוטין מהמציאות ומהנתונים. להפך, המודיעין וניתוח הקרקע אפשרו לאוגדה לצמצם את מרחב היערכות המקדים של הכוחות למקטע גבול בן 17 קילומטרים בלבד, מתוך גזרה ארוכה בהרבה. האוגדה תגברה את ההגנה בגזרה זו ובודדה אותה מיתר הגזרות באופן שיכול היה להיחשב כהצלחה, אילולא תוצאות הקרב עצמו. בכל מה שנוגע לכיוון התנועה ולהערכת המרחב, הבסיס העובדתי אפשר לאוגדה להיערך כיאות. באשר לטיב האיום, לאופיו ולעיתויו, מגבלות הדמיון היו דומיננטיות יותר, ואלה אפשרו למחבלים להפתיע את כוחותינו.

מתיחה פרדיגמטית והתפתחות מתמטית

'מתחיל מכאן 4' הוא השם שניתן לאירוע הנדון במאמר זה. שם שמקורו בהתרעה מודיעינית, אחת מיני רבות. מכאן גם המספר בשמו, מספר סידורי בסדרה של התרעות מודיעין לגזרה נתונה. שם זה מעורר כמה שאלות. לדוגמה, להיכן במרחב מתייחס ה'כאן' שבכינוי? והאם זוהי אותה נקודה במרחב של 'מתחיל מכאן 3', 'מתחיל מכאן 2' ו'מתחיל מכאן' הראשון?

עד שמגיעים ל'מתחיל מכאן 4', הנקודה (ה'כאן') נמתחה ונמתחה עד שהגיעה לגזרת אילת. כך שבמבט לאחור, על אף שהנקודה נמתחת עד שמבחינת המרחב היא תופסת כבר את כל השטח שבין מרחב החולות לגזרת אילת, ההתייחסות אליה היא כאל אותה נקודה. פשוט מעדכנים גרסה, 'כאן', 'כאן 1', 'כאן 2', 'כאן 3', 'כאן 4'. ב'מתחיל מכאן 4' המרחב היה כבר דאע"שי בסיני, ולא מרחב חמאסי בעזה, אך העיסוק המערכתי במרחב המתהווה לא נפתח. התרעה היא קונקרטי, נקודתית, מעשית מאוד, אין עניינה בפרשנות מערכתית מחדשת של ההשתנות במרחב.

זהו מאפיין ארגוני טיפוסי שלא הומצא בגזרת אילת ולא ייחודי רק לאתגר הבט"ש או למלחמה. נהוג לדבר על מלחמת לבנון הראשונה - שהולידה בתורה את מלחמת לבנון השנייה, ועל האינתיפאדה הראשונה - שהמשכה באינתיפאדה השנייה. זאת ועוד, המשט של ה'מרמרה' לא היה הפעם הראשונה שצה"ל התמודד עם אתגר מסוג זה. אירוע ה'מרמרה' מכונה 'רוחות שמיים 7', לפניו היה 'רוחות שמיים 6', ואחריו, עוד במהלך תחקור אירועי המשט, כבר התמודד צה"ל עם 'רוחות שמיים 8'.

במהלך מלחמת לבנון השנייה, הפקודה המטכ"לית שנקראה "שינוי כיוון", התעדכנה פעמים רבות. כאשר הגענו לביצוע המהלך המשמעותי במלחמה, הפקודה כונתה כבר "שינוי כיוון 11", ויש להניח שחלק מהנחות היסוד שעליהן נשענה הגרסה הראשונה כבר

איבדו מהקשרן בגרסה האחרונה.

עדכוני הגרסה הללו, פרקטיקה שכיחה בהקשר הארגון הצה"לי, מבטאים היטב את האופי הסגור של המערכת ואת הקושי לדמיין משהו אחר. הנקודה נשארת, כביכול, אותה נקודה. את המרחב שזו כל הזמן ומתהווה מחדש, אי אפשר לראות ואף אי אפשר לדבר עליו. ארבעה אירועים שונים מתחילים מ"כאן", וקשה לזהות את המרחב החדש שמתהווה. ובכל זאת, המרחב מתהווה.

על אף האמור, עדכון גרסה איננה פעולה בלתי אפקטיבית לכשעצמה. השאלה היא האם עדכון הגרסה מהווה התפתחות כמותית או התפתחות איכותית.

הניתוח המרחבי ב'מתחיל מכאן' 4, היה במידה רבה מתיחה של פרדיגמה קיימת. במילים אחרות, הניתוח המרחבי היווה המשך של ההתבססות על אותן הנחות יסוד של אירועים קודמים, התפתחות מתמטית של האירועים שקדמו לו. בהתפתחות מתמטית אפשר להבין את השינוי במונחים של מכפלות; אין הבדל מהותי בין שני החצאים של 8; שניהם שווים 4. מטבע הדברים, העיסוק המבצעי העיקרי שלנו באוגדה היה במיקוד הגיאוגרפי של מרחב הפיגוע הצפוי, מיקוד שהוא מפתח בהיערכות המבצעית, קרי, תגבור הכוחות. עם זאת, מיקוד זה טשטש את ההתמקדות (החיונית כשלעצמה) בסוגיית השמיכה המבצעית של כוח ביחס למרחב, את הצורך לדון במהות האירוע עצמו. הדיון במהותו של אירוע קשור לרעיון של התפתחות "מתמשכת".⁴ בהתפתחות מתמשכת, השעה חמש אחר-הצהריים אינה סכום של השעות שחלפו עד לאותו הרגע. השעה 17:00 משקפת משמעות משל עצמה, שעת סיומו של יום עבודה במפעל, למשל. על שעה זו אף נכתבו שירים, כמו השיר בביצועה של דולי פרטון, "עובדים תשע עד חמש". איך נראה "פיגוע" - התשובה לשאלה זו הייתה כמעט בגדר המובן מאליו. ההמשגה הזו של המרחב לא אפשרה לגורמי ההערכה לדמיין עוצמות שונות של גורמי טרור במרחב.

מדוע אנו נמשכים באופן בולט כל-כך לדיון של התפתחות מתמטית על פני זה של התפתחות מתמשכת? הקסם הוא על דרך השלילה. ההתפתחות המתמשכת היא תמיד בהקשר ייחודי. מי שמפרש התפתחות כזו, את המציאות שבה היא מתחוללת, חייב לדמיין את ההתפתחות בכל פעם מחדש. היא אינה יציבה, אינה ניחית, ובעצם גם איננה מתקיימת בלי מישהו שידמיין אותה.

זוהי אולי הנקודה המאתגרת ביותר.

אם המפקד, שאחריותו היא לפרש את המציאות, לא יתבע מעצמו לעשות זאת בכל פעם מחדש, הוא יישאר לכוד בתוך המרחב שאי אפשר לדבר עליו, זה שנמתח מתחת ל'כאן', 'כאן' 1, 'כאן' 2, וכך עד אין-סוף. הרצף המתמטי המשתמע מסדרת ההתרעות "מתחיל

⁴ בהתפתחות מתמטית אפשר לחלק את המרחב לכמה חלקים שרוצים והמרחב כולו יהיה סכום כל החלקים הללו. במילים אחרות, אפשר להוסיף גזרה על גזרה על גזרה וליצור מרחב תלת-גורתי שיהיה גם יחידה שלמה, אך גם ניתן יהיה לחלק אותו לגזרותיו באופן מדויק. המושג האחר הוא התפתחות מתמשכת - זמן, למשל, מתפתח באופן מתמשך. השעה 17:00 היא לא סכום של השעה 13:00 והשעה 04:00. גם חום מתפתח באופן מתמשך; העוצמה של 30 מעלות לא זהה לסכום העוצמות של עשרים מעלות ועשר מעלות גם יחד. ההתפתחות המתמשכת היא התפתחות של עוצמות, לא של חלקים, ועוצמות שונות זו מזו בהגדרה (רעיונות של ההוגים הצרפתיים דלו וגואטרי).

מכאן" 4-1 מצביע על אירועים שהם במהותם "עוד מאותו הדבר". זהו סוג התפתחות שמקל מאוד על מערכת צבאית את השפה המשותפת, את התרגולות הנדרשות ואת ההיערכות לאירוע, שכן בכך המבצעי מיקום האירוע ועיתויו עוברים שינויים קלים בלבד. זוהי מערכת עקבית, שנוחה מאוד לתכנון ולהערכת מצב. בסדרה מתמטית גלומה טענה שבסופה ניתן להוסיף מש"ל (מה שצריך להוכיח). בשפה מודיעינית ניתן לומר שבסופו של דבר, לכל טענה יש סימוכין.

מבחינה ארגונית ניתן להבין כיצד ההתפתחות הדומיננטית בבט"ש היא התפתחות מתמטית. הרי המרחב נתון בכל רגע (זמן), והמציאות היום-יומית מייצרת סוג של קביעות שמאפילה על היכולת לזהות את הדינמיות שביום-יום. אפשר היה לצפות שבמלחמה, שהיא אירוע שיש בו חד-פעמיות מתפרצת, נראה התפתחות מתמשכת והבחנה בין עוצמות משתנות. אי-הוודאות במלחמה אמורה לייצר מציאות שנעה כל הזמן ואירועים שנובעים זה מזה אבל מגיעים לגבהים בלתי צפויים. אך כפי שניתן לראות מן הדוגמאות שהבאנו, ניכר כי המאפיין הארגוני של ההישאבות למוכר ולידוע חזק יותר מאשר הדינמיות של המציאות, בין בבט"ש ובין במלחמה.

דמיון ארגוני לא מפותח

בסיכום התחקיר לאירוע נעשה שימוש במושג "מרחב ההתרעה". לאחר שהובן מה קרה ומדוע קרה מה שקרה, השאלה המעניינת לבחינה בתוך אותו מרחב היא מדוע אלו היו הנחות היסוד? מדוע לא עלתה האפשרות הרצינית (דפ"א) כי מדובר בתשתית שמקורה בסיני? מדוע לא דומיינה האפשרות האחרת, שהתממשה לבסוף?

השאלה הופכת להיות בעלת עוצמה ומשקל כבדים יותר על רקע ההבנות שהצלחנו לגבש חודשים מוקדם יותר. בתחילת תפקידי כמפקד האוגדה, ערכתי תהליך למידה על מהות האתגרים והמגמות המאפיינים את הגזרה. ניתוח המערכת הרחבה של אוגדה 80 הצביע על מגמות התנקזות של תנועת מהגרי עבודה מאפריקה צפונה, דרך סיני. הניתוח הצביע על כך שסיני הוא מרחב בעל משילות רופפת יחסית, שיש בו פוטנציאל להיווצרות מהירה של איומי טרור ג'יהאדיסטיים, מקומיים ומיובאים - ג'יהאד עולמי. הבנות אלו צריכות היו לקבל משנה-תוקף עם התערעורת השלטון במצרים בקיץ 2011. אך ההבנות האסטרטגיות והמערכתיות שלנו נשחקו מול היום-יום המעשי של גזרת פעילות בט"שית הממוקדת, בדרך כלל בצדק, באתגר המרכזי - טרור היוצא מעזה לישראל דרך סיני.

מכאן עולה השאלה, מדוע לא הצלחנו לפתח את ההבנות המערכתיות לגבי סיני גם לתוך השיח הטקטי, ונשאבנו בהערכת המצב המבצעית שלנו להתבוננות דרך התבנית המוכרת והבולטת? מדוע, למרות הנחות היסוד המוצהרות שלנו על ההתהוות בסיני, לא העלנו את האפשרות שמדובר בתשתית טרור חדשה ושונה, שמקורה שם? חלק מהתשובה נעוץ במערכת הצבאית ובהרגליה. אנו ארגון מבצעי החותר ליעילות, שבו הפקודות הן בקיצור נמרץ ודפוסי ההיערכות מבוססים על נהלים מוכרים וקיימים.

הכוחות בגזרה זקוקים להנחיות ברורות לפעילותם. הפיקוד המרחבי והמטה הכללי צריכים שורות תחתונות, הם עסוקים בפריסת השמיכה המבצעית של צה"ל על-פני אתגרים רבים ולכן הניתוח המערכתי שהצגנו על המגמות האפשריות בסיני היה מעניין, אך לא פרקטי לשיח עם המרכז הצה"לי. תפקידו של הבט"ש, בוודאי זה המתרחש בפריפריה רחוקה, הוא לאפשר למרכז הצה"לי להתמקד בדברים החשובים יותר...



תמונה 2: מסתננים מאפריקה שנעצרו לאחר חציית הגבול הדרומי של ישראל עם מצרים. מגמת התנקזות של תנועת מהגרי עבודה מאפריקה דרך סיני הצביעה על כך שסיני הוא מרחב בעל משילות רופפת יחסית (קטע מתוך תמונה. צילום: הלל אסף, ויקיפדיה)

אם נשוב לעניין הנחות היסוד, הרי שקל יהיה למצוא תשובות טכניות ביחס להנחת יסוד זו או אחרת; לא הפעלנו מספיק אמצעי איסוף, לא פירשנו את המידע שהתקבל, לא נערכנו על הציר הנכון. בכל המקרים, התשובה קונקרטיית מדי. הרחבת השאלה אל גבולות "הדמיון הארגוני" מאפשרת לנו לא להיוותר בגבולות של הנחות היסוד ושל מה שהתממש לבסוף. היא מעודדת אותנו לצאת מגבולות המוכר ולפרוץ אל מרחב מגוון של אפשרויות שכלל אינן מומשגות עדיין. דמיון ארגוני מאפשר לנו לראות ולהגדיר מכלולים של מציאות שחורגים ממה שנחשב "הגיוני", מחוץ לגבולות ה-Common sense. למעשה, כפי שעולה מסיכום התחקיר, מרגע שמוסגרו שלוש תחנות עם וקטור של תנועה ברורה במרחב - תשתית עזתית, יציאה של פעילים למרחב סיני ופעילות בגזרת

אילת - הרי שחלק מרכזי מהסיפור כבר סופר. המסגרת המרחבית יצרה את ההקשר. בעגה המודיעינית דאז נהוג היה לכנות את התנועה במרחב מהסוג הזה כציר ה־ח' או כציר ה־ט', על־מנת להראות כיצד נמנעים מחבלים מעזה מתנועה ישירה מעזה לישראל ומייצרים מעקפים מרחביים דרך סיני (ציר ה־ח') או דרך ירדן (ציר ה־ט'). מסגרת 'עזתית' כהקשר לאירוע היא מסגרת "טבעית" להענקת משמעות, כיוון שמדובר באיום "בט"ש" בגזרה צפונית שגלש לגזרה דרומית יותר. הבט"ש, במשמעותו המקובלת, לא אמור לאתגר את הנחות היסוד של האוגדה או של הפיקוד. הבט"ש הוא פשוט "השוטף", אירועים שמתרחשים באופן תמידי ומתמשך, ותובעים טיפול נקודתי וטקטי.

כאשר מתווים את הקשר הפיגוע כפי שהזכרנו קודם - תשתית עזתית, יציאה של פעילים למרחב סיני ופעילות בגזרת אילת - הופך הדיון המכין (וגם המתחקר) להיות סגור בתוך עצמו. אירוע 'עזתי' מייצר הנחת יסוד בעלת מאפיינים 'עזתיים'. לכן הכנסת אפשרות חדשה מחוץ להקשר הבט"ש המקובלת מסתמנת כבלתי סבירה, כדמיונית. כוחו של הבט"ש טמון בדיוק בכך שהוא לא מאפשר לדמיין. לכאורה, מה שקורה במסגרת הבט"ש פשוט קורה ודורש טיפול.

יחידה מבצעית שואפת ליעילות מרבית, למרחק קצר ככל הניתן בין תכנון לביצוע. בסביבה הזו קל להבין מדוע אפשרויות בלתי סבירות, לכאורה, זוכות לביטול ולכינוי "צוללות בוואדי". הכינוי הופך כל מה שמדומיין לפרוע ולבלתי אפשרי, כך שיוצא שכל תרחיש שבדמיון הוא משהו שלא יכול להתרחש באמת בשום אופן. חוכמת הפיקוד כוללת את היכולת להימנע מהגיחוך הגלום בדפ"אות "צוללות בוואדי", אך בה בעת גם מהמלכודת של הנחות היסוד הטריטוריאליות. נדרש מאיתנו למצוא את המרחב שבין אלה לאלה, ולכוון לשם את מאמצי הדמיון של המפקד (ושל המטה שלו). בכל מה שנוגע לאירוע "מתחיל מכאן 4", נכשלנו כמערכת ביכולת לדמיין את הלא מוכר ולצאת מהנחות היסוד המקובלות.

משוואה חדשה

ב'מתחיל מכאן 4' צומצמה גזרה של עשרות קילומטרים לכדי שבעה עשר קילומטרים בלבד. לכאורה הצלחה, או כמעט הצלחה. במבחן התוצאה, הייתה כאן החמצה שעלתה בחייהם של שישה אזרחים ושני לוחמים. ההחמצה נבעה מאי־היכולת לדמיין את מה שמנוגד לאינטואיציה מבוססת הניסיון שלנו: בהיעדר עכבות פוליטיות, האויב בחר במיקום הקרב דווקא בגלל העמדה המצרית שבמקום. האויב הפעיל סד"כ מחלקתי ונשק כבד בגלל שלא היה צריך להבריח אותו דרך גבול עזה, וכן פעל האויב באור יום דווקא בגלל שנעדר עכבות לגבי נכונות ההקרבה של לוחמיו.

מה היה חסר לנו על־מנת להצליח?

אני מבקש להציע שצריך לדמיין לא רק תרחיש אפשרי או מצב שיכול להתרחש. צריך, עד כמה שניתן, לדמיין את משמעותה של ההתרחשות. לדמיין משמעות הוא תהליך שונה מן השלב התכנוני שבו "גוזרים משמעות". גזירת משמעויות נועדה לאפשר הקצאת משאבים,

הגדרת גבולות גזרה וקביעת מערכת פיקוד ושליטה לאתגר מבצעי נתון. המשמעויות "הנגזרות" מאפשרות שכבה של קביעות ושל פעולות טקטיות שיש להגדיר ולבצע. "לדמיין משמעות", הוא עניין אחר. כשמדמיינים משמעות, מבינים שלעיתים הסיפור לא מתרכז רק באמצעים או בגזרות אלא במשמעות חדשה, בתופעות חדשות שנוצרות כתוצאה ממצואות שהתהוותה אחרת, בשעה שאנו היינו עסוקים בלהיות יעילים.

כיצד מדמיינים משמעות? קשה לתת הוראות מפורטות. אולי אפשר להתחיל מכך שכדי לדמיין משמעות צריכים להיות מסוגלים לחשוב על מה שיקרה כשעוצמות משתנות של אירועים תהפוכנה למכלול אחד. אפשר לחשוב, למשל, על אתגר הטילים בעורף; כשגוזרים משמעויות של נפילת טילים בעורף חושבים על פריסת סוללות של "כיפת ברזל", על מאמצים מודיעיניים ומבצעיים לסיכול שיגורים ועל אופנים אחרים שבהם ניתן לפרוט את האיום למספרים. אם נשלב את כל המאמצים הללו בהתפתחות מתמטית ונציב, למשל, הגנה לצד סיכול, נוכל לקחת את מספר הטילים הראשוני שעומד לרשות חיזבאללה או חמאס ולהפחית ממנו מספר לא קטן של טילים בעקבות המאמצים שלנו (תקיפת המחסנים והמשגרים, יירוט הרקטות על-ידי כיפת-ברזל וכו'). כך אפשר יהיה לתאר את ההיערכות שלנו כהצלחה מתמטית. אבל מה המשמעות של טילים שבכל זאת נופלים בעורף, גם אם נופלים פחות? מה המשמעות של ישיבת מיליוני אזרחים במרחבים מוגנים, חלקם ללא תקשורת ותאורה בשל שיבושים באספקת החשמל? איך יושפע מצב הרוח הלאומי מכניסה חוזרת ונשנית של ציבורים עצומים למרחבים מוגנים, כמה פעמים בכל יום? כיצד ייתרגמו סיטואציות קשות אלה לתהליכי קבלת החלטות בדרג המדיני? כיצד יושפעו לחות הזמנים ופעולות צה"ל בחזית מכל זה? הניגוד בין החשיבה המתמטית (הכמותית) לבין זו של משמעות (איכותנית) מתמצה בפער שבין דיון בשרשרת אספקת המזון בחירום, לבין הניסיון לדמיין רעב.

"הכול מתחיל ונגמר באותה נקודה, כי אין פה גבול - אין שטחי הפרדה"

הייתי רוצה לסיים בסיפור ממקום אחר, שמעיד במידה רבה על למידה ועל הפקת לקחים. שנים מאוחר יותר, בסוף תקופתי כמפקד אוגדת איו"ש (2013), מצאתי את עצמי שוב בליבו של אתגר מתפתח. החיכוך עם הפלשתינים הלך והתגבר, והיה ברור לחלוטין שזוהי מערכה מסוג שעדיין לא חווינו. לא קשה יותר או קלה יותר, אחרת.

בניגוד למגמה התקשורתית, הצבא ביצע מאמץ אמיתי להימנע מלכנות את המציאות בשם "אינתיפאדה שלישית". הסיבה למאמץ הייתה החשש מליבוי שלא מרצון של האלימות על ידי חיבורה לרצף המוכר של האינתיפאדות. במושגים שהגדרנו עד כה, כאן דווקא היה רצון להתנער מן "המתמטיקה" לטובת המשגה חדשה, ולו רק כדי לייצר בעבור צה"ל ארגז כלים חדש ויעיל יותר להתמודדות עם הבעיה.

במסגרת הניסיונות להיערך אל מול האלימות החדשה פגשתי כמה מפקדים בכירים ששימשו בעבר כמפקדי איו"ש. כל אחת מן הפגישות הללו, בארבע עיניים או יותר, התנהלה בסופו של דבר באופן דומה; המפקדים הבכירים פירשו את ההווה באיו"ש על-פי המציאות

שפגשו כמפקדי האוגדה בעבר. אחד זכר חוליות טרור ושני זכר הפגנות שהתחממו, אבל כולם זכרו עימות אלים וזיהו וקטור כזה גם במציאות המתהווה בזרתי. האתגר שלי היה לשכנע אותם לנסות ולראות שהאלימות של ההווה איננה האלימות הברורה והבוטה שהכירו מן האינתיפאדה הראשונה והשנייה. המציאות שהכרתי אני הייתה מציאות "דהויה", כזו שלא מתרחשים בה אירועים רבי-נפגעים וגם לא מתנהלת בה מערכה מאורגנת. במציאות של 2015, לא ברור היה מה מצית את האלימות ומה מגביל אותה, והמערכת מצאה את עצמה מגששת אחרי היגיון מארגן. משהו חדש התרחש, משהו שלא הכרנו ושגם לא היה לנו שם בעבורו.



תמונה 3: כוחות משטרה בשועפט בכוננות לקראת הריסת ביתו של מחבל שעמד מאחורי פיגוע טרור בתקופת אירועי "גודל השעה". הצבא ביצע מאמץ אמייתי להימנע מלכנות את המציאות בשם "אינתיפאדה שלישית", מתוך רצון להתנער מן "המתמטיקה" לטובת המשגה חדשה (צילום: משטרת ישראל).

במידה רבה בזכות מפקד הפיקוד דאז, אלוף ניצן אלון, שאפשר את החשיבה האחרת ושוודד יציאה מן התבניות המוכרות, נחל מאמץ השכנוע הזה הצלחה (על אף שלעיתים הייתה חלקית). אחד המרכיבים שסייעו למאמץ השכנוע היה העובדה כי הפעם לא היה מדובר בפריפריה בגבול של שלום בדרומה של המדינה. הפעם היה מדובר במרכז הארץ, ובתהליך שהתאפיין בהתמשכות על פני זמן.

ההצלחה הייתה חלקית משום שהאמירה שיש כאן משהו חדש ושיש לנתח אותו בהקשר ייחודי כהתפתחות מתמשכת לא הייתה מספיקה לכשעצמה. כדי לנתק את הדמיון הארגוני מן המוכר יש לספק תמונת מציאות חליפית. התקשינו לעשות זאת. אירועי האלימות לא

הצליחו להצטרף לכדי מכלול שאפשר היה לדמיין. כל אירוע עמד בפני עצמו בלבד. עם זאת, החינוך המתגבר בשלהי הקדנציה שלי כמפקד אוגדת איו"ש התרחש לאורך זמן, ולא כהתפרצות רגעית. ההימנעות המודעת שלנו מלהיגרר לדפוס החשיבה של "אינתיפאדה שלישית" סייעה לנו לתעל את החשיבה הפיקודית למרחב של "דמיון משמעות". הייתה בכך תרומה מכרעת ליכולתנו להכיל את האירוע בזמן, אך לא במחיר של הסלמה חריפה שהשלכותיה האסטרטגיות אינן רצויות.

אחרית דבר

המציאות המורכבת שלנו והדינמיות שבה, מחייבות אותנו להקדים את היריב בחשיבה ובפעולה. ההצטיינות המובנית בנו לפעולה שיטתית ובתבניות היא חשובה, אך לעיתים גם מהווה מכשול. במקרה זה ובמקרים אחרים, שימוש במושגים לא מתאימים ואי-ערעור על מסגרות החשיבה הקיימות ימנעו מאיתנו את האפשרות לפתח מענה מתאים לאתגרים הבאים.

במבט מפקח וכחבר בפורום המטה הכללי, ברור לי היום כי לצד השיטתיות והמקצועיות, אנו נדרשים גם ליכולת חשיבה ויצירתיות הכוללת דמיון מפותח. יכולת זו מאפשרת יציאה מתבניות מוכרות, "חשיבה מחוץ לקופסה". חשוב מכך, חובתנו לעודד את הדרגים המבצעיים הבכירים להביא בפנינו הרהורי כפירה, את הניתוחים המערכתיים שלהם ואת הדמיון המבצעי באשר למה שעדיין לא קרה וייתכן, לתפיסתם, שיקרה. לא רק שיש לעודד בקרבם חשיבה כזו, אלא היא יכולה להועיל ליכולתנו להעריך את המצב לאשורו בדרג המטה הכללי.

'מתחיל מכאן 4' גבה מאיתנו שמונה הרוגים ופצועים נוספים. שכר הלימוד במקצוע הצבאי הוא יקר, יקר מאוד. נטייתנו, לכן, היא "להפיק לקחים" ו"להצטיין" בהתכוננות לאירוע הדומה הבא. וזהו אולי הכשל העיקרי. שכר הלימוד היקר מחייב אותנו, לצד ההצטיינות והשיטתיות הטקטית, להעז ולדמיין, לפרוץ את גבולות המוכר ולעודד את פקודינו לעשות כן גם הם.

"ראשו בעננים ורגליו על הקרקע" תהליך פיתוח התפיסה המבצעית באוגדה 80 (2015-2017)

רפי מילוא¹, שרית שיף² ודנה פרייזלר-סווירי³

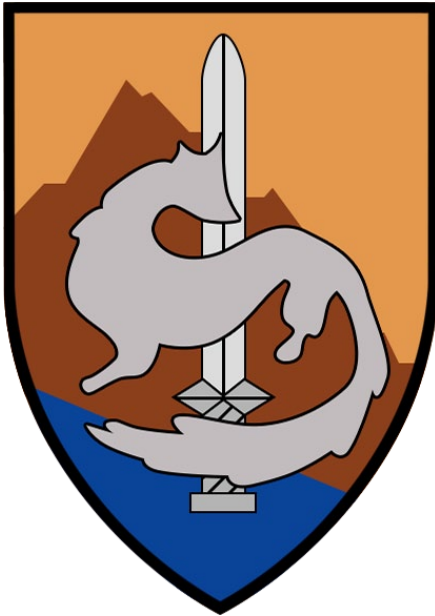
בשנים 2015-2017 עמדה אוגדה 80 בפני שינויים בסביבה האסטרטגית והאופרטיבית שלה. עליית איום הטרור בסיני לצד החלטת הצמצום של התוכנית הרב-שנתית 'גדעון', הובילו להבנה שהמענה המבצעי אינו הולם עוד את הצורך. המאמר מתאר את תהליך הלמידה שהוביל לעיצוב התפיסה המבצעית. במסגרת התהליך נבחנו הפערים התפיסתיים שהתפתחו באוגדה, כמו גם ההזדמנויות שהציב המצב החדש, ולאורם פותחה תפיסת המענה. עיקריה - הכרעה באירוע טקטי, הכלתו, התרעה, הרתעה ומיצוי שיתוף הפעולה. האתגר בהטמעת השינוי חידד את הצורך בתהליכי למידה מתמשכים, בחניכה ובבקרה, אשר בסופו של דבר העצימו את המענה האוגדתי.

ב-1 ביולי 2015, פתח 'מחוז סיני' של המדינה האסלאמית במתקפת טרור משולבת ומתואמת נגד עמדות ומפקדות של כוחות הביטחון המצרי בצפון סיני. עשרות חיילים מצריים נהרגו ורבים נוספים נפצעו. במבט לאחור מסמנת מתקפה זו, אשר הגיעה בהמשך לשרשרת אירועים שקדמו לה, מפנה בתפיסת היכולות ההתקפיות של הארגון. יחד עם זאת, חלחלה ההבנה שמשוהו משמעותי משתנה במרחב שממערב לישראל. מאמר זה מתאר את תהליך הלמידה שהוביל לעיצוב התפיסה המבצעית באוגדה 80 בין השנים 2015-2017. התהליך, שזכה לשם "עץ השיטה" בהשראת העץ המדברי העמיד לתנאי המדבר המינימליסטיים, נועד לגבש תפיסה מותאמת למגמות ולאתגרים בסביבה החיצונית והפנימית ולפתח דפוסי השתנות באוגדה שיתאימו למאפייניה הייחודיים. אוגדה 80 היא אוגדת השלום היחידה בצה"ל, שמגנה על גבולות השלום של מדינת

¹ תא"ל רפי מילוא סיים את תפקידו כמפקד אוגדה 80 במאי 2017 ומשמש בימים אלה כמפקד אוגדה 91.

² רס"ן שרית שיף הייתה היועצת הארגונית באוגדה 80. בימים אלה משמשת כיועצת ארגונית של פיקוד המרכז.

³ דנה פרייזלר-סווירי היא חוקרת במרכז דדו, אשר ליוותה את תהליך פיתוח התפיסה באוגדה.



תמונה 1: תג היחידה של אוגדה 80. המשימות העיקריות של האוגדה הן לשמור על השקט בגבול הדרומי ועל הסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן, למנוע פיגועים בשטח ישראל ולהרחיב את שיתופי הפעולה עם השכנות.

ישראל עם מצרים ועם ירדן. משימתה משיקה לסוגיות אסטרטגיות ומדיניות, ומכאן העיסוק הבולט באוגדה בהיבטים אסטרטגיים ובין-ארגוניים, ביניהם האחריות על מעברי הגבול, על העיר אילת, על הביטחון במפעלי ים המלח ובמלונותיו וכן על יישובי הערבה ועל שדות התעופה שבתחומה. הגבול המערבי עם מצרים מהווה מרחב צבאי מפורז חלקית בין שתי מדינות שלום, וכולל את מדבר סיני. הגבול המזרחי עם ירדן, גם הוא גבול בין מדינות שלום, הוא כולל שיתוף פעולה ביטחוני וגובל בטור ארוך של יישובי ספר.

המשימה העיקרית של האוגדה היא לשמור על השקט בגבול הדרומי ועל הסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן, למנוע פיגועים בשטח ישראל ולהרחיב את שיתופי הפעולה עם השכנות. עצירת מסתנני עבודה, בדגש על גבול מצרים, הפכה בעשור האחרון להיות משימה עיקרית נוספת של האוגדה.

היכולת לעצב מענה הגנתי שוטף בגבולות אלה נובעת בראש ובראשונה מהיכולת למפות את המרחב האסטרטגי, את ההזדמנויות ואת הסיכונים שבו ולזהות את הפוטנציאל הגלום בשיתוף הפעולה עם שכנותינו מדרום וממזרח.

עיקרון נוסף וחשוב בהתאמת המענה לאתגרים הינו פיתוח מערכות יחסים ושיתופי פעולה אפקטיביים בין-זרועיים ובין-ארגוניים עם עיריות ורשויות (אילת כמושך מרכזי במרחב), עם משטרת ישראל, עם רשות שדות התעופה, עם השב"כ ועוד, כמו גם עם גורמים משיקים בצה"ל, ובראשם פיקוד הדרום, אגף המודיעין, חיל האוויר ואחרים. מערכות יחסים אלה ושיתוף הפעולה עימם אפשרו מיצוי של כלים בהפעלת הכוח, תוך גיבוש ההסדרות הנדרשות.

גבולות ההשפעה של האוגדה שורטטו לא רק מתוקף אחריותה הגזרתית, אלא מעצם היות האוגדה בעלת עניין ומייצגת את הצרכים הביטחוניים הייחודיים במרחב. מפקד אוגדה 80 זוכה בחופש פעולה לקבל החלטות בסוגיות הנוגעות לזמן, למשאבים ולפרקטיקות, כאשר ככל שגדל מרחב ההשפעה, כך גדל משמעותית גם הצורך בחיבור בין-אישי ובין-ארגוני.

בהקשר זה נשאלה השאלה במה מותרת האוגדה המרחבית מהפיקוד המרחבי? המבנה

הארגוני של אוגדה דומה בהגיונו המסדר למבנה של פיקוד מרחבי, אך בשונה ממנו, לאוגדה ישנה היכרות אינטימית וייחודית עם הזירה ואחריות ישירה על הביטחון הגזרתי. ככזו, מחויבת האוגדה להקדיש זמן וקשב לקיום תהליכי חשיבה ותכנון, מצד אחד, ומצד שני להשפיע באופן ישיר על יכולות הביצוע בשטח.

כיצד מפתחים תפיסה ללא חיכוך?

הכניסה לתהליך פיתוח התפיסה נבעה מהצורך בלמידה אישית של מפקד האוגדה עם כניסתו לתפקיד, לצד התרחשויות ושינויים דרמטיים שחלו בסביבת המשימה של האוגדה; ביניהם עליית איום הטרור בסיני עם הקמתו של ארגון 'מחוז סיני' כשלוחה החמישית של המדינה האסלאמית, והחלטות הצמצום של התוכנית הרב שנתית 'גדעון', שהשפיעו על האוגדה וכללו צמצום כוח אדם וסדרי כוחות.⁴ היה ברור כי קיימים פערים משמעותיים בתפיסה הקיימת של האוגדה, בעיקר אל מול הגבול המערבי, אך גם אל מול הגבול המזרחי, כפי שהתברר בהמשך. בהתאם לכך, ההחלטה על יציאה לתהליך למידה לא התקבלה בעקבות תחושת דחיפות או אירוע קשה, אלא מתוך הבנה אישית כי הסביבה האסטרטגית והאופרטיבית השתנתה הן במרחב ה"אדום" ('מחוז סיני') והן במרחב ה"כחול" (התוכנית הרב-שנתית 'גדעון'), וכי המענה המבצעי אינו הולם עוד את הצורך. יוצא מכאן שהתהליך התרחש בעיקר ברובד התודעתי של מפקד האוגדה כמוביל התהליך, של המפקדים ושל כלל השותפים לו בפיקוד ובמטכ"ל.

תחילת התהליך אופיינה בעמימות ביחס לדרך, למשך הזמן שיידרש ולתוצאות הרצויות. גם המשגת הבעיה דרשה חקירה ולא הייתה אינטואיטיבית, בין השאר משום שבתחילת התהליך לא בא האיום לידי ביטוי קונקרטי בגבולות. עוגן מרכזי שסייע בשלב זה הייתה היכולת להבנות את תהליך הלמידה. את התהליך הוביל המפקד מתוך הצרכים שזיהה, יחד עם היועצת הארגונית של האוגדה ובליווי מתודולוגי של 'מרכז דדו', שהתבסס על הוראת העיצוב המטכ"לית.⁵ חשוב לציין כי כניסה לתהליך עיצובי משמעה מחויבות אישית לתהליך, השקעת זמן ואנרגיה ואומץ לב מסוג אחר, תוך הבנה שתוצאותיו של התהליך הלמידה כרוכות בשינויים ובלקיימת סיכונים.

לצד העמימות בתחילת התהליך הורגשה מחויבות "ללכת עד הסוף" ולא להתיימשך באמצע הדרך. המחויבות לשינוי התבררה כמשמעותית מאוד, וכבר בתחילת הדרך היה חשוב בעיני המפקד להוציא ביטויים אופרטיביים במציאות לאור התובנות שעלו בתהליך, מתוך הבנה שעצם היציאה לתהליך היא הבטחה למימוש, אך ללא שינוי ממשי אין משמעות ללמידה ולחשיבה. כך למשל, כבר במהלך התהליך ועוד בטרם גובש המענה

⁴ ב-10 בנובמבר 2014 הודיע ארגון אנסר בית אל מקדס שפועל בחצי האי סיני על שבועת אמונים לאבו בכר אלבע'גדעדי, מנהיג ארגון המדינה האסלאמית; "תמיכה פומבית של דאע"ש בארגון הג'יהדיסטי המצרי אנצ'ר בית אלמקדס", מרכז המידע למודיעין ולטרור על שם אלון מאיר עמית, 12 בנובמבר 2014. <https://www.terrorism-info.org.il/he/20729> [נבדק לאחרונה ביולי 2018]; גילי כהן, "הרפורמה של אייזנקוט: קיצוץ ביחידות", הארץ, 10 בנובמבר 2015. <https://www.haaretz.co.il/news/politics/1.2773270> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

⁵ אמ"ץ/תוה"ד, עיצוב תהליכי הלמידה ופיתוח הידע במפקדה הכללית (צה"ל: 2015).

השלם, קיבל המפקד החלטות הנוגעות לארגון המרחב. כך, גם המהלכים המעשיים בשטח (מעבר לתרומתם למענה המבצעי, כמובן) היו חשובים לתהליך הלמידה ושידרו לארגון מחויבות לשינוי.

נהוג לומר ששינוי קורה בתודעה של המפקד, אשר מגבש עמדה ורוחם אחריו את השאר. בתהליך הלמידה באוגדה נוכחנו לדעת ששותפות של מפקדים בתהליך (מפקדי חטיבות ומטה) מתחילתו, הביאה להפריה בחשיבה, למקורות אנרגיה נוספים שהזינו את התהליך וליצירת נכונות ואמונה בשינוי. בסופו של דבר, כל אלה סייעו במימוש השינוי. שותפות זו הייתה משמעותית מאוד בעבור מפקד האוגדה.

ניתן לתאר את התהליך המשותף בשני שלבים עיקריים. השלב הראשון היה שלב 'הטעינה' והדיון על הבעיה. שלב זה נתן לנו כלים להבין את הבעיה, אפשר לכל אחד מהמפקדים להפיק משמעויות בתחומי אחריותו ויצר את המחויבות הקבוצתית לתהליך. השלב השני, שבו גובש המענה, דרש חיבור לידע שנובע מהניסיון היום-יומי בשטח, מה שהביא לגיבוש פתרונות ריאליים וממשיים.

בתחילת התהליך נדונו ארבע סוגיות שליוו את התהליך כולו:

א. תודעה - סוגייה זו נגעה לתפיסת האיומים בגבול מצרים וירדן, בין היתר לנוכח העובדה כי האוגדה אמונה על שמירת גבולות השלום של מדינת ישראל. בהקשר זה נשאלו שאלות בנוגע למהות ולממשות האיומים בגזרה, ליחס בין איום הטרור לאיום הפלילי המתמשש ביום-יום ולאופן שבו תפיסת האיום אמורה לעצב את סדר העדיפויות באוגדה.

ב. זמן - סוגייה זו עסקה בקצב השינויים שעשויים להשפיע על האיומים בגזרת האוגדה. זאת בעיקר לנוכח החשש מפני שינויים אסטרטגיים במצרים ובירדן בטווח זמן לא ידוע, כמו גם האפשרות לפיגועי טרור בגזרה. בראשם עמד החשש מתפניות בארגון 'מחוז סיני', שעד לאותה נקודה ביצע פעולות בודדות של ירי רקטות לעבר ישראל.

ג. רתימה - סוגיית הרתימה נוגעת לעובדה כי, מטבע הדברים, אוגדה 80 נמצאת נמוך יחסית בסדר העדיפויות הצה"לי. בדקנו כיצד משפיעה עובדה זו על האופן שבו נתפס האתגר המבצעי בגזרתה? כיצד היא מנהלת את יחסי הגומלין שלה ומצליחה לחבר בין האיומים לבין הקשב והמשאבים של הרמות הממונות?

ד. יכולות - סוגיית היכולות המבצעיות הנדרשות, הכוללות מצד אחד את הבנת המענה הנדרש אל מול האיומים, יחד עם הבנת צורכי כוח האדם, האימונים, העתודות, אמצעי הלחימה, הכוחות, וחלוקת הפיקוד והשליטה, מצד שני.

הנחות היסוד באוגדה

גזרת אוגדה 80 היא חבל ארץ מדברי המהווה כשליש משטחה של מדינת ישראל, אך ממועט תושבים באופן יחסי (מתוך 80,000 תושבי הגזרה, 62,000 הם תושבי העיר אילת). אילת היא הנכס הלאומי המשמעותי ביותר בגזרה, וקיומה נשען על תיירות המחייבת נתאי ביטחון מרביים. רוב ההתיישבות בערבה מתנהלת הרחק מעין התודעה הציבורית,

ומקבלת על עצמה את האתגרים הכרוכים בחיים באזור ספר מדברי. בתודעה הלאומית, מאז החתימה על הסכם השלום, נתפס האזור כבעל גבולות שקטים. דימוי זה הינו משאב לאומי חיוני המאפשר את החיים, את התיירות וכן רמה מסוימת של חופש בעבור הזר המדיני.



תמונה 2: מבט על העיר אילת בשנת 1963. אילת היא הנכס הלאומי המשמעותי ביותר בגזרה של אוגדה 80 (צילום: ג"י מלקולם, ארכיון הצילומים קק"ל)

מציאות זו, שבה האיומים הביטחוניים בגזרה נתפסים כסבירים, הפכה את אוגדה 80 לאוגדה הניצבת בתחתית סדר העדיפויות המטכ"לי. זאת למרות התעוררות איומי הטרור בסיני, אשר הובילו לחיזוק מרכיבי ההגנה ולניסיונות שיפור הביטחון השוטף באוגדה. באופן מסורתי, שאפה האוגדה לספק "שקט", עובדה שעיצבה את הממשקים שלה עם הדרג הפיקודי והמטכ"לי, ובכך למעשה שימרה את מעמדה הנמוך בסדר העדיפויות. כמו־כן, על אף שמאז הקמת הגדר צומצם מספר המסתננים ממצרים באופן משמעותי, במשך השנים היה העיסוק באיום הפלילי ובמסתננים למרכז ההווייה האוגדתית. זאת ועוד, הפעילות הפלילית שנותרה בגזרה הפכה לקטלנית ולאלימה יותר, מלווה בחילופי ירי עם כוחות הביטחון המצריים ואף עם כוחותינו, כאשר קיים חשש מתמיד לשימוש בפלטפורמה של הברחה למימוש אירוע טרור נגד כוחותינו. כך יצא שגם אל מול התגברות איום הטרור, עדיין נשמר מרכז הכובד באוגדה בעיסוק הפלילי על הגדר, כאשר גורמים חוץ־צבאיים נתפסו כאחראים על מתן המענה לאתגרי הטרור.

המיקוד הרב בבעיית המסתננים ובמישור הפלילי לאורך הגבול הפך את הגדר לעיסוק העיקרי באוגדה, והוביל לתפיסת הגנה שכללה את תחזוק הקו כמשימה המרכזית. משמעות התנהלות זו הייתה תפיסה הגנתית תגובתית לאורך הגבול, שנותרה מנותקת

ואף ממודרת מפעילות הטרור בעומק סיני. כך יצא שבעוד איום הטרור הלך והתפתח, העיסוק במניעת הברחות והסתננויות המשיך להיות עיקר עיסוקה של האוגדה. הצמצום באיום הצבאי מאז החתימה על הסכמי השלום עם מצרים וירדן הפך את משימת האוגדה למשימת הגנה בגבולות של שלום. עיקר הממשק עם צבאות מצרים וירדן כיום נעשה במסגרת כוחות הקישור והתיאום ופעילויות שיתוף הפעולה, אשר להן משמעויות אסטרטגיות, ביטחוניות ואופרטיביות.

הטלטלה האזורית והשפעתה על אזור הגבול הדרומי

חוסר היציבות האזורית בשנים האחרונות השפיע רבות על יכולת האחיזה השלטונית הן במצרים הן בירדן, ובא לידי ביטוי ביתר שאת בחצי האי סיני, לאחר נפילת שלטון מובארכ. מאז שתפס הצבא את השלטון, עם בחירתו של גנרל א־סיסי לנשיאות, שככה הטלטלה במצרים. בירדן הצליח בית המלוכה לשרוד, למרות הניסיונות מצד גורמי אופוזיציה לערער את יציבותו. בתוך זאת התחזק בהדרגה כוחם של גורמים אסלאמיים קיצוניים בממלכה, וזאת לנוכח אתגרי משילות קשים שנבעו ממות אלפי הפליטים שנכנסו לממלכה בעקבות הלחימה בסוריה ובעיראק. גם במצרים וגם בירדן, נותרו אזורים פריפריאליים מאותגרי משילות, כשהבולט שבהם הוא חצי האי סיני. במקביל, עבר חצי האי תהליכי שינוי בזהות האוכלוסייה המקומית, חדירה של אידיאולוגיות סלפיות־ג'יהאדיות וחיבור עם גורמי טרור חיצוניים.

הג'יהאד העולמי והמדינה האסלאמית כאויב שמציב אתגר מערכתי בעבור מדינת ישראל עלייתה של המדינה האסלאמית נגעה בעיקר לאזורים בעיראק ובסוריה (שם ספגה המדינה תבוסות לאחרונה). המדינה מפעילה גם זרוע טרור בין־לאומית, שזוכה כיום לעיקר תשומת הלב העולמית. בשנים האחרונות הצהירו כמה ארגוני ג'יהאד אמונים למדינה האסלאמית והפכו להיות מחוזות מטעמה, ביניהם ארגונים בלוב, בסיני וברצועת עזה, שפועלים בסמיכות לגבולות מדינת ישראל. כך, אף שיעדה המוצהר של המדינה היה יצירת חליפות אסלאמית במרחבים תחת שליטתה, נוכחותה במרחבים הצמודים למדינת ישראל מציבה אתגר מבצעי ישיר גם לצה"ל ולמדינת ישראל.

בסיני, שהיה מאז ומתמיד אזור ספר מאותגר משילות במדיניות המצרית, השתמשו בעשור האחרון גורמי ג'יהאד עולמי. 'מחוז סיני' של המדינה האסלאמית הוא גלגול של ארגון ג'יהאד מקומי, שנודע בעבר כ'אנסר בית אל מקדס'. בקיץ 2014 נשבע הארגון אמונים למדינה האסלאמית ומאז הוא פועל כמחוז החמישי שלה. הארגון פועל בסיני ומבוסס ברובו על אוכלוסייה בדואית מקומית. לפי שעה, הארגון מרכז את מאמציו נגד השלטון המצרי ונגד כוחות צבא מצרים בצפון סיני (קו רפיח-שיח' זויד-אלעריש), ובאופן מצומצם יותר גם במרכזו (קציימה-כנתילה). הוא מונה כמה מאות פעילים, חלקם "מהגרים", חברי המדינה האסלאמית שעברו לפעול באזור סיני, וחלקם בני המקום, בדגש

על שבטי התראבין, העזאזמה והבריכאת.

דרך הפעולה של המחוז כוללת שימוש במטעני צד, ירי צליפה מנגד ורקטות נגד טנקים מסוג RPG, שאותם מפעיל הארגון בעיקר נגד כוחות הצבא המצרי בסיני. המחוז ביצע מספר רב של פיגועי ראוהו בשטח סיני שכללו פשיטות רב-מוקדיות של כוחות גדולים ומתפרצים, מתוזמנים ומתואמים. בין הפיגועים הגדולים של המחוז אפשר לציין את הפלת המטוס הרוסי מעל סיני באוקטובר 2015 ואת הפיגוע במסגד בצפון סיני בנובמבר 2017.⁶ המחוז פועל בעיקר נגד כוחות צבא מצרים, אך בעבר התמקד ארגון 'אנסר בית אל מקדס' דווקא באויב הישראלי. זכורים הפיגועים הבולטים שהוביל הארגון בכביש 12 ובמעבר כרם שלום.⁷ המדיניות הנוכחית של השלטון במצרים מנסה להשיב את מעמדה של מצרים כמובילה אזורית, ודבקה בשימור האחיזה בסיני. במסגרת זו מנהל השלטון מערכה צבאית קשה בסיני נגד המחוז, אשר חייבה את הגדלת הנוכחות הצבאית המצרית בסיני. גידול זה חרג מתנאי הנספח הצבאי במסגרת הסכם השלום בין ישראל למצרים, ונעשה בתיאום עם ישראל ובאישורה.⁸

פערים ואתגרים שהתפתחו באוגדה לנוכח ההתהוויות בשטח

הפערים שהתפתחו בין הנחות היסוד של התפיסה הקיימת באוגדה לבין ההתהוויות בשטח הובילו להבנה כי יש צורך לבחון שוב את תכלית פעילות הביטחון השוטף ולייצר שינוי ואיזון על-מנת להגביר את המוכנות ואת המודעות לאיומי הטרור. בתהליך הלמידה התבררו מהר מאוד הפערים באפקטיביות משימת שימור הריבונות, ובפרט בפעילות מניעת ההברחות. פעילות זו אמנם סיפקה אתגר, עניין, חיכוך וערנות בעבור הכוחות ומעל לכל שירתה את האינטרס הלאומי, אך לא ניתן היה להתעלם מכך שפעילות שימור הריבונות לא סיפקה מענים הולמים בהתמודדות מול איומי הטרור, בהיבטי מיקום הכוחות, ריכוז מאמץ אפקטיביים או פרקטיקות מבצעיות.

יחד עם זאת, התבררו פערים נוספים שהשפיעו על פעילות האוגדה, ביניהם צמצום המשאבים במסגרת התוכנית הרב-שנתית 'גדעון', בתקופה שבה האיום מסיני היה במגמת עלייה. במסגרת התוכנית, צומצמו סדרי הכוחות המוקצים להגנה. מהלך זה עמד בהיפוך למגמת העלייה במוטיבציות וביכולות של 'מחוז סיני', ולעלייה באיומים מכיוון ירדן. לנוכח האתגרים שזוהו התבהר כי תפיסת ההפעלה בביטחון השוטף לא תספיק על-מנת

⁶ ר' יאסר עוקבי, "לאחר רצח למעלה מ-300 מתפללים בפיגוע בסיני: צבא מצרים פתח במבצע באזור", **מעריב**, 24 בנובמבר 2017. <https://www.maariv.co.il/news/world/Article-610208> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

⁷ כתבי Ynet, "שבעה הרוגים בפיגוע בכביש 12", 18 Ynet, באוגוסט 2011. <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4110632,00.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018]; גילי כהן ואחרים, "פיגוע טרור משולב בדרום", **הארץ**, 5 באוגוסט 2012. <https://www.haaretz.co.il/news/politics/1.1794401> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

⁸ David Kirkpatrick, "Secret Alliance: Israel Carries Out Airstrikes in Egypt, with Cairo's OK", *The NY Times*, February 3rd 2018. <https://www.nytimes.com/2018/02/03/world/middleeast/israel-airstrikes-sinai-egypt.html> [accessed: June 2018].

להתמודד היטב עם תרחיש הייחוס, שהפך לאירוע טרור רב-מוקדי וקטלני. ההתפתחות המשמעותית בתהליך באה בעקבות ההבנה כי דרוש מענה סדור להתמודדות עם אירוע מתפרץ, גם ללא התרעה וללא מודיעין מקדים. צורך זה תפס מקום מרכזי בתהליך הלמידה, ובעיקר בשלב המאוחר של עיצוב המענה והטמעתו. הדגש סביב מענה לאירוע מתפרץ עלה הן בשל חשיבותו המבצעית והן מתוך עניין תרבותי וערכי שלנו בו. כל מי שמכיר לעומק את צה"ל יודע כי צה"ל הינו צבא התקפי, צורת קרב ההגנה נוגדת את ה-DNA הצה"לי. אנו מתקשים לאמץ את משימת ההגנה ולמצוא בה עניין, משמעות ואתגר. זאת ועוד, משימת ההגנה מבוססת על עוגנים קבועים וחושפת את תורפות הכוח הקרקעי לפגיעה ולהשמדה. בהקשר זה ולנוכח הצורך במיקוד ובחלוקת משאבים מושכלת, לא ניתן דגש מספק בהכשרות, בקורסים ובתרגילים לביטחון השוטף בבניין הכוח הצה"לי בכלל, בהיבטי התפיסות והמיומנויות של מסגרות לחמות. כך יצא שגם במסגרת תהליך הלמידה שלנו באוגדה, וביתר שאת בתהליך ההטמעה, נטייתנו הטבעית הייתה לעסוק יותר במענה לאירוע מתפרץ, ופחות בזיהוי תבניות חדשות המתאימות יותר לטקטיקות ההגנה.

בניסיון להתמודד עם המתח שבין טקטיקות ההגנה לטקטיקות ההתקפה נשאלו שאלות מרכזיות סביב מהות הביטחון השוטף באוגדה. הפעלת הכוח באוגדה שהתבססה בצורה מהותית על שמירה, על סיורים ועל פעילויות יזומות, המתקיימים באופן גלוי ומרתיע לאורך הגדר באופן שמושך אש בשטח, העלתה תהיות באשר לנחיצותה ולמידת הרלוונטיות של תכלית הביטחון השוטף. לא נעשה בירור מספק לגבי השאלה: מהו ביטחון שוטף אפקטיבי בגזרת 80, לנוכח האתגרים הגדולים של מיעוט סדרי כוחות, זמן וגודל הגזרה וללא נכסים חיוניים. שאלות קשות עלו גם בנושא - מה אנחנו רוצים מהכוחות בקצה? וגם בהקשר ליכולת לתרגם את ההבנות מתהליך הלמידה לרמות המבצעיות בשטח. בהקשר זה, היעדר חיכוך יום-יומי עם איום הטרור הקשה על הלמידה ועל פיתוח הידע.

נוסף על כך, הנתק בין התפיסה המבצעית בגבול המערבי לבין איום המדינה האסלאמית הרב-זירתי תרם אף הוא להתפתחות פער תפיסתי באוגדה. בעוד שהיריב המרכזי בגזרה הפך להיות 'מחוז סיני', המשויך ארגונית ואידיאולוגית למדינה האסלאמית, נותרה האוגדה מנותקת מההקשר הרב-זירתי הרחב של פעילות צה"ל אל מול מוקדי המדינה האסלאמית, בצפון בעיקר.

פער מרכזי נוסף נגע לשחיקת סיני כעומק אסטרטגי מפורז. האיום המרכזי שהציב 'מחוז סיני' היה על היציבות השלטונית במצרים, וחייב את הגדלת הנוכחות הצבאית המצרית בסיני. כתוצאה מכך גדלו באופן משמעותי סדרי הכוחות המצריים בגזרה, חלק גדול מהם התמקם בקדמת סיני. הכנסת מערכות נשק לסיני, בדגש על יכולות מתקדמות מתחום ההגנה האווירית שחקו אף הן את "חגורות ההגנה", כפי שנוסחו בנספח הצבאי להסכם השלום עם מצרים. גם אין הדבר בגבולות האחריות של האוגדה או של פיקוד הדרום, הם נדרשים לתת על כך את הדעת, ולהוות גורמים מתריעים בפני המטכ"ל והדרג הבכיר.

הזדמנויות ופוטנציאלים

פוטנציאל החיבור בין הטרור לפלילי היה למעשה מנוגד להנחות העבודה שהפרידו בין הפעילות הפלילית לטרור. הנחתנו הייתה כי אנשי 'מחוז סיני' מתנגדים להברחות כחלק מאורח החיים הדתי שניהלו, ולכן איום הטרור והאיום הפלילי הם איומים נפרדים. ואולם, בתהליך הלמידה זהו כמה זיקות פוטנציאליות בין העולם הפלילי לעולם הטרור: חלק מאנשי 'מחוז סיני' עסקו בעבר בהברחות וחלק מנתבי הברחות ונתבי הטרור חד הם, מתוקף מאפייני השטח. לבד מכך, קיימת זיקה בין ייבוש ערוצי הברחות לעלייתם ולריבויים של ערוצי הטרור בסיני, זאת בשל המחסור במקורות פרנסה חלופיים. החיכוך עם האיום הפלילי טמן בחובו פוטנציאל גדול ללמידה על דרכי הגישה לגדר ועל הנעשה בעומק סיני. כמו־כן, חיכוך זה פתח בפני הצד הישראלי והצד המצרי כאחד את ההזדמנות להפקת מודיעין מצירי הברחות סביב הגדר.

שותפות האינטרסים בין ישראל למצרים, במסגרת ההתמודדות עם איום הטרור שמציב 'מחוז סיני', יצרה בסיס רחב יחסית להעמקת שיתוף הפעולה בין שתי המדינות. עוד זוהה כי שיתוף הפעולה יוכל להתרחב לתחומים נוספים. נוסף על כך, ניתן יהיה לבסס את יחסי ישראל-מצרים בטווח הארוך, ללא תלות בקיומו של איום כזה או אחר, ולפתח כלים נוספים לשיפור משימת שמירת הגבול. הנחת העבודה הייתה כי כוחות הביטחון של מצרים וירדן ושיתוף הפעולה עימם מורידים מעוצמת האיום בגבולות, על אף שהיה ידוע כי הנחה זו תלויה ברצון וביכולת של צבאותיהם למלא את משימת המלחמה בטרור לאורך הגבול. יתרה מכך, שיפור שיתוף הפעולה בקו המגע נתפס כבעל פוטנציאל לפיתוח כלים נוספים בתחומי ההרתעה וההרתעה כאחד.

פוטנציאל הרתימה של המערכת הישראלית לפיתוח התשתיות הלאומיות בגזרה התגלה סביב בנייתו של שדה התעופה רמון, הסמוך לאילת. שדה התעופה היווה נכס חיוני שיצר אתגר ביטחון חדשים, אך גם פתח את האפשרות לגיוס משאבים בעבור הגזרה הסובבת אותו. במהלך בניית שדה התעופה זיהתה והתריעה האוגדה על סיכונים ביטחוניים אפשריים, ובתהליך מלמטה למעלה שעבר דרך המטכ"ל והגיע עד לדרג המדיני, נוצר האפקט הנדרש שסיפק את מרב הביטחון - החלטת ראש הממשלה לסיים את בניית הגדר לכל אורך הגזרה.

תפיסת המענה החדשה

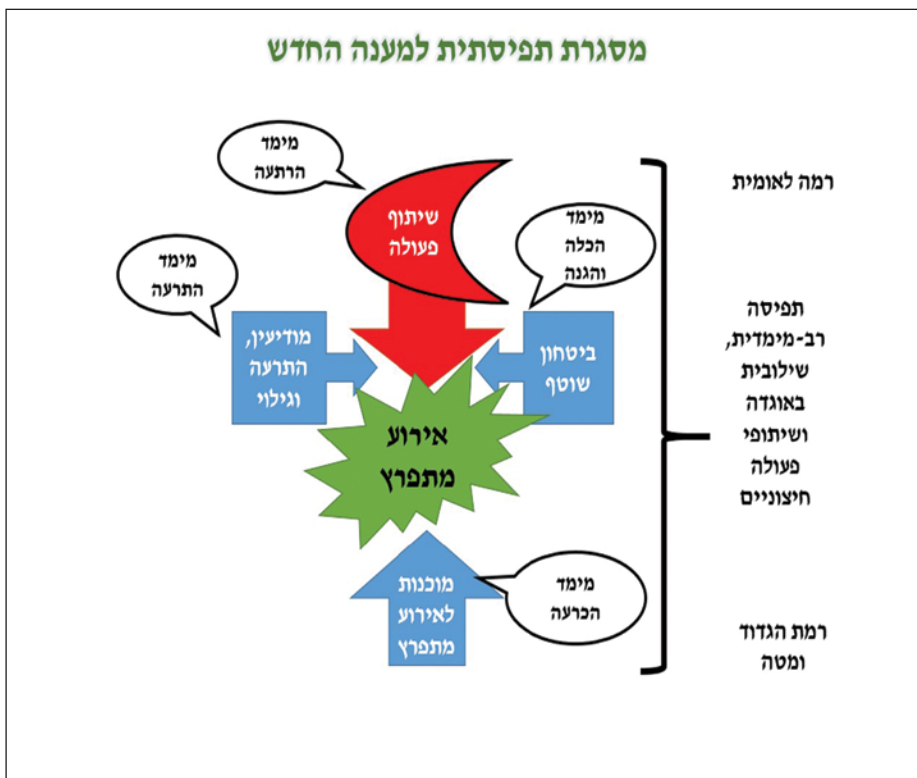
תפיסת המענה החדשה של האוגדה התעצבה סביב ארבעה ממדים משלימים: (1) ממד ההכרעה של אירוע טרור מתפרץ; (2) ממד ההכלה בביטחון השוטף, שכלל ניהול סיכונים בארגון המרחב תוך מיצוי משאבים בביטחון השוטף; (3) ממד ההתרעה מטרור, המודיעין והאיסוף (מדקות ועד ימים); (4) ממד שיתוף הפעולה להרתעה, לסיכול האיום ולחיזוק המחויבות לשותף.

א. הכרעה של אירוע מתפרץ - הנחת העבודה שעל־פיה עוצב המענה הייתה כי מרכיבי ההגנה צריכים להיות מוסדרים וערוכים מראש למתן מענה מיידי לתרחישי האיום.

- זאת, תוך שאיפה וחתירה לשיפור ההתרעה. בליבת ממד ההכרעה נדרשו הכוחות לבצע ביטחון שוטף דיפרנציאלי, חשאי, קטלני ונייד, שתכליתו להיות ערוך להכלת אירוע מתפרץ. בחזון, שאפנו להביא את מפקד הפלוגה לממש את עיקרון 'פיקוד משימה' בגזרתו, להביא להשתנות מתמדת ולפעילות חשאית שאינה צפויה במרחב הגבול ולחדד את קטלניות הקצה המבצעי ואת כשירותו להגיב לאירוע. סדרי הכוחות, המאפיינים הייחודיים וגודל הגזרה נותרו אילוצים קבועים בגזרת 80.
- ב. הכלת אירוע - מיעוט הכוחות ביחס לאורך הגזרה אינו מאפשר נוכחות רציפה לשימור הריבונות לאורך כל קו הגבול. לכן, הגנה מספקת על הנכסים החיוניים בגזרה מחייבת ריכוז מאמץ בקרבתם, תוך דילול מרכיבי ההגנה במרחבים המרוחקים ויצירת מרחבי ספיגה. ניהול הסיכונים חידד את האחריות האוגדתית ונתן משנה תוקף לצורך בפיתוח מענה אפקטיבי בממדים נוספים (מודיעיניים, שיתופי פעולה ועוד).
- ג. התרעה: חיבור בין העומק למשימת ההגנה - התפיסה החדשה יצרה מענה בעל היגיון מבצעי שלם בכלל מרחבי האוגדה: במרחבי האבטחה, האחזקה והעורף. על-מנת לעמוד במשימת ההגנה היה עלינו ליצור היגיון רציף לפעילויות בכל אחד מהמרחבים. במרכז התפיסה עמד החיבור בין המתרחש בעומק לבין משימת ההגנה בגבולות הגזרה. לשם כך נדרש שיפור ביכולת ההתרעה, אשר התקבל בעזרת שותפות משמעותית שנבנתה עם אגף המודיעין. רתימת אגף המודיעין שיפרה משמעותית את המענה הטכנולוגי ואפשרה התרעה טובה יותר. השותפות העמוקה עם אגף המודיעין הביאה את האגף להסכים לשנות את תוכנית העבודה שלו, ולהעביר לאוגדה משאבים שהיו מיועדים לגורמים אחרים. כתוצאה מכך הצליחה האוגדה, שעד כה עסקה בביטחון שוטף ללא נגיעה במתרחש בעומק סיני, להתחבר להתרחשויות בעומק ובכך לשפר את משימת הביטחון השוטף - בהגנה ובהתרעה. חיבור זה היה קריטי בסוגיית ההתמודדות עם תופעת המסתננים. גילינו שבעזרת שיתוף פעולה עם אגף המודיעין ניתן לעיתים לעצור את תופעת המסתננים בעודם בשטח סיני. גם ההתמודדות עם טרור נעשתה לאור ההיגיון של הסרת האיום המשותף במרחב הגדר, סיכולו והרתעתו.
- ד. הרתעה ומיצוי שיתוף הפעולה - מרכיב מרכזי וייחודי שעלה בתפיסת המענה החדשה התבסס על שיפור שיתוף הפעולה והתיאום הביטחוני עם השותפים המצרים והירדנים. שיתוף הפעולה הפך גם לכלי לרתימת השותפים בתחומים נוספים, ובראשם עצירת תופעת המסתננים וההברחה הפלילית (כמעט באופן מוחלט). מיצוי שיתוף הפעולה נועד לשפר את המוכנות ואת היכולת להתמודד עם האיומים במרחב האבטחה ובקו המגע. הוא כלל: עיצוב רעיון אסטרטגי המברר את תכלית שיתוף הפעולה, תכנון המשאבים והבקרה השוטפת; תיאום בין הגורמים הרבים הלוקחים חלק בדיאלוג מול השותפים, ושיקוף הצורך בשימוש בשיתוף פעולה זה לצורכי הביטחון השוטף; מינוף הזדמנויות להרחבת שיתוף הפעולה ולביסוס

הנכסיות הישראלית באזור; זיהוי זיקות בין-זירתיות על-מנת למצות משאבים ולנצל הזדמנויות. בעינינו, מלבד תרומתם לחיזוק שיתוף הפעולה בין המדינות, תרמו כל אלה גם להרתעה הישראלית במרחב זה.

עקרונות השילוביות והרב-ממדיות בתפיסה - כאמור, המענה החדש באוגדה היה מורכב מכמה ממדים שהשלימו זה את זה. רכיב הביטחון השוטף, קרי סדרי הכוחות המבצעים תעסוקה מבצעית בגזרה, מהווה רכיב אחד במענה ההגנתי. שיתוף הפעולה, המודיעין להתרעה והיכולת להכריע אירוע מורכב הינם בעלי משקל ותרומה ייחודיים להתמודדות עם איומים. ואולם, רק מימוש כלל הממדים באופן משולב יכול לאפשר מענה אופטימאלי.



תמונה 3: תרשים המתאר את המסגרת התפיסתית למענה החדש

יכולתה של האוגדה לממש את התפיסה שעוצבה אינה נסמכת על יכולות פנימיות בלבד, אלא על מיצוי יכולות רב-זרועיות ורב-ארגוניות (בראשם שיתוף פעולה מתמשך עם גופים כמו אגף המודיעין, חיל האוויר, שב"כ, משטרה, חיל הים, יחידות מרחביות ועוד), על ידי מיצוי היתרון היחסי של כל גורם, כאשר כלל המאמצים באים לשרת תכלית אחודה. זאת ועוד, תהליך פיתוח התפיסה כלל גם תהליך רתימה פנימי וחיצוני לצד שינוי תודעתי באוגדה. מצד אחד, כלל התהליך את הגברת הנוכחות של האוגדה בפיקוד ובמטה

הכללי, על-מנת לחבר בינה לבין הדרגים המטכ"ליים והמדיניים. עניין זה הינו הכרחי בכדי לאפשר לאוגדה לעמוד במשימותיה. הגברת מעורבות האוגדה ומיצובה כשחקן משפיע, הוביל אותנו, בדרג המפקדים, לקחת חלק ולהשפיע על הערכות המצב ועל תהליכי הלמידה הפיקודיים והמטכ"ליים. זאת מתוך הבנת ההזדמנויות הייחודיות של האוגדה, המחייבות יוזמה, ייצוג ודאגה לצרכים הגזרתיים ואיגוד כלל המשאבים ובעלי העניין. נוסף על כך, ככל שהרחבנו את השפעתנו, כך העלינו את רמת המודעות ואת התפיסה העצמית של האוגדה; באופן מעגלי, עליית המודעות והתפיסה העצמית שלנו העלו גם את מידת העניין, הקשב ומשאבי האיסוף והאש שקיבלנו חזרה, כאשר רבים מקרב שותפי התפקיד הרלוונטיים נרתמו ברצון.

אתגרי ההטמעה - המעבר מתפיסה לפרקטיקה

תהליך פיתוח התפיסה באוגדה 80 היה תהליך ראשוני מבחינתי, כמפקד אוגדה. התהליך החל בשלב גיבוש התפיסות, והגיע לסיומו עם תרגום תפיסות אלה לכדי מעשים ותוכניות קונקרטיות. בהקשר זה, האתגר הגדול היה טמון ביכולת להביא את הדברים לידי מימוש - לקחת רעיון ולממשו עד לרמה הטקטית - מדרג האוגדה, החטיבה והגדוד ועד לדרג מפקד הכיתה. כמפקד, המפתח לכך היה יצירת שותפות סביב הרעיונות ועקרונות הפעולה. חשוב לציין כי תהליך הטמעת התפיסה החל עוד בשלבים המוקדמים של עיצובה, והתהווה עוד טרם הבשילו כלל מרכיבי המענה. בד בבד עם תהליך ההטמעה, התפיסה עצמה התפתחה והשתנתה.

בדיעבד, ניתן לחלק את תהליך ההטמעה לשלושה ערוצים מרכזיים:

- א. רתימה כלפי חוץ - עוד לפני תחילת תהליך פיתוח התפיסה היה ברור כי מדובר באתגר גדול, אשר חוצה את גבולות האוגדה והפיקוד. תהליך הרתימה של השותפים המרכזיים ובעלי העניין, שזוהו מייד עם כניסתי לתפקיד, החל בשורה של פגישות אישיות עם ראשי חטיבות ועם מפקדים מרכזיים במטכ"ל. במהלך הפגישות, שכללו חשיבה משותפת על פתרונות אפשריים ומיצוי המשאבים הקיימים, כמו גם בביקורים הדדיים באוגדה שנמשכו לאורך התהליך, עלה הפער הביטחוני בגזרה למודעותם של גורמי המפתח. במהלך הפגישות והביקורים הללו נרקמו גם שותפויות שהובילו לפיתוח כלים שונים, אשר אפשרו בהמשך את יצירת המענה ואת הטמעתו.
- ב. רתימה כלפי פנים - ערוץ הרתימה הפנימי כלל חיבור שוטף של קציני המטה לתהליך ושיח עם מפקדי החטיבות, יחד עם עיגון התהליך בתוך תוכנית היעדים האוגדתית ובתוכניות העבודה. ערוץ זה כלל גם דיוני סטטוס עיתיים והשתלמויות אוגדתיות סביב התפיסה.
- ג. המשך התפתחות התפיסה - בהיעדר חיכוך עם האויב, יכולת ההטמעה ותיקוף התפיסה הייתה מוגבלת. תהליך הטמעת התפיסה לאורך זמן התאפשר בזכות הצגת התפיסה לגורמים חיצוניים. דבר זה תרם רבות להבשלת רעיונות ולהמשך פיתוח התפיסה. במציאות שבה קיים חיכוך מועט מאוד (עד אפסי) עם האויב, התגלו

- התרגילים כקריטיים והפכו לערוץ למידה משמעותי ביחס למפגש הפוטנציאלי של התפיסה עם המציאות. תהליך הכתיבה של ניירות התפיסה ומסמכים משלימים, תרם רבות לבירור ולחידוד מרכיבי התפיסה והשילוב ביניהם.
- ד. ועדיין, המעבר מתפיסה לפרקטיקה כלל מתח רב בין עומק התהליך לבין קצב המימוש. מאחר שהשינויים בביטחון השוטף התקדמו בקצב איטי, הייתה לנו פריבילגיה להעמיק בכל אחד ממרכיבי המענה. התהליך היה עמוק ונגע במרכיבים רבים במשימת ההגנה, אך לקח לנו זמן רב מדי להמשיגם ולתרגמם לכדי עקרונות פעולה, ובעיקר, ללמד ולחנוך את הכוחות הטקטיים בשטח. לתחושת, תהליך זה לא הגיע לידי מיצוי וימשיך להעסיק את האוגדה גם בשנים הקרובות. המענה המבצעי ברמת המפקד והאוגדה כלל לקיחת סיכונים והובלת שינויים בממד הרחב, במעטפת הביטחון השוטף ובתשתיות.
- ה. קושי בהטמעה בחיבור בין האוגדה לחטיבה ולגדודים - קומת פיתוח הידע לא מסתיימת בגיבוש התפיסה בדרג האוגדה, אלא מצריכה פיתוח ידע יישומי (טכניקות קרביות ועקרונות פעולה) וכן הבנייה של תהליך הטמעה מחזורי, אשר ישרת את האוגדה ואת החטיבות בכל תחלופת כוחות בקו. לחטיבה יש תפקיד משמעותי בפיתוח הידע היורד לגדודים תחתיה. במקרה שלנו, האוגדה הובילה את תהליך הלמידה יחד עם החטיבות המרחביות, כאשר במהלך התהליך סימנה האוגדה את הפער, מיקדה את כיווני הפעולה והובילה חלק גדול מהתהליכים. אף-על-פי שהחטיבות היו שותפות מלאות, עדיין היה מקום לדרוש מהן יותר מעורבות והובלה. היה מקום לדרוש מהן לקחת את התפיסה החדשה ולתרגם אותה לטכניקות קרביות, לנהלים ולכללים בביטחון השוטף, בתהליך הכניסה לתעסוקה המבצעית, באימונים, בתהליכי ההטמעה, החניכה והבקרה על כוחות הביטחון השוטף בגזרתם, בתרגילים ובלמידה.
- ו. בעוד הרתימה למול הסביבה החיצונית הייתה משמעותית להשגת משאבים ולקבלת עדיפות גבוהה יותר, אתגר הרתימה הפנימית דרש מאיתנו להביא את הכוחות בשטח להבנה ולהזדהות עם התפיסה החדשה. הרתימה בסביבה הפנימית אמורה הייתה להשפיע על פעילותם היום-יומית של הכפופים ועל יחסיהם עם שותפי התפקיד שלהם (בעיקר בציר הפיקודי). רתימה מסוג זה דורשת השפעה על תפיסות התפקיד ועל עמדות פנימיות של מפקדים בכל מדרג הפיקוד והשליטה. כמו-כן, מאפייני משימת האוגדה חייבו לקיחת סיכונים והתמודדות עם טעויות, כזו שצריכה לחלחל למישור התרבותי. כך, למשל, הבנו שכדי שתהליך ההטמעה אכן יחלחל, "פיקוד משימה" צריך להפוך לטבע שני הן בהקשרים מבצעיים והן בהקשרי מטה, כאשר התנאי להטמעת "פיקוד משימה" הוא חניכה ולימוד. חשיבות החניכה מקרוב התגלתה ביתר שאת בתהליך ההטמעה, כאשר המפקדים התקשו בעצמם לתרגם את הציפייה הנגזרת מהתפיסה לפרקטיקה בשטח. נראה כי קיימת חשיבות עליונה לעיצוב תהליך הכניסה לקו בהתאמה לתפיסה האוגדתית. יתרה מזאת, אין

תחליף לשיח הישיר עם מפקדים בשטח; רק באמצעותו ניתן לעבור משלב ההיכרות עם התפיסה לשלב הבנת היישום שלה בביטחון השוטף ובאירוע מתפרץ.

ז. "האמונה באיום" - קושי אחרון, אך מרכזי וייחודי לאוגדה 80, היה "האמונה באיום". המאפיין המנטאלי הגזרתי הבולט ביותר הוא הקושי להביא את הכוחות "להאמין באיום", בשל היסטוריה גזרתית רחוקה ושנים רבות של שקט, לצד איום פוטנציאלי שטרם התממש. כל אלה יצרו תחושה כי "שום דבר לא יקרה כאן", מאחר שאזור הערבה ואילת מתקשרים לאסוציאציות של נופש, ופחות לאיומים צבאיים ממשיים. עם כל אלה היה על המפקדים באוגדה להתמודד באופן יום-יומי. אתגר זה חידד את הצורך בתהליכי למידה מתמשכים, בחניכה ובבקרה, אשר בסופו של דבר העצימו את המענה האוגדתי.

רשימת מקורות:

- אמ"ץ/תוה"ד. **עיצוב תהליכי הלמידה ופיתוח הידע במפקדה הכללית**. צה"ל: 2015.
- כהן, גילי, ואחרים. "פיגוע טרור משולב בדרום". **הארץ**. 5 באוגוסט 2012. <https://www.haaretz.co.il/news/politics/1.1794401> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- כהן, גילי. "הרפורמה של אייזנקוט: קיצוץ ביחידות". **הארץ**. 10 בנובמבר 2015. <https://www.haaretz.co.il/news/politics/1.2773270> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- כתבי Ynet. "שבעה הרוגים בפיגוע בכביש 12". *Ynet*. 18 באוגוסט 2011. <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4110632,00.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- עוקבי, ר' יאסר. "לאחר רצח למעלה מ-300 מתפללים בפיגוע בסיני: צבא מצרים פתח במבצע באזור". **מעריב**. 24 בנובמבר 2017. <https://www.maariv.co.il/news/world/Article-610208> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- "תמיכה פומבית של דאע"ש בארגון הג'יהדיסטי המצרי אנצ'ר בית אלמקדס". **מרכז המידע למודיעין ולטרור על שם אלוף מאיר עמית**. 12 בנובמבר 2014. <https://www.terrorism-info.org.il/he/20729> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- Kirkpatrick, David. "Secret Alliance: Israel Carries Out Airstrikes in Egypt, with Cairo's OK". *The NY Times*. February 3rd, 2018. <https://www.nytimes.com/2018/02/03/world/middleeast/israel-airstrikes-sinai-egypt.html> [accessed: June 2018].

את מי אנחנו מפחידים? התפתחות הגישה הצה"לית למבצעי גמול והרתעה מול ארגוני טרור וגרילה

אל"ם ערן אורטל¹

גישת "מבצעי ההרתעה" נדונה רבות בצה"ל. המאמר מביא סקירה היסטורית של פעולות תגמול ושל מבצעי הרתעה וטוען כי מדיניות "מבצעי ההרתעה" של העשורים האחרונים אפקטיבית פחות מזו שהשתקפה בפעולות התגמול של העשורים הראשונים. בעוד שפעולות התגמול המקוריות בדרך כלל הרתיעו את מדינות ערב עד כדי שינוי מדיניותן, דווקא בעשורים האחרונים נראה כי השפעת פעולות צה"ל על המדיניות הבסיסית של האויב, למרות תקופות שקט, פחתה. בעיני הכותב, נעוץ המפתח להבנת התופעה באמינות האיום הישראלי העיקרי בעיני האויב - נכונותה להסלים למלחמה מכריעה. מכאן שהמבצעים ניתנים להבנה רק במסגרת של אסטרטגיה כוללת יותר שבקצה - נכונות ומוכנות ישראל להפעיל כוח מכריע.

מבוא

"מבצעי הרתעה", "פעולות תגמול", "מערכה משברית", "מבצעים מוגבלים" - אלה הם רק חלק מהכינויים שבהם עשה צה"ל שימוש לאורך השנים בהקשר של מבצעים צבאיים גלויים לפגיעה באויב, שאינם מלחמות. יצאנו לפרוס יריעת ייחוס היסטורית על-מנת לברר את שורשיה של תפיסת מבצעי ההרתעה הצה"לית, במטרה לאפשר לאחרים להפיק ממנה תובנות עכשוויות.

כשמטרה זו לנגד עינינו, בחרנו לנסות ולאתר דפוסים חוזרים מצד אחד, וממדי השתנות מצד שני, בהתפתחות עולם מבצעי התגמול וההרתעה הצה"ליים, תוך שאנו נמנעים במכוון

¹ אל"ם ערן אורטל משרת כראש צוות החשיבה במרכז דדו. תודה מיוחדת לחוקרי מרכז דדו יניב פרידמן ואייל ברלוביץ' על המקורות ההיסטוריים הראשוניים שהעמידו ממחקריהם הם לטובת סקירה זו, ולד"ר אוהד לסלוי על הערותיו המועילות.

מהגדרה מגבילה של התחום.

בפרק הראשון נדון בשלושת העשורים הראשונים של מדינת ישראל. למרות הריחוק בזמן תקופה זו מהווה הן מקור להבנה של השתנות התפיסה בעשורים האחרונים, והן השראה לתפיסות אפשריות חדשות. הפרק השני ידלג ישירות לעשורים של שנות ה-90 וה-2000. הדילוג על שנות ה-80 קשור למלחמת לבנון ולשנות שהייה בה. בשנים אלה הפסיקה מדינת ישראל לנסות ולייצב את הגבול הבווער התורן (לבנון) באמצעות מבצעי גמול/הרתעה/ ענישה/ אכיפה למיניהם, ויצאה להסדיר בעצמה, ובכוח, את הסביבה האסטרטגית מתוך לבנון. הפרק השלישי הוא הסיכום. על בסיס שני הפרקים הראשונים ננסה לזהות קווי המשכיות ושינוי בתפיסה הישראלית, לעמוד על עוצמות ועל בעיות בה, ולהציע פרשנות מסוימת לתפיסה, ולאופן שבו התפתחה.

אם נסכם את התובנה העיקרית, נראה כי בעשורים הראשונים, מערכה מתמשכת ומסלימה של מבצעי גמול שירתה בדרך כלל את מטרתה. ההסבר העיקרי להצלחה זו הוא האיום האמין של מדינת ישראל במלחמה, שממנה חששו מדינות ערב. המצרים בשנות ה-50, הסורים בשנות ה-60 והירדנים בשנות ה-70 המוקדמות, כולם שינו מדיניות כתוצאה מחששם מהסלמה מול ישראל. בעשורים האחרונים, לעומת זאת, נדמה שמבצעי הגמול משקפים בעיקר את אי-רצונה של ישראל לצאת למלחמות מכריעות, יותר מאשר את נחישותה להמשיך ולהסלים במידת הצורך. ייתכן שהמפתח למערכות אפקטיביות של מבצעי גמול טמון בקיומה של תפיסת הכרעה רלוונטית, ובאיום אמין למימושה.

פרק א': מבצעי גמול בעשורים הראשונים

באיור 1 אנו מציעים "מבט על" על התפתחות תפיסת פעולות התגמול של צה"ל בשלושת העשורים הראשונים למדינה. התפתחות התפיסה הישראלית מוצגת באמצעות מספר מצומצם של מבצעים שמייצגים להבנתנו מבצעים נוספים שהתרחשו באותה תקופת זמן פחות או יותר.

דפוס המבצעים בשנות ה-50 המוקדמות

בחרנו את פעולת רנטיס (ינואר 1953) ואת פעולת קיביה (אוקטובר 1953) כמבצעים מייצגים לרוח התקופה.

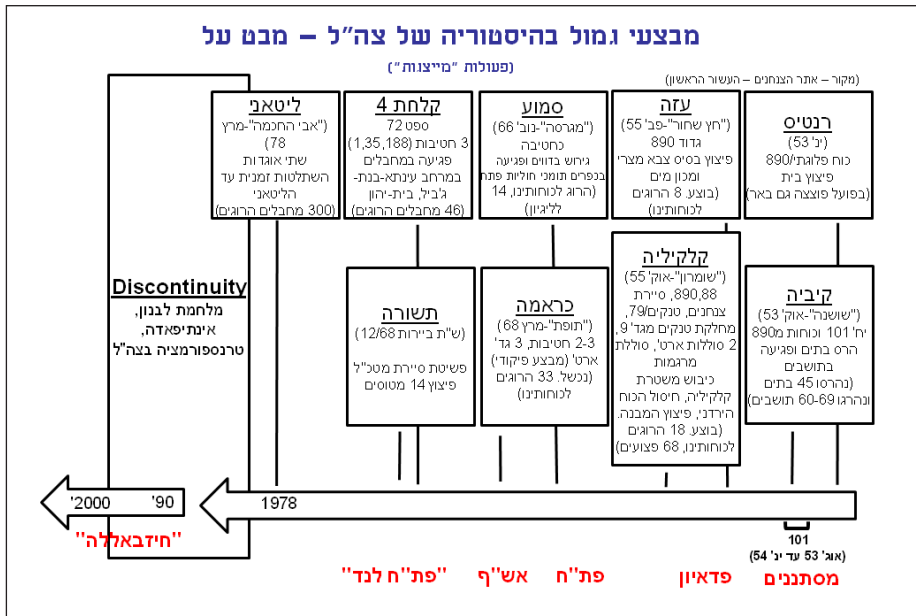
היגיון הפעולות וצורתן דומים:

1. כמעט תמיד המניע למבצע היה אירוע גבול, בדרך כלל רצח של ישראלים, שמקורו בכפרים שמעבר לקו.
2. עד פעולת קיביה (כולל אותה), הפשיטות היו מכוונות לכפרי המוצא של המפגעים² ולפגיעה במרחחים עצמם (אם ידועים, כמו במקרה של נבי סמואל), או בכפר ככלל.
3. צורת הפעולה הייתה בדרך כלל פשיטה של כוח רגלים, בדרך כלל בלילה, ובהיקפים

² לפחות על-פי החשד, בדרך כלל על בסיס הקרבה של הכפר למקום הפיגוע.

פלוגתיים עד גדודיים.³

אם נסכם את דפוס המבצעים של שנות ה-50 המוקדמות, הרי שנמצא כי מדובר במערכת מבצעים שההיגיון שלהם היה, על פניו, הרתעת האוכלוסייה הכפרית הערבית סמוכת הגבול שממנה יוצאים מסתננים ומפגעים לתוך ישראל. היגיון אחר היה תמיכה מוראלית ביישובי הספר הישראליים ובניית תחושת מסוגלות של כוחות צה"ל עצמם. הצורה האופרטיבית שנבחרה כדי לממש את ההיגיון הייתה פשיטות קרקעיות לילות בסד"כ מוגבל (עד גדוד, בדרך כלל) לפגיעה באנשים ולחבלה בתשתיות וברכוש.



תמונה 1: מבצעים "אופייניים" לעשורים הראשונים, בחלוקה לתת-תקופות.

דפוס המבצעים מ-1954 עד מבצע סיני

שנת 1954 מייצגת שינוי משמעותי בתפיסת פעולות התגמול עד אז. בחרנו במבצע חץ שחור' (פעולת עזה) בפברואר 1955 ובמבצע שומרון (פעולת קלקיליה) באוקטובר 1956, כמבצעים המייצגים שורה ארוכה של פעולות שנערכו באותן שנים (עד מבצע קדש). ניתן להבחין בשנים הללו במגמה ברורה של מבצעים המכוונים נגד כוחות הצבא של מצרים, ירדן וסוריה.

ההיגיון מאחורי מגמה זו הורכב מכמה היבטים. מצד אחד, הסערה שחוללה פעולת קיביה בעולם הביאה להפסקת הפעולות נגד כפרים אזרחיים. מצד שני, אופי המבצעים הושפע מהרצון של חלק ממקבלי החלטות בישראל לדרדר את המצב באופן מכוון לכדי

³ להרחבה על הרקע לפעולות אלו ועל האירועים המרכזיים שהתרחשו בגבולות, ראו: אג"ם/תוה"ד, פעילות הבט"ש בשנים 1949-1965 (צה"ל: יוני 1995), עמודים 3-18.

מלחמה.⁴ אך בפשטות, נוסף על שני ההיבטים הללו, בשנים אלה הלכו והתרבו תקריות הגבול והחדירות שבוצעו לא על-ידי האוכלוסייה המקומית אלא על-ידי המדינות עצמן או בהכוונתן. היו אלה חוליות מודיעין מצריות, או "פדאיון" שהכוונו על-ידם, פיגועי צליפה ומארב של חיילי הלגיון הירדני בירושלים, בגבול השרון ובערבה, תקריות דיג וירי סורי על יישובי עוטף הכינרת, ואף תקריות גבול של ממש בין צבא מצרים לצה"ל באזור ניצנה. העימות בגבולות שינה את פניו מעימות בין ישראל לכפריים הערביים שמצאו עצמם מעברו השני של גבול חדש ולא מסומן, לעימות עם מדינות ערב. בהתאם לכך נראה כי ההיגיון האסטרטגי שהתפתח היה הפעלת כוח נגד המדינות עצמן, שהתבטאה בצורה האופרטיבית של פשיטות חי"ר ליליות גדולות (סד"כ על-גדודי) להשמדת כוחות, מתקני צבא ותשתיות.⁵

שנות ה־60

סוריה

לאחר מבצע קדש השתרר שקט בגבול מצרים באופן כמעט מוחלט. לעומת זאת, גבולות סוריה וירדן הפכו למוקד של אי-שקט, במיוחד החל מהמחצית השנייה של שנות ה־60, על רקע הקמת הפת"ח ב־1 בינואר 1965. תהליך ההסלמה היה מהיר וצה"ל פיתח דפוס פעולות תגמול חדש להקשר החדש שנוצר.

בדרך כלל, בגבול סוריה היו ההתנכלויות ליישובים הישראליים מעשה של צבא סוריה, על רקע סכסוך הגבולות בנוגע לאזורים המפורזים ופרויקט ההטיה של מי הירדן. למול אתגר זה המשיך צה"ל בדפוס הפעולה שהתפתח בשנות ה־50, ותקף כפרים ומוצבים צבאיים ששימשו בסיס לכוחות הסוריים שירו על דייגים בכינרת, או שהתנכלו לישראל בצורות אחרות. פעולות תאופיק (ינואר 1960) ונוקייב (מרץ 1962) הן דוגמאות למבצעים מן הסוג הזה.⁶ בהמשך, כחלק מניסיון ישראלי למנוע את הטיית מקורות הירדן, התפתחה גישה של תקיפות אוויריות על מוצבים סורים וירי טנקים במסלול עקיף. בתחילה היה השימוש בחיל האוויר תגובתי. בהמשך, לאחר התייצבותה של ארה"ב לימינה של ישראל, הפך השימוש בחיל נפוץ יותר, אם כי פעמים רבות הוטלו מגבלות משמעותיות על אופן הפעלתו.⁷

⁴ ראה עוד על "מדיניות הדרדור" למלחמה המיוחסת לרמטכ"ל משה דיין, אצל: מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ**, כרך א' (תל-אביב: מערכות, 1997).

⁵ משה דיין, "פעולות צבאיות בימי שלום", **מערכות, קיץ-קיט** (צה"ל: אפריל 1959), עמוד 56; משה דיין, "שלב אל שלב", **מערכות, קיץ-קיט** (צה"ל: אפריל 1959), עמוד 52; משה שרת, **יומן אישי 1955** (תל-אביב: ספריית מעריב, 1978), עמוד 816.

⁶ עיקר העימותים התרחשו סביב שלושת האזורים המפורזים בין ישראל סוריה. להרחבה, ראו: מתי גרינברג, **האזורים המפורזים בגבול ישראל-סוריה**, 2 כרכים (אג"ם/תוה"ד, אפריל 1993).

⁷ עמי גלוסקא, **אשכול, תן פקודה** (תל-אביב: מערכות, 2005), עמ' 123; חשוב לציין כי פעמים רבות הפעלתו של חיל האוויר לא קיבלה את אישורו המוקדם של הדרג המדיני ושל אשכול. ראה: Ze'ev Elron, "Remarks on Air Power and the Six-Day War", *The Journal of Military History* 69 (Society for Military History, July 2005), p. 817.

השלכות פעולות ישראל על מאפייני פעילות הערבים

לקראת אמצע שנת 1966 חדלה סוריה כמעט לחלוטין מהניסיון להטות את מי הירדן, זאת כתוצאה ישירה מפעולות ישראל לסיכול ההטיה, אשר כללו הפעלה של חיל האוויר ושל ירי טנקים בכינון עקיף. הנחישות הישראלית נשאה פרי בהקשר ישיר לסוגיית ההטיה. עם זאת, התבססותה של סוריה אז כמובילת המאבק הערבי בישראל חיבה אותה להמשיך את המאבק; זה התבטא באופן ישיר בעימותים באזורים המפורזים, ובאופן עקיף בפעולות הפת"ח. גם הפעם ביקשה ישראל להפגין נחישות דומה. נחישות זו משתקפת בקרב האוויר ב־7 באפריל מעל דמשק, באיומי רבין⁸ ואשכול על המשטר הסורי ואף בתוכנית הישראלית לפעולת גמול שתפגע קשות במשטר הבע'ת. למרות האיומים הישראלים, המשיכו הסורים לשלוח את הפת"ח לפעולות כנגד ישראל.⁹ בשורה התחתונה, לפחות בסוגייה אחת חשובה (מפעל ההטייה) האיום הכוחני של ישראל הצליח לשנות את המדיניות הסורית.

ירדן

מול הגזרה הירדנית התפתחה דינמיקה שונה. ההבנה שהשלטון הירדני עצמו אינו מעודד את פעולות המחבלים איפשרה למקבלי החלטות הישראליים היגיון של פגיעה ביעדים אזרחיים קונקרטיים שנחשבו לבסיסי מחבלים, פגיעה במשתפי־פעולה עם מחבלים ופעולות מארב וחיכוך יזום עם מחבלים בשטח ירדן. נראה כי חלק מההיגיון של הפעולות הללו כלל פגיעה אגבית באוכלוסייה רחבה יותר, שנחשבה לתומכת טרור. כך, למשל, פקודת המבצע "מגרסה" כללה במפורש הוראה להשמיד מאהלי בדואים באזור.¹⁰ חלק אחר מהיגיון הפעולות הללו כלל איום מופגן על הריבונות הירדנית, ככל הנראה על־מנת להניע את השלטונות לממש את אחריותם כמדינה, לפי הראייה ישראלית. הצורה האופרטיבית שהתפתחה לשם כך כללה פשיטות הולכות וגדלות בשטח ירדן, לעומקים הולכים וגדלים ולמרכזי יישוב ראשיים יותר, ג'נין לדוגמה. מבצע "מגרסה" (סמוע), שהיה שיאו של התהליך הזה, כבר כלל פשיטת יום משורינית בסד"כ על־חטיבתי. הפקודה אף הורתה לפיקוד הדרום באופן מפורש להחזיק בשטח לפחות ארבע שעות, כלומר מודגשת חשיבות הפגנת הכוח הישראלית במרחב. רבים תפסו את הפעולה הישראלית כטעות קשה, כעדות לחוסר השליטה של הדרג המדיני על הדרג הצבאי ואף כאחד הגורמים לערעור יציבותו והמשך שלטונו של המלך חוסיין. עם זאת, אין ספק כי הפגנת העוצמה הישראלית דרבנה את משטרו של חוסיין לנקוט יד קשה ולהתעמת עם ארגון אש"ף בטרם יהיה האחרון ערוך ומוכן לעימות שכזה.¹¹ כלומר, לצד הנזק המדיני של פעולת סמוע, ההסלמה בפעילותה של

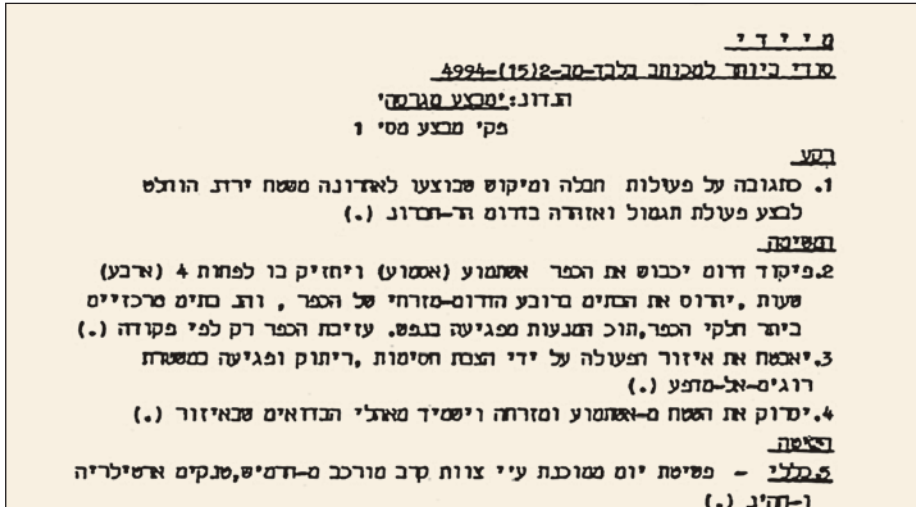
⁸ אשר ננזף על ידי רה"מ אשכול על כך.

⁹ מיכאל אורן, *שישה ימים של מלחמה – המערכה ששינתה את פני המזרח התיכון* (דביר, 2004), עמ' 70-78.

¹⁰ מבצע מגרסה (ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון, 12 בנובמבר 1966), 1148/2004-943.

¹¹ עמי גלוסקא, *אשכול, תן פקודה* (תל־אביב: מערכות, 2005), עמ' 172.

ישראל אל מול ירדן¹² היוותה זרז, עידוד ואיום למשטרו של חוסיין לשנות מדיניות ולפעול באופן אגרסיבי אל מול הארגון הפלשתיני. סמוע הייתה המסמר האחרון של מדיניות איום כוחנית, שבשיאה הביאה את המלך חוסיין לפעול בתקיפות כדי להפסיק את פעולות הטרור משטחו.



תמונה 2: פקודת המבצע של מבצע "מגרסה" (מתוך: ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון, 25 בפברואר 2017).

את מבצע כראמה, שהתרחש אחרי מלחמת ששת הימים, אפשר אולי לפרש כניסיון לשחזר את ההצלחה (בדיעבד) של סמוע. כידוע, מבצע "תופת" כוון גם הוא לבסיס אש"ף בבקעת הירדן, ובוצע גם הוא כפשיטה משוריית בסד"כ של כאוגדה, תחת פיקודו הישיר של פיקוד המרכז. החידוש בכראמה היה שילובו של חיל האוויר במבצע, עוד בשלב התכנון המוקדם.¹³ כלומר, בסופו של תהליך התפתחות, הצורה האופרטיבית שנבחרה הייתה פשיטות יום גדולות ומשורייתות כמטב תורת הקרב הממוכן המשולב, לפגיעה ביעדי מחבלים בתוך שטח ירדן.¹⁴

שנות ה-70 - העידן הלבנוני

מלחמת ששת הימים הסירה למעשה את האיום הסורי מעל יישובי הגליל. לא כך בגבול הירדני, שם תפסו יישובי עמק בית שאן את מקומם של יישובי השרון וחבל לכיש, כיישובי

¹² זכי שלום, דיפלומטיה בצל מלחמה (משרד הביטחון והמכון למחקרי ביטחון, 2007), עמ' 160; ראה, למשל, פעולת 'סמוע' לעומת פעולת 'צוק סלע' (28 במאי 1965), פעולת 'יהלום' (5 בספטמבר 1965) ומבצעי 'אלפא' ו'יוסף' (30 באפריל 1995).

¹³ בפעולת 'סמוע', רק שנתיים קודם לכן, נמנע צה"ל במכוון מהפעלה יזומה של מטוסים, ואלה הוגבלו למשימות ממסור ול"הפגנת נוכחות". חיל האוויר הפך למשתתף פעיל רק עם הסתבכות המבצע. ראה: פקודת מבצע "מגרסה" (ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון), 943-1148/2004.

¹⁴ זאב דרורי, אש בקווים מלחמת ההתשה בחזית המזרחית, 1967-1970 (מודן ומערכות, 2012), עמ' 114-148.

ספר מאוימים. איום הארגונים הפלשתינים נמשך, ופעולות צה"ל לפגיעה בבסיסי מחבלים בירדן נמשכו גם הן, עד שבשנת 1970 פעל המלך הירדני בכוח וסילק את הארגונים הפלשתינים מהממלכה, במה שנודע כ"ספטמבר השחור".

סילוק המחבלים מהממלכה הירדנית, לא בשל החשש מפעולות צה"ל אלא דווקא מתוך חשש פנימי, הביא לסיומה את תקופת "ארץ המרדפים" ופעולות התגמול מול ירדן. או אז החל העידן הבא במלחמת הגבולות של מדינת ישראל - העידן הלבנוני. ההתבססות של ארגוני הטרור הפלשתיניים בדרום לבנון, "הפתח-חלנד", והסמיכות הרבה של יישובים ישראלים לגבול לבנון, הביאה לאחת התקופות הקשות שידעה ישראל בהקשרי טרור הגבולות שלה. התקופה אופיינה בפגיעים גדולים. רובם התבצעו בחדירת גבול יבשתי ומיעוטם בחדירה ימית, וביניהם ניתן למנות את הטבח בקרית שמונה, הטבח במעלות, כפר יובל, אוטובוס אביבים, אוטובוס הדמים בכביש החוף, מלון סבוי, בית הילדים במשגב עם, פיגוע נהריה ועוד.

בעיית לבנון חלקה קווי דמיון עם האתגר הירדני של שנות ה-60. גם לבנון הייתה מדינה חלשה יחסית, בעלת אוריינטציה פרו-מערבית, שבה ניצלו ארגוני הטרור הפלשתינים את מגבלות המשילות כדי ליצור בסיס פעולה שלהם. ההקשר הזה הגביל מאוד את היכולת של מדינת ישראל לצפות מהממשלה הלבנונית להיות אפקטיבית בבלימת הטרור הפלשתיני משטחה. בשונה מהמקרה הירדני, צבא לבנון היה חסר, כמעט לחלוטין, את היכולת ואת הרצון ללחום בכוחות צה"ל ובגורמי כוח אחרים. זאת ועוד, בסביבה הבין-לאומית של שנות ה-70, מדינת ישראל לא יכלה לפתח אסטרטגיה של פגיעה מכוונת במדינה הלבנונית השברירית והפרו-מערבית (יחסית).

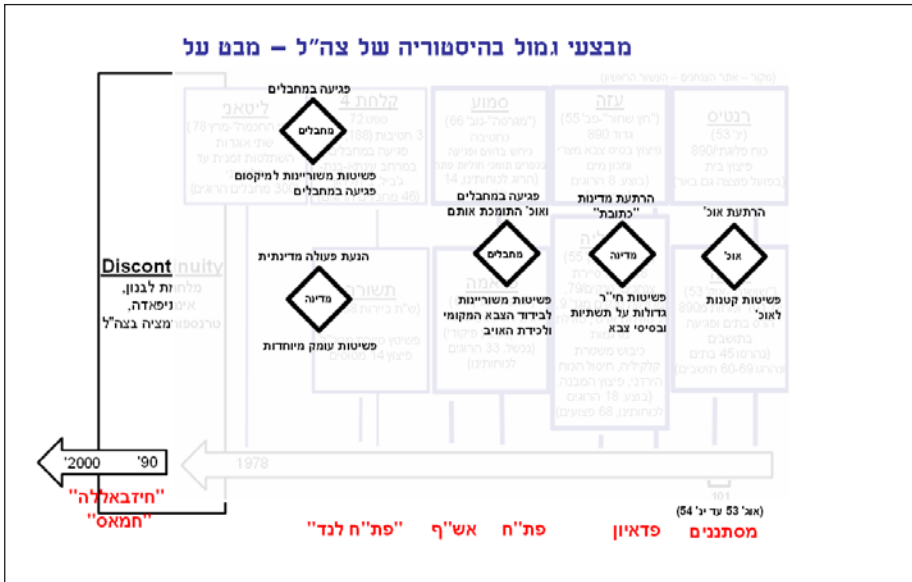
לכן, ההיגיון המוביל של מבצעי צה"ל בשנים הללו היה ההיגיון של פגיעה במחבלים עצמם, אם כדי להחלישם ולרסנם, ואם כדי לשפר את יכולתם של גורמי כוח לבנוניים אותנטיים בקרב האוכלוסייה הלבנונית עצמה לייצר משקל-נגד לנוכחות הארגונים הפלשתיניים במרחב. הצורה האופרטיבית שנבחרה הייתה פשיטות יום משוריינות, כאשר לפנייהן התבצעה פתיחת צירים רגלית לילית, בהיקפים גדולים של סד"כ ושל מרחב. פשיטות אלו נועדו ליזום חיכוך קרבי עם המחבלים ולגרום לנפגעים רבים בצד השני (סדרת מבצעי "קלחות" ומבצע ליטאני). חשוב לציין כי בתקופה זו כבר ניכרת נטייה צה"לית ברורה להדגיש את הצורך במיעוט נפגעים לכוחותינו.¹⁵

פעולות העומק

יחד עם המלחמה בארגונים הפלשתיניים בגבול הצפון, התאפיינו שנות ה-70 בגל פיגועי טרור בזירה הבין-לאומית, בעיקר חטיפות מטוסים. פשיטת סירת מטכ"ל על שדה תעופה בביירות בשנת 1968, ומבצע 'אביב נעורים' בשנת 1973, היוו מודל חדש של פעולות גמול;

¹⁵ ראה, למשל, את דברי משה דיין, שר הביטחון: "אינני מקבל את זה שעל ידי שנעשה פעולות מעבר לגבול לבנון תסלק משם את הפתח... נהרוג 100... גם זה לא ישים קץ לפתח... יש להיזהר מכישלונות ואבדות. בין כה וכה לא נגמור עם הערבים. כאשר אתה חוזר מפעולה נולדים בינתיים יותר פתחים מאשר הרגת." דברי משה דיין, **כנס ספ"כ** (ארכיון צה"ל: 13 בינואר 1970), 52/2/2017.

מגביית מחיר מהמדינה הלבנונית וממדינות ערב על חטיפת מטוס ישראלי באמצעות השמדת מטוסים על הקרקע בביירות, התפתח בשנת 1968 ההיגיון הישראלי והפך לפגיעה במנהיגי המחבלים עצמם, כתגובה לגל פיגועי חו"ל פלשתיניים. כל זאת, תוך הפגנת זרועו הארוכה של צה"ל.



תמונה 3: "היגיון וצורה" - תרשים המתאר את המבנה המערכתי של המבצעים בעשורים הראשונים.

סיכום התקופה - מה ניתן ללמוד מהעשורים הראשונים?

המבצעים שהופנו בתחילה לאוכלוסייה הכפרים סמוכי הגבול, התפתחו, תוך הסתגלות לאופי האיום בגבולות, למבצעים המכוונים נגד כוחות הצבא והמדינה המצררים והסוריים, שהחלו להפעיל גורמי טרור ממוסדים נגד ישראל ולהתעמת עם צה"ל בגבולות באופן ישיר. בשלב הבא עברה מדינת ישראל לפגיעה במחבלים ובתומכיהם בקרב האוכלוסייה האזרחית הרחבה יותר (סמוע, למשל), ובתוך כך גם יצרה מוטיבציה בעבור המדינות המארחות לפעול בעצמן נגד ארגוני הטרור.

יודגש כי ברקע הדברים, מחוץ לתחומי המחקר שלנו, עמדו בסיס פעולות התגמול הגיונות אסטרטגיים נוספים. בניית הכוח הצבאי של ישראל ותחושת המסוגלות הייתה היגיון ממשי בשנות ה-50. חיזוק המוראל של יישובי הספר היה היגיון אחר. היגיון ידוע נוסף היה "מדיניות הדרדרור" לקראת מלחמה, שהחל בשנים 1954-1955, ניתן לקרוא על כך בספרו של מוטי גולני.¹⁶ עם זאת, לתפיסתנו, הגיונות אלה אינם מבטלים את ההיגיון הישיר והפשוט שעל-פיו נועדו הפשיטות לייצב את המצב בגבולות.

¹⁶ מוטי גולני, תהיה מלחמה בקיץ, כרך א' (תל-אביב: מערכות, 1997).

שוליות הכוח אווירי

מעניין שבמשך רוב התקופה הנסקרת, לפחות עד מלחמת ששת הימים, נחשב חיל האוויר כמי שנמצא מחוץ לגבולות המערכה של מבצעי הגמול למיניהם. גם לאחר שהפך חיל האוויר להיות כוח מודרני ובטוח בעצמו, נמנעה מדינת ישראל מלהפעיל אותו כאמצעי הגמול המרכזי בגבולות. בדרך כלל, מטוסי קרב היו מעורבים במבצעים הללו רק משאלו הסתבכו והפכו לימי קרב מורכבים מול הצבאות הסדירים, כמו בפעולות סמוע, כינרת וכראמה.

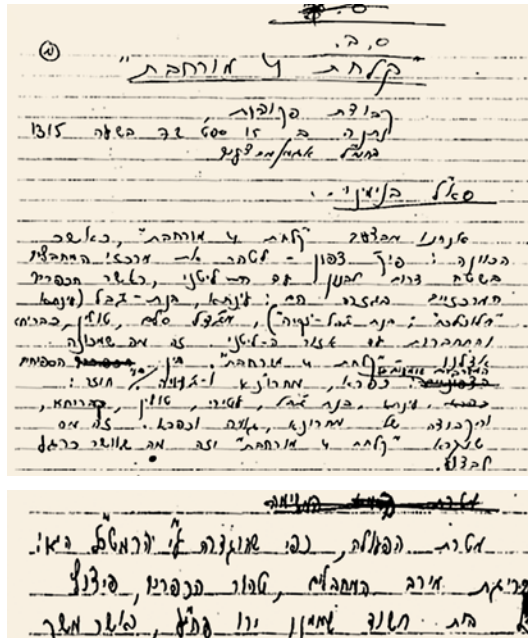
עומק

על רקע תופעת פיגועי חו"ל שהחלו בסוף שנות ה־60 והתגברו מאוד בשנות ה־70, ועל רקע הניסיון המבצעי המתגבר של צה"ל בשנות מלחמת ההתשה במצרים, נוצר דפוס נוסף של מבצעים - תקיפות אוויריות ומבצעי כוחות מיוחדים בעומק. כאלה היו הפשיטה על שדה התעופה בבירות בשנת 1968 ומבצע 'אביב נעורים'. מבצעים אלה כוונו בדרך כלל לפגיעה במנהיגי המחבלים, בשונה מפגיעה בכוחות מחבלים, ונועדו הן לצורכי הרתעה והן לצורכי פגיעה תפקודית בארגונים. בשנת 1988 הגיע היגיון זה לשיאו בפשיטה צה"לית לחיסול אבר־ג'יהאד בתוניס.

"יותר גדול, יותר רחוק"

אם נתבונן מגובה רב מאוד בהתפתחות המבצעים שנסקרו כאן, ניתן יהיה לזהות דפוס של מבצעים הולכים וגדלים. מה שהחל כפשיטות חי"ר ליליות בסד"כ פלוגתי ומטה בשנות ה־50 המוקדמות, הפך לפשיטות גדודיות וחיבתיות בהמשך. פשיטות הלילה הפכו לפשיטות יום, החי"ר הפך לכוחות המשולבים בשריון ולבסוף, המבצעים החטיבתיים הפכו למבצעים רב־אוגדתיים משוריינים (כראמה, ליטאני). כמובן שקיימת קורלציה בין עוצמת האיום הצבאי ביעד (שומרי הכפר בהתחלה, ובסיסי צבא מבוצרים בהמשך) ומיומנותו הצבאית של צה"ל בהפעלת כוחות, לבין מורכבות המבצעים.

מעט לעת התברר כי הצורה האופרטיבית מיצתה את עצמה וכי יש לייצר צורה אופרטיבית (ולעיתים גם היגיון פעולה) חדשה. כך היה כשפעולת קיביה איימה על מעמדה הבין־לאומי של ישראל, כשפעולת שומרון (קלקיליה) גבתה את חייהם של 18 חיילים או כשכראמה הפכה לסיפור ניצחון של האויב דווקא.



תמונה 4: פקודת המבצע של 'קלחת 4', בכתב יד. "המטרה: הרגת מרב המחבלים, טיהור הכפרים, פיצוץ בית חשוד שממנו ירו פח"ע" (ארכיון צה"ל)

פרק ב': מבצעי גמול בעשורים האחרונים - השנים המעצבות את החשיבה הצה"לית הנוכחית

רקע לתקופה

שנות ה-90 ואילך מוגדרות כבר לענייננו בהקשר צבאי אסטרטגי שונה בתכלית מזה של שלושת העשורים הראשונים של המדינה; התפתחות הטכנולוגיה הצבאית (המודיעין, האש ומהפכת הדיוק) תום המלחמה הקרה ותחילת עידן המשא ומתן (חתירה לשלום באמצעות החזרת שטחים והיפרדות).

בשנת 1982 יצא צה"ל למבצע 'שלום הגליל'. למעשה, מלחמת לבנון הראשונה מבטאת הכרה ישראלית כי תפיסת הגנת הגבול ופעולות התגמול בלבנון, תפיסה שהתהוותה ושיושמה בעשור שקדם למלחמה, הפכה לבלתי רלוונטית. הנימוק הרשמי למבצע היה הצורך להסיר מגבול הצפון את איום אש"ף בכלל, ואת איום הקטיושות בפרט. היכולת הארטילרית, שעיקרה בקטיושות, היא שהפכה באופן סופי את אתגר אש"ף בצפון לאתגר שכלפיו תפיסת ההגנה הצה"לית, זו המבוססת על מכשול גבול ועל פעולות תגמול, לא נתפסה עוד כמספקת.¹⁷

¹⁷ שמעון גולן, מלחמת שלום הגליל - עיקרי ההחלטות והמהלכים, שמור (מחלקת היסטוריה, יוני 2012), עמ' 34-9.

אי־המשכיות בתפיסה

השהייה הישראלית בלבנון בשנות ה־80 והשלכותיה, יחד עם תמורות אחרות שהתחוללו בעולם המדיני והצבאי בעשורים אלה (80'–90'), הגדירו מחדש את האסטרטגיה הישראלית בכלל, את התפיסה הישראלית הצבאית, ולעניינו - גם את האופן שבו אנו יוצאים למבצעים שאינם מלחמות. ניתן להבחין בבירור בכך שהחל משנות ה־90 פיתח צה"ל היגיון פעולה ודפוסים אופרטיביים שונים במהותם מאלה שהתווה בעשורים הקודמים. במילים אחרות, יש כאן חוסר המשכיות ברור. כרונולוגית, ניתן לראות את אי־המשכיות הזו באמצעות הפסקת דפוס מבצעי הגמול בשנות ה־80, שנות השהייה בלבנון וההתכנסות לרצועת הביטחון.

שנות ה־90 - "תחזיקו אותי"

בשנת 1985 נסוג צה"ל מרוב השטח שכבש במלחמת לבנון הראשונה והתייצב בדרום לבנון ברצועה שכונתה "אזור הביטחון". באותן שנים, בשלהי מלחמת האזרחים בלבנון, התהווה בה מאזן כוחות חדש. חיזבאללה היה לאויב העיקרי שפעל נגד צה"ל בלבנון, ובידיו רקטות לפגיעה ביישובי הצפון.

עד מהרה מצא את עצמו צה"ל במצבים של הסלמת הפיגועים באזור הביטחון, וכן של גלישת העימותים אל יישובי הגליל, בדרך כלל בירי קטיושות, כתגובה לפעולות צה"ל כנגד חיזבאללה בלבנון. אם בשנות ה־50 היה זה צה"ל שהסלים את תגובותיו נגד אוכלוסייה ובסיסי צבא ערביים כדי לרסן את פעולות המחבלים בשטח הארץ, הרי שבאזור הביטחון של שנות ה־90 היה זה חיזבאללה שהפגיז את קריית שמונה על־מנת להכתיב לצה"ל כללי משחק ברצועת הביטחון.

בתקופה זו בוצעו שני מבצעים יזומים גדולים: 'דין וחשבון' (1993) ו'ענבי זעם' (1996). שני המבצעים הינם פועל יוצא של ההסלמה המתמשכת ברצועת הביטחון. שני המבצעים היו למעשה מבצעי "מנופים", קרי; הכוח הצבאי אמנם פעל נגד מטרות של חיזבאללה, אך האיום האמיתי קוון כנגד היציבות בלבנון בכדי להניע את הממשלה הלבנונית ואת הפטרון שלה, הממשל הסורי, לרסן את חיזבאללה.

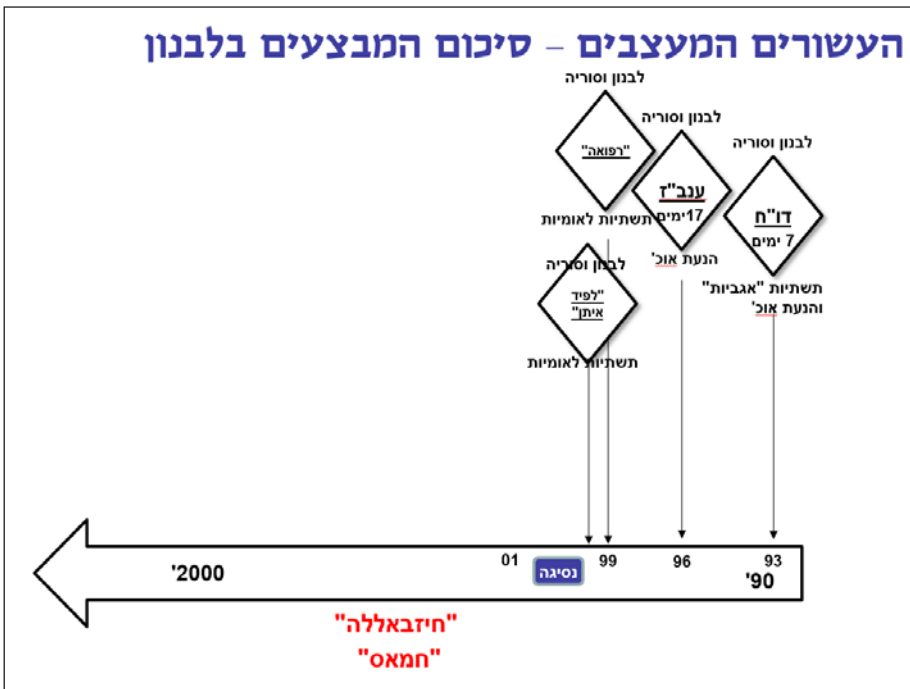
הצורה האופרטיבית שנבחרה הייתה חדשה יחסית להיסטוריה הצה"לית: עד שנות ה־80, עיקר הכוח הצה"לי הופגן ומומש ביבשה. במבצעי שנות ה־90 נעשתה רוב הפעלת הכוח בדמות של אש מנגד, אווירית בעיקרה אך גם אש ארטילרית, על מטרות מחבלים ועל מטרות תשתית, כמו תשתיות תחבורתיות במרחבי פעולה של חיזבאללה וכדומה. תקיפת המטרות בדרום־לבנון יועדה להשיג אפקט נוסף - הנעת האוכלוסייה הדרומית לעבר ביירות על־מנת להגביר את הלחץ על הממשלה הלבנונית. יחד עם הנעת שיירות הפליטים הדרומיים צפונה, הונעו כוחות צה"ל בישראל לעבר גבול הצפון, כאיום מתהווה להסלמה נוספת של המבצע.

'דין וחשבון' ו'ענבי זעם' היו למעשה מבצעי אש מדורגים שהוסלמו במדרגות שתוכננו

מראש, במטרה להבהיר לאויב כי כדאי לו לעצור את ההידרדרות בטרם מלחמה. בשפת ילדי בית הספר, ניתן להגדיר את הרעיון המרכזי כמבצעי "תחזיקו אותי".

סוף שנות ה-90 - גמול אווירי

לקראת סוף העשור הבשילו בצה"ל קווים תפיסתיים אחרים. מבצעי 'רפואה חליפית' ו'לפיד איתן' שיקפו מבצעי גמול-הרתעה שהאלמנט המרכזי בהן היה תקיפות אוויריות. נוסף על יעדי חיזבאללה בדרום, נכללו במבצעים אלה גם מטרות תשתית לבנוניות ומטרות עומק. ה"מנוף" נפרד מהבעיה המבצעית עצמה (חיזבאללה בדרום), לא רק בהיגיון אלא גם בצורה האופרטיבית, ופנה היישר למה שנתפס כ"גורמי הכוח" בלבנון - ממשלות לבנון וסוריה, וכן האינטרס הבין-לאומי ביציבות באזור.¹⁸



תמונה 5: "היגיון וצורה", תרשים המתאר את המבנה המערכתי של מבצעי שנות ה-90.

הרקע לכך היה מגוון: להגות הצבאית על הפעלת כוח אווירי נוספה דוגמה חיה בדמות המלחמה האווירית באמצעות חימוש מדויק בקוסובו.¹⁹ בישראל, בחירות 1999 נוהלו על בסיס מצעו של אהוד ברק שהבטיח נסיגה מלבנון. במילים אחרות, לא רק שלא ניתן היה

¹⁸ גור ליש, "מלחמת לבנון השנייה והתקופה שקדמה לה", מערכות, 466-467 (צה"ל: 2016), עמ' 39.
¹⁹ יעקב עמידרור, "לקחי קוסובו - הרהורים ראשוניים", מערכות, 365 (צה"ל: אוגוסט 1999), עמ' 38-41; משה עברי סוקניק, "האם לקחי קוסובו משרים ירידה בלחימת התמרון המסורתית היבשתית?", מערכות, 368 (צה"ל: דצמבר 1999), עמ' 26-27. לנושא אף הוקדש גיליון מיוחד: חגי גולן (עורך), "שנה למלחמה בקוסובו", מערכות, 371 (צה"ל: יולי 2000).

לאיים עוד באמינות כלשהי בהרחבה, אפילו זמנית, של נוכחות צה"ל בדרום-לבנון, אלא שהייתה דוגמה חיה למבצע אכיפה אווירי, שנחשב באותה העת למוצלח. כל אלה, יחד עם העובדה שלבנון הלכה והתייצבה, כלומר "היה לה מה להפסיד", השפיעו מאוד על דרך הפעולה שנבחרה במשבר התורן שהתרחש ברצועת הביטחון במאי 1999. היה זה מבצע "רפואה חליפית". בעקבות ירי קטיושות נרחב לעבר ישראל, תקף צה"ל מגוון יעדי תשתית בלבנון ופגע קשות בכלכלה הלבנונית. ההיגיון אשר עמד מאחורי אופן הפעילות היה לגבות מחיר מכל גורמי הכוח בלבנון אשר מסייעים לחיזבאללה; החל מהארגון עצמו, שמפקדותיו הופצצו, דרך ממשלת לבנון, וכלה בממשלת סוריה אשר נטל אספקת החשמל ללבנון עבר אליה. ישראל רצתה לאותת כי תקיפה של מטרות ישראליות לאחר הנסיגה המתוכננת מלבנון, תיענה בתקיפה מקבילה של מטרות אזרחיות.²⁰

לבנון בראשית שנות ה-2000

על-פי תוכניתו המדינית של ראש הממשלה אהוד ברק, נסיגת צה"ל מלבנון בשנת 2000 נועדה להיות נסיגה בהסכמה. על-פי מדיניות זו, לבנון, סוריה והקהילה הבין-לאומית היו אמורות לגבות את הנסיגה בריסון חיזבאללה ובהפסקת פעולות האיבה מצידו. הדגש שהושם על ידי ממשלות ישראל, מאז ממשלת רבין, על ערוץ המו"מ עם סוריה, העיד על התפיסה הישראלית לפיה סוריה היא שמחזיקה בידיה את המפתח לשקט בגבול הצפוני של ישראל. בהיעדר הסכם, בחרה ממשלת ישראל לגבות את היציאה מלבנון בפיקוח ובגיבוי של האו"ם, שאישר כי צה"ל נסוג לגבול הבין-לאומי. נסיגתו המלאה של צה"ל לקו החכול גובתה ואושרה על-פי החלטה 425 של האו"ם.²¹

התפיסה האסטרטגית של ממשלת ישראל גרסה כי הנסיגה תייתר את קיומו של חיזבאללה כארגון צבאי (שכזכור, נותר המיליציה החמושה היחידה בלבנון אחרי הסכם טאיף, מתוקף עילת המאבק בכיבוש הישראלי). אסטרטגיה זו גרסה כי במידה וחיזבאללה ימשיך לאתגר את צה"ל, תגבה מדינת ישראל מחיר גבוה מלבנון במיוחד, ובעקיפין מסוריה, שהייתה לשומרת היציבות הלבנונית. ראש הממשלה ברק ניסח זאת באמירתו המפורסמת "אם תיפול שערה משערות ראשם של חיילנו - אדמת לבנון תבער".

היה זה היגיון אסטרטגי רב-עוצמה שגילם במהותו נחישות ישראלית שלא לשוב ולפתוח את החזית הלבנונית בגבול הישראלי לאחר הנסיגה. ההישג הגדול של הנסיגה מלבנון היה הפסקה כמעט מוחלטת (בהשוואה לשנות רצועת הביטחון)²² של הדימום הישראלי שם. בנסיבות השנים ההן, הדבר האחרון שמדינת ישראל רצתה היה הסלמה

²⁰ יובל כנען, **שיקולים גיאוגרפיים בבחירת מטרות להפצצות אסטרטגיות – לקחים ממלחמות ישראל**, עבודת גמר (אוניברסיטת חיפה, 2005), עמ' 65-66.

²¹ ראה: מערכת אתר צה"ל, "כך מפר חיזבאללה את החלטה 1701 של האו"ם", **אתר צה"ל**, 18 ביולי 2017. <https://tinyurl.com/yalw773b> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

²² למעט אירועים בהר דב וניסיונות פגיע קשים אחת לתקופה ארוכה, כמו החטיפה ב-2000, אירוע "הר וגיא", הפיגוע במצובה, וכמובן החטיפה ב-12 ביולי 2006; דני ברקוביץ, "האם ניתן לירות את ראש ההיידרה – המערכה להחלשת חיזבאללה", **מזכר 92** (המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2007), עמ' 27.

בלבנון. היגיון זה קיבל משנה תוקף נוסף עם פרוץ אירועי 'גאות ושפל' בזירה הפלשתינית, שכללו גם את מהומות אוקטובר 2000 בקרב ערביי ישראל. האינתיפאדה השנייה לא הותירה אנרגיות וקשב אסטרטגי להטרדות של חיזבאללה מלבנון. מצד שני, הפרדוקס המובנה במדיניות זו היה נעוץ בכך שההבטחה לרף תגובה חריג בחומרתו ובתגובתו הותירה לצד הישראלי דילמת החלטה קשה. התוצאה הייתה שמול התגרונות חיזבאללה נקטה ממשלת ישראל בפועל, במרחב הבלגה רחב. מכיוון שבשש השנים שבין הנסיגה למלחמה בלבנון נמנע צה"ל מפעולות גמול והרתעה משמעותיות בלבנון, נדרשנו לעסוק בפרק זה לא רק בפעולות צה"ל, אלא בעיקר בהתהוות של תפיסות הגמול וההרתעה בשיח התכנון האופרטיבי.

בצה"ל התפתח קו חשיבה שהיה מורכב מהיסודות הבאים:

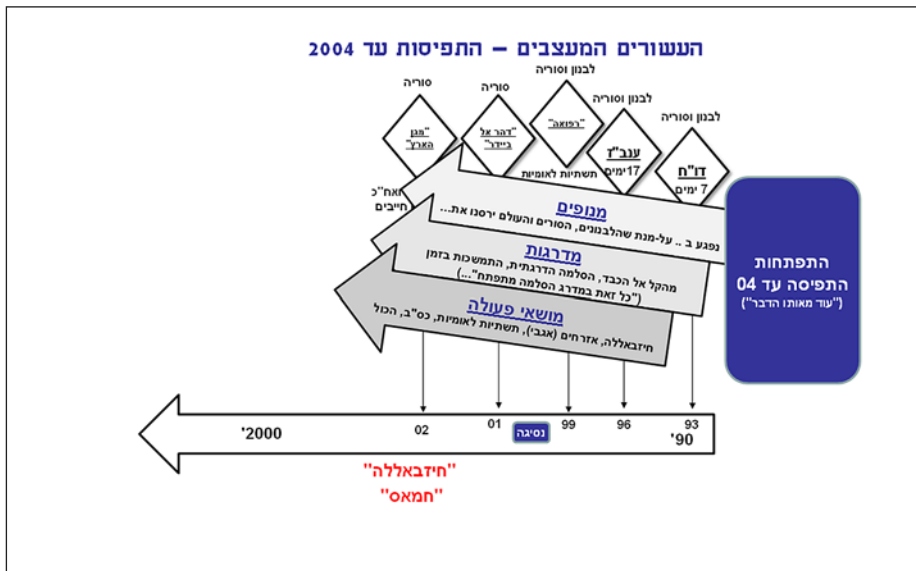
1. הימנעות ככל הניתן מהסלמה ישירה מול חיזבאללה, שמשמעותה עשויה להיות פתיחה מחדש של החזית הלבנונית.
2. כתוצאה מכך, הבלגה היכן שניתן.
3. מיקוד פעולות תגובה בפטרון הסורי ותביעת אחריות ממנו.
4. בהיתן הסלמה שמחייבת פעולה רחבה יותר, הפעלת מבצע "מדורג" רחב היקף שכולל פגיעה במטרות לבנוניות וסוריות בלבנון כמנוף לחץ, מלבד פגיעה בארגון הטרור.

דיון בכלל התפתחות התפיסה הישראלית בלבנון יהיה רחב וחורג ממטרות מחקר זה. עם זאת, נציין כאן כי למעשה, התפתחות התוכניות 'דורס הלילה' ו'נתיבי ארז', שאוחדו מאוחר יותר לתוכנית 'מגן הארץ'²³, משקפת כי התוכניות האופרטיביות של צה"ל בלבנון נתפסו כסוג של פעולת גמול-מרתיע גדולה המתגלגלת בהדרגה מהקל אל הכבד. היה זה שילוב של הדפוס שנוצר ב'דין וחשבון' וב'ענבי זעם', יחד עם ניסיון לכוון את העימות באופן ממוקד ככל הניתן לעבר סוריה, מבלי לפתוח בפעולות איבה נגדה בחזית רמת הגולן. מה תומך את אבחנתנו זו?

- 'מגן הארץ', הגם שאיחדה את תוכנית מבצע האש 'דורס הלילה' ומבצע התמרון 'נתיבי ארז', הייתה תוכנית הדרגתית במובהק.
- התוכנית תוארה כתוכנית מנופים, לרבות מרכיב התמרון בה, שתוכנן כתמרון המכוון גם לפגיעה בחיזבאללה ולאיום על סוריה, מלבד הפגיעה במרחב שיגורי הקטיושות.
- הרעיון המערכתי נוסח כהפעלת לחץ ישיר על סוריה ולבנון באמצעות תקיפת יעדי כוחות סוריה בלבנון, תשתית לבנונית ויעדים מוגבלים בסוריה; פגיעה מקבילה, ישירה וקשה בחיזבאללה, יצירת איום קרקעי ומוכנות לביצוע; הנעת סוריה, לבנון

²³ הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 – ועדת וינוגרד, דין וחשבון סופי, כרך א' (צה"ל: ינואר 2008), עמ' 276, 279; עופר שלח ויואב לימור, שבויים בלבנון – האמת על מלחמת לבנון השנייה (ידיעות אחרונות וספרי חמד, 2007), עמ' 132; משה יעלון, דרך ארוכה קצרה (תל-אביב: ידיעות אחרונות וספרי חמד, 2008), עמ' 204.

והמערכת הבין־לאומית להשגת הסדר בלבנון ולריסון חיזבאללה וארגוני הטרור.²⁴ אם נסכם את הלך הרוח התפיסתי של צה"ל בלבנון במחצית הראשונה של שנות ה־2000, נמצא כי דפוס מבצעי התגובה שגובש בשנות ה־90 הוא התפיסה שגובשה כתפיסה אופרטיבית בשנות ה־2000. התפיסה כללה תגובות מדודות: תקיפת יעדים צבאיים סוריים בלבנון, בדרך כלל ללא נפגעים צפויים, ותוכניות הסלמה להידרדרות בדפוס המוכר. במילים אחרות, מבצעים שבמרכזם אש, איום בתמרון כמדרגת הסלמה, הנעת אוכלוסייה צפונה, איום על לבנון באמצעות תקיפת תשתיות ואיום על הסורים באמצעות תקיפת כוחותיהם בלבנון.



תמונה 6: תרשים המתאר את תפיסת צה"ל בלבנון עד 2004. שילוב של מנופים עקיפים (לבנון וסוריה) ושל הפעלת כוח מדורגת ("מ"איתות" לתקיפות רחבות ולאיום בתמרון).

"שוברת הקרח" (2004-2006) - "מערכה משברית"

בשנים 2004-2005 החלו להיווצר בצה"ל איים תפיסתיים אחרים; בפקוד הצפון, תחת תהליך חשיבה "תזזזת היבשות" בראשות האלוף בני גנץ,²⁵ ובמטה הכללי בצוותי חשיבה ועבודה, החלו להיווצר מסגרות תפיסיות שטענו כי חיזבאללה הוא אתגר צבאי שיש להתכונן למלחמה בו ולהכרעתו הצבאית בדומה לכל אויב אחר.²⁶ ההיגיון האסטרטגי שפותח היה לאיים על חיזבאללה במלחמה שתסתיים בהכרעתו

²⁴ גל הירש, סיפור מלחמה סיפור אהבה (הוצאת משכל, 2009), עמ' 242; עמוס הראל ואבי יששכרוף, קורי עכביש (ידיעות ספרים, 2008), עמ' 117.

²⁵ עמוס הראל ואבי יששכרוף, קורי עכביש (ידיעות ספרים, 2008), עמ' 118.

²⁶ הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 – ועדת וינוגרד, דין וחשבון סופי, כרך א' (צה"ל: ינואר 2008), עמ' 369; דני חלוץ, בגובה העיניים (תל-אביב: ידיעות אחרונות ספרי חמד, 2010), עמ' 293.

הצבאית. איום זה יתבצע במהלומת אש רחבה וכואבת שתיפסק באחת באופן חד-צדדי על-ידי ישראל על-מנת לאפשר את עצירת ההסלמה. היגיון זה כונה בדיוני המטכ"ל "כיבוי בפיצוץ". הצורה האופרטיבית הייתה תקיפה רחבה של מטרות חיזבאללה, רובן מטרות שחיזבאללה אינו מודע להיכרותנו איתן, צבירת כוחות מספיקים למתקפה בלבנון על הגבול, ועצירת המהלך. באם האויב לא יפסיק את פעולתו, התוכנית הייתה להכריעו על-ידי תמרון יבשתי גדול בדרום-לבנון. היגיון זה היה הבסיס ל'שוברת הקרח' ("מערכה משברית") ול'מי מרום' ("מערכה הכרעתית").

דחיית תפיסת 'מי מרום' ו'שוברת הקרח' ע"י פצ"ן

בשנת 2005 התחוללו חילופי גברי בפיקוד הצפון. האלוף אודי אדם החליף את האלוף בני גנץ. נראה כי האלוף החדש נטה לתפיסת הפעלת הכוח במדרגות ופחות לעבר תפיסות "המהלומה" וה"הכרעה" של 'מי מרום' ושל 'שוברת הקרח'. התמרון נתפס כאחד הכלים האחרונים בארגז הכלים הקיים, ואילו הפעלת האש מרחוק הפכה לדרך הפעולה המועדפת. במילים אחרות, התפיסה החדשה של האלוף אודי אדם ביקשה בתחילת המערכה לנצל את יתרונותיה של ישראל בהפעלת אש, במודיעין ובחיל האוויר, ורק לאחר מכן, אם אופן פעולה זה לא יספק את התוצאות המבוקשות, לקיים תמרון קרקעי מדורג.

"פשיטות אופרטיביות"

פיקוד הצפון העדיף, אם כן, תוכנית מדורגת מתפתחת. לתוך רעיון הדירוג הוסיף הפיקוד צורה אופרטיבית חדשה - "פשיטות אופרטיביות". צורה זו התפתחה בעקבות השפעות מזירת רצועת עזה ותביעת "אחריות מדינתית" מארגוני טרור. דפוס הפשיטות החטיבתיות בעזה נתפס כמוצלח, במיוחד מבצע 'מי תשובה', והיווה ככל הנראה מקור השראה לתפיסה שהתפתחה בפיקוד הצפון ושזכתה לשם 'יעה נאה' (2005-2006). השם "יעה" מרמז על פעילות חישוף בקו הגבול, ואכן עניין הקו ונוכחות חיזבאללה עליו הטריד מאוד את צה"ל באותן השנים.

התפתחות התפיסה בעזה בשנים 2000-2006

בשנים 2000-2005 הלך והתהווה ברצועת עזה איום חדש על העורף הישראלי - איום מרגמות ורקטות.

התנאים האסטרטגיים ברצועת עזה היו כאלה שרוב שטח הרצועה נשלט על ידי הרשות הפלשתינית. בשונה מאיר"ש, צה"ל לא כבש מחדש את ערי הרצועה במסגרת מבצע "חומת מגן" (29 במרץ עד ה-10 במאי, 2002) וכך נוצרה מציאות "כמו לבנונית" ברצועת עזה, כשארגוני הטרור נהנים ממרחב בטוח "מעבר לקווים" ומקרבה גדולה הן לכוחות צה"ל המחזיקים בשטח הישראלי של גוש קטיף, והן מקרבה לאזרחים ישראלים, ביישובי הגוש וביישובי העוטף.

התפתחות התפיסה עד ההתנתקות

התפתחות האיום הרקטי עד 2005 הביאה לשני דפוסים מרכזיים של מבצעי תגובה צה"ליים:

- **פשיטות במרחבי השיגור** - הדפוס הראשון נגע לרצון לפגוע במחבלים המבצעים שיגורים ובכך להשיג שתי מטרות: צמצום השיגורים והרתעת ארגוני הטרור מלהתמיד בקו פעולה זה. מכיוון שבשנים ההן רקטות הקסאם קצרות הטווח כווננו בעיקר לעיר שדרות, מבצעים מסוג זה התבצעו בעיקר במרחב צפון הרצועה, בפאתי העיירות ג'בליה, בית חנון והאזור. הדוגמה הטובה ביותר לסוג מבצעים זה הוא מבצע 'ימי תשובה' בספטמבר 2004,²⁷ שבו הופעלו כמה צוותי קרב חטיבתיים בשילוב כוחות מודיעין ואוויר לפגיעה במחבלים במרחבי העיירות של צפון הרצועה.
- **פשיטות במרחב פילדלפי** - צה"ל קישר בין היכולת לייצר רקטות קאסם ברצועה לבין ההברחות במנהרות בגבול מצרים, ולכן יוחסה חשיבות רבה ללחימה בהן במרחב ציר פילדלפי ברפיח. נוכחות צה"ל במרחב הצפוף של פילדלפי יצרה חיכוך קרבי ונפגעים לכוחותינו, ובמרחב נוצרה תבנית של מבצעי תגובה שבמהלכם הרס צה"ל בתים סמוכי גבול שמהם נורתה אש על כוחותינו ושמהם נחפרו מנהרות. דוגמה למבצע מסוג זה הוא 'קשת בענן' ממאי 2004,²⁸ שנועד להעניש את הפלשתינים בעקבות פיצוץ נגמ"ש צוות המנהרות הצה"לי, ובמישור הטקטי, לדחוק את קו הבתים האחרון של רפיח מעט צפונה.

התפתחות דפוס "מבצעי ההרתעה" בשנים 2006-2014

בשנת 2005 יצא צה"ל מרצועת עזה אחרי שפינה את היישובים הישראליים. בבסיס ההתנתקות עמדה אסטרטגיה לפיה הקיפאון המדיני בערוץ הפלשתיני מצד אחד, והטרור המתגבר מרצועת עזה מצד שני, מחייבים את ישראל לנקוט ביוזמה.

הבסיס לאסטרטגיות הנסיגה וההתנתקות, הן מלבנון והן מרצועת עזה, היה קיומן של "כתובות מדינתיות" שתהיינה אחראיות לשקט ביטחוני אחרי הנסיגות, ושאותן ניתן יהיה להרתיע על-מנת שיעמדו במחויבות זו.²⁹ בעקבות חטיפת החייל גלעד שליט וירי הרקטות על שדרות ביוני 2006, יצאה ישראל למבצע 'גשמי קיץ'. אהוד אולמרט, ראש ממשלת ישראל, הטיל את האחריות לחטיפה ולהתדרדרות המצב על ממשלת חמאס:

"החטיפה הייתה באחריות ישירה של ממשלת החמאס וגורמים הקשורים אליה בסוריה... ככל הפעילות הצבאית שהייתה בלילה ותימשך בימים הקרובים נועדה למטרה זו בלבד

²⁷ אמיר בוחבוט ומרואן עת'מאנה, "ימי תשובה: 130 מחבלים הרוגים", *Nrg*, 10 ביוני 2010. <https://www.makorrishon.co.il/nrg/online/1/ART/797/878.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

²⁸ מערכת וואלה, "הסתיים המבצע ברפיח. החיילים עזבו את העיר", **וואלה**, 25 במאי 2004. <https://news.walla.co.il/item/547595> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

²⁹ במקרה של רצועת עזה, הכתובת נועדה להיות הרשות הפלשתינית. עם זאת, האסטרטגיה לא השתנתה גם לאחר השלטות חמאס על הרצועה. מדינת ישראל עברה לראות בחמאס את הכתובת האחראית ברצועת עזה, למרות אי-הכרתה בו.

(החזרת גלעד שליט)³⁰.

אם כן, במבצע 'גשמי קיץ' התהווה צירוף ייחודי של היגיון ענישה וגביית מחיר מתוך פנייה לאחריות מדינתית. כמו־כן, התהוותה צורה של תקיפות אוויריות המלוות באיום בפעולה קרקעית, ואח"כ בפעולה קרקעית מוגבלת ומדורגת. זהו מבנה מערכתי שנראה שנוצר בהשראת שנות הניסיון בלבנון בעשור הקודם, מהתנאים הייחודיים של עזה וממשל החמאס שהוקם באותה השנה ומעצם היכולת הטקטית של צה"ל בזמנו לגבות מחיר כבד במחבלים הרוגים בחיכוך הקרבי בפאתי הערים, באותן השנים.

בדיעבד, בישר מבצע 'גשמי קיץ' את תפיסת צה"ל כלפי רצועת עזה כפי שהתפתחה בעשור שחלף מאז. השתלטות חמאס בכוח על רצועת עזה ותהליך בניין הכוח הצבאי של הארגון אפשרו לישראל לבסס עוד יותר את התפיסה האסטרטגית לפיה ההתמודדות עם טרור הגבולות מעזה, שעיקרו תמ"ס, היא תביעתה של אחריות מדינתית מחמאס. בשונה מלבנון, המקרה העזתי הציג מתאם, גם אם לא מלא, בין זהות ארגון הטרור (חמאס) לזהות הריבון בפועל ברצועה (חמאס). כמו ביחס לממשלות לבנון וסוריה, ממשלת חמאס נתבעה לאכוף את השקט גם כלפי ארגוני טרור אחרים.

'עופרת יצוקה'³¹ (דצמבר 2007 עד ינואר 2008)

מטרת המבצע הייתה לפגוע קשות בחמאס ולצמצם את ירי חמאס ואת הפעילות החבלנית העוינת מרצועת עזה. זאת כדי לחזק את ההרתעה וליצור תנאים לשיפור המצב הביטחוני בדרום ולמנוע את גלישת העימות לזירות נוספות.³² הרעיון האופרטיבי היה לפעול אל מול מערך הרקטות של חמאס ואל מול פעיליו, למנוע מחמאס לפגוע במטרות ישראליות, ובו בזמן להיערך להרחבת המבצע.³³ במילים אחרות, ההיגיון היה לגבות מחיר מחמאס על-מנת "לייצר תנאים לשיפור המצב הביטחוני". היגיון זה היווה הדהוד של ההבנות המפורסמות ממבצעי 'דין וחשבון' ו'ענבי זעם'. המבצע אכן הסתיים בהבנות שנחתמו במעמד רבות ממדינות האזור, ובהן מצרים, שהייתה הגורם המתווך לחמאס. הצורה האופרטיבית שנבחרה הייתה מבצע מדורג שתחילתו באש (שלב שנמשך שבוע, גם אחרי שהאפקטיביות שלו מוצתה לכל הדעות) והמשכו בתמרון קרקעי, שגם הוא תוכנן במדרגות מתפתחות.

³⁰ ברק רביד, "אין לנו כוונה לכבוש את עזה ולהישאר בה", מעריב, 28 ביוני 2006. <https://www.makorrishon.co.il/nrg/online/1/ART1/441/724.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

³¹ דן הראל, "לחימה אסימטרית ברצועת עזה – מקרה מבחן", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 4, גיליון 1 (המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2012), עמ' 17-22.

³² שם, עמ' 21.

³³ שם, עמ' 21-22.



תמונה 7: תקיפות חיל האוויר ברצועת עזה, במבצע 'עופרת יצוקה'. ההיגיון היה לגבות מחיר מחמאס על-מנת "לייצר תנאים לשיפור המצב הביטחוני" (צילום: אבי אוחיון, לע"ם)

'עמוד ענן' (נובמבר 2012) ו'צוק איתן' (יולי-אוגוסט 2014)

שני המבצעים הבאים נוהלו על-פי אותו היגיון של 'עופרת יצוקה'. נדמה היה כי 'עמוד ענן' הביא לכדי שלמות את השילוב בין היגיון המבצע לצורתו האופרטיבית. הן הפעלתן של מערכות "כיפת ברזל", שנטרלו את הרוב המכריע של פגיעות הרקטות בעורף ישראל, והן התיווך האפקטיבי של ממשל מורסי בקהיר, הביאו למבצע צבאי קצר יחסית. המבצע כולו התמצה בהפעלת מנוף האש האווירי מצד אחד, ובאיום קרקעי (לא אמין במיוחד, ע"פ עדות מנהיגי החמאס) מצד שני. "צוק איתן", לעומת זאת, גילם את שברו של השילוב הזה. המבצע נמשך כמעט חודשיים, ולמרות ניסיונות רבים לסיימו ללא תמרון קרקעי נאלץ צה"ל לצאת להתקפה בהיגיון מגננתי - פגיעה במנהרות חמאס שהיוו איום על עוטף הרצועה.³⁴

סיכום התקופה

צה"ל הגיע לשנת 2006 ובאמתחתו שלוש תפיסות שונות של מבצעי גמול-הרתעה, כולן ברמת בשלות והסכמה נמוכה יחסית: פצ"ן החזיק בתפיסה של הסלמה מדורגת שליבתה, אחרי שלב אש, תפיסת שטחי מפתח ופשיטות חטיבתיות על כפרים סמוכי גדר;³⁵ גורמי העבודה במטכ"ל החזיקו בתפיסה הפורמלית של 'שוברת הקרח', הכרוכה בקשר בל-

³⁴ שלמה ברום (עורך), "לאחר מבצע עמוד ענן", **מזכר מספר 123** (המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2012); עמוס ידלין, "צוק איתן - יעדי המבצע והאסטרטגיה להשגתם", מבט על, 571 (המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2014).

³⁵ עמוס הראל ואבי יששכרון, **קורי עכביש** (ידיעות ספרים, 2008), עמ' 117.

יינתק בתפיסת ההכרעה של 'מי מרום';³⁶ הרמטכ"ל עצמו החזיק, ככל הנראה,³⁷ בתפיסה שהמשיכה את תפיסת מבצעי האש העמוקים של שנות ה-90 וה-2000, קרי, תקיפות אוויריות מתמשכות שכוללות פגיעה קשה בתשתיות מדינתיות.

כל תפיסה גילמה מקור תפיסתי שונה. תפיסת מבצעי האש צמחה ממהפכת ה-RMA³⁸ של שנות ה-90 והגות המערכה מבוססת האפקטים. תפיסת המדרגות והפשיטות האופרטיביות צמחה כתמהיל של ניסיון שנות ה-90 בלבנון וההצלחות המבצעיות האחרונות ברצועת עזה, ואילו 'שוברת הקרח' נבעה מהגות מקורית שהתפתחה במסגרת חשיבה על "מערכה משברית" במטה הכללי. בפרספקטיבה רחבה יותר, ניתן למצוא קווי דמיון בין 'שוברת הקרח'³⁹ לפעולות התגמול המסורתיות של צה"ל, בכך שהאיום הבסיסי של הפעולות הוא באפשרות של המשך ההסלמה לכדי מלחמה הכרעיתית. בכל הנוגע לתכנון מבצעי גמול-מרתיע, הלקחים ממלחמת לבנון השנייה לא נכתבו בצורה פורמלית. עם זאת, ניתן אולי לסכם כך:

- יש למקד את עולם ההכנות של צה"ל במעשה המלחמה עצמו (כלומר, לא בתוכניות "אמצע").

- ארכיטקטורת התוכניות האופרטיביות בשנים שאחרי מלחמת לבנון השנייה, שכללה תוכניות מגננה ומתקפה בלבד, מהווה עדות לכך.

- הנימוק הפורמלי - גמישות היציאה למבצעי גמול-הרתעה קיימת במסגרת מרכיבי האש והפשיטות של תוכנית המתקפה. באופן לא פורמלי, חלק מהמתכננים סברו כי יש למנוע מצב שבו מקבלי ההחלטות יוצאים למלחמה בפועל, אך אינם מודעים לכך באמת. הכישלון של הגדרת המצב ("מלחמה") ב-2006, היה מהדהד.

בד בבד, באמצע העשור התחילה להתהוות סיטואציה אסטרטגית חדשה ברצועת עזה. חמאס הפך לריבון ברצועה, בנה מערכי שיגור והחל להטריד את ישראל באופן שמזכיר את שנות ה-90 בלבנון, רק בלי אחריות לבנונית וסורית.

בשנים ההם התפתחה בעזה ארכיטקטורת מערכות שכללה מדרג הולך ומסלים של תוכניות אופרטיביות. התוכניות כללו תקיפות באש והתקפות הולכות ומתרחבות בסדרי כוחות גדודיים, חטיבתיים ואוגדתיים, עד כדי כיבוש מלא של הרצועה.⁴⁰ למרות מדרג התוכניות המשוכלל, התהווה ברצועה הדפוס המוכר משנות צה"ל ברצועת הביטחון, של

³⁶ הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 – ועדת וינוגרד, דין וחשבון סופי, כרך א' (צה"ל: ינואר 2008), עמ' 369; עמיר רפפורט, אש על כוחותינו – כך הכשלנו את עצמנו במלחמת לבנון השנייה (תל-אביב: מעריב, 2007), עמ' 353.

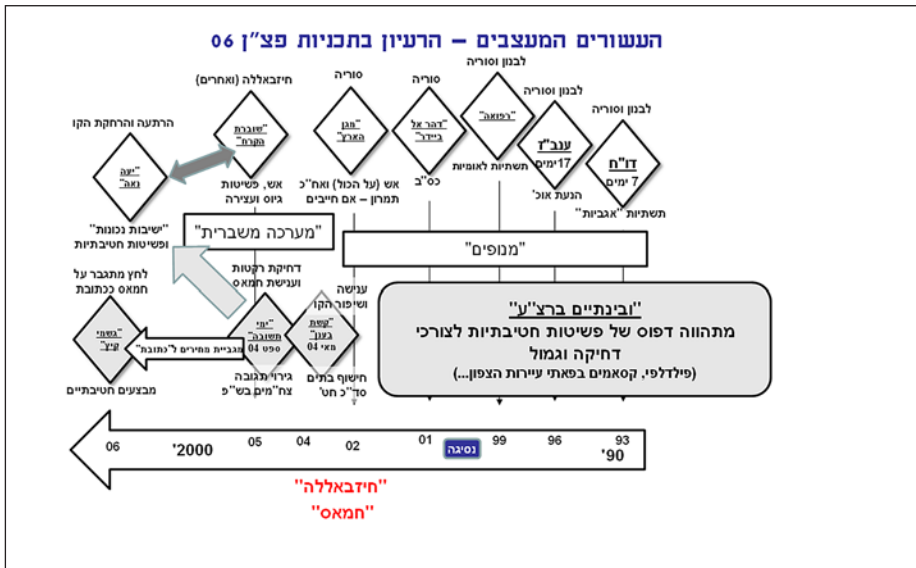
³⁷ ע"ב החלטותיו במלחמה ובקשת צה"ל להפצצת מטרות תשתית בתחילת המלחמה. חלוץ, בגובה העיניים, עמ' 371, 364.

³⁸ אג"ם/תוה"ד, "תצפית: הלכי מחשבה בצבאות העולם – המהפכה בתחום הצבאי RMA", דברי המפגש הישראלי אמריקאי, שמור (צה"ל: מאי 1998).

³⁹ הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 – ועדת וינוגרד, דין וחשבון סופי, כרך א' (צה"ל: ינואר 2008), עמ' 369; עמיר רפפורט, אש על כוחותינו – כך הכשלנו את עצמנו במלחמת לבנון השנייה (תל-אביב: מעריב, 2007), עמ' 353.

⁴⁰ קובי מיכאל ואודי דקל, "אתגר החמאס – מה נכון לעשות", מבט על, 569 (המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2014).

מבצעי אש מדורגים. במסגרתם, מהווים כוחות היבשה איום נצור, ובהמשך מופעלים באופן מוגבל ומדורג, בעצם כהמשכו של מאמץ השחיקה מהאוויר. גם מבצעי שנות ה-90 וגם מבצעי צה"ל ברצועת עזה בעשור האחרון, להשגת הבנות עם האויב, מהווים גילום מעשי של מושג ה"הרתעה" באמצעות מנופי לחץ אלימים, מבלי לחתור להכרעת היכולות הצבאיות. בהדרגה נעלמו המבצעים הקטנים גם ממדרגי התוכניות, ונתרו מבצעים חטיבתיים ומעלה, שנעו מפגיעה קשה למטרת חיזוק ההרתעה, עד כדי ביתור הרצועה, כיבוש מרחבי השיגור בצפון וכיבושה המלא.



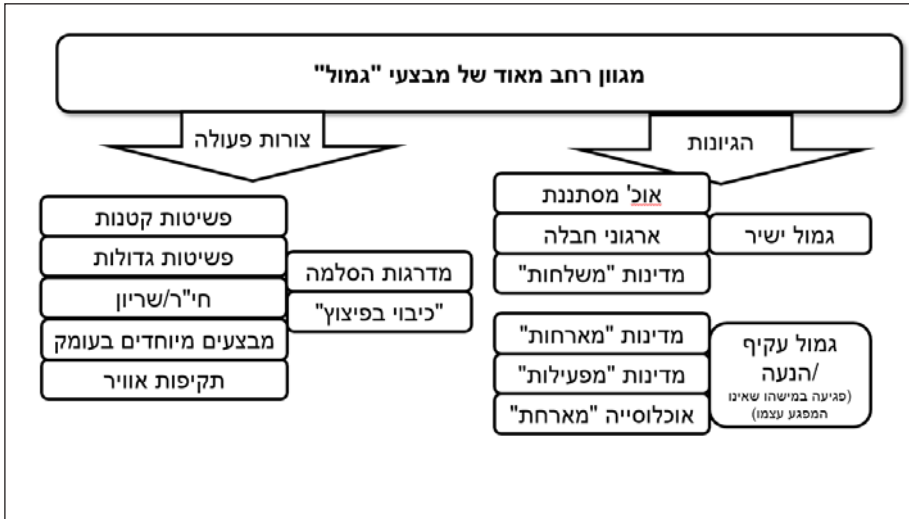
תמונה 8: תרשים המתאר את התהוות התפיסות בלבנון ערב מלחמת לבנון השנייה.

סיכום

בחינה היסטורית של סוגת המבצעים הצבאיים שאינם מלחמות, במסגרת מלחמת הגבול של מדינת ישראל נגד הפעלת טרור על אזרחיה, מעלה כי צה"ל פיתח מגוון גדול של הגיונות אסטרטגיים ושל צורות פעולה.

ניכר כי בתקופות שבהן החזיק צה"ל בתפיסת הכרעה ברורה נגד מדינות ערב, האמין בתקפותה והיה נכון גם לממשה, היה קל יחסית גם לפתח את תפיסת המבצעים המרתיעים. בסך הכול, נראה כי מדיניות מבצעי התגמול בשנות ה-50 וה-60, ואף בשנות ה-70 מול ירדן, הייתה אפקטיבית. לעומת זאת, בשנות ה-90 וה-2000, ומול רצועת עזה בעשור האחרון, נראה כי מבצעי ההרתעה נתפסים יותר כמשקפים מבוכה. המדיניות הישראלית נראית ככזו שחותרת להימנעות מהסלמה למלחמה כוללת כמעט בכל מחיר, ומכאן שהאיום במלחמה כזו אינו אמין. המבוכה נובעת ככל הנראה מהספק הקיים במערכת הישראלית

באשר ליכולת הצה"לית להביא לתוצאות מובהקות במחירים אסטרטגיים קבילים. בעוד שאיומי הטרור מרצועת עזה נעלמו אחרי 1956, ואיומי הטרור מהגדה המערבית וירדן נעלמו אחרי מלחמת ששת הימים וספטמבר השחור, נראה כי האיומים של חיזבאללה ושל חמאס כיום רק הולכים ומתפתחים.



תמונה 9: תרשים המתאר את מגוון ההגיונות והצורות של מבצעי הגמול-מרתיע שנמצאו בסקירה.

נכון שהכרעת ארגונים כמו חמאס וחיזבאללה היא עניין שונה, ייתכן שמורכב יותר, מהכרעת צבאות ערב, אך עם זאת, האבחנה נותרת בעינה; קיים קשר בין נוכחותה של תפיסת הכרעה משכנעת, לבין האפקטיביות של מבצעי ההרתעה.

יש לבחון את התלות ההגיונית בין יכולת ההכרעה הצבאית של האויב, לבין היכולת לקיים מולו תפיסה של מערכה הרתעתית, בין אם מתמשכת ובין אם קצרה. ייתכן כי המפתח למערכות הרתעתיות אפקטיביות ימצא דווקא ב"פיצוח" יכולת ההכרעה הצבאית, הפעם של ארגונים צבאיים סדירים למחצה.

מהסקירה עלולות כמה הבנות נוספות:

- **גמול-מרתיע כתהליך, לא "מבצע בודד"** - ההיגיון המערכתי של מבצעי התגמול לא נעוץ בפעולה הבודדת, אלא ברצף הפעולות, ובתהליך ההסלמה המתמיד שלהן. במבט-על ניתן לראות כי רצף פעולות התגמול של העשורים הראשונים יצר תהליך של הסלמה מתפתחת, עד כדי מלחמה (קדש, ששת הימים, ליטאני). בשנות ה-90, מבצעי האש הארוכים ('דין וחשבון', 'ענבי זעם') ניסו לגלם את מדרגות ההסלמה השונות במסגרת המבצע עצמו. החל משנות ה-90 נראה כי ההסלמה ההדרגתית מובלת דווקא על-ידי האויבים החדשים, חיזבאללה וחמאס. תפיסת ההסלמה ההדרגתית של שנות ה-90 ("תפיסת מדרגות") חתרה להימנעות ממלחמה יותר משאימה בה.

- **היפוך תפקידים בין כוח אווירי וקרקעי** - בעוד שעד שנת 1982 ניכרה העדפה ברורה למבצעי פשיטה קרקעיים עם גיבוי אווירי במקרים של הסתבכות בלבד, הרי שמשנות ה־90 ניכרת העדפה ברורה של מבצעים אוויריים, כאשר יכולת התמרון היבשתי נשמרת כאיום בלבד. דפוס זה התפשט גם למבצעים ברצועת עזה, כשגם ב'עופרת יצוקה', ב'עמוד ענן' וב'צוק איתן' ניכרה העדפה ברורה לצבירת הכוח היבשתי כאיום, מבלי להפעילו.⁴¹
- **טשטוש האבחנה בין "מלחמות גדולות" ל"פעולות גמול"** - בשנים האחרונות בולט תהליך הטשטוש בין מבצעים מוגבלים, שעיקרם גמול־מרתיע, לבין מעשה המלחמה "הראשי" של צה"ל. הן מלחמת לבנון השנייה והן מבצע 'צוק איתן' החלו כמבצעים מוגבלים להחזרת השקט לגבולות באמצעות הרתעה. עם זאת, שני המבצעים הסתיימו בהפעלת סדרי כוחות גדולים ונפְּחִי אש השווים למה שייעד צה"ל למלחמה גדולה (במונחי צריכת תחמושת), ובאותות מלחמה רשמיים. תוכניות המלחמה המרכזיות של צה"ל הפכו לבעלות מאפיינים של מבצעי גמול גדולים, כאלה שמכוונים לכוונות האויב, ופחות ליכולותיו. משך המבצעים הארוך נובע מהתמדתו של האויב בירי לעורף. ניכר כי לו לא היה האויב מסוגל להמשיך ולהטריד את העורף הישראלי, המבצעים היו קצרים הרבה יותר. אולי אפילו כמו פשיטות הגמול של שנות ה־60.

⁴¹ ב'עופרת יצוקה' וב'צוק איתן' הופעלו כוחות היבשה ליעדים מוגבלים, רק אחרי שמוצה שלב האש וכשלו הניסיונות לעצור את המבצע בהסכמה.

רשימת המקורות:

- אג"ם/תוה"ד. פעילות הבט"ש בשנים 1965-1949. צה"ל: יוני 1995.
- אג"ם/תוה"ד. "תצפית: הלכי מחשבה בצבאות העולם - המהפכה בתחום הצבאי "RMA. דברי המפגש הישראלי אמריקאי. שמור. צה"ל: מאי 1998.
- אורן, מיכאל. שישה ימים של מלחמה - המערכה ששינתה את פני המזרח התיכון. דביר, 2004.
- בוחבוט, אמיר ועת'מאנה, מרואן. "ימי תשובה: 130 מחבלים הרוגים". *Nrg*. 10 ביוני 2010. <https://www.makorrishon.co.il/nrg/online/1/ART/797/878.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- ברום, שלמה (עורך). "לאחר מבצע עמוד ענן". **מזכר מספר 123**. המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2012.
- ברקוביץ, דני. "האם ניתן לחרות את ראש ההיידרה - המערכה להחלשת חיזבאללה". **מזכר 92**. המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2007.
- גולן, חגי (עורך). "שנה למלחמה בקוסובו". **מערכות, 371**. צה"ל: יולי 2000.
- גולן, שמעון. **מלחמת שלום הגליל - עיקרי ההחלטות והמהלכים**. שמור. צה"ל: מחלקת היסטוריה, יוני 2012.
- גולני, מוטי. **תהיה מלחמה בקיץ**. כרך א'. תל-אביב: מערכות, 1997.
- גלוסקא, עמי. **אשכול, תן פקודה**. תל-אביב: מערכות, 2005.
- גרינברג, מתי. **האזורים המפורזים בגבול ישראל סוריה**. 2 כרכים. אג"ם, תוה"ד: אפריל, 1993.
- דברי משה דיין. **כנס ספ"כ**. צה"ל: 13 בינואר 1970. א"צ 52/2/2017.
- דיין, משה. "פעולות צבאיות בימי שלום". **מערכות, קיח-קיט**. צה"ל: אפריל, 1959.
- דיין, משה. "שלב אל שלב". **מערכות, קיח-קיט**. צה"ל: אפריל, 1959.
- דרורי, זאב. **אש בקווים מלחמת ההתשה בחזית המזרחית, 1967-1970**. מודן ומערכות, 2012.
- הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 - ועדת וינוגרד. **דין וחשבון סופי**. כרך א'. צה"ל: ינואר, 2008.
- הירש, גל. **סיפור אהבה סיפור מלחמה**. ידיעות אחרונות ספרי חמד, 2009.
- הראל, דן. "לחימה א-סימטרית ברצועת עזה - מקרה מבחן". **צבא ואסטרטגיה**. כרך 4, גיליון 1. המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2012. עמ' 17-22.
- הראל, עמוס ויששכרוף, אבי. **קורי עכביש - סיפורה של מלחמת לבנון השנייה**. ידיעות אחרונות וספרי חמד, 2008.
- חלוץ, דני. **בגובה העיניים**. תל-אביב: ידיעות אחרונות ספרי חמד, 2010.
- ידלין, עמוס. "צוק איתן - יעדי המבצע והאסטרטגיה להשגתם". **מבט על, 571**. המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2014.
- יעלון, משה. **דרך ארוכה קצרה**. תל-אביב: ידיעות אחרונות וספרי חמד, 2008.
- כנען, יובל. **שיקולים גיאוגרפיים בבחירת מטרות להפצצות אסטרטגיות - לקחים ממלחמות ישראל**. עבודת גמר. אוניברסיטת חיפה, 2005.
- לימור, יואב ושלח, עפר. **שבויים בלבנון - האמת על מלחמת לבנון השנייה**. ידיעות אחרונות ספרי חמד, 2007.
- ליש, גור. "מלחמת לבנון השנייה והתקופה שקדמה לה". **מערכות, 466-467** (2016). עמ' 36-41.
- מיכאל, קובי, ודקל, אודי. "אתגר החמאס - מה נכון לעשות". **מבט על, 569**. המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2014.
- מערכת אתר צה"ל. "כך מפר חיזבאללה את החלטה 1701 של האו"ם". **אתר צה"ל**. 18 ביולי 2017. <https://tinyurl.com/yalw773b> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- עברי סוקניק, משה. "האם לקחי קוסובו משרים ירידה בלחימת התמרון המסורתית היבשתית".

- **מערכות, 368** (דצמבר 1999). עמ' 26-27.
- עמידרור, יעקב. "לקחי קוסובו - הרהורים ראשונים". **מערכות, 365** (אוגוסט 1999). עמ' 38-41.
- **פקודת מבצע מגרסה**. ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון, 12 בנובמבר 1966. א"צ 943-1148/2004.
- רביד, ברק. "אין לנו כוונה לכבוש את עזה ולהישאר בה". **מעריב**. 28 ביוני 2006. <https://www.makorrishon.co.il/nrg/online/1/ART1/441/724.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- רפפורט, עמיר. **אש על כוחותינו - כך הכשלנו את עצמנו במלחמת לבנון השנייה**. תל-אביב: מעריב, 2007.
- שלום, זכי. **דיפלומטיה בצל מלחמה**. משרד הביטחון והמכון למחקרי ביטחון, 2007.
- שרת, משה. **יומן אישי 1955**. תל-אביב: ספריית מעריב, 1978.
- Elron, Zeev. "Remarks on Air Power and the Six-Day War". *The Journal of Military History*, 69. Society for Military History, July 2005.

הילכו שניים יחד גם אם לא נועדו?! ממערכת אחת לשניים - דיון ביקורתי באסטרטגיה הישראלית מול הפלשתינים

אל"ם ד' ודב דל²

עיצוב מדיניות לזירה הפלשתינית ראשיתו בבחינת התפיסה שלנו את המערכת הפלשתינית. הכותבים, אל"ם ד', רמ"ח בקרה באמ"ן, ודב דל, טוענים שעל אף שלכאורה נוהגת המדיניות הנוכחית באופן שונה בעזה ובאיו"ש, בבסיסה ניצבת תפיסה אשר למעשה רואה בהן שני חלקים של מערכת פלשתינית אחת, נקודה שגוזרת עלינו הכרח בהסדר מול גורם ריבוני אחד. בנסיבות אלה נוצר "מלכוד אסטרטגי" - חשש מקידום הסדרה מול עזה במחיר ערעור יציבות הרשות, ומנגד סיכון שהימנעות ממנה תוביל לעימות צבאי רחב בדרום. לאור זאת, מציעים הכותבים תפיסה אחרת של המציאות. לפי תפיסה זו מתקיימות "שתי תתי-מערכות פלשתיניות" בעלות זיקות רופפות מאוד. תפיסה מאתגרת זו מאפשרת בעיניהם מימוש מדיניות מבדילה ומתואמת מול השניים. במדיניות זו, המעובה במרכיב של ניהול סיכונים, יש פוטנציאל לתהליך הסדרה של מדינת ישראל מול רצועת עזה.

מבוא

מחאות הגדר האלימות מאז סוף מרץ 2018, סבב הלחימה בנובמבר האחרון וברקע, המגעים העקיפים עם החמאס, מציפים ביתר שאת דילמה באסטרטגיה הישראלית הקיימת. דילמה זו נוגעת לשאלת ההשלכות האפשריות של מימוש הסדרה מקיפה בין ישראל לבין חמאס בעזה על הזירה הפלשתינית בכלל ועל איו"ש ועל הרשות בפרט. במילים אחרות, האם קידום ההסדרה יעלה במחיר ערעור יציבות הרשות או שמא לחילופין, בהיעדרה, תדרדר הרצועה לכלל עימות אלים מול ישראל. לטענתנו, בבסיס הדילמה פער תפיסתי שלא נדון מספיק לעומקו. התפיסה המקובלת בישראל, ובפרט במערכת הביטחונית, רואה את איו"ש ואת רצועת עזה כשני חלקים רוויי זיקות של

¹ אל"ם ד' משרת כרמ"ח בקרה באמ"ן.

² סא"ל (מיל') דב דל הוא חוקר לשעבר בזירה הפלשתינית בחטיבת המחקר.

מערכת פלשתינית אחת. בניגוד לתפיסה זו, המציאות מלמדת כי השינויים שחלו בזירה הפלשתינית, במערכת האזורית ובזירה הבינ"ל, יצרו מצב שבו נכון יותר לדבר על שתי תתי-מערכות פלשתיניות נפרדות, שהזיקות ביניהן התרופפו ובחלק מהמקרים אף לא קיימות, ואילו המתחים ביניהן התחזקו מאוד.

העמידה על פער זה מקבלת משנה חשיבות עם הכניסה העתידית והבלתי נמנעת לעידן "היום שאחרי אבו-מאזן" וממשל אמריקאי המוכן יותר לשינויי פרדיגמות. בהינתן שתפיסת "שתי תתי-המערכות הפלשתיניות" מתארת נכון יותר את המציאות, הרי שהיא מאפשרת להניח יסודות למדיניות ישראלית נפרדת ומעודכנת לאיו"ש ולעזה, ובראשם מימוש הסדרה משמעותית בין ישראל לבין חמאס ועזה. הפוטנציאל של התפיסה החדשה ומאמצי ההסדרה יאפשרו לישראל לקנות שקט וזמן בעזה, למנוע את קיומו של משחק סכום אפס בין חמאס לבין הרשות על פני כל הזירה ולבודד את המדיניות בזירה הפלשתינית מתהליכים אזוריים רחבים יותר ובפרט מהמאבק מול איראן.

התפיסה המקובלת: מערכת פלשתינית אחת

התפיסה המקובלת בישראל (במערכת הביטחון, אצל מעצבי דעת הקהל ובציבור הרחב), בשלושת העשורים האחרונים, לכל הפחות, רואה את אזור יהודה ושומרון ואת רצועת עזה כשני חלקים רוויי זיקות של מערכת פלשתינית אחת. ההשלכה של תפיסה זו היא השאיפה להסדר קבע מול גורם ריבוני יחיד שיכלול את שתי הגזרות. תפיסה זו נשענת על כמה אדנים שנפרט להלן.

נרטיב היסטורי - לאום אחד בישות מאוחדת

הנרטיב ההיסטורי על אודות קיומו של לאום פלשתיני, הזכאי להגדרה עצמית ולריבונות, בישות טריטוריאלית אחת המורכבת מאיו"ש ומעזה, נוצר בהקבלה וכתגובה לנרטיב של התנועה הציונית. לפי נרטיב זה, בחזון המקסימלי כוללת הישות הלאומית הפלשתינית גם את כל שטחי מדינת ישראל בגבולות שנת 1948, ובחזון מצומצם יותר - את השטחים שכבשה ישראל בשנת 1967.

הנרטיב, שבמשך הזמן קנה אחיזה עמוקה במערכת הבינ"ל והאזורית, הונחל לציבור הפלשתיני הן ע"י הזרם הלאומי-חילוני (אש"ף לפלגיו) והן ע"י תנועות האסלאם הפוליטי (בהובלת חמאס), כל צד בהתאם לתפיסת עולמו ולאינטרסיו. הרשתות החברתיות העניקו לנרטיב ההיסטורי חיות מסוימת בעת הנוכחית, ובהן משתקף שיח ציבורי המלמד שהוא עדיין קיים, הן באיו"ש כלפי עזה והן בעזה כלפי איו"ש.

לאורך השנים עברה ההנהגה הישראלית משלילת הנרטיב ההיסטורי הפלשתיני ("אין עם כזה") להכרה בו. הנגזרת המעשית של עצם ההכרה ("מה עושים עם זה?") הייתה ועודנה שנויה במחלוקת פוליטית וציבורית, ונעה על קשת רחבה של רעיונות. אולם הרעיון המוביל שאימצו מקבלי ההחלטות בישראל מאז אמצע שנות התשעים התבסס, לפחות להלכה, על העיקרון "שתי מדינות לשני עמים". נדגיש שלפי עיקרון זה, גם איו"ש וגם עזה

הם חלקים של המדינה הפלשתינית.

ביטוי בולט ואף מעצים לתפיסה נמצא בניסיון להגיע לפתרון מוחלט וכולל לסכסוך הישראלי-פלשתיני בכל מתווה של הסדר קבע - זהו עיקרון "סופיות הסכסוך". אי לכך, פתרונות נפרדים לאיו"ש ולעזה במציאות של אי ודאות ושל חוסר יציבות אזורית ממילא, נתפסים כסיכון גדול מדי, משום שהם עלולים להנציח תביעות פלשתיניות ולשמר את הסכסוך באופן תמידי.

עניין זה אף התעצם נוכח התפיסה הישראלית באשר לתוצאות ההתנתקות בעזה. לפי תפיסה זו, ההתנתקות בשנת 2005 הובילה לניצחון חמאס בבחירות בסוף אותה שנה, מה שהוביל להשתלטות חמאס על עזה בשנת 2007 ולסבבי העימות עם ישראל בשנים שלאחר מכן. לאור הרצון להימנע מחזרה על טעויות העבר, ירדו מהפרק מהלכי הסדרה חד-צדדיים מצד ישראל באיו"ש. ההשלכה מהמציאות שנוצרה בעזה לזו שעלולה להיווצר באיו"ש, בהינתן מהלך ישראלי חד-צדדי גם בגזרה זו, חיזקה לכשעצמה את תפיסת הזיקות. בבסיס ההשלכה עומדת ההנחה שהאלימות והכשלים הניהוליים והארגוניים טבועים עמוק במערכת הפלשתינית, על שתי אונותיה, וכי מה שקרה בעזה יתממש בהכרח גם באיו"ש.

הרשות הפלשתינית כריבון יחיד במערכת - "אין מדינה בעזה ואין מדינה בלי עזה"

במשך כעשור נשלטו עזה ואזור יהודה ושומרון על ידי הרשות הפלשתינית כריבון אחד (מאמצע שנות התשעים עד אמצע שנות האלפיים). חרף השינויים הפוליטיים וחרף המציאות החדשה שהתהוותה בשטח זה עודנו הרפרנס "ההיסטורי" שאליו מכוון השיח בישראל, ברשות הפלשתינית, באזור ובזירה הבינ"ל.

למרות השינויים, ובראשם השתלטות חמאס על עזה, עדיין קיימת מערכת קשרים וזיקות על בסיס אישי, תנועתי ובירוקרטי בין עזה ואזור יהודה ושומרון. קשרים אלה, שהתקיימו אף לפני שלטון הרשות, יצרו חיבור מעשי ומעין גישור על הנתק הגיאוגרפי, כמו גם על פערים פוליטיים, חברתיים וכלכליים בין שתי הגזרות. כך, הן חמאס והן פת"ח פעלו כמפלגות פוליטיות בעזה ובאיו"ש, בעלות סניפים ברשויות המקומיות, אגודות סטודנטים ותנועות נוער; המנהיגים ופעילי השטח המקומיים היו מאוגדים תחת אותם ארגוני-גג פוליטיים (כינוסים, ועידות) ומערכות מימון (משכורות, קרנות, תרומות); מערכות החיים היום-יומיות (כלכלה, בנקאות, מסחר, חינוך, בריאות, תשתיות, שירותים) טופלו תחת מסגרת אחת ובהכוונה אחודה.

מאחר והמרכז השלטוני התבסס ברמאללה, נוצרו יחסי תלות של עזה באיו"ש בהיבטי ניהול, ארגון ושליטה, שמנעו נתק מוחלט בין הגזרות גם לאחר הקרע והבידול. הרשות שולטת על הכספים המועברים לרצועה ומתחזקת את מעמדה ככתובת הפוליטית הלגיטימית היחידה בכל המערכת הפלשתינית. כך פועל מכניזם "עוקף חמאס" המאפשר שימור, לפחות להלכה, של ריבונות הרשות בעזה מאז שנת 2007.

נוסף על כך, ערוצי השיח הקבועים בין הרשות לבין חמאס התקיימו גם בתקופות של מתחות חריפה, ומאמצי הפיוס ביניהם חוזרים ונשנים לאורך יותר מעשור (בדינמיקה

כמעט קבועה). אלה קיבעו במערכת הישראלית את ההנחה כי האינטרסים המשותפים לשתי הישויות הפוליטיות החלשות, המצויות בצומת דרכים לגבי עתידן, עשויים להביא בסופו של דבר להתלכדות מחדשת של איר"ש ועזה תחת ריבונות משותפת.

סיבה נוספת להתלכדות אפשרית היא הזיקות החזקות המתקיימות בין עזה ליהודה ושומרון בהיבט הביטחוני. החיכוך האלים בין ישראל לפלשתינים, ובעיקר שתי האינתיפאדות, קיבעו בישראל הנחת יסוד לא מוצהרת שלתסיסה ציבורית או לגל טרור בגזרה אחת צפוי אפקט מדבק גם בגזרה השנייה. תפיסה זו נשענת על הדומיננטיות האישית של ערפאת כסמל המאבק הלאומי הפלשתיני, שהצליח לחבר תחת מנהיגותו את הפזורה עם ה"פנים" ואת עזה עם איר"ש. עמוד תווך נוסף של תפיסה זו הוא הכישלון הישראלי ההיסטורי לייצר חלופה מנהיגותית ידידותית יותר בצד הפלשתיני, שתתבסס על "הפרד ומשול" (נוסח "אגודות הכפרים").³ ממד אחר שחזק את תפיסת הזיקות היה המאמץ העקבי (עד היום) של חמאס, בהובלת הזרוע הצבאית בעזה, להוציא לפועל פיגועים באיר"ש על-מנת לקדם אינטרסים שלו בעזה.



תמונה 1: הפגנת תמיכה בחמאס ברמאללה במהלך האינתיפאדה השנייה. החיכוך האלים בין ישראל לפלשתינים, ובעיקר שתי האינתיפאדות, קיבעו בישראל הנחת יסוד לא מוצהרת שלתסיסה ציבורית או לגל טרור בגזרה אחת צפוי אפקט מדבק גם בגזרה השנייה (צילום: Hoheer, ויקיפדיה)

לאור כל זאת, גם במציאות שנוצרה לאחר השתלטות חמאס על עזה והקרע במערכת הפלשתינית, הרעיונות במערכת הישראלית שעסקו בשאלת עתידה של עזה, התייחסו למכניזם כזה או אחר שיאפשר לרשות לשלוט במעברים, לשלוט במשכורות ולנהל את

³ התארגנות פוליטית פלשתינית שפעלה באיר"ש בשנות השבעים, בעידוד ובדחיפה של הממשל הצבאי הישראלי, מתוך תקווה שפעילותה תחליש את אש"ף ותאפשר צמיחה של הנהגה פלשתינית מקומית מתונה יותר.

המגעים עם השחקנים האזוריים והבינ"ל המעורבים בשיקום הרצועה ובשיפור רמת החיים בה (דוגמת האו"ם, קטאר וטורקיה). כל פתרון שאינו מתבסס על הבשלת התשתית הרשותית לכדי מדינה - בשתי הגזרות - נתפס בידי כלל השחקנים כפתרון זמני, חלקי ופחות מחייב, או לחלופין כתמרור אזהרה מפני הסכנה שבזניחת פתרון שתי המדינות (למשל, פתרון "המדינה האחת"). אבר־מאזן מתמצת תפיסה זו באמירה "אין מדינה בעזה ואין מדינה בלי עזה".

השפעת המעטפת האזורית והבין־לאומית

מצרים וירדן, שלאורך שנים היוו את ליבת המחנה הפרגמטי בעולם הערבי ודחפו בעקביות לפתרון שתי המדינות, התנו את ההתקדמות המדינית מול עזה ואיו"ש ב"חימום השלום הקר" עם ישראל.

הסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן כרכו את פתרון הסכסוך הישראלי-פלשתיני בהלימה עם האינטרסים של כל אחת מהן. כפועל יוצא, רעיונות אפשריים לפירוק המערכת



תמונה 2: ראש ממשלת ישראל מנחם בגין, נשיא ארה"ב ג'ימי קרטר ונשיא מצרים אנואר סאדאת במעמד החתימה על הסכמי קמפ דייוויד, 1978. גם בשיחות אלה הבהירו המצרים את התנגדותם הנחרצת לכל ניסיון להטיל עליהם את האחריות לרצועת עזה (צילום: משה מילנר, לע"ם)

הפלשתינית נתפסו באופן מסורתי כנסינות ישראלים "לגלגל" הלאה את "הבעיה". בעיני המשטר המצרי נתפסה עזה כסרח עודף, שביחד עם סיני ירחיב את "הספר הפרוע" וייצר אתגרים ביטחוניים וכלכליים שאינם ניתנים לפתרון. בהתאם, הן בשיחות קמפ דייוויד (1978) והן סביב "ההתנתקות" (2005), הבהירו המצרים את התנגדותם הנחרצת לכל ניסיון להטיל עליהם את האחריות לרצועה. בעיני בית המלוכה הירדני, האיום שנשקף

מרעיונות ישראליים ליצירת חיבור טריטוריאלי כזה או אחר בין שתי גדות הירדן, היה חמור יותר והיווה סכנה ישירה ומיידית לשרידותו נוכח ערעור המאזן הדמוגרפי (ונוכח גלי הפליטים שספג בעשור האחרון מעיראק ומסוריה).

ברקע, קיימת ההשפעה המשמעותית של בעלת בריתה של ישראל - ארה"ב. למעצמה זו יש דומיננטיות בניהול הסכסוך הישראלי-פלשתיני, והיא מקדמת את פתרון שתי המדינות תוך נכונות להשקיע רבות בתהליך המדיני, בייצובה של ישות מדינתית פלשתינית ובהבטחת מכלול האינטרסים הביטחוניים של ישראל. מתוך הכרה בהכרח לסיים את "הכיבוש" ומתוך איזון בין מקלות לבין גזרים, היא רואה את הזרם הלאומי (הרש"פ) כמוביל הלגיטימי של העם הפלשתיני ואת הרשות הפלשתינית כתשתית להקמת המדינה הפלשתינית בעתיד.

אתגור התפיסה הקיימת

למול תפיסת המערכת הפלשתינית האחת והזיקות ההדוקות בין שני חלקיה, בחינת השינויים שחלו בשטח מגלה שנפער פער עמוק בין המערכת לבין תפיסה זו, שתוארה לעיל. ראשית, בתוך הזירה הפלשתינית קיים נתק שהולך ומעמיק בין עזה לאי"ש, שאמנם החל כמדיניות בידול ישראלית באמצע העשור הקודם, אך הפך למציאות (פוליטית, חברתית וכלכלית) של "שתי מדינות לעם אחד" הנמשכת זה למעלה מעשור. מדד מצוין לנתק הוא האדישות היחסית של הציבור באי"ש במהלך שלושת העימותים בין ישראל לחמאס ("עופרת יצוקה", "עמוד ענן" ו"צוק איתן"), קל וחומר בתקופות של חיכוך מוגבל יותר (דוגמת המצב הנוכחי). אף-על-פי שהציבור הפלשתיני בשתי הגזרות עדיין נאבק במציאות של "כיבוש" (בראייתו, גם בעזה), הרי שהאתוס של המאבק המשותף, העממי, "מלמטה", שנוצר סביב האינתיפאדות - קרס.

המציאות בעיתות "שגרה" אינה שונה: מדובר בשתי חברות שמבחינה היסטורית אין להן חוויה מעשית של חיים משותפים, ושהנתק הגיאוגרפי ביניהן מגלם בדרך כלל גם פערים בין אליטה משכילה, עשירה ומסורתית-לייט (אי"ש) לבין בני מעמד נמוך, דתיים יותר, עניים יותר ומשכילים פחות (עזה). שתי החברות הן גם בעלות אוריינטציה גיאור-פוליטית שונה (עזה קשורה במצרים, אי"ש בירדן). במישור הפרקטי ביותר והיום-יומי, אותן זיקות מלאכותיות בין עזה לאי"ש שנוצרו בעידן השלטון האחד של הרשות (עד שנת 2007), הלכו ונשחקו עם הזמן, ולמעשה, חלקן אינן קיימות יותר.⁴ הדבר נכון גם ביחס למנהיגות ולתנועות הפוליטיות; היום אין דמויות מאחדות וחוצות-גזרות, ולא צפוי שיהיו. חמאס נרדף באי"ש ומקומו במרחב הציבורי מוגבל, מפת"ח בעזה נותרו בעיקר מי שעדיין מקבלים משכורות מהרשות בעבור שימור המותג. לבסוף, שחיקת הזיקות המלאכותיות מתקיימת, אם כי באופן חלקי, גם ביחס לבירוקרטיה ולמערכות השלטון; אף שהרשות עדיין שולטת בפועל בחלק מעורקי החיים המרכזיים ברצועה, אין לה דריסת

⁴ עזה מהווה תמהיל של תושבים ותיקים של הרצועה ושל פליטי מישור החוף והשבטים הבדואים של הנגב. אלה קבוצות חברתיות ושבטיות שונות במובהק ממשפחות שבטי ההר וערי הגדה.

רגל ביטחוניית במרחב.

ביטוי מובהק לניתוק בין הזירות ניתן למצוא בדיון על פיוס אפשרי. ב־12 השנים האחרונות נכשלו מאמצי הפיוס החוזרים ונשנים בין פת"ח לחמאס (חלקם הבשילו לכדי הסכמים כתובים שלא כובדו, וחלקם התפוגגו עוד בשלבי השיחות). גם אם הנסיונות מעידים על כוונה מסוימת, הרי שתרחישים של פיוס אמיתי אינם נחשבים מציאותיים בשלב זה, ואם אכן יתרחש פיוס הוא יהווה תפנית, במושגים של הערכה מודיעינית. תקופת הנתק הפוליטי בין איו"ש לעזה כבר כמעט משתווה לתקופה שבה היו שני האזורים תחת שלטון משותף של הרשות, ויש לכך השפעה רבה על שחיקת האתוס הלאומי. למעשה, העשור של השלטון המשותף הוא היחיד מאז שהמנדט שלט במסגרת פוליטית אחת בין הים לנהר. מאז ועד 1994 היו עזה ואיו"ש תחת שלטונות שונים - מצרים וירדן, ואז תחת שני ממשלים צבאיים ישראלים נפרדים. אי לכך, ההערכה לפיה הנתק בין הרשות לבין חמאס הינו הפיך אינה צריכה לשמש הנחת מוצא.

ברוח דומה, גם תרחישי הכרעת סכום אפס בזירה הפלשתינית, בין אם של השתלטות חמאס על איו"ש ובין אם של חזרת הרשות לרצועה ומיטוט שלטון חמאס שם (ללא תשומות ישראליות), הם בגדר תפנית שאינה צריכה להשפיע על האסטרטגיה הישראלית. לרשות עצמה אין עניין לחזור ולשלוט על עזה באופן סמלי בלבד, ללא פירוק מנגנוני השלטון של חמאס וזרועו הצבאית ובמציאות שבה הוא נותר הריבון בפועל. לאבר־מאזן, ודאי לקראת סוף שלטונו, אין עניין לאמץ לזירה הפלשתינית את מודל חיזבאללה בלבנון. בהיבט אחר, בציבוריות הפלשתינית חל שינוי תפיסה שניתן להגדירו כהתפכחות (אמנם איטית והדרגתית) מרעיונות קצה שעניינם השמדת ישראל, שהיו הבסיס המלכד הרחב של כל חלקי המערכת הפלשתינית.⁵ למעשה, השלים הרוב הגדול של החברה, כמו גם של השחקנים בפוליטיקה הפלשתינית על כל גווניה, עם קיומה של ישראל כעובדה קיימת, ומבקש למצוא את מרחב הקיום שלו לצידה. השינוי מתקיים מזה שנים במציאות היום־יומית באיו"ש. בדיוק כך ניתן גם להגדיר את היעד שאלי שואפים כיום הן בקרב ההנהגה והן בקרב הציבור בעזה: לייצר מציאות יום־יומית נוחה יותר (הכוללת משכורות, סחורות, נמל ותשתיות). שינוי זה אינו משתקף בכתובים אצל חמאס, וגם לא צריך לצפות לכך. פתרון מדינתי, קל וחומר כזה המלכד את איו"ש ואת עזה, אינו הכרחי במציאות זו, ובוודאי שאינו היחיד בסל האפשרויות.

בהקשר ישיר לכך, התפרקות המסגרות המדינתיות שיצרה הטלטה במזרח התיכון, חשפה את החולשה ואת המלאכותיות של רעיונות ושל פתרונות שעניינם איחוד לא טבעי בין ישויות חברתיות, שבטיות ופוליטיות נבדלות, קל וחומר כאשר אין ביניהן רציפות גיאוגרפית. חולשה זו נגלתה בראש ובראשונה לעולם הערבי עצמו, אשר נחשף למגוון מודלים של קריסת מערכות שלטון שנקודת המוצא שלהן הייתה חלשה מאוד מלכתחילה (לוב, תימן, סוריה ללא ההנשמה המלאכותית הרוסית, עיראק המקרטעת, דרום סודאן

⁵ יוצא מכלל זה הוא רעיון המדינה האחת, אף שרעיון זה מצטייר כאיום לנופך בו מול ישראל יותר מאשר כפתרון מעשי שיזכה ללגיטימציה אזרחית ובינ"ל.

כדוגמה לעצמאות חסרת בשלות, "כורדיסטן הגדולה" שגם הפעם לא קמה). נוכח זאת, המגמה הדומיננטית הנוכחית באזור היא דווקא של קנטוניזציה ושל מקסום רווחים פוליטיים וכלכליים במסגרות גיאורפיות קטנות והומוגניות ככל הניתן.

גם המעטפת החיצונית שינתה עמדותיה. העמדה המצרית ביחס למערכת הפלשתינית בכלל, ולעזה בפרט, עברה שינוי בשנים האחרונות. שינוי זה מהווה תוצאה משולבת של התחממות היחסים בין מצרים לישראל וההכרה בנכסיות ישראל, התכנסות השלטון המצרי לייצוב הזירה הפנימית על פני העיסוק בסוגיית עזה, והשינוי בעמדה המצרית ביחס לחמאס ולאבר־מאזן, על רקע נכונותו של חמאס להתיישר עם הבקשות המצריות אל מול הקשיים שמערים עליהן אבר־מאזן.



תמונה 3: נשיא ארה"ב דונלד טראמפ ונשיא הרשות הפלשתינית, אבר־מאזן, לוחצים ידיים בבית הלבן, מאי 2017. לארה"ב דומיננטיות בניהול הסכסוך הישראלי-פלשתיני, והיא רואה ברשות הפלשתינית תשתית להקמת המדינה הפלשתינית בעתיד. (צילום: הבית הלבן, וושינגטון)

לכן, אפשר שחלה שחיקה מסוימת בחרדה המצרית מפני פתרון נפרד לעזה, ושכלל הפחות היא נכונה לבחון בחיוב רעיונות ברוח זו. חמאס הוא עדיין שחקן בעייתי בראיית קהיר, אך כמו בראייה הישראלית, הוא נתפס כרע במיעוטו. בעיני ישראל ומצרים כאחד, מצוקתו האסטרטגית של חמאס יכולה לייצר הזדמנות נדירה להשגת הסדרה ארוכת טווח, אם לא בזירה הפלשתינית פנימה (בגלל אבר־מאזן) אז לפחות עם ישראל.

יתרה מזו, למערכת המסורתית של המדינות העוסקות בקידום פתרון לסכסוך

הישראלית-פלשתינית הצטרפו מוקדי כוח אחרים במזרח התיכון - סעודיה, קטאר, טורקיה ואולי גם עמאן. הרושם הוא שלאף אחד מהם אין עניין מיוחד בכריכה בין פתרון בעזה לבין פתרון לכל המערכת הפלשתינית, קל וחומר לא במתן עדיפות לאבר-מאזן. לבסוף, מדיניות ארה"ב כלפי הסכסוך הישראלית-פלשתינית השתנתה מאוד בעידן ממשל טראמפ. הממשל רחוק מלהיות מושקע בפתרון הסכסוך. כמורכב, בשונה מזירות אחרות, השחקנים האחרים במערכת הבינ"ל אינם מנסים להיכנס בעובי הקורה במקום ארה"ב. הלכה למעשה, רוסיה, סין ואירופה (שעדיין מקדשת את פתרון שתי המדינות) אינן מהוות גורם ממשי בסיפור הפלשתיני.

תפיסה חדשה - שתי תתי-מערכות בעלות זיקות רופפות

לאור המציאות שהשתנתה, המאתגרת את התפיסה הקיימת, נכון יהיה להסיק שעזה ואיר"ש הן שתי תתי-מערכות נפרדות, ולא מערכת אחודה אחת. זוהי תפיסה חדשה של המערכת הפלשתינית שממנה יש לגזור מדיניות שתיקרא "מדיניות מבדילה ומתואמת". עניינה של מדיניות זו הוא להתאים את הבידול שנוקטת ישראל בזירה הפלשתינית מאז העשור הקודם למציאות של "היפוך תפקידים" מסוים בין שתי הגזרות - פתרון מצוקות עזה גם תחת שלטון חמאס תוך צמצום סיכונים וייצוב מול אי הוודאות המתהווה באיר"ש. המדיניות המוצעת תכלול את המרכיבים הבאים:

1. **ניתוק התלות הכלכלית והביורוקרטית של עזה באזור יהודה ושומרון** כחלק מההסדרה שתגובש עם חמאס ובגיבוי מצרים והאוי"ם. הרעיון הוא לייצר מכניזם "עוקף רשות" שינהל את כלל הצרכים השוטפים של הרצועה (מכספים ודלקים ועד תשתיות לאורך זמן), ושחזוקו יהיה הדרגתי והפיך בהתאם להתקדמות ולהתייצבות ההסדרה בשטח.
2. **עיקור היכולות של חמאס לפגוע באזור יהודה ושומרון** באמצעות ריכוז מאמץ לפגיעה במוטיבציה של חמאס לפעול בגזרה זו (דרך התניית יישום רכיבים קריטיים בייצוב הרצועה בשמירה על השקט באיר"ש), ביכולותיו (לרבות פעילותו דרך חו"ל) ובהיקפי ההיענות והשת"פ עימו של "השטח" באיר"ש (פגיעה בגיוס ובאתירה).
3. **שימור המוטיבציה של הרשות להמשיך בפעילות הביטחונית נגד חמאס באזור יהודה ושומרון ובשת"פ עם ישראל** - רתימת הרשות תחייב הענקת סל תמורות כלכליות, ולכל הפחות הענקת אופק של התקדמות מדינית (על בסיס "עסקת המאה"), באמצעות ערוצים אזוריים ותוך מילוי תפקיד משמעותי על ידי ירדן, כשותפה נוחה של אבר-מאזן. הענקת אופק של התקדמות חלקית יותר אפשרית גם היא, למשל, ע"י עריכת התאמות ועדכון בהסכמי פריז).
4. **המשך תיאום הדוק עם ארה"ב ועם מצרים** כדי לוודא השקעת תשומות נאותה ומעטפת מדינית תומכת, לצד מניעת הקרנות של מאבקי הגמוניה אזוריים לזירה (בצירי סעודיה-מצרים-טורקיה-קטאר) והרגעת חששות בירדן מפני שינוי אסטרטגי של המציאות באיר"ש.

5. **העיתוי הנוכחי**, שבו אבר־מאזן הוא עדיין המנהיג באיור"ש, מהווה חלון הזדמנויות למימוש המדיניות בטרם יתפתחו הדינמיקות ביום שאחריו, העוללות לייתר את הצורך של חמאס לשמר את ההסדרה עם ישראל. זאת ועוד, "עסקת המאה" המתהווה עשויה להוות פלטפורמה ראויה לקדם ולהכיל פתרון שכזה ולגבש סביבו מעטפת תמיכה מדינית.

פוטנציאל התפיסה - הסדרה מול עזה

אלוף (מיל') סמי תורג'מן עמד על הצורך בשינוי מדיניות מול עזה במאמר שכתב לאחרונה.⁶ במאמרו טען תורג'מן כי בטווח הקרוב תצטרך ישראל להשלים עם מציאות שבה חמאס שולט בעזה. ניסיון לשמר ריבון מוחלש (האסטרטגיה הקיימת) או לסיים את שלטונו בהתערבות ישירה או עקיפה - דינם להיכשל או שאינם משתלמים. לכן, האופציה הריאלית היחידה היא שיקום כלכלי לרצועה באמצעות מנגנון בינ"ל, גם אם הדבר מחזק זמנית את חמאס וגורר התנגדות מצד הרשות. לשיטתו, בטווח הארוך תהיה בכך הנחת יסודות לשינוי מהותי יותר ברצועה.

המדיניות המבדילה והמתואמת, כנגזרת של תפיסת שתי תתי-המערכות הנפרדות, יכולה להוות בסיס שעליו תישען ההסדרה בין ישראל לחמאס. מהלך כזה יכול ליצור כמה פוטנציאלים ותגובות:

עזה

ההסדרה תאפשר "קניית זמן" ודחייה של מערכה אפשרית ברצועה, תוך מניעת משבר הומניטרי שיוצב לפתחה של ישראל. השקט ברצועה (של הציבור, של חמאס ושל הפלגים ברצועה) יישמר חרף היד הקשה שישראל תוסיף לנקוט בתגובה נגד תשתיות חמאס באיור"ש (במקביל למאמצי הרשות מול חמאס בזירה, משיקוליה שלה).

יהודה ושומרון

גם אם תינקט להלכה לשון חריפה ולעומתית הן כלפי ישראל והן כלפי חמאס, ניתן להניח כי הרשות תפעל מול שתיהן (בנפרד) ומול מצרים כדי לוודא שתשתלב במכניזם הביצועי של ההסדרה, גם ללא פיוס וללא חידוש התהליך המדיני. זאת כדי לשמר רלוונטיות כשחקן חשוב בזירה הפלשתינית וכדי להבטיח תמורות כלכליות שימנעו תרחישי הידרדרות באיור"ש כתוצאה מההסדרה.

יש להניח כי הרשות תשמור גם על מנגנוני התיאום הביטחוני עם ישראל, בין היתר לאור ההנחה שחמאס ינסה לבחון את כוחה באיור"ש. הרשות תבקש להמשיך ולהיעזר בישראל לצורך צמצום האיום החמאסי עליה הן בהקשרים ביטחוניים והן בהיבטים פוליטיים, כמו דרישה עתידית אפשרית לקיום בחירות באיור"ש. ההערכה היא

⁶ Sami Turjeman, "Life on the Edge: Israel and the Gaza Strip", *Policy Notes 53* (Washington Institute), 2018.

שההיערכות ליום שאחרי אבר-מאזן תמשיך להתנהל בקצב איטי, ללא תלות בהסדרה. מאבקים שקטים בין היורשים הפוטנציאליים יוותרו מאחורי הקלעים ועל אש קטנה. לצד המנהיגים המבקשים לקנות תמיכה באמצעות קו לעומתי כלפי ישראל וכלפי חמאס, תתחיל להתגבש מחדש מנהיגות טכנוקרטיית-פרגמטית, שאינה מזוהה עם פת"ח או עם חמאס, ובבסיסה רצון לקדם מחדש רעיונות של ייצוב המסגרת הרשותית על בסיס כלכלי.



תמונה 4: השר לעניינים אזרחיים ברשות הפלשתינית, חסיין א-שייח, ומתאם פעולות הממשלה בשטחים, אלוף יואב (פולי) מרדכי, במעמד החתימה על הסכם לחידוש ועדת המים המשותפת לישראל ולרשות בינואר 2017. יש להניח כי הרשות תמשיך להיעזר בישראל, מתוך רצון לקדם רעיונות של ייצוב המסגרת הרשותית על בסיס כלכלי (צילום: דוברות מתפ"ש)

המעטפת האזורית והבין-לאומית

למרות הקשב הנמוך (מיקוד אזורי ובינ"ל באיראן) תמשיך, להערכתנו, המעטפת האזורית והבינ"ל לתפוס את הרשות, לא את חמאס, ככתובת הלגיטימית בזירה הפלשתינית. מבחינה זו, ההסדרה לא תיתפס כאירוע "משנה סדרי בראשית" בתפיסת הסביבה החיצונית את מאזן הכוחות בתוך הזירה וב"קדימות" איר"ש על פני עזה. עם זאת, משמעות הדבר היא שההסדרה תהיה הפיכה יותר מבחינת ישראל ויישמר חופש הפעולה הרחב שלה לתגובה מול תופעות של כרסום בהסדרה או של סוררות ביטחונית של ארגונים קטנים ברצועת עזה.

הנגדה - למה קשה לעבור לשם?

קיים קושי באימוץ התפיסה החדשה נוכח חשש מובנה מגורמים אחדים המוצאים ביטוי גם בשיח הציבורי:

- קיים חשש לגיטימי מהיווצרות לגיטימציה אזורית ובינ"ל להכרה דה־פקטו בחמאס כשחקן חיוני ומוביל בזירה הפלשתינית, מבלי ששינה את תפיסתו הבסיסית ביחס להשמדת ישראל. יש כאן אף סיכון רחב יותר בחיזוק עקיף של תומכי האסלאם הפוליטי באזור, בהובלת טורקיה וקטאר.
 - הפתרון הבירוקרטי החלופי לעזה דורש משאבים גדולים (למשל, תשתיות) ובניית מנגנונים (למשל, ערוצי תשלומים ובנקאות) שבהיעדר פלטפורמה רשותית נדרש ליצור מן היסוד.
 - קיים חשש שאיום הפח"ע מצד חמאס באיו"ש יחמיר ויחייב תשומות ישראליות רחבות. במידה ואיום זה יתקיים לאורך זמן, פוטנציאל ההסלמה באיו"ש (בגלל חמאס) עלול לסכן בתורו גם את יציבות ההסדרה בעזה (אפקט בומרנג).
 - ההסדרה עם עזה עלולה להביא לערעור יציבות הרשות ולערעור המציאות ההסדרית באיו"ש בהשוואה לעשור האחרון.
 - איום ההתעצמות של חמאס ברצועה לא יוסר, ולפיכך תיתכן היערכות של חמאס לעימות עם ישראל. ייתכן וההסדרה אף תעניק לחמאס ממד של רווחה ומעין מגן לפעולותיו אלה.
 - קיים סיכון להצבת רסנים והגבלות בפני פעילות ישראל ברצועה - זאת לאור שבריריות ההסדרה וציפיית השחקנים האזוריים לשימורה לאורך זמן.
 - באימוץ תפיסה זו טמון סיכון למערכת היחסים של ישראל עם ירדן, לאור החשש של בית המלוכה מהכרסום האיטי ביציבות הרשות ומחיזוק הנרטיב של האחים המוסלמים, המהווה איום מסורתי על יציבות המשטר בעמאן.
 - עלולה להיווצר תלות של המכניזם הכלכלי-בירוקרטי "עוקף הרשות" ברצועה בתמורות ישראליות לשחקנים בעייתיים, דוגמת קטאר ואולי גם טורקיה (בעיקר בדמות הענקת דריסת רגל ותדמית הובלה).
 - בעוד ישראל תסדיר את המצב בעזה, עדיין קיימת סבירות לדרישת תמורות מדיניות מישראל (במסגרת "עסקת המאה").
- עם זאת, בעיינו, לב ההנגדה הזו נעוץ ומוביל שוב לתפיסה של מערכת פלשתינית אחת רוויית זיקות. לכן דרך ההתמודדות העיקרית עם הטיעונים לעיל קשורה בעיקר ליצירת רכיב ניהול סיכונים מעובה באסטרטגיה הישראלית. ובתוך כך:
- שימור דריסת רגל מצומצמת של הרשות מול עזה - ניתוק מוחלט של התלות הכלכלית והבירוקרטית של עזה באיו"ש עלול דווקא להקשות על שימור השקט והיציבות בשתי הגזרות, ולפיכך נדרש שימור רכיב רשותי, מצומצם בתכולותיו ובהשפעתו. הזיקה המצומצמת הזו גם תאפשר לישראל מרחב לניהול הסכסוך במעלה הדרך, בין הידוק מחודש של הזיקות (אין נתק) ובין ניתוקן המלא (מכניזם

בעזה ללא הרשות).

- ניצול דחיית המלחמה בעזה לצורך הכנת מערכה צבאית מכריעה מדגם חדש - הכרעת הכוח הצבאי של חמאס ברצועת עזה באופן החלטי, תאפשר לאכוף ביתר קלות את הבידול מול ישות חמאסית אזרחית מבוססת יותר, שהזרוע הצבאית שלה הוכרעה.

סיכום

מאז שנת 2007, עת השתלט חמאס על רצועת עזה והוחל עליה סגר ביטחוני, מקיימת ישראל אופרציה שונה בין המכלול העזתי למכלול האי"ש בכל הרמות. עניין זה עומד בדיסוננס לפרדיגמה המושלת בכיפה של הסתכלות על המערכת הפלשתינית כאחת ולא כשתי תתי-מערכות. לשון אחר, ישראל אולי יצרה "בידול" בהתנהלות בין עזה ואי"ש, אך הכל תחת שאיפה כי כאשר שלטון חמאס ייחדל, ריבון פלסטיני אחד (הרשות) יתפוס את מקומו.

עניין זה איננו סמנטי גרידא, הוא מגביל את היכולת לעצב פתרונות ארוכי טווח וליישם אותם, כיוון שישראל מחפשת לשווא אחר אסטרטגיה שתפתור את שני הקטבים גם יחד - הנפיצות בעזה ושבריריות היציבות באי"ש.

לראייתנו, המענה לכך הוא צורך בשינוי תפיסה ובנקיטת מדיניות בידול מותאמת תוך הגעה להסדרה מול עזה, אשר ממנפת את השינוי העמוק במערכת הפלשתינית, במערכת האזורית (מערכת היחסים המתהדקת עם מדינות ערב המתונות, ובראשן מצרים) ובמערכת הבין-לאומית (הממשל האמריקאי המחולל שינויים). הבלם המרכזי למימוש תפיסה זו נעוץ בחשש עמוק מערעור היציבות בזירה האי"שית בטווח הקצר ומהמחירים הכרוכים בכך. לכן, מימוש התפיסה דורש מערכת ניהול סיכונים מושכלת במישור הביטחוני, במישור הכלכלי ובמישור המדיני.

רשימת מקורות:

- Turjeman, Sami. "Life on the Edge: Israel and the Gaza Strip". *Policy Notes* 53. Washington Institute, 2018.

הגנה מרחבית - עלייתה, ירידתה ולידתה מחדש

דוֹתָן דְרוֹק¹

תורת ההגנה המרחבית גובשה כבר בימי ראשית המדינה, אך מבחינת יישומה בפועל החלה שקיעתה עוד מימי מלחמת סיני ועד סוף העשור הראשון של המאה ה-21. האתגרים העכשוויים והעתידיים העומדים בפני מדינת ישראל יכולים לאפשר את לידתה מחדש. הכותב מציע לבנות ולארגן מחדש את מערך ההגנה המרחבית המבוסס על תושבי מרחבי הגבולות במדינה, לאור עקרונות ההגנה המרחבית מראשית שנות החמישים ולאור הלקחים שנצברו בצה"ל ובצבאות אחרים. לטענתו, רק שילוב של מערך ההגנה המרחבית עם הכוחות המתמרנים המוצבים בגבולות בשגרה, המסוגלים לפעילות הגנתית והתקפית כאחד, יאפשר התמודדות יעילה עם התקפות פתע של האויב.

עליית השיבות ההגנה המרחבית ממלחמת העצמאות ועד מלחמת סיני -

נוכחותו של איום קיומי

ההתיישבות בארץ-ישראל נקשרה עם הביטחון. במהלך מאה השנים האחרונות השתנו היחסים שמקיימים ביניהם שני כוחות אלו; בהכללה רחבה ניתן לומר כי בתחילת תקופת ההתיישבות שירת אותה הביטחון באמצעות הגנת היישובים מפני התקפות של ערביי הארץ, שלרוב התארגנו ככוחות בלתי סדירים. לאחר מכן שירתה ההתיישבות צרכים של הביטחון הלאומי באמצעות התיישבות בשטחים שנכבשו במלחמת העצמאות, קביעת גבולותיה של המדינה וביסוס מערך הגנה מרחבית המוכן לבלום התקפת פתע של צבאות ערב. תפיסת ההגנה המרחבית, הגם ששורשיה במאורעות תרפ"ט (1929) ובימי המרד הערבי הגדול (1936-1939), הושפעה ככל הנראה מהדוגמה של 'משמר הארץ' (Home Guard)

¹ סגן אלוף (מיל') ד"ר דוֹתָן דְרוֹק שירת בתפקידו האחרון כראש ענף תורת הלחימה בזרוע היבשה. הכותב מבקש להודות לסם ברונפלד וליניב פרידמן על הערותיהם המועילות. החלק הראשון של מאמר זה נסמך על עבודת דוקטורט בנושא "ההגנה המרחבית ממלחמת העצמאות ועד מלחמת סיני" בהדרכתו של פרופ' אלון קדיש, ואילו חלקיו האחרים הם פרי מחקר ראשוני.

הבריטי של תחילת שנות הארבעים.² גם 'משמר הארץ' הבריטי החל ביוזמת קהילות שהתארגנו להגנה, להקמת ביצורים ולאיימון התושבים בנשק, בטכניקות ובתרגולות שהתאימו להגנה מפני איום הפלישה הגרמנית (מבצע 'ארי הים') במלחמת העולם השנייה. עם התעצמות 'משמר הארץ' אימצה הממשלה הבריטית את היוזמה מתוך הבנה כי נכון יהיה לשלב בין מערך הגנה קרקעי נייח, המבוסס על היישובים, לבין כוחות הצבא הניידים שיוכלו לבצע מתקפות נגד ולהכריע את כוחות האויב הגרמני, אם זה יפלוש. 'משמר הארץ' התבסס בעיקר על התושבים הגברים שלא היו בגיל הגיוס לצבא הסדיר, או שהיו בריתוק משקי. התושבים צוידו בנשק אישי, וליישובים נוספו מקלעים ואף נשק מסייע. הם ניוזנו מתורת לחימה ומטכניקות קרביות זהות כמעט לחלוטין לאלה של הצבא הסדיר, הגם שתורת הלחימה הודפסה ופורסמה בצורה שאינה רשמית.

בתחילת שנות הארבעים, עסקו הכותבים בשני כתיבי העת הביטחוניים 'מערכות' ו'אשמורות', בנושא 'משמר הארץ' הבריטי. הכותבים פירטו את האופן שבו אורגן המשמר, את הטכניקות ואת התרגולות שלו ואת הצורך להנחילם גם לכוחות המגן העבריים בארץ-ישראל. תחילה היה צורך ליישם בתכנון ה'מצודה בכרמל', תוכנית ההיערכות להגנה מפני פלישה גרמנית צפויה לארץ-ישראל. אחר כך השתמשו בהם כוחות המגן להיערכות לקראת העימות הצפוי עם ערביי ארץ-ישראל וצבאות מדינות ערב. נראה שקיים דמיון רב בין ההגנה המרחבית בארץ לבין הגנת 'משמר הארץ' הבריטי, הן באופן ארגון הדרג הזוטר והן בתפיסת ההפעלה. הדגם הארץ-ישראלי של ההגנה המרחבית שאב מידע שפותח במקומות אחרים, ואשר נלמד והותאם למאפיינים הייחודיים ששררו בישראל באותה העת, בעיקר בארגון המפקדות הגבוהות - גוש ומחוז.

במהלך מלחמת העצמאות, השתתפו בלחימה באופן פעיל חלק מהיישובים. חלקם הגנו בגופם, ומנעו או עיכבו את התקדמות כוחות האויב דרכם או בסמוך להם, יחד עם כוחות אחרים. פלישת הצבא הסורי בצפון נבלמה בשערי דגניה; בדומה לכך, הצבא המצרי והכוחות הסדירים למחצה שנלוו אליו עוכבו ונשחקו בקרבות עזים על היישובים נירים, ניצנים, בארות יצחק, יד מרדכי, כפר דרום, נגבה ואחרים. גם לאחר שהאויב עבר את היישובים והמשיך להתקדם, בין שהצליח לכובשם ובין שלא, הוא נותר חשוף לפשיטות ולהתקפות שביצעו כוחות מתמרנים שיצאו מיישובים אלה. היישובים שימשו כבסיסים מוצקים בעבור אותם כוחות מתמרנים, כפי שהעידו המצרים:

אנו התקדמנו צפונה לאחר שהשתלטנו במהירות על עזה, אך לא שמנו לב לקיבוצים שנשארו כקוף בעורפנו [...] כלל צבאי פשוט חייב אותנו להיפטר קודם כל מקיבוצי הנגב שהיו חלשים ולא מוכנים לגמרי, כדי למנוע מהם את האפשרות להיות בסיס לפעולות התקפה נגד צבאנו.³

בכך הצליחו היישובים לעכב, לתעל ולשחוק את הכוחות המצריים, כנדרש ממערך

² סקירה מקיפה על 'משמר הארץ' הבריטי ניתן לראות אצל: S.P. Mackenzie, *The Home Guard* (New York: 1996).

³ אגף המטה הכללי, "עלינו להכיר את שגיאותינו", **לקח מלחמה** (צה"ל: 20 ביוני 1950), ארכיון צה"ל, תיק 23 - 243/1952.

ההגנה המרחבית, כפי שגם הוגדר לאחר המלחמה כחלק מייעודו ומתפקידיו. לחימת היישובים הייתה חלק ממערכה רחבה בהרבה, ששילבה כוחות מתמרנים מחטיבות צה"ל השונות ומחיל האוויר, ששניהם הוקמו זה עתה. הדיון על חשיבות היישובים כחלק ממערך ההגנה של צה"ל התקיים בדרגים שונים ובהיקף נרחב בשנים הראשונות לקום המדינה. לדוגמה, בן־גוריון הדגיש את מקומם של היישובים בביטחון: "כולנו יודעים מהו התפקיד שמילאו היישובים החקלאיים שעל הגבולות במלחמת הקוממיות, גם כשעמדנו בפני כנופיות בודדות בלבד של ערביי ארץ־ישראל ושכנותיה, וגם כשנלחמנו בצבאות סדירים של מדינות ערב."⁴ מאוחר יותר, הציג מאיר פעיל עמדה אחרת, וטען ש"עם כל הכבוד וההערכה לקיבוצים, למושבים ולהתיישבות העובדת בכלל, צריך לדעת שנגבה לא החזיקה מעמד לבדה."⁵

מכאן שהלקח שנלמד מאופן פעולת ההגנה המרחבית במלחמת העצמאות היה הצורך בפעולה משולבת בין המערך המתמרן למערך ההגנה המרחבית, כדי להגן על היישובים מפני התקפות פתע של האויב. נוסף על כך, שחרר מערך ההגנה המרחבית את החטיבות המתמרנות משעבודן להגנה, ובכך אפשר את הטלתן למתקפה. כמובן שככל שמערך ההגנה המרחבית היה כשיר ומוכן יותר למילוי תפקידיו אלה, כך גדלה יכולת ההתקפה של החטיבות.



תמונה 1: הריסות קיבוץ יד מרדכי, לאחר שנכבש מחדש מידי המצרים לאחר מלחמת העצמאות. היישובים במלחמת העצמאות נתפסו לא רק כמקומות יישוב, אלא כדגל בקרקע שאין להסירו, משום שהוא סימל את האחיזה בשטח עם כינון המדינה (צילום: לע"ם).

⁴ דוד בן גוריון, "לישע העולים והשממה", מתוך מנחם דורמן (עורך), על ההתיישבות, קובץ דברים 1915-1956 (תל-אביב: הקיבוץ המאוחד, 1986), עמ' 188.

⁵ מאיר פעיל, "ההתיישבות במבחן מלחמת העצמאות", דפי אלעזר, 3 (1993), עמ' 84.

במהלך מלחמת העצמאות ניתנה חשיבות רבה לתפיסת השטח ולהחזקת היישובים בו, גם בתנאים של לחימה ומצור. במניעת נפילת היישובים ובהחזרתם לשליטה ישראלית, במידה שנכבשו, היה גם מניע של "רוח", ולא רק מניע צבאי טהור. על כך אמר בן-גוריון: "לא רק שנכבשו נקודות, גם נעזבו נקודות, נעזבו שלא לצורך, נעזבו נגד פקודות [...] לא טוב שנעזבו שלוש נקודות בניגוד לפקודה - שתיים בעמק הירדן, מסדה ושער הגולן, אחת בנגב - יד מרדכי."⁶ עם זאת, במקרים שהיה בכך צורך בראיית המערכה בחזית מסוימת, ניתנו פקודות לפנות יישובים (הר-טוב). גם במקרים אלה נעשה הדבר מתוך כוונה לשוב אליהם עם היווצרות התנאים לכך. מכאן שהיישובים במלחמת העצמאות נתפסו לא רק כמקומות יישוב, אלא כדגל בקרקע שאין להסירו, משום שהוא סימל את האחיזה בשטח עם כינון המדינה.

ההתיישבות הייתה חלק בלתי נפרד מהביטחון:

הגורם השני של הביטחון הוא ההתיישבות. צבאנו שחרר השנה שטחים גדולים בנגב, בגליל ובמבואות ירושלים [...] רוב השטחים האלה הם ריקים ושוממים [...] בצבא בלבד לא נשמור עליהם. עלינו להקים שרשרת של יישובי ספר לאורך גבול לבנון, סוריה והמשולש, רשת צפופה של יישובים [...].⁷

היישובים נתפסו כחלק ממערך של עמדות ושל מוצבים שנדרשו לשמש כמערך הגנה כשיר המוכן להדוף כל התקפה של האויב, לצד התפקיד האסטרטגי של החזקה בפועל. באמצעות התיישבות בשטחי מדינת ישראל, בגבולות שנחתמו⁸ בסיומה של המלחמה. כבר במלחמת העצמאות:

"היישובים תפקדו כמוצבים וכמתחמים מוגנים, פחות או יותר. הם לא נועדו להחזיק מעמד ללא תפעול של כוחות ניידים במרחב לצרכי תגבור, לצורכי עיבוי, לצורכי תפישת מוצבים ומתחמים נוספים, או לצורכי התקפות נגד. במובן זה דמו היישובים מאוד למתחמים ומוצבים מוגנים צבאיים רגילים."⁹

זה היה הלקח מהמלחמה, וכך גם ראו מנהיגי הצבא והמדינה את מערך ההגנה המרחבית בשנות קיומה הראשונות. ניתן לומר כי אלה לא השתנו בהרבה עד ליציאה למלחמת סיני ואולי אף לאחר מכן, ככל שניתן להצביע על כך בכתובים הרשמיים.¹⁰ המסמך הנושא את השם "עקרונות מערכת ההגנה המרחבית בקווים מנחים לקורס מפקדי אזורים",¹¹ שפורסם במרץ 1949, יוצר בסיס להבנת המערך ואופן שילובו בתפיסת הביטחון. במסמך

⁶ דברים בישיבת מזכירות מפא"י, תל-אביב, 29 במאי 1948, מתוך אלי שאלתיאל (עורך), **דוד בן גוריון - ראש הממשלה הראשון, מבחר תעודות (1947-1963)** (ארכיון צה"ל, 1996), עמ' 34.

⁷ דברים בסיום קורס קצינים, 15 במאי 1949, שם, עמ' 86; דוד בן גוריון, **חזון ודרך, כרך א'** (הוצאת מפלגת ארץ-ישראל, 1959), עמ' 135-136.

⁸ השימוש במילה 'גבולות' במאמר זה נעשה באופן המייצג את כל סוגי הקווים הביטחוניים בכדי לפשט לקורא את הדיון המשפטי בסוגים השונים.

⁹ מאיר פעיל, "ההתיישבות במבחן מלחמת העצמאות", **דפי אלעזר**, 3 (1993), עמ' 85.

¹⁰ עיון בעקד 'הגוש' משנת 1961 מציג מבנה וארגון של מערך ההגנה המרחבית, ואף את העקרונות שעליהם הוא מושתת, כפי שהיה בתחילת שנות החמישים. ראו: המטה הכללי, עקד כללי 1-36, הגוש (צה"ל: 1961).

¹¹ אג"ם/מה"ד, עקרונות מערכת ההגנה המרחבית בקווים מנחים לקורס מפקדי אזורים (צה"ל: 28 במרץ 1949), א"צ, תיק 580/1951 - 6.

נקבע שמערכת ההגנה המרחבית, המושתתת על רשת של יישובים המוכנים ללחימה מבחינת כוח אדם, ציוד, ביצור ואימונים, הינה חלק בלתי נפרד מהצבא במגננה ובמתקפה. עם זאת, נראה כי הנהגת המדינה והצבא ראו בתפיסה זו תפיסת עבר שאינה מתאימה עוד למלחמות החדשות. ההנהגה הבינה כי צבאות סדירים מאורגנים ממוכנים ורגליים שינהלו מבצעים התקפיים, בסיוע כוחות משוריינים, אש תותחים ומטוסים, יוכלו להתגבר בקלות רבה על מערך הגנה מרחבית הנשען על מסגרות חלשות מבחינת מלאי אמצעי הלחימה וסוגיהם, ההכשרה והאימון של המפקדים והלוחמים וביצורים שאינם עמידים.

עם זאת, היו שהמשיכו וטענו שמידת הרלוונטיות של מערך ההגנה המרחבית היא גבוהה, בעיקר מתוך מניעים אידיאולוגיים ופוליטיים של תנועות ההתיישבות, וממניעי משאבים. לדוגמה, שמעון אבידן, מח"ט גבעתי במלחמת העצמאות, טען כי ייעוד מערך ההגנה המרחבית ותפקידיו בביטחון השוטף ובמלחמה הם:

להבטיח את הספר בימי השלום, למנוע הסתננות באופן עצמאי, ללחום מלחמה אקטיבית במקרה שהאויב שילב בין מלחמה סדירה וזעירה בשלב הראשון (זה יקבע באימון וחימוש ההגנה המרחבית), לבלום התפרצות על-ידי הפיכת היישוב לבסיס אש, ותפישת משלטים [...] להוות בסיס לצה"ל לפעולה צמודה ולשמש קרש קפיצה; במקרה של חדירת האויב לעומק - מכות בעורף, חסימות. להיות בסיס של אותן היחידות שתפקידן יהיה לפעול בעומק.¹²

אבידן הדגיש גם את תפקיד המערך בביטחון השוטף ובלחימה בהסתננות, אך זה התקשה לעמוד בו. למעשה, בימי שלום עסקו מפקדת ההגנה המרחבית בפיקוד המרחבי ומפקדות הגושים גם בביטחון השוטף, אך לא באותם הכלים ולעיתים גם לא באותו הרכב כוח האדם שנכוננו לימי מלחמה. הצרכים להגנה בפני הסתננות היו שונים מאלה שנדרשו להגנה מפני צבאות. לדוגמה, המיקוש, עמדות האש והתעלות המקשרות ביניהן וכדומה, שנדרשו לימי מלחמה, לא שימשו בימי שלום. ניתן אף לראות בדיון על הקמת 'קו בר-לב' ועל ביסוסו דוגמה דומה לחשיבה זו.

השינויים שנערכו בייעוד מערך ההגנה המרחבית ובתפקידיו במחצית הראשונה של שנות החמישים, נבעו מדיוני המטכ"ל כחלק מבניין הכוח של צה"ל ומהתכוננותו לחידוש המלחמה, כפי שהעריכו באותה התקופה. בהמשך שימשו השינויים לחיזוק יכולת ההגנה מחד גיסא, ולחיזוק היכולות ההתקפיות להעברת המלחמה לשטח האויב, מאידך גיסא. הדגש בבניין הכוח של צה"ל הופנה ליכולות ההתקפיות - השריון וחיל האוויר - ולחיזוק מסוים בחיל הרגלים. השינויים נערכו גם לאור הקשר בין מערך ההגנה המרחבית, כפי שנבנה למלחמה, לבין צורכי הביטחון השוטף, וכן לאור לקחי התמרונים והתרגילים. שינויים אלו נראו במסמכי הצבא שיצאו מעת לעת, הן כחלק מעבודות המטה לבניין הכוח של מערך ההגנה המרחבית והן אלה שהיו קשורים בבניין כל הכוח הצבאי. לדוגמה, במסמך הנחיות להגנה המרחבית שהופץ באפריל 1951,¹³ הושם הדגש על יוזמה ועל

¹² דברי שמעון אבידן, על תמרון צה"ל - הגנה מרחבית (ארכיון השומר הצעיר), תיק 2.22.95 (1).
¹³ אג"ם/מבצעים, הנחיות ההגנה המרחבית (צה"ל: 1 באפריל 1951), א"צ, תיק 1559/1952 - 15.

התקפיות באמצעות הקמת כוחות עתודה, תכנון מכות־נגד, הפעלת פטרולים וסיורים וכן על התפקיד של אספקת מודיעין על המרחב. בסקירה על מערך ההגנה המרחבית לשר הביטחון מאוגוסט 1953, לא חל שינוי בתפקידים שנקבעו במסמכים קודמים: "יהוו כוח בלימה ראשוני; יהוו כוח המחפה על התארגנות המילואים בשילוב כוחות צה"ל אחרים; יהוו בסיס מוצק לגייסות ניידים אשר יופעלו במשימות תוקפניות; יהוו מקור למודיעין שדה"¹⁴.

במסמך הנחיות לתכנון ההגנה המרחבית מספטמבר 1955 ניתנו כמה דגשים שלא ניתנו קודם לכן, ורובם כוונו ליעד ההגנה - היישוב. הודגש העיקרון של אי עזיבת היישוב, ולכן הודגשה, בין השאר, היכולת של האזור להגן על עצמו: "ולזאת חשיבות מדינית מוראלית כפי שהורה כבר ניסיון העבר"¹⁵.

מן הבחינה הטקטית ניתן היה לוותר על חלקי יישוב שלא ניתן להגן בהם, ביישובים שהשיקול הביטחוני לא היה המוביל בתכנונם (יישובים מדגם "מגבת", "נקניק" ומושבם בכלל), בקביעת מקומם ובפריסתם. ניתנה הנחיה לבצר מבנים שבהם צפוי שיערכו כוחותינו להגנה בתוך היישוב. ניתנו הנחיות לתכנון הלוגיסטיקה על בסיס הקיים ביישוב, פריסת האספקה כך שלא תינזק בלחימה, וניתן דגש על תכנון הייצור החקלאי והמשקי בעת חירום.¹⁶ נראה כי למרות הפיחות שחל בתפקידי ההגנה המרחבית בעיני מנהיגות המדינה והצבא, הרי שבכל הקשור בעבודות המטה הצבאיות ובשילוב עם המשק האזרחי לא חל כל שינוי. עם זאת, הפערים הרבים שהיו במערך (אמצעי לחימה, כוח אדם מיומן ומוכשר, אימונים וכדומה) היו תוצאה של הפניית המשאבים למערכים ההתקפיים על חשבון מערך ההגנה המרחבית.

הארגון של ההגנה המרחבית לאחר מלחמת העצמאות

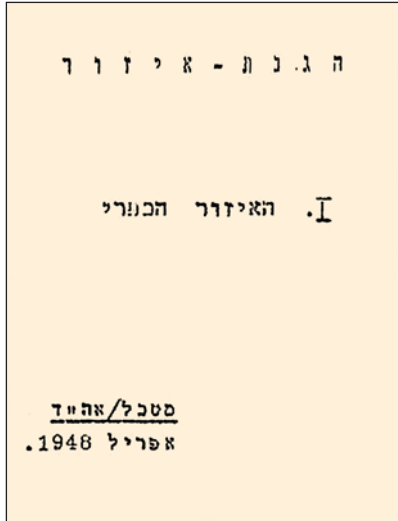
בבואנו לבחון את מבנה מערך ההגנה המרחבית ואת ארגונו, עלינו להניח כי הם נסמכו על תפיסה ועל תורת לחימה שהגדירו אותם. מבנה מערך ההגנה המרחבית וארגונו הכללי לא השתנו באופן מהותי מסיום מלחמת העצמאות והקמת צה"ל ועד לשנות השישים, אולם נעשו בהם התאמות שונות, בעיקר בתקני המפקדות והיחידות, בהתאם לזמינות כוח האדם והאמצעים. במהלך כעשור ויותר נערכו גם דיונים מעמיקים שבחנו את הצורך ברמת 'חבל', כדרג הנמצא בין הגוש לבין אזור, ואת מהותו. כמו־כן, נבחנה היכולת לקיים חטיבה ומחוז באותה המפקדה בעיתות שלום ואת התפצלותה לשתי מפקדות נפרדות בחירום, ועל כך נדון בהמשך.

¹⁴ אג"ם/מבצעים, ההגמ"ר סקירה כללית לשר הביטחון (צה"ל: 31 באוגוסט 1953), א"צ, תיק 11/1955 - 63.

¹⁵ אג"ם/מבצעים, הנחיות תכנון אזור להגנה (צה"ל: 12 בספטמבר 1955), א"צ, תיק 644/1956 - 77. נטישת היישובים היה נושא מרכזי שנצרב בתודעת לקחי המלחמה. אחת הדוגמאות לכך היא הוויכוח שניטש במשך שנים, ויש האומרים עד היום, על הנסיבות של נטישת היישוב ניצנים במלחמת העצמאות.

¹⁶ שם.

במסמך מחודש מרץ 1949, הנושא את השם: "עקרונות מערכת ההגנה המרחבית בקווים מנחים לקורס מפקדי אזורים"¹⁷ ואשר הכין ישראל בר, ראש מחלקת התכנון באג"ם, פורטו העקרונות למבנה ההגנה המרחבית ולארגונה. בפתח המסמך נכתב:



תמונה 2: כריכת העקד 'הגנת'אזור - האזור הכפרי' (צה"ל: אפריל 1948). בחוברת פורטו מבנה האזור וארגונו ושיטת ההגנה בו. בדומה לחוברת זאת הוצאו חוברות תורתיות נוספות ושולבו נושאי ההגמ"ר בתוך תורת הלחימה הכללית (ארכיון צה"ל)

1. מערכת ההגנה המרחבית מהווה חלק בלתי נפרד של הכוחות המזוינים. פעולותיה בזמן הקרב תהיינה מתואמות ומשולבות עם המבצעים ההתקפיים וההגנתיים של הצבא הסדיר.

2. מערכת ההגנה המרחבית תכלול את כל היישובים הכפריים ללא הבדל מקום, אשר יהוו רשת ההגנה בעומק על כל שטח המדינה.

3. היישובים הכפריים יתחלקו לסוגים א', ב', ג', בהתאם למקומם הגיאוגרפי, לחשיבותם הצבאית הכללית, לקרבתם לביצורי קבע של הכוחות הסדירים וכן בהתחשב עם התוכניות האופרטיביות הכלליות.

4. לכל סוג יקבע תקן כוח אדם, חימוש, ביצורים, קשר וציוד.¹⁸

בסעיף על המבנה והארגון של מערך ההגנה המרחבית, נכתב:

המסגרת הארגונית הגבוהה של מערכת ההגנה המרחבית טרם נקבעה. בינתיים אפשר להיאחז בנקודות אחיזה כדלקמן:

1. מספר אזורים מקובצים בגושי הגנה (חבלים);

2. מספר חבלים במסגרת של גדוד ההגנה המרחבית;

3. מספר גדודים במסגרת מחוז;

יש להביא בחשבון כי באותם המקרים שפעולת מערכת ההגנה המרחבית תהיה משולבת עם מבצעים של כוחות סדירים, הפיקוד של האחרונים יהיה הפיקוד על כל הכוחות הפועלים.¹⁹

מכאן נפנה תחילה להצגת עיקרי הארגון של מערך ההגנה המרחבית בעשור הראשון לקיום מדינת ישראל.

בפקודת מבנה הכוחות של צה"ל מספר 1, העוסקת בעיקר בחיל הרגלים, מפורט

¹⁷ אג"ם/מה"ד, עקרונות מערכת ההגנה המרחבית בקווים מנחים לקורס מפקדי אזורים (צה"ל: 28 במרץ 1949), א"צ, תיק 580/1951 - 6.

¹⁸ שם.

¹⁹ שם.

בפרק ג'²⁰ הארגון הבסיסי של חיל המשמר, כלומר ארגון ההגנה המרחבית ויחסי הגומלין בין כוחות אלה לבין הכוחות המתמרנים. הפקודה קובעת: "לכל חזית כפופים מספר מחוזות לשם מילוי התפקידים הקשורים במערכת ההגנה המרחבית ולמילוי התפקידים מנהלתיים וארגוניים שונים."²¹ במסגרת יחסי הגומלין עם הכוחות המתמרנים, יכולים המחוז או יחידות מתוכו להיות מוכפפים למפקד חטיבה מתמרנת, ולהיפך; יחידות חי"ר ואחרות של הכוחות המתמרנים יכולות להיות מוכפפות למפקד מחוז, "בהתאם לצרכים אופרטיביים."²²

בספטמבר 1949 הפיצה המחלקה לתפקידי מטה באג"ם מסמך שהסדיר את מבנה ההגנה המרחבית ואת ארגונה ופירט את תפקידי כל מרכיביה:

1. חיל המשמר כפוף למפקדת המחוז ומהווה את הגוף הלוחם בהגנה המרחבית, והוא מאורגן בגדודים במחוזות העירוניים ובגושים ובאזורים במרחבים הכפריים;
 2. במחוזות עירוניים יחידת היסוד היא גדוד חיל המשמר, והוא יאורגן על-פי שכוונות;
 3. במרחבים הכפריים האזור מהווה את יחידת היסוד של ההגנה המרחבית והוא כולל יישוב אחד או יותר (לרוב יישוב אחד), אשר אויש לכל היותר בפלוגה ועוד יחידות סיוע. האזורים הכפריים נחלקים לסוג א' (המרוחקים עד 10 ק"מ מהגבול, וכן יישובים היושבים בשטחי מפתח) ולסוג ב' (יישובים בעומק המדינה);
 4. הגוש מאגד בתוכו כמה אזורים "המוטלת עליהם משימה טקטית משותפת [...] הגוש המוגן יהיה מיוסד על שילוב תוכניות אש, ביצור ומיקוש בין האזורים וכן על הפעלת רזרבות מקומיות מתוך אנשי הגוש."²³
- במסמך זה הודגשה הכוונה שתקיים הדדיות בין האזורים, ושהגדרתם היא 'מתחם מוגן'²⁴ או 'מרחב מוגן',²⁵ על-פי הגדרות התו"ל. מאוחר יותר, בראשית שנות החמישים, ראה המטכ"ל בגוש מסגרת מנהלית וכוחות אופרטיבית, בעוד האזור ואף החבל נתפסו כדרג אופרטיבי.²⁶ עם זאת, בתמרונים שהתקיימו בשנים 1954-1956 תורגלו הגושים, ונראה כי הם הלכו ותפסו מעמד של דרג אופרטיבי, בעיקר בכל הקשור ליחסי הגומלין עם יחידות מתמרנות בסד"כ של גדוד וחטיבה שיכלו לפעול במרחבם.
5. המחוז יכלול כמה גושים, "לא פחות משניים ולא יותר מ-4 גושים."²⁷ יש להדגיש כי לגבי המחוז אין הכוונה לארגון אופרטיבי אלא מנהלי בלבד.

²⁰ אג"ם, פקודת מבנה מס' 1 (צה"ל: 13 באפריל 1949), א"צ, תיק 580/1951 - 1.

²¹ שם.

²² שם.

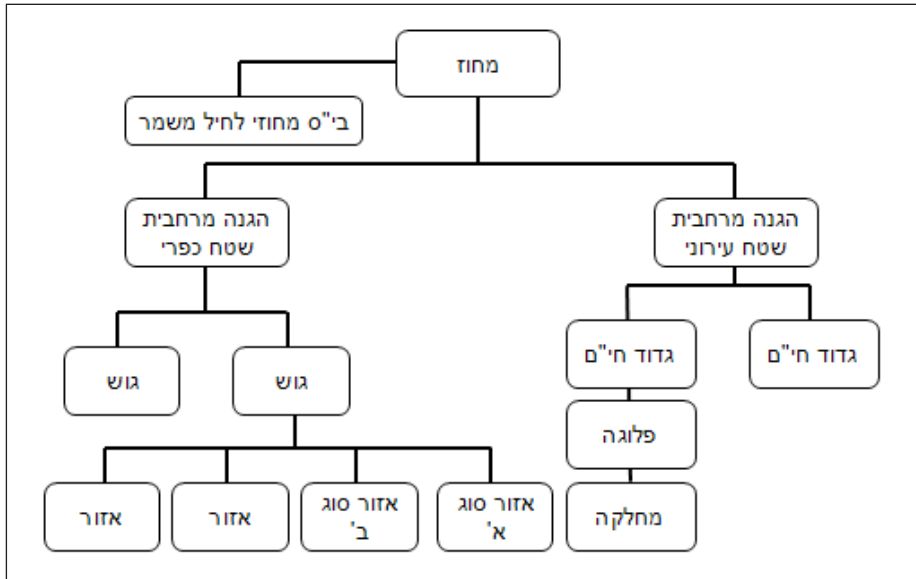
²³ אג"ם/מת"מ, הגנה מרחבית (צה"ל: 12 בספטמבר 1949), א"צ, תיק 2169/1950 - 31.

²⁴ הגדרת מתחם מוגן, מתוך: מטכ"ל, תורת הקרב, תורת הקרב, כרך ב' (צה"ל: 1964), עמ' 20.

²⁵ להגדרת מרחב מוגן, ראו: שם.

²⁶ ישיבת מטכ"ל, הצעה לשינוי בארגון חטיבות (מחוז) (צה"ל: 21 בדצמבר 1952), א"צ, תיק 540/1955 - 15.

²⁷ אג"ם/מת"מ, הגנה מרחבית (צה"ל: 12 בספטמבר 1949), א"צ, תיק 2169/1950 - 31.



תמונה 3: תרשים המתאר את מבנה ההגנה המרחבית במחוז ואת ארגונה, ע"פ המסמך שפרסם אג"ם בספטמבר 1949.

מבנה ההגנה המרחבית - ספטמבר 1949²⁸

במבנה מערך ההגנה המרחבית ניכרו שינויים אחדים בין מלחמת העצמאות לבין מלחמת סיני, עיקרם בשני תחומים: ריכוזיות מול ביזור וחיזוק הפיקוד והשליטה במלחמה. כל עוד היה קיים המחוז, הרי שזה היה אחראי על אלה:

ארגון ותכנון מערכת ההגנה המרחבית בשטח כפרי ועירוני כולל השתתפות בתכנון ההתיישבות החדשה במחוז; [...] הפעלת חיל המשמר בזמן מלחמה; [...] שמירת הגבולות מפני הסתננות [...] במידה שדבר זה מוטל על יחידות חיל המשמר; [...] אימון תרגול ותמרון אנשי חיל המשמר; [...] החמוש והציוד; [...] תכנון הביצורים [...] פיקוח על ביצועם והחזקתם; [...] פיקוח על הביצורים הקיימים והחזקתם במצב יעיל; [...] תכנון וארגון ההגנה האנטי מטוסי; [...] הבטחת מתקנים צבאיים אשר במרחב המחוז; [...] מנהלה מרחבית [...].²⁹

הרצון לחזק את הפיקוד המרחבי ולרכז בידי את הסמכות ואת האחריות להכנת המרחב הכפוף לו למלחמה, גרם בינואר 1953 לקבלת המלצות ראש אג"ם במטכ"ל.³⁰ מפקדות המחוזות בוטלו, ובפיקוד המרחבי הוקמה 'מפקדת ההגמ"ר' (ההגנה המרחבית). מפקד 'מפקדת ההגמ"ר' בפיקוד היה לקצין המטה של מפקד הפיקוד בנושאי הגנה מרחבית

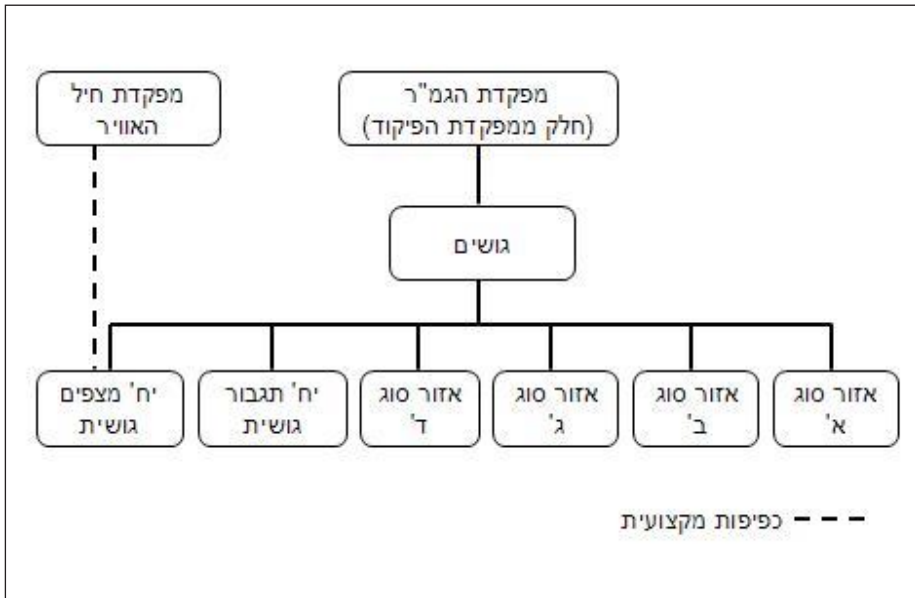
²⁸ מבוסס על: שם.

²⁹ מטכ"ל, הגדרת תפקידי המחוז (צה"ל: 10 באוגוסט 1949), א"צ, תיק 2169/1950 - 31.

³⁰ אג"ם, שינוי מבנה מחוזות וגושים (צה"ל: 28 בדצמבר 1952), א"צ, תיק 540/1955 - 5; עמירם אורן, "הפיקוד המרחבי כמסגרת להפעלת כוחות היבשה בצה"ל (1948-1956)", עיונים בתקומת ישראל, 14 (אוניברסיטת בן גוריון, 2004), עמ' 429-460.

ומפקד הגושים במרחב הפיקוד.³¹

נראה כי ריכוז הסמכויות בידי הפיקוד, בעיקר בתחום השותפות בתכנון ההתיישבות, הביא לחיזוק נושא זה מול ענף ההתיישבות במטה הכללי ומול המוסדות המיישבים: "מתקבל על הדעת שמפקדת ההגנה המרחבית, המכירה את המרחב ובעיותיו מתוך עבודתה בימי שלום ושתוסיף להכירו במשך שלב מלחמת המגן תהיה המפקדה המתאימה ביותר למלא את תפקיד מפקדת המרחב העורפי",³² כך קבע במרץ 1953 צוות בית הספר לפיקוד ולמטה שנדרש לדון בנושא. ואכן, ראו במפקדת ההגמ"ר תחת פיקוד מפקדה כגוף המסוגל לקבל אחריות על מרחב או על משימה, אשר משחרר את הפיקוד מעיסוק בעניינים אלו, ומאפשר לו להתרכז בהתקפה. תפיסה זו רווחה אף-על-פי שבמפקדת ההגמ"ר היו פערים רבים באיוש ובכשירות ממלאי התפקידים, והיא נסמכה באופן כמעט מלא על אגפי המטה בפיקוד המרחבי ועל גופי הביצוע בו, ועל אף שנראה שבחירום היא לא הייתה יכולה למלא את תפקידה.



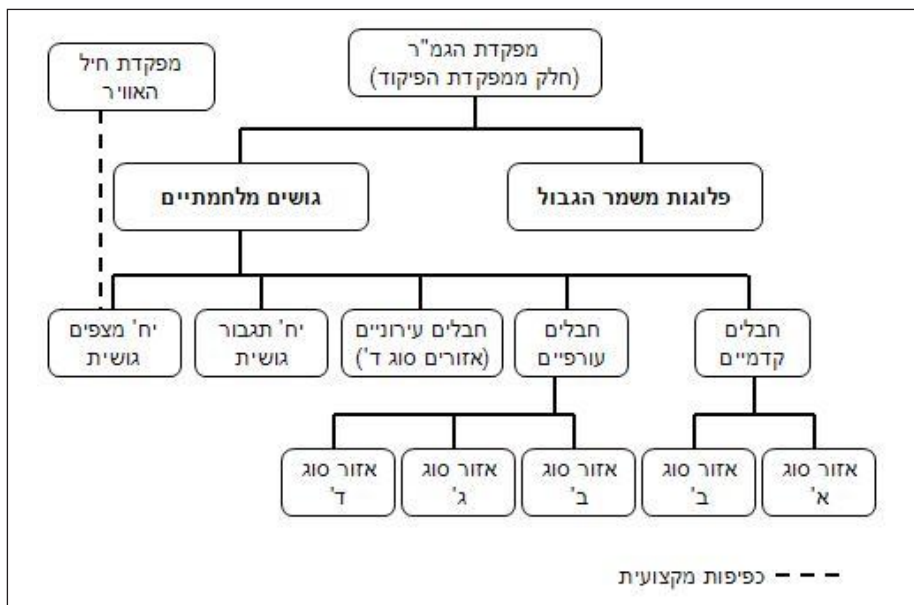
תמונה 4: תרשים המתאר את מבנה ההגמ"ר בעיתות שלום. מבוסס על: לשכת סגן הרמטכ"ל, ההגמ"ר - דיון אג"ם (צה"ל: 29 ביוני 1956), א"צ, תיק 776/1958 - 10.

המהלך של הפרדת המחוזות וביטולם חיזק את החטיבות, משום שהן לא נדרשו לאייש בחירום שתי מפקדות חטיבה - מפקדת חטיבה מתמרנת ומפקדת מחוז. במקום זאת, הן היו חופשיות להתרכז בבניין הכוח של החטיבה כיחידה לוחמת מבלי לעסוק בהגנה מרחבית, לפחות בכל הקשור בענייני מנהל והכנת המערך לחימה.

³¹ ראש אג"ם/מת"ם, הוראה לארגון מחדש של החטיבות והמחוזות (צה"ל: 11 בינואר 1953), א"צ, תיק 69/1955 - 70.

³² אג"ם/מה"ד, צוות ביה"ס לפיקוד ולמטה, הפיקוד, (צה"ל: 10 במרץ 1953), א"צ, תיק 63/1955 - 33.

שינוי מרכזי נוסף שחל במערך ההגנה המרחבית חיזק את הפיקוד ואת השליטה בו במלחמה באמצעות קביעת ה'חבל' כדרג ביניים בין הגוש לבין האזור. החבל שימש כמפקדה לפיקוד ולשליטה מבצעית בלבד, ללא יכולות לוגיסטיות. חיילי מפקדת החבל ומפקדיו היו במילואים, והם התגייסו רק בעת הצורך, כדי לפקד על כמה אזורים שהיה ביניהם קשר טקטי. החבל אורגן כ'מתחם מוגן' או כ'מרחב מוגן' כנגד דרך פעולה אפשרית של האויב, ותכנון תוכניות הפעלת אש ומכות נגד במרחב אחריות החבל. נקבעו חבלים קדמיים ועורפיים כחלק מההתמודדות עם המחסור באמצעי הלחימה, בכוח אדם ובביצורים, אך לא היה שינוי בצורת היערכות החבל להגנה.³³ החבלים אפשרו את תכנון הגנת המרחב בצורה טקטית טובה יותר, ושחררו בכך את הגושים לתכנון טקטי גבוה עד מערכת. לרוב נשאו הגושים באחריות למרחב שהכיל בתוכו מספר צירי אורך ראשיים ומשניים שהאויב היה יכול לחדור דרכם, ואילו החבל נערך להגנה על ציר אחד בלבד או על קטע ממנו.



תמונה 5: תרשים המתאר את מבנה ההגמ"ר בעיתות מלחמה. מבוסס על: לשכת סגן הרמטכ"ל, ההגמ"ר - דיון אג"ם (צה"ל: 29 ביוני 1956), א"צ, תיק 776/1958 - 10.

בסוף הרבע הראשון של שנות החמישים אורגן מערך ההגנה המרחבית, והאזור נותר כמעט ללא שינוי (למעט השינוי בסיווגם במהלך השנים). הוקם חבל כמפקדת שליטה בחירום, כך שלמעשה, מלבד מפקדת ההגמ"ר שבפיקוד המרחבי, הגוש היה היחידה הטקטית הגבוהה ביותר במערך. פלוגות משמר הגבול שפעלו במרחב הפיקוד למשימות ביטחון שוטף בעיתות שלום,

³³ אג"ם/מבצעים, הנחיות למבנה ותכנון החבל (צה"ל: מרץ 1953), א"צ, תיק 7/1956 - 47.

הוכפפו במלחמה למערך ההגמ"ר, ונדרשו בדרך כלל לפעול תחת פיקוד הגושים. למרות הצורך לחזק את הפיקוד ואת השליטה בזמן מלחמה, הרי שמפאת צורכי השעה היה בלתי אפשרי להחזיק את כל מפקדות הגושים מגויסות, ולכן נקבע כי חלק ממפקדות הגושים יהיו במילואים. כך נקבעו גושים לימי שלום וגושים לימי מלחמה.³⁴ הפיכת חלק ממפקדות הגושים למפקדות במילואים המשיכה, הלכה למעשה, את תהליך הכרוסום במערך ההגנה המרחבית. זאת בשל הקשב המועט יחסית שיכלה יחידה במילואים להקצות לתכנון ולשמירת כשירות מערך ההגנה המרחבית במרחב הגוש - פעולות שדרשו עיסוק שוטף. עצם היות מפקדות החבלים במילואים הטיל על הגוש את הצורך לפקד בימי שלום על אזורים בצורה ישירה. עם הטלת אחריות הגושים בימי שלום על מרחב גדול, שכלל במלחמה כמה גושים, קטנו במידה ניכרת הטיפול והקשב השוטפים לאזורים.

לסיכום חלק זה ניתן לומר כי בשנים הראשונות לקום המדינה אורגן מערך הגנה מרחבית שנסמך על הקשר בין ההתיישבות לבין הביטחון, כך שמרחבי הגבולות³⁵ על כל תכולתם שימשו לצורכי מערך הגנה במלחמה (גם בשגרה). היישובים נתפסו כחלק ממערך המוצבים והמתחמים המוגנים, והם אורגנו לשם כך באמצעות צורת הבנייה; החומרים שמהם נבנו חלק מהמבנים נבחרו בשל עמידותם בפני אש מסוגים שונים, נחפרו תעלות קשר, בונקרים ועוד. גם התושבים במרחבי הספר נתפסו ככוח האדם שנדרש לאייש את מערך ההגנה המרחבית ביישובים, במפקדות וביחידות הגבוהות יותר (חבלים וגושים). על חלק מהתושבים נכפה השירות ביחידות המערך; הם עברו הכשרות מתאימות לתפקידים מקצועיים ולפיקוד וערכו אימונים ברמות השונות. במסמכי תורת הלחימה ובתוכניות המבצעיות בדרגים השונים הוגדרו יחסי הגומלין והכפיפות בין כוחות המערך לבין הכוחות המתמרנים בצורה טובה. נראה כי ניתן מענה טוב, לפחות תאורטי, לתרחישי הייחוס של אותה התקופה: התקפת פתע בחזית אחת או יותר, שהמשכה לחימה בכמה חזיתות. עם זאת, המצב בשטח היה שונה והיו פערים רבים, עליהם נדון בחלק הבא.

תכנון מול מציאות - המחצית הראשונה של שנות החמישים

תכנון מערך ההגנה המרחבית וההנחיות המקצועיות שניתנו היו טובים, אך נראה שהם נתקלו במשאבים דלים בצבא ומחוצה לו, ודלות זאת הגבילה את יישום התכנון וההנחיות. לאחר שחלף אך זמן קצר מאז מלחמת העצמאות, רמת הכוונות והמוכנות של מערך ההגנה המרחבית כבר הייתה רחוקה מהנדרש. בסיכומי התמרונים של 1950 עלו פערים רבים במערך ההגמ"ר: "הגנה מרחבית - ירידה ניכרת לעומת מלחמת השחרור".³⁶ ישראל בר, עוזר

³⁴ אג"ם/מבצעים, הנחיות ועקרונות לחלוקה מרחבית (צה"ל: דצמבר 1954), א"צ, תיק 8/1956 - 86.
³⁵ השימוש במונח 'גבולות' הוא לשם פישוט הנושא, אך לפחות בעת ההיא ובמידה רבה גם כיום, רוב מה שאנו מכנים 'גבולות' אינם אלא סוגים של קווים ביטחוניים שיש להם מעמד משפטי שונה, כגון קו הפרדת כוחות, קו הפסקת אש וכדומה.

³⁶ דו"ח מסכם אישי של עוזר השופט הראשי, ישראל בר, "כוונות ויעילות, פרק ד' (9 באוקטובר 1950); ראו: ההגנה המרחבית בתמרון "ביכורים" 1950 (ארכיון השומר הצעיר, תיק 5.22.95), עמ' 6.

השופט הראשי, טען שהצבא הסדיר לא יכול לבצע את משימת הבלימה והחיפוי, ולכן תפקיד זה יוטל על ההגנה המרחבית. עם זאת, לדבריו, ההגנה המרחבית אינה במצב שבו היא יכולה לעמוד במשימה זו, לאור תחקור התמרון. כצפוי, מערך ההגנה המרחבית לא היה בראש סדר העדיפות של הצבא להצטיידות ולמילוי השורות בכוח אדם, ובוודאי שלא הוקצה לו כוח האדם מקבוצת האיכות הראשונה, במיוחד לאור המעבר לפיתוח היכולת ההתקפית (שריון, צנחנים וחיל אוויר). לאור הדלות במשאבים צבאיים, גייסו ועדות הביטחון בתנועות ההתיישבות והתנועות עצמן משאבים ואף כוח אדם למערך, אך הדבר נעשה בצורה מוגבלת מאוד, ומצב הכשירות והמוכנות נותר כפי שהיה.

פער נוסף בין התכנון לבין היישום היה ברמתן המקצועית של תוכניות ההגנה במערך ההגנה המרחבית. נראה שבמקרים רבים לא ניתן קשב מספק להכנת תוכניות ההגנה, ובמקומות שאלה כבר הוכנו, רמתן המקצועית לא הייתה גבוהה, או שהתוכניות לא תואמו עם כל הרמות השונות (אזור, חבל, גוש). הפערים צצו ועלו, כפי שכתב אחד הקצינים במערך: "התרגולים השיגו מטרה חשובה אחת, בעוררם שוב את היישובים לתשומת לב לבעיות ביטחון והטיפול בהן ובחשפן ליקויים ומגרעות בתכנון ובכוננות הלחימה באזור."³⁷

במסמך מספטמבר 1955 בשם "הנחיות תכנון אזור להגנה"³⁸, שהוסיף על מסמך "הגנה מרחבית - הנחיות יסוד" שהופץ בנובמבר 1954,³⁹ עודכנו הנחיות לתכנון מערך ההגנה המרחבית. במסמך הודגש הפער בין הרצוי למצוי, ונכתב בו כי לאור מצבות הנשק וכוח האדם ביישובים וההתפתחות שחלה בגודלם ובצורתם, וכן בשל עירוב שיקולים משקיים בשיקולים צבאיים, נדרש לעדכן את הידע בנושא. למעשה, ניתן לראות במסמך זה הודאה בגודל הפער בין התפקידים שיועדו למערך ההגנה המרחבית לבין היכולת ליישם.

בתחילת 1956, חודשים ספורים לפני מלחמת סיני, בחן אליז, סמח"ט 25, את מוכנות מערך ההגנה. במסקנות שפרסם, הוא הצביע על פערים רבים במערך זה, בעיקר במצבת כוח האדם ובאיכותו.⁴⁰ אליז אף התריע לגבי יישובי העולים: "יברחו תושביהם לעורף המדינה ובמקום להוות גורם ביטחוני, יהוו נטל חמור על שכם הציבור".⁴¹ באופן דומה העיד שמעון אבידן על מצבה של ההגנה המרחבית ביולי אותה השנה:

[...] נשארה הזרוע שבה מהווים קיבוצינו חלק, השטח של ההגנה המרחבית, מוזנח. בשטח זה לא סוכם לקח ניסיוננו במלחמת השחרור, לא נקבעו מסגרות אורגניות וטקטיות שיוכלו לענות על התביעה של מלחמה בימינו. לא הוכשרו הקאדרים החיביים לעמוד לרשות מפקד האזור. לא הושקעו האמצעים המנהלתיים לחיזוק מערך היישוב ולא סופקו אמצעי

³⁷ מפקדת חטיבה/מחוז 3/קשר, דו"ח קשר - תרגול הגנה מרחבית (צה"ל: 12 במאי 1952), א"צ, תיק 27/1954 - 243.

³⁸ אג"ם/מבצעים, הנחיות תכנון אזור להגנה (צה"ל: 12 בספטמבר 1955), א"צ, תיק 644/1956 - 77.

³⁹ אגף מטה כללי, הגנה מרחבית - הנחיות יסוד (צה"ל: 18 בנובמבר 1954), א"צ, תיק 776/1958 - 9.

⁴⁰ לשכת סגן הרמטכ"ל, דיון הגמ"ר (צה"ל: 20 בינואר 1956), א"צ, תיק 151/1958 - 58; חטיבה 25, דו"ח ועדה לבדיקת כוח אדם ביישובי הגמ"ר (צה"ל: 20 בפברואר 1956), א"צ, תיק 151/1958 - 58.

⁴¹ לשכת סגן הרמטכ"ל, דיון הגמ"ר (צה"ל: 20 בינואר 1956), א"צ, תיק 151/1958 - 58.

לחימה הדרושים ובכמויות הדרושות [...] ההגנה המרחבית במצבה הנוכחי איננה עונה על התביעות. והתביעה היסודית היא: לבלום התפרצות⁴² אפשרית, לתת את רווח הזמן הדרוש לגיוס עיקר כוח העם ולהיות חומת מגן חיה [...]”⁴³

כמו בעבר, נראה כי הייתה הבנה בהנהגת המדינה והצבא שמערך ההגנה המרחבית כבר לא יוכל להתמודד בצורה נאותה עם התקפת אויב סדיר. עם זאת, היו בהתיישבות, בעיקר בתנועות ההתיישבות של הקיבוצים, מי שחשבו אחרת וניסו להמשיך ולשמר את מרכזיותו של מערך ההגנה המרחבית. כמובן שהיו לכך גם הקשרים כלכליים במתן משאבים ליישובים ובחיזוק כוח האדם שבהם.



תמונה 6: חברי קיבוץ נירים בנגב חופרים תעלות ערב מלחמת העצמאות. מאידך, היו יישובים שלא התבצרו במידה מספקת ולא השקיעו בכך שעות עבודה של התושבים (לע"ם)

הן התכנון והן הקצאת רבים מהמשאבים, בעיקר של שעות עבודה, היו בידי המתישבים עצמם. במקומות שבהם לא הושקע הזמן לתכנן את ההגנה במערך ההגמ"ר בדרגים השונים, נתגלו פערים גדולים שהביאו לחוסר אמון של הצבא ביכולת המערך ובוודאי לחוסר אמון של התושבים עצמם. גם בערב מלחמת העצמאות היו יישובים שלא התבצרו במידה מספקת ולא השקיעו בכך שעות עבודה של התושבים. לאחר הקרבות הראשונים שבהם הפנימו היישובים המותקפים את הצורך להתחפר ולהתבצר כיאות, הם פנו לעשות כן, אך לעיתים כבר היה מאוחר מדי. בפועל לא ניתן מענה כלשהו למגבלות נכונותם של יישובים להשקיע משאבים בהגנה בזמן רגיעה, כך שהבעיה חזרה במידה מסוימת לצבא

⁴² התפרצות - התקפת פתע של האויב.

⁴³ דברי שמעון אבידן, **ישיבה ד'** (צה"ל: 31 במרץ 1956), ארכיון השומר הצעיר תיק 8.20.5 (1).

ולמערכת השלטון, שנדרשו להקצות לכך משאבים.

נראה כי דעיכת רעיון השימוש בהגנה המרחבית וההישענות עליה בבלימת התקפת כוחות אויב סדירים הכוללים חי"ר, שריון ותותחים במחצית הראשונה של שנות החמישים, הייתה בלתי נמנעת מתוך בחינת אופי המלחמה המודרנית, כפי שזו בוטאה בתהליכי בניין הכוח של צה"ל. לצד הדעיכה בתפקידי ההגנה מפני התקפת פתע של צבאות סדירים, חלה עלייה מסוימת בתפקידי המערך בתחום הלחימה בהסתננות בביטחון השוטף בימי הגיעה. השינוי בשנים אלה התבטא בייעוד ההגנה המרחבית ובתפקידיה: מייעוד של בלימת התקפת פתע של צבא סדיר מייד בסיומה של מלחמת העצמאות, לייעוד דומה, אך המפורט בתפקידיים. ערב מלחמת סיני, ייעודה של ההגנה המרחבית היה השהייה ושחיקה מסוימת בכוחות התוקפים, מתוך הבנה שנקודות יישוב ייכבשו וייעקפו על ידי האויב. עם הזמן הוטלו על מערך ההגנה המרחבית תחומי אחריות הדומים להגנה האזרחית, ונטל בלימת התקפת האויב הושת על הכוחות שהוצבו במרחב הגבול. בשל התפתחות המודיעין, החלה להתעצב התודעה בדבר היכולת להיערך להתקפת פתע של האויב מבעוד מועד. הביטוי בשטח לדעיכה היה בירידה בכשירות המערך, בירידה בקשב הפיקוד הבכיר אליו ובצמצום הולך וגובר של המשאבים שהוקצו בעבורו לצורכי התבצרות ביישובים, אימון הכוחות ועוד.

לקחי הפעלת מערך ההגנה"ר במלחמת סיני - תחילת הדעיכה

במלחמת סיני הופעל מערך ההגנה המרחבית באופן חלקי בלבד ולצורך חיזוק ההגנה בחזיתות שלא היו חזית עיקרית. במידה מסוימת הלקחים יכולים היו להיכתב גם ללא הפעלת המערך במלחמת סיני, אך בדומה לתחומים אחרים לעיתים נדרש אירוע משמעותי להפקת לקחים ולבחינת יישומם. על אף שהפעלת המערך הייתה חלקית ולא היה בה חיכוך עם אויב, בסיכום מלחמה זו עלו כמובן גם הפערים שכבר זוהו, ובהם: מחסור בכוח אדם בכמות ובאיכות, באמצעי לחימה, בביצורים ובאמצעי סיוע ללחימה (ציוד אישי, ציוד מחלקתי ועוד). עם זאת, הדעיכה במערך ההגנה המרחבית המשיכה גם לאחר מלחמת סיני:

למרות שלא פונו יישובים, הרי שנושא רגיש זה שב ודרש עיון והופיע במסמכי הסיכום למלחמה [...] פינוי אוכלוסייה בלתי לוחמת, היא מדיניות גרועה. אולם אין ספק שיהיו מצבים בזמן לחימה אשר יהיה הכרח במקרים מסוימים בפינוי [...] אולם הכרחי שבכל יישוב ויישוב תהיה תוכנית ברורה של פינוי אשר תכלול הסעיפים הבאים: את מי מפנים; באיזה אמצעים מפנים; באיזה דרכים מפנים; באיזה שיטה מפנים; לאן מפנים; מי מפקד על הפינוי; מי הם מפקדי המשנה.⁴⁴

⁴⁴ מפקדת גוש הירושלמי, סיכום מבצע "קדש" (צה"ל: 7 בדצמבר 1956), א"צ, תיק 754/1961 - 158.

האוכלוסייה ופינויה קיבלו מענה בפורמטים השונים של תיקי התכנון,⁴⁵ אך ככל הנראה לא נכתב הדבר בצורה מפורטת מספיק, ובוודאי שהוא לא תורגל בתמרוני ההגמ"ר.⁴⁶ נראה כי לא היה אדם שרצה לעסוק בנושא הרגיש של פינוי אוכלוסייה, ורק בשנים האחרונות חוזרים הדיונים, התכנון ואף התרגול בנושא.

במסמך מה"ד שריכז את לקחי מלחמת סיני⁴⁷ הוקדש הסעיף האחרון להגנה המרחבית. הלקח הראשון הדגיש את הצורך במפקדת הגנה מרחבית בפיקוד, כדי שתוכל לטול מהפיקוד את העיסוק בהגנה עד כדי קבלת אחריות על מרחב עורפי בעת שהפיקוד במתקפה. הלקח השני עסק בצורך לחזק את הגושים המלחמתיים ולהכיר בהם כיחידת רישום. זאת על-מנת להקל את תפקודם בשגרה כיחידת מילואים, ובחירום עם גיוסם, וכדי לחזק את הלוגיסטיקה שלהם באמצעות בניית מחסני חירום גושיים והפרדתם מאלה של הגושים בימי שלום. כמו-כן, הומלץ להתאים בין הגושים לבין המרחב שהיה באחריותם מבחינת גודלו, מספר החבלים הכפופים לו ועוד. הלקח השלישי הציף את הפער ביכולות החבלה והמיקוש במערך, והציע לחזקו בכוח אדם מקצועי ובאמצעים. הלקח הרביעי שב ודן בצורך להסדיר את מדיניות הגיוס של כוח האדם והמשאבים ביישובי הספר.

בנושא תורת הלחימה עלה הצורך "בהשלמת החוברת התורתית של הגמ"ר".⁴⁸ למרות כל שלל הפרסומים שנכתבו במהלך השנים שקדמו למלחמת סיני, מטעם מה"ד ומחלקת המבצעים,⁴⁹ נראה שהיה פער בספרות תורת לחימה סדורה, רשמית וכוללת, שנדרשה לכלול ולשלב את המסמכים השונים. עקד הגוש יופץ רק כמה שנים מאוחר יותר, בשנת 1961,⁵⁰ וכשנה אחריו יופץ עקד האזור.⁵¹ בסיכום מלחמת סיני עלה גם פער בתורת לחימה המשלבת את מערך ההגמ"ר עם הכוחות המתמרנים,⁵² אם כי עיון בתורת הלחימה שנכתבה במהלך ראשית שנות החמישים מעלה שהעקרונות להפעלת ההגמ"ר בשילוב הכוחות המתמרנים היו רשומים בהם בצורה טובה.⁵³ לכן ניתן להסיק שהפער היה בהטמעה וביישום של מסמכי תורת הלחימה ומסמכי מחלקת המבצעים בכוחות, ובהקצאת משאבים מתאימים לצורכי אימונים, מאחר שתכנים אלה לא תורגלו בדרך כלל בתמרונים שקדמו למלחמת סיני.

⁴⁵ לדוגמה, ראו פירוט הסעיפים הקשורים בפינוי האוכלוסייה: **תיק אזור תשרי - תיק תכנון** (צה"ל: דצמבר 1951), א"צ, תיק 68/1955 - 88; אג"ם/מבצעים, **אזור תשרי - תיק תכנון** (צה"ל: דצמבר 1951), א"צ, תיק 488/1955 - 99.

⁴⁶ הנושא עלה במהלך המבצעים והמלחמות לאורך השנים: הפינוי של רמת מגשימים במלחמת יום כיפור ולאחרונה במערכת 'צוק איתן'. נראה שהדבר ישוב ויעלה במלחמות ובמבצעים הבאים.

⁴⁷ אג"ם/מה"ד, **סיכום לקחי 'קדש'** (צה"ל: 20 במאי 1957), א"צ, תיק 846/1959 - 5.

⁴⁸ אג"ם/מה"ד, "ריכוז נושאים לטיפול אג"ם/מה"ד כתוצאה מלקחי 'קדש' - לקחי הגמ"ר", **סיכום לקחי 'קדש'** (צה"ל: 20 במאי 1957), א"צ, תיק 846/1959 - 5.

⁴⁹ ראו, לדוגמה, אג"ם/מבצעים, **הנחיות לתכנון האזור** (צה"ל: 11 בנובמבר 1955), א"צ, תיק 644/1956 - 77; אג"ם/מה"ד, "חוברת 'האזור', 'המחוז'" (צה"ל: 17 בינואר 1952), א"צ, תיק 79/1954 - 25.

⁵⁰ מטכ"ל, **עקד כללי 1-36, הגוש** (צה"ל: 1961).

⁵¹ המטה הכללי, **עקד חי"ר, האזור** (צה"ל: 1962), הפ/40 - 2.

⁵² אג"ם/מה"ד, "ריכוז נושאים לטיפול אג"ם/מה"ד כתוצאה מלקחי 'קדש' - לקחי הגמ"ר", **סיכום לקחי 'קדש'** (צה"ל: 20 במאי 1957), א"צ, תיק 846/1959 - 5.

⁵³ נכתב על שילוב ההגמ"ר במסגרת הלחימה הגדודית והחטיבתית בפרסומי דרגים אלה משנת 1951, בפרק הגדוד והחטיבה בהגנה בכל ספר.

לידתה מחדש של ההגנה המרחבית - איום של התקפות פתע

ממלחמת סיני ועד לשנים האחרונות דעך מערך ההגמ"ר, והוא לא נתפס עוד כחלק ממערך ההגנה נגד צבאות. מערך ההגמ"ר הוכווון בעיקר להתמודדות עם אירועי ביטחון שוטף, שהתבטאו בעיקר בחדירות מחבלים ליישובי הספר, בפעילות פלילית וכדומה. הצבא המשיך להחזיק בחוברות תורתיות שבהן נכתב כי מערך ההגנה המרחבית יפעל בשיתוף פעולה עם הכוחות המתמרנים בהגנה מפני התקפת אויב, כפי שהמשיכו להורות גם פקודות הארגון. אולם בפועל הדבר לא תורגל ולרוב לא הופיע בתוכניות האופרטיביות. בעידן של מלחמות נגד צבאות סדירים לא ראו בצה"ל את מערך ההגמ"ר כמערך שיוכל להשתלב בלחימה ההגנתית. כך לא שותף מערך זה בקרבות ההגנה במלחמת יום הכיפורים בחזית רמת הגולן, ולמעשה היישובים פונו - חלקם בצורה סדורה וחלקם תחת אש הסורים. מלחמת יום הכיפורים ועוצמת הלחימה של הצבאות הסדירים סייעו בצורך להתאים את ייעוד מערך ההגמ"ר ותפקידיו להתמודדות עם חדירות של חוליות טרור, ולא עם כוחות סדירים, כפי שנכתב בספר תו"ל שפרסמה זרוע היבשה בשם "ההגמ"ר הקדמי"⁵⁴. עם זאת, בפרסומים שונים נכתב שהמערך יוכל להשתלב בלחימה ההגנתית לצד הצבא הסדיר, אך בפועל הוא לא אומן ולא צויד לשם כך, וייתכן כי הגדרות אלה נבעו מתוך מניעים "פוליטיים" בלבד.



תמונה 7: פינוי חברי עין זיוון במלחמת יום הכיפורים, 1973. מערך ההגנה המרחבית לא שותף בקרבות ההגנה במלחמת יום הכיפורים בחזית רמת הגולן, ולמעשה היישובים פונו (צילום: יגאל אשוח. באדיבות: ארכיון הגולן)

⁵⁴ מפקדת הזרוע לבניין הכוח ביבשה, ההגמ"ר הקדמי - טיוטא להערות (צה"ל: פברואר 2001).

הצורך בבחינה מתמדת של מערכים ביטחוניים וצבאיים הינו חובה קבועה המוטלת על מנהיגים ומפקדים. נראה כי בחינה עכשווית של האיומים בגבולותינו, בעיקר בחזיתות מצרים, סוריה ולבנון, מעלה שיש לאויב יכולות התקפיות מוגבלות בהיקפן ובעוצמתן מול צה"ל. עם זאת, נראה כי יכולתם של אויבים אלה לפתח מהלך התקפי מוגבל, שעוצמתו גדולה מזו של המגן בשטח המוגדר ושאוורכו בזמן - קצר, היא תרחיש הייחוס הרלוונטי כיום. עיון בפשיטות ובהתקפות של הפלגים השונים בסוריה, של דאע"ש ושל הארגונים הנאמנים לו בסיני, ולהבדיל, פשיטות המחותרת הכורדית על יעדים טורקיים סמוכי גבול, מעלה את הצורך לייצר מענה הגנתי מספק ומיידי. נראה שאין ביטחון שקיימת היכולת להעתיק כוחות גדולים בזמן קצר ממחנות הקבע למרחב ההתנגשות (הקרוב) שקבע האויב, ושההעסקה תיעשה בקצב הנדרש מול שיטות הפעולה של האויב. במצב הקיים נראה שבמקרים מסוימים יוכלו הכוחות העיקריים (שאינם בסדר הכוחות הקבוע בהגנת הגבול), לבצע התקפת נגד מאוחרת בלבד ולהשיב את מצב השטח לקדמותו, אך לא למנוע את התקפת האויב באמצעות התקפת נגד מקדימה, או לשבור אותה במהלך התרחשותה באמצעות התקפת נגד מקבילה.

מכאן⁵⁵ שנון לארגן מחדש את מערך ההגנה המרחבית באופן שיאפשר התמודדות מתאימה עם איומים אלה וימנע מהאויב להשיג הישגים תודעתיים. הבסיס לכל התמודדות עם תרחישי ייחוס אלה הוא היכולת להתמודד בצורה יעילה עם האויב בשטחנו, מתוך הנחה שלא כל הפעולות שיעשו קודם לכן, כגון פעולות נגד בסיס היציאה של האויב, איתורו והשמדתו בנתיב התנועה וכדומה, תצלחנה.

ראשית, נכון יהיה לשוב ולבחון את הגדרת יעדי ההגנה של כוחותינו במרחב הגבול ולסווגם, בכדי שבשעה שבוחנים את היישום יתאפשר שיח מקצועי על חלוקת המשאבים, שתמיד מצויים במחסור. לאחר שנקבעו יעדי ההגנה במרחב הגבול, וחלקם של היישובים בהם די גדול, נדרש לחזק את היישובים סמוכי הגדר במרכיבים האלה:

1. הגדרת התושבים בגיל שירות מילואים (בכל גיל) כחלק ממערך הגנת היישוב;
2. ציוד התושבים ואימונם בתרחישים המתאימים, תוך שילובם עם כוחות הביטחון השוטף וכוחות עתודה אפשריים;
3. הגדרת יחידות, בסדר גודל של פלוגות וגדודים, המתגייסים ביישובים במרחב הגבול;
4. פלוגות וגדודים אלה מורכבים מתושבי המרחב, "בפקודה!" (מתוך האזרחים בני גיוס המילואים בכל גיל, תוך העדפת שירותם ביחידות מרחביות אלה ולא ביחידות המתמרנות);
5. הקמת מחסני חירום ביישובים ובנקודות מרכזיות בסביבה הקרובה לזירוז תהליך הגיוס וכן כמוקדי אחזקה לאמצעי הלחימה.

מעל רמת הגנת היישוב, או 'האזור', כהגדרתו בימי ראשית המדינה, נכון לארגן את המרחב בצורה שתכיל יכולות וכוחות הגנתיים לצד יכולות וכוחות התקפיים באופן שיספק

⁵⁵ במאמר זה אציג רק פעולות הקשורות במערך ההגנה המרחבית הקרקעי.

מענה שלם בהגנה. השילוב בין היחידות המתמרנות המבצעות הגנת גבולות ("קו", בלשון פשוטה) לבין כוחות ההגנה המרחבית, חייב להיות בסיסי וקבוע. על שילוב זה להתקיים בצורה טובה בהרבה מהמתרחש בשטחי אוגדת יהודה ושומרון, שבה מתקיים קשר סביר בין אחראי הביטחון ביישובים וכיתות הכוננות הסרות למרותם, לבין היחידות המבצעות תעסוקה מבצעית. ברור כי התושבים שישרתו בהגנת היישוב, כפי שהצעתי לעיל, יבצעו זאת כחלק מכוחות המילואים. עם זאת, יידרש מענה מיוחד הקשור לשמירת כשירות, תרגילים משותפים וכדומה, בכדי שכוחות הגנת מרחב מסוים יוכלו לפעול באפקטיביות מרבית בשעת מבחן. מכאן שעל מפקד היחידה האחראית על יישוב אחד או יותר, לראות בכוח ההגנה המצוי בו חלק אינטגרלי מיכולת ההגנה במרחב; עליו להתאמן איתו, לאמן אותו ולתאם עימו תוכניות.

נוסף על כך, נכון יהיה לבחון מהם היישובים שאותם יש לפנות, ובאלו תרחישים או מצבי כוננות יש לנקוט בפינוי, כדי לצמצם את מספר יעדי ההגנה שעליהם נדרשים כוחותינו להגן (לאור המחסור המתמיד בהגנה בכוח אדם ובאמצעים), וכדי לצמצם לאויב את אפשרויות הפעולה. רעיון פינוי היישובים אינו חדש, והדיון בו התקיים ומתקיים בישראל מאז מלחמת העצמאות. לפינוי יישובים יש השפעה מוראלית על האוכלוסייה ועל המנהיגים, אך הכנה מתאימה של המנהיגים והציבור לכך יכולה לאפשר שימוש יעיל בכלי זה, תוך השארתו ברמה הטקטית והוצאתו מכללי המשחק האסטרטגי.

המענה הנדרש בהגנה בגבולות ישראל לא יכול להיות בדמות כוחות סדירים ומילואים המוצבים וה"מתוחים" לאורך גזרות ההגנה. נדרש מענה משולב של כוחות קבועים בסדרי גודל שונים ביעדי ההגנה, ובראשם היישובים, יחד עם הכוחות המתמרנים המוצבים בעיתות שגרה בהגנת הגבולות. רק מענה משולב זה, תוך חיזוק מרכיב ההגנה המבוסס על התושבים עצמם והקבוע בתוך יעדי ההגנה, יאפשר התמודדות יעילה נגד התקפות פתע של אויב, כפי שהאויבים סביבנו בעלי היכולת המבצעית מתכננים להוציאן אל הפועל. כל זאת לצד מרכיב התקפי מתאים היכול לאתר כוחות אויב אלה ולהשמידם בבסיסי היציאה ובנתיבי התנועה שלהם, ומרכיבים שונים, בעיקרם טכנולוגיים, לאיתור ולמתן התרעה בעיתוי מתאים לגבי פעולות אפשריות של האויב.

סיכום - ארגון ושילוב ההגמ"ר

המענה לאתגרים בהווה ובעתיד הקרוב המצויים במרחבי הגבול של מדינת ישראל, בכל מצבי הכוננות ובעיקר במצבי חירום ובמלחמה, צריך להישען על מערך הגנה מרחבית כשיר ומוכן. נכון יהיה להיסמך על העקרונות של ההגנה המרחבית, כפי שגובשו במחצית הראשונה של שנות החמישים, ולאורם לארגן מחדש מערך הגנה מרחבית המבוסס על תושבי מרחבי הגבולות. את מערך ההגמ"ר יש לצייד באמצעי לחימה המתאימים להתמודדות עם התקפות פתע של אויב רגלי או רכוב, ולאמנו במשולב עם כוחות ההגנה (סדיר ומילואים) המבצעים תעסוקות מבצעיות. במסגרת תהליכי בניין הכוח של המערך, נכון יהיה לעדכן את תורת הלחימה בפרקים המתאימים (פרק ההגנה בתורת המבצעים,

בתורת הגנת הגבולות ובטכניקות השונות הקשורות במרחב הגבול). המלצתי היא לאמץ את הרעיונות שפותחו בראשית שנות החמישים ואשר הופיעו בספרות התורתית בשנים אלה ובראשית שנות השישים בספרי הגדוד (1951, 1962), החטיבה (1951, 1962) והאוגדה (1960).

רשימת מקורות:

- אג"ם. פקודת מבנה מס' 1. צה"ל: 13 באפריל 1949. א"צ, תיק 580/1951 - 1.
- אג"ם. שינוי מבנה מחוזות וגושים. צה"ל: 28 בדצמבר 1952. א"צ, תיק 540/1955 - 5.
- אג"ם/מבצעים. אזור תשרי - תיק תכנון. צה"ל: דצמבר 1951. א"צ, תיק 488/1955 - 99.
- אג"ם/מבצעים. ההגמ"ר סקירה כללית לשר הביטחון. צה"ל: 31 באוגוסט 1953. א"צ, תיק 11/1955 - 63.
- אג"ם/מבצעים. הנחיות ההגנה המרחבית. צה"ל: 1 באפריל 1951. א"צ, תיק 1559/1952 - 15.
- אג"ם/מבצעים. הנחיות ועקרונות לחלוקה מרחבית. צה"ל: דצמבר 1954. א"צ, תיק 8/1956 - 86.
- אג"ם/מבצעים. הנחיות למבנה ותכנון החבל. צה"ל: מרץ 1953. א"צ, תיק 7/1956 - 47.
- אג"ם/מבצעים. הנחיות לתכנון האזור. צה"ל: 11 בנובמבר 1955. א"צ, תיק 644/1956 - 77.
- אג"ם/מבצעים. הנחיות תכנון אזור להגנה. צה"ל: 12 בספטמבר 1955. א"צ, תיק 644/1956 - 77.
- אג"ם/מה"ד, צוות ביה"ס לפיקוד ולמטה. הפיקוד. צה"ל: 10 במרץ 1953. א"צ, תיק 63/1955 - 33.
- אג"ם/מה"ד. חוברת "האזור" "המחוז". צה"ל: 17 בינואר 1952. א"צ, תיק 79/1954 - 25.
- אג"ם/מה"ד. סיכום לקחי "קדש". צה"ל: 20 במאי 1957. א"צ, תיק 846/1959 - 5.
- אג"ם/מה"ד. עקרונות מערכת ההגנה המרחבית בקווים מנחים לקורס מפקדי אזורים. צה"ל: 28 במרץ 1949. א"צ, תיק 580/1951 - 6.
- אג"ם/מת"מ. הגנה מרחבית. צה"ל: 12 בספטמבר 1949. א"צ, תיק 2169/1950 - 31.
- אורן, עמירם. "הפיקוד המרחבי כמסגרת להפעלת כוחות היבשה בצה"ל (1948-1956)". עיונים בתקומת ישראל, 14. אוניברסיטת בן גוריון (2004): 429-460.
- בן-גוריון, דוד. "לישע העולים והשממה". על ההתיישבות, קובץ דברים 1915-1956. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד, 1986.
- בן-גוריון, דוד. חזון ודרך. כרך א'. הוצאת מפלגת ארץ-ישראל, 1959.
- בר, ישראל. "דר"ח מסכם אישי של עוזר השופט הראשי, ישראל בר". כוננות ויעילות. פרק ד'. 29 באוקטובר 1950.
- "דברי שמעון אבידן". ישיבה ד'. 31 במרץ 1956. ארכיון השומר הצעיר, תיק 8.20.5.
- "דברי שמעון אבידן". על תמרון צה"ל - הגנה מרחבית. ארכיון השומר הצעיר, תיק 2.22.95.
- דרוק, דותן. הגנה מרחבית - התיאוריה ויישומה ממלחמת העצמאות ועד מלחמת סיני. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. ירושלים: האוניברסיטה העברית, 2017.
- ההגנה המרחבית בתמרון "ביכורים" 1950. ארכיון השומר הצעיר, תיק 5.22.95.
- המטה הכללי, עקד חי"ר. האזור. צה"ל: 1962. הפ/40 - 2.
- המטה הכללי, עקד כללי 1-3. "הגדרת מתחם מוגן". תורת הקרב. כרך ב' (1964): 20.
- המטה הכללי, עקד כללי 1-36. הגוש. צה"ל: 1961.
- המטה הכללי. "עלינו להכיר את שגיאותינו". לקח מלחמה. צה"ל: 20 ביוני 1950. א"צ, תיק 243/1952 - 23.
- המטה הכללי. הגדרת תפקידי המחוז. צה"ל: 10 באוגוסט 1949. א"צ, תיק 2169/1950 - 31.
- המטה הכללי. הגנה מרחבית - הנחיות יסוד. צה"ל: 18 בנובמבר 1954. א"צ, תיק 776/1958 - 9.
- חטיבה 25. דו"ח ועדה לבדיקת כוח אדם ביישובי הגמ"ר. צה"ל: 20 בפברואר 1956. א"צ, תיק 151/1958 - 58.
- ישיבת מטכ"ל. הצעה לשינוי בארגון חטיבות (מחוז). צה"ל: 21 בדצמבר 1952. א"צ, תיק 540/1955 - 15.
- לשכת סגן הרמטכ"ל. דיון הגמ"ר. צה"ל: 20 בינואר 1956. א"צ, תיק 151/1958 - 58.
- לשכת סגן הרמטכ"ל. הגמ"ר - דיון אג"ם. צה"ל: 29 ביוני 1956. א"צ, תיק 776/1958 - 10.

- מטכ"ל/אה"ד. **הגנת אזור - האזור הכפרי**. צה"ל: אפריל 1948.
 - מפקדת גוש הר-טוב. **סיכום מבצע "קדש"**. צה"ל: 7 בדצמבר 1956. א"צ, תיק 754/1961 - 158.
 - מפקדת הזרוע לבניין הכוח ביבשה. **ההגמ"ר הקדמי - טיוטא להערות**. צה"ל: פברואר 2001.
 - מפקדת חטיבה/מחוז 3/קשר. **דו"ח קשר - תרגול הגנה מרחבית**. צה"ל: 12 במאי 1952. א"צ, תיק 27/1954 - 243.
 - פעיל, מאיר. "ההתיישבות במבחן מלחמת העצמאות", **דפי אלעזר**, 3. תל-אביב: עמיקם ואוניברסיטת תל-אביב (1993): 80-88.
 - ראש אג"ם/מת"ם. **הוראה לארגון מחדש של החטיבות והמחוזות**. צה"ל: 11 בינואר 1953. א"צ, תיק 69/1955 - 70.
 - רוזנטל, י'. **דוד בן גוריון - ראש הממשלה הראשון, מבחר תעודות (1947-1963)**. ארכיון צה"ל, 1996.
 - **תיק אזור תשרי - תיק תכנון**. צה"ל: דצמבר 1951. א"צ, תיק 68/1955 - 88.
- Mackenzie, S.P. *The Home Guard*. New York: 1996.

פקודות, הוראות ונהלים לתורת לחימה - הבט"ש כמקרה בוחן

אריה שרביט¹

כמעט כל חייל בצה"ל ביצע פעילות ביטחון שוטף מסוג זה או אחר - מאבטחת יישוב או מתקן צבאי ועד פטרול לאורך הגבול, מעברו המזרחי או המערבי. כל אלה שביצעו את הפעילויות השונות מכירים את התופעה: מאות פקודות, הוראות ונהלים האמורים להכווין את פעילותם המבצעית. גודש הפקודות, מורכבותן ואורכן פוגעים במימוש עיקרון 'פיקוד משימה' ומעלים את השאלה האם הן נחוצות, במיוחד לאור העובדה שיש ללומדן וליישמן בזמן קצר מאוד. במאמר שלפניכם אעמוד על הבעייתיות הנוצרת ממצב זה, על הסיבות האפשריות להיווצרותו ועל דרכים אחדות לשיפורו.

מבוא

בסוף שנות השמונים ובתחילת שנות התשעים של המאה הקודמת התמקדה פעילות הבט"ש של צה"ל בהתמודדות עם ההתקוממות הפלשתינית בשטחי יהודה, שומרון ורצועת עזה. בגבול הצפון התמקד העימות בחיזבאללה, ומדי פעם הוא נשא אופי אלים יותר מאשר פעילות ביטחון שוטף (מבצע "דין וחשבון", יולי 1993; מטחי קטיושות, יוני 1995 ועוד). גם בגזרה הדרומית אירעו לא מעט אירועי בט"ש: חטיפת אוטובוס של אימהות עובדות בכביש באר-שבע-דימונה (מרץ 1988), חטיפת החיילים אבי סספורטס ואילן סעדון ורציחתם (פברואר, מאי 1989), חטיפת מתנדבת בקיבוץ לוטן והריגת החוטף בידי צלף מלוט"ר אילת (אוגוסט 1989), ועוד עשרות אירועים שלא התפרסמו ברבים.²

¹ אריה שרביט הוא עורך תוכן ועורך לשון של פרסומים אקדמיים וספרי עיון בתחומי הביטחון בכלל ותורת הלחימה בפרט.

הכותב מבקש להודות לתא"ל יעקב בנג'ו, למר שאול ברונפלד, לסא"ל (במיל') דותן דרוק ולסרן אור גליק על הערותיהם המחכימות ועל סיועם לכתיבת מאמר זה.

² הכותב מבסס את דבריו על מסמכים צבאים שחלקם הניכר הוא מסווג, ולכן לא יצינו כאן. ניתן למצוא חלק מהמסמכים באתרי צה"ל לנט.



תמונה 1: רגע פריצת לוחמי הימ"מ ל'אוטובוס האמהות'. חטיפת האוטובוס היא דוגמה אחת מני רבות לאירועי בט"ש שאירעו בגזרה הדרומית בסוף שנות ה-80 ובתחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת (צילום: דובר צה"ל)

באחד מסיכומי האירועים קבע אלוף מתן וילנאי, מפקד פיקוד הדרום: "אירוע בט"ש שלא הסתיים תוך עשר דקות הוא כישלון". אפשר שאלוף וילנאי הגזים מעט בדבריו, וניתן להצביע על לא מעט אירועים שנמשכו יותר מעשר דקות ושהסתיימו בהצלחה. אך כוונת הדברים הייתה ברורה ונותרה רלוונטית: כוח צבאי במשימות הגנה, בכל סוגי העימותים, צריך לפעול תמיד במהירות. הדברים אמורים במיוחד באירוע שבו צריכים לפעול הכוחות המופקדים על הגנת הגבולות (בט"ש). אירוע זה חייב להסתיים מוקדם ככל האפשר. אם לא כן, כל רגע שעובר מגדיל את הסכנה ומחייב נקיטת פעולות מורכבות שבהן מעורבים כוחות רבים יותר. לדוגמה, חוליית מחבלים שתנסה לחדור דרך הגדר במטרה לבצע פיגוע הרג ביישוב; אם תתגלה החולייה בזמן, ניתן יהיה לנטרלה אפילו בלי להשמידה. אך איחור של דקות ספורות - הזמן הנדרש לעבור את המרחק בין הגדר ובין בתי היישוב - יחייב הזעקת כוחות רבים, מפקדות, כוחות הצלה ועוד. אזרחים הרוגים ביישובי השומרון, כמו לא מעט מחבלים שנטרלו על גדרות היישובים או בשביליהם, הם ההוכחה האילמת (הכואבת לגבי הראשונים, והיעילה לגבי האחרונים) לצורך בסיום מהיר של כל אירוע בט"ש.

את פעולת הלוחמים המגינים על גבולות ישראל מנחים מאות פקודות, הוראות ונהלים. פקודות אלה מופצות על ידי המטה הכללי באמצעות "פקודות מטכ"ל" ועל ידי אגפי המטה הכללי השונים. כלומר מעמדם, בעיקר מעמד הפקודות, הוא כמעמד 'פקודת מבצע'. הפקודות וההוראות מופצות גם על ידי המפקדות הראשיות, ולאורך שרשרת הפיקוד מפורסמים על ידי המפקדות השונות, מדרג העוצבה ועד דרג היחידה, סדרי פעולות (סד"פים), פקודות קבע לקרב (פק"לים) והנחיות.

דה עקא, המספר הגדול, כמעט מוגזם, של פקודות מבצע, נהלים, פק"לים וסדרי

פעולות גורם לא אחת לסתירות ביניהם וכן מקשה על לימודם, שלא לומר על יישומם, עד כי המפקדות הראשיות להפעלת הכוח נאלצות מדי פעם להפיץ מסמך המכונה "מורה נבוכים"³. הצורך במסמך ובעבודת המטה הנדרשת להכנתו נובע מהקושי שבו נתקלים הלוחמים, ושמתבטא בצורך לדעת ולהכיל את כל המידע הקיים בפקודות ובהוראות האמורות, לסווגו, להציבו במדרג המתאים, ובסופו של דבר ליישמו⁴ ברגע המבחן מול אויב.

במאמר זה אעמוד על הקשיים הנובעים מעודף הפקודות והנהלים ומהמסגרת שבה הם מופצים, ואציע דרכים אחדות, אשר חלקן כבר מיושמות, להתגבר על קשיים אלה.

הגדרת הבעיה

בשנת 1998 נשלחו שני חיילים דמיוניים בשירות סדיר, אחד מהם נהג, למשימה לאורך גבול ישראל-מצרים. שני החיילים היו צריכים להעביר ציוד צבאי לכמה מוצבים לאורך הגבול. לפני שיצאו לדרכם הם קיבלו תדריך ממפקדם. התדריך כלל הוראות בטיחות בדרכים והוראות בטיחות כלליות, הוראות פתיחה באש ודרכי תקשורת עם כוחות הבט"ש. עשרים שנים מאוחר יותר, עתה כבר בשירות מילואים, נשלחו השניים למשימה דומה. הפעם התדריך שקיבלו היה ארוך בהרבה. שני עשורים של התפתחות בתורת הבטיחות ושל דו"חות שחוברו עקב תאונות מסוגים שונים, הפכו את תדריך הבטיחות למקיף בהרבה וכמובן ארוך לאין שיעור מזה שהם זכו לו עשרים שנים קודם לכן. "הוראות הפתיחה באש" שאורכן והיקפן היה מצומצם למדי הוחלפו ב"הוראות שימוש בנשק". אלה נעשו מורכבות מדויקות ופרטניות עד כי אחד החיילים פסק: "עדיף בכלל לא להשתמש בנשק".

אם במקום שני החיילים היו נשלחים לביצוע המשימה שני לוחמים, המצב היה מורכב עוד יותר. לוחמים המבצעים פעילות בט"ש לאורך הגבולות צריכים להיות מיומנים במגוון גדול בהרבה של פקודות, משימות, טכניקות והוראות וכתוצאה משינויים בסביבת הלחימה הם כפופים לפקודות רבות בתחום המשפט, היחס לתקשורת ועוד. אם בעבר הספיקו כמה ימים (לפי הפקודות) או כמה שעות (לפי הביצוע) כדי להכין לוחמים לביצוע תעסוקה מבצעית לאורך הגבולות, הרי שכיום אין המצב דומה, וטוב שכך.

העובדה שמספר ההוראות, ההנחיות והפקודות לביצוע פעילות בט"ש הוא גדול מאוד אינה יד המקרה או התלהבות של מאן דהוא לכתוב נהלים. בסיום כל אירוע בט"ש נפנים מפקדים וקציני מטה לתחקר את האירוע ולהפיק ממנו לקחים. תוצאות התחקיר הן בדרך כלל פיתוח אמל"ח, שינוי בארגון ובפריסה וכתביבת הוראות - הוראות רבות מאוד - שלרוב באות לענות על כשל מאירוע זה או אחר, ושאינן נבחנות במסגרת הכוללת של הציוויים הקיימים. לכן לא ייפלא שלאחר כשבעים שנים של הגנה על הגבולות תצטברנה פקודות והוראות כה רבות. השאלה היא האם באמת יש צורך בכלן והאם אין דרכים טובות יותר

³ 'מורה נבוכים' בלשון ימינו הוא "מדריך למבולבלים".

⁴ בצה"ל קיימות עוד רמות של ידע, כגון זיכרון והבנה, תפעול ועוד. ראו: **רמות הלמידה בצה"ל** (צה"ל: תוה"ד, אגף המבצעים).

להנחילן עד שאלה תהפוכנה לחלק בלתי נפרד מדרך הפעולה של לוחמי הבט"ש, בדיוק באותו אופן שבו לוחם חי"ר מתייחס לטכניקת פריצה לבית או מפקד גדוד מתכנן תכנון חפוז של כיבוש יעד.

לבעיה של גודש הפקודות וההוראות יש שני פנים: האחד הוא כמותי והשני הוא איכותי, ואציג אותם באמצעות אירוע נוסף שאינו דמיוני כלל ועיקר.

באמצע שנות התשעים של המאה הקודמת התארכה התארכה של קצינים ותיקים מפיקוד הצפון באחד המוצבים ברצועת הביטחון בתוך שטח לבנון.⁵ הקצינים קיבלו סקירה מקפת על האזור, על האתגרים הניצבים בפני הלוחמים ועל הדרכים הנקטות לביצוע המשימות. שיא הביקור היה מעקב אחר תהליך ההכנות והיציאה לפעולה יזומה בעומק השטח. חבורת הקצינים הוותיקים נדחקה עם הלוחמים הצעירים לתוך חדר התדריכים. מפקד הכוח ניצב מול הצוות, ומאחוריו נתלו מפה, תצלומי אוויר מעודכנים ושרטוט של המרחב. לצד אלה ניצבה רשימה ארוכה של נהלים, הוראות ופקודות שנגעו לפעולה המתוכננת. לאחר הפקודה והתדריך התקיים תחקיר שנגע לאופן הביצוע. מפקד הכוח שאל את כל הלוחמים וממלאי התפקידים באשר לפעולות שעליהם לבצע ובאשר למידע שעליהם לדעת לפני היציאה לביצוע המשימה ובמהלך הביצוע. הצוות גילה בקיאות מרשימה בתוכנית ובנהלים לביצוע המשימה. מדי פעם שלף אחד החיילים או המפקדים "פנקס", "פנקסון", "דפית הפעלה" או "פ"פ מודפס על קרטון מקופל ("אקורדיון") והסתייע בהם כדי לענות על שאלות מפקדו.

כמה שעות מאוחר יותר עמד הצוות במסדר יציאה. כל אחד מהלוחמים נשא על גבו כמות מרשימה של ציוד, ולאחר בדיקות נוספות יצא הכוח לדרכו. אחד הקצינים הוותיקים ניגש למפקד הפלוגה ושאל אותו: "אתם באמת צריכים את כל הציוד הזה לפעולה שאמורה להימשך לכל היותר עשר שעות?", והוסיף, "נראה לי שיש כאן חצי טונה של ציוד". מפקד הפלוגה הישיר את מבטו וענה: "את האמת? לא". למראה הגבה המורמת של הקצין אפור השיער הוא המשיך: "יש לנו כאן בערך מאה קילו של ציוד למשימה ועוד ארבע מאות קילו של 'פאקים' [תקלות]". הפעם הורמו גבות הקצין הוותיק גבוה יותר.

מפקד הפלוגה, שהוכיח עצמו כמפקד מעולה שנים מאוחר יותר, הסביר: "לפני כמה חודשים מישהו שכח להביא מים. אז החליטו שמעכשיו בכל משימה נוסיף עוד כך וכך ליטרים מים לכל לוחם. אחר כך העלו טענות נגד כמות התחמושת, וכמובן שהוספנו עוד שני פק"לים". "הבנתי", הנהן אפור השיער "ואתו דבר גם בקשר לנהלים ולפקודות?". "בדיוק אותו הדבר", ענה הקצין הצעיר "חמישה נהלים והוראות קשורים באופן ישיר למבצע, ועוד חמש-עשרה הוראות שנוספו בגלל תקלות".

ב-24 במאי 2000 עזב אחרון לוחמי צה"ל את שטח לבנון. שמונה-עשרה שנים פחות כשבועיים מאז החל צה"ל במבצע 'אורנים', חלפו. במהלך התקופה ביצע צה"ל אלפי

⁵ הכותב מכיר סיפור זה מעדות ישירה שנמסרה לו מפני אלוף-משנה שמואל ניר (סמו) המנוח.

מבצעים, אשר אמנם לא כולם נשאו אופי של ביטחון שוטף, אך במהותם היו אלה מבצעי בט"ש. במהלך שהות צה"ל בלבנון נכתבו עשרות ואולי מאות נהלים שעסקו באופן שבו צריכים לוחמי צה"ל להפעיל את כוחם על-מנת להגן על הקווים הביטחוניים שנקבעו בלבנון ובגבולה עם ישראל; "הקו הסגול", "הקו האדום" ועוד. חלק מהנהלים ששימשו את הכוחות בלבנון ממשיכים לשמש את כוחות צה"ל עד היום, לדוגמה, "מארב ארטישוק".⁷ הכמות הגדולה של הנהלים מעלה את שני הקשיים שדובר עליהם לעיל, והם הקושי הכמותי והקושי האיכותי.



תמונה 2: הטנק האחרון של צה"ל עובר דרך "שער פאטמה" לישראל, בתום נסיגת צה"ל מלבנון, ב-24 במאי 2000. במהלך שהות צה"ל בלבנון נכתבו עשרות ואולי מאות נהלים שעסקו באופן שבו צריכים לוחמי צה"ל להפעיל את כוחם על-מנת להגן על הקווים הביטחוניים שנקבעו בלבנון ובגבולה עם ישראל (צילום: אלפי בן יעקב, לע"ם)

הקושי הכמותי

כל סטודנט לכלכלה וכל תלמיד במקצועות הניהול לומד כבר באחד הקורסים הראשונים שלו את "חוק התפוקה השולית הפוחתת". "חוק" עריץ זה קובע שככל שמגדילים את אחד מאמצעי הייצור, כך קטנה התפוקה השולית שאמצעי זה מספק. לדוגמה, אם פועל אחד נזקק לארבע שעות עבודה כדי לסיים משימה נתונה, תוספת פועל נוסף לא תפחית

⁶ 'מבצע' כהגדרתו בצה"ל הוא: "פעולה צבאית או תהליך הוצאה לפועל של משימה אסטרטגית, מערכתית, טקטית [...]". לפיכך כל משימת בט"ש היא בגדר מבצע. ראו: אג"ם/תוה"ד, המילון למונחי צה"ל (צה"ל: 1998), עמ' 281.

⁷ הפעולה המכונה "מארב ארטישוק" אינה מארב ואין בינה ובין 'מארב', כהגדרתו בצה"ל, דבר וחצי דבר. בפעילות זאת אין כוחות המשמשים במארב כדוגמת 'כוח הולם' ו'כוח בולם', הכוחות אינם נערכים בתבנית 'מארב' ועוד. לכל היותר ניתן לכתוב פעילות זאת "תצפית אלימה".

את משך הזמן הנדרש בחמישים אחוזים אלא בפחות. כלומר שני פועלים יצטרכו יותר משעתיים להשלמת המשימה. לצורך הדוגמה נגדיר את הזמן כשעתיים וחצי עבודה. לפיכך התפוקה השולית של הפועל השני היא שעה וחצי עבודה. התועלת של הפועל השלישי תהיה אף פחותה מזאת של חברו וכך הלאה.

עריצות החוק תתגלה עם תוספת של פועלים מספר שש או שבע. בהתאם לסוג העבודה, להתמחות הנדרשת ולגורמים משפיעים אחרים, תוספת של פועל שישי או שביעי תגרום לכך שהזמן הנדרש לביצוע המשימה יתארך מעבר לזמן שנזקקו לו חמישה פועלים. זה השלב שבו התפוקה השולית היא שלילית. כלכלנים ומנתחי מערכות מסבירים את התופעה בהליכי התיאום, שהם רבים יותר ומורכבים יותר שעה שמעסיקים פועלים רבים; בתהליכי הבקרה והניהול; בהבדלים בכישורי העובדים ובמיומנות הנדרשת מהם ועוד. אכן מדובר בחוק קשה לעיכול, אך נכונותו מתגלה מעשה יום ביומו, גם בפעולות הפשוטות ביותר שאדם מבצע.

פקודות, הוראות והנחיות הן אמצעי ייצור חשובים ביותר של מפקד ושל לוחם. בין אם הן נמסרות על־פה ובין אם הן נמסרות בכתב או באמצעות מסך דיגיטלי, הפקודות למיניהן⁸ מכוונות את פעולות אנשי הצבא ומורות להם את האופן שבו יש לבצע את משימותיהם. לפיכך ובהתאם לחוק "התפוקה השולית הפוחתת", ככל שיגדל מספרם, כך תפחת יעילות הכוחות הלוחמים. קשה לקבוע את כמות הפקודות שמעבר לה תפגע תוספת של נהלים חדשים ביעילות הכוח. אולם ברור שמאות פקודות, והעובדה שמספרן הולך וגדל משנה לשנה, אינן מועילות, והתהליך מקרב אותנו לשלב שבו התפוקה השולית תהפוך שלילית. בהקשר הצבאי אפשר להסביר תופעה זאת בכמה דרכים.

הסיבה הראשונה לירידה בתפוקה השולית היא המיומנות הגדולה שתידרש מהלוחמים ומהמפקדים כדי לקיים את כל הנהלים. ככל שהפקודות הן ארוכות יותר ומכילות פרטים רבים יותר, וככל שמספר ההוראות וההנחיות גדל, כך נדרשים המפקדים והלוחמים למיומנות גבוהה יותר. במקרה של מאות נהלים ופקודות, תדרוך, ארוך ככל שיהיה, אינו מספיק. מספר הנהלים העצום מצריך לימוד מעמיק, אימון ותרגול מקיף.

בעיה נוספת הנובעת מריבוי פקודות ונהלים, במיוחד מהוראות מורכבות יחסית לביצוע, נעוצה בתהליכי הפיקוד והשליטה הישירים והעקיפים המבוצעים על ידי המפקדות והנדרשים לשם מימושן. כבר היום בלחימה בעצימות גבוהה, שהיא לכאורה פשוטה יותר, מספר הפרוצדורות המתקיימות במפקדות הוא גדול מאוד, ובהגנת גבולות על אחת כמה וכמה. הקושי מתגבר בלחימה בביטחון שוטף משום שבלחימה מסוג זה מרכיב הזמן הוא משמעותי מאוד, ונקיטת פעולה באיחור של דקות עלולה לגרום לכישלון הכוח. לכן, המפקדות פועלות לרוב בשיטה המכונה "על כל צרה שלא תבוא" (JIC - Just in Case).⁹

⁸ 'הוראה' ו'הנחיה' הן סוג של פקודה. ראו: אג"ס-תורה"ד, הפקודה, ההוראה וההנחיה (צה"ל: 1996); אג"ס/תורה"ד, המילון למונחי צה"ל (צה"ל: 1998), הערכים המתאימים.

⁹ שיטה זאת אופיינית למערכים לוגיסטיים, ויש בה לא מעט חסרונות. ראו: המחלקה לתו"ל, למפקדות להדרכה ולבטיחות, תורת הלוגיסטיקה ארעי (צה"ל: 2008), עמ' 78-79.

בשיטה זאת מפעילים כוחות רבים ונוקטים לא מעט פעולות כדי להרוויח זמן בשעת הצורך, והדבר מגדיל את מספר הפרוצדורות המבוצעות, את התיאומים, את הפקודות הנמסרות, ובסופו של דבר את העומס המושת על המפקדות ועל אלה הכפופים להן. היבט כמותי נוסף נובע מהעובדה שהיום, כפי שהיה מאז ומעולם, אין כל אפשרות תאורטית או מעשית לכסות את כל אפשרויות הפעולה באמצעות הוראות ונהלים. הסיבה העיקרית לכך היא אחד הגורמים המשפיעים ביותר על הפיקוד ועל השליטה ועל כל תהליך צבאי שהוא: "אופיו של שדה הקרב כממלכת אי הוודאות, האקראיות והמקרויות".¹⁰ למרות עשרות ההוראות שנכתבו במהלך שהיית כוחות צה"ל בלבנון, הן מעולם לא הספיקו, וגם אם צה"ל היה ממשיך לשהות על אדמת המדינה הצפונית הן לא היו מספיקות. תופעה זאת אינה תוצאה של חוסר כישרון של הכותבים או של חוסר ידע. התופעה נובעת מהיכולת של האויב להמציא איומים חדשים ומהעובדה שגם באיומים הידועים אין לדעת באיזה אופן יפעל האויב, ולכן אין אפשרות להגות הוראות ונהלים שיתאימו לכל המצבים האפשריים. הנזק החמור יותר של חיפוש אחר פתרונות נוספים, המתבטא בכתיבת הוראות נוספות, הוא כפול. החיסרון הראשון הוא בכמות ההולכת וגדלה בהוראות, וכמובן בעבודת המטה הנדרשת להכנתן ובזמן הנדרש להנחלתן. אולם הנזק הגדול יותר הוא בהרגשה, שאינה מוצדקת, שלפיה תוספת של פק"ל או נוהל תסגור את הפרצה שהתגלתה באירוע או בדרך הפעולה. בעבר, וכך עד היום, מקובל להוסיף נהלים והוראות על בסיס שני מקורות; האחד הוא כישלון בדרך פעולה מסוימת המתבטא בלקחים שהופקו מאירוע. המקור השני הוא ניתוח אפשרויות הפעולה של האויב וניסיון למצוא להן פתרון באמצעות נוהל. אלא שהרגשה זאת אינה נכונה היום, והיא גם לא הייתה נכונה מאז החלו בני אדם להילחם זה בזה, וכדברי החכם הסיני: "אל תחזור על התכסיסים אשר הנחילוך ניצחון אחד, אך תן לשיטותיך שייקבעו על ידי השוני לאין קץ של הנסיבות".¹¹ ובתרגום חופשי: "אל תיתן להצלחה או לכישלון של פעולה לבלבל אותך. התרכז בשיטה (תורת הלחימה) המתאימה לאיך-ספור מקרים, וכך תצליח".

ההיבט האיכותי

דברי סון טסו מעלים קושי נוסף המתבטא בפן האיכותי של הבעיה. נוהל או תרגולת הם: "סדרת פעולות שנוקטים לשגרת פעילות מסוימת, ומהותן וסדרן קבועים ומוגדרים מראש".¹² היתרון הבולט ביותר הטמון בביצוע תרגולת בט"ש הוא בזמן הנחסך באמצעות ביצוע פעולות אוטומטיות. החיסכון המושג אינו רק בזמן, והוא מתבטא גם בנקיטת פעולות מבלי לבצע הערכת מצב בכל פעם מחדש. דוגמה הנראית היום משעשעת היא איוש מערך המוצבים - 'מעוזים' ו'תעוזים' - לאורך "קו בר-לב".¹³ עקב הצורך בסד"כ גדול מאוד של

¹⁰ ראנו: אג"ם/תוה"ד, **עבודת המפקד והמטה** (צה"ל: 1993), עמ' 8.

¹¹ סון טסו, **על המלחמה** (צה"ל: מערכות, 1988), עמ' 41.

¹² **המילון למונחי צה"ל**, עמ' 415, בערך 'נוהל'. ראו הגדרה דומה בערך 'תרגולת' (שם, עמ' 666).

¹³ חיים הרצוג, **מלחמת יום-הדין** (ירושלים: עידנים, 1975), עמ' 20.

לוחמים, שלא היו בנמצא, הוחלט בצה"ל לאייש את המוצבים רק בשעות היממה. הוחלט לקיים את התצפיות בשעות הלילה באמצעות אמצעים אלקטרוניים, שגם הם לא היו רבים, וכך עשו. לוחמים נשלחו מהתעוזים אל המעוזים הנטושים ואיישו אותם בשעות היום. בלילה היו הלוחמים מתפנים אל התעוזים. לאחר זמן מה הבינו החיילים המצריים את הרעיון. לעת ערב הם נהגו לעלות על הסוללות בצד המערבי של תעלת סואץ, לקרוא לחיילי צה"ל ולהצביע בלגלוג על שעוניהם כאומרים: "הגיעה השעה להתפנות".

לדוגמה זאת הצטרפה העובדה שהצבא המצרי הכיר את תוכניות צה"ל "על בוריין",¹⁴ ובדיוק בהתאם לפקודת הקבע "שובך יונים" הוא תכנן את תוכניתו והוציאה לפועל. דוגמה משעשעת פחות, הרבה פחות, היא השעות הראשונות של מלחמת לבנון השנייה. זמן קצר ביותר לאחר האירוע שפתח את המלחמה, שבו הותקף סיור של צה"ל, נהרג שלושה לוחמים ונחטפו גופות החיילים אהוד גולדווסר ואלדד רגב, הוברר למפקד האוגדה שמדובר בחטיפה. עוד הוברר שהפעלת נוהל "חניבעל" אינה רלוונטית בנסיבות שנוצרו באותה עת. לפיכך הורה מפקד האוגדה לבצע נוהל קבוע שלפיו טנק מכוחות הבט"ש ייכנס ללבנון ויתפוס עמדה במוצב חיזבאללה נטוש במרחק של כמה מאות מטרים מהגבול, כדי לסייע בחסימת דרכי הנסיגה של החוטפים.¹⁵ שניות לאחר שהתמקם הטנק על הסוללה של מוצב חיזבאללה, התפוצץ מטען רב-עוצמה. צריח הטנק הועף למרחק של עשרות מטרים, וארבעת אנשי הצוות נהרגו במקום. חייל נוסף נהרג במהלך חילוץ שרידי הטנק. בסוף יום הקרב נמנו לצה"ל עשרה חיילים הרוגים, מות שניים מהם התברר מאוחר יותר עם החזרת גופותיהם. הנקודה החשובה לענייננו היא שמתוך עשרת ההרוגים תשעה נהרגו בעת ביצוע פעילות בט"ש קבועה ובהתאם לנהלים ולפקודות קיימות. המארב שהוצב לחיילי "ישימון 4", שנעו במסלול פתיחת ציר, נהגה, תוכנן ובוצע על סמך ידיעת המסלול הקבוע של הכוח. הוא הדין לגבי המטען שהורכב ממאות קילוגרמים של חומר נפץ שפוצץ את טנק המרכבה. לו היה מדובר במקרה בודד ניתן היה רק להצטער, אלא ששבועיים קודם לכן הרגה חוליית חמאס שני לוחמים וחטפה את הלוחם גלעד שליט לעזה. גם במקרה זה התבסס התכנון על פעילות קבועה שהתבצעה בדיוק בהתאם לנוהל שהיה קיים בגזרה. דוגמאות אלה אינן באות להוכיח שקיום נהלים מביא לנפגעים. צה"ל מבצע אלפי מבצעי בט"ש בשנה בהתאם להוראות קבועות, וברוב המכריע של המשימות הוא מצליח בפעולותיו. אולם שני מקרים אלה ועוד לא מעט אירועים של פגיעה בכוחות שביצעו משימות קבועות, מוכיחים שפעולה רק בהתאם לנוהל לא תספיק, והיא אף תהייה קטלנית. לכן יש לפעול קודם כול לפי השכל הישר - הערכת המצב - ורק לאחר מכן לפנות לנוהל.

במסגרת ההגנה על הגבולות צריך צה"ל להתמודד עם אויב נעלם, הפועל באורח בלתי סדור והמפעיל מגוון שיטות ודרכים. הגורמים הרבים הפועלים בשדה קרב זה והמשפיעים עליו, כגון היבטים משפטיים של הפעילות, עירוב האוכלוסייה בלחימה ועוד, מהווים

¹⁴ פ' ס' אלדין אלשאזאלי, **חציית התעלה** (תל-אביב: מערכות, 1987), עמ' 162.

¹⁵ יואב לימור ועפר שלח, **שבויים בלבנון** (תל-אביב: משכל, 2007), עמ' 36-37.

מאפיין נוסף של הגנת הגבולות. את המורכבות הזאת נדגים באמצעות ניתוח הצורך בכתיבת "הוראה מבצעית להפעלת רחפן בבט"ש".

מזה זמן מה מפעיל צה"ל רחפנים במשימות בט"ש. הצבא בכלל וחיל האיסוף הקרבי בפרט גאים בעובדה זו, והם אף מזמינים סיקורי תקשורת¹⁶ לאמצעי החדש המופעל, והטעם ברור. רחפן לתצפית הוא אמצעי מתוחכם שיכולותיו רבות; הוא פשוט לתפעול, שהרי רחפנים ניתנים כמתנות יום-הולדת לנערות ולנערים ככלי משחק להנאתם; האמצעי הוא זול ובאופן יחסי הוא גם זמין.

בהתאם למסורת, צפוי שצה"ל יפרסם, אם לא פרסם כבר, נוהל או הוראה הנוגעים לאופן הפעלת רחפן בשדה הקרב. בחינה מהירה של משמעות כתיבת ההוראה תראה שהוראה זאת צריכה לכלול היבטים רבים. בראש ובראשונה הוא ההיבט המבצעי: כיצד מתכננים פעילות של רחפן או רחפנים, מי הגורמים היוזמים ומי הם אלה המאשרים את הפעילות. לכך יש להוסיף היבטי תפעול טכני של האמצעי. עוד צריכה ההוראה לכלול גם היבטי תיאום אווירי, שהרי הרחפן פועל באוויר לעיתים בגבהים מקבילים למסוקים; תיאום אלקטרו-מגנטי כדי שהרחפן יוכל לשדר את התמונות למפעילים בלי להפריע לפעילות אלקטרו-מגנטית אחרת; וביטחון מידע על שני היבטים: מניעת ידיעות מהאויב¹⁷ והסוואת המידע הקיים ברשותנו. על אלה יש להוסיף היבטים חוקיים.

לדוגמה, מה יעשה מפעיל הרחפן אם יזהה ניסיון של ישראלים לבצע פשע חמור בשטחנו. זאת משום שלמרות תחכום, רחפן הוא אמצעי "מטומטם", וסביר בהחלט שהוא יקלוט גם חלק מהמתרחש בשטח מדינת ישראל. משמעות משפטית נוספת יכולה להיות גם לשאלה האם זיהוי של רחפן הוא מספיק ודאי כדי שלוחם אחר יוכל לירות לעבר מטרה שזוהתה רק באמצעות הרחפן. והכול, עוד לפני שצה"ל החל להפעיל רחפן "אליס".

בפני כותבי ההוראה עומדות כמה אפשרויות. האחת היא לפרט את כל המידע ואת כל הנהלים להפעלת הרחפן כך שבסיכום העניין תופץ הוראה מגוחכת באורכה ובמורכבותה. האפשרות השנייה היא לשלוח את המפעיל ואת המפקד שהוקצה לו רחפן, לתור אחר כל ההוראות הרלוונטיות בצבא, כדוגמת הוראות תאלמ"ג של אגף התקשוב, הוראות תיאום אווירי של זרוע האוויר ועוד. האפשרות השלישית היא להפיץ כמה הוראות שכל אחת תעסוק בהיבט אחר של ההפעלה. כך, כך או כך התוצאה תהייה כר נרחב לביקורות ולהוראות נוספות של המפקדות הראשיות, של אגפי צה"ל ושל הזרועות.

עודף רגולציה אינו בעיה ייחודית לצה"ל. "שלטון הבירוקרטיה" ו"שלטון הנהלים" הם

¹⁶ ליאור נעמן (עורך), "מימון כחלון נכנס ליחידת הרחפנים הגדולה בצה"ל", **אתר בליזר**, 13 במאי 2018.

<http://www.blazermagazine.co.il/posts-general/46255> [נבדק לאחרונה ביולי 2018];

יואב זיתון, "עזרה מהאוויר: כך מפעיל צה"ל את הרחפנים", *Ynet*, 16 באוקטובר 2016.

<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4863554,00.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018];

אלון תשובה, "הכירו את הרחפנים החדשים של צה"ל", **אתר צה"ל**, 21 במרץ 2017.

<https://tinyurl.com/yb6jzmkcr> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

¹⁷ לדוגמה, "אסון השייטת", אשר לדברי עיתונאים ספורים אירע עקב שידור גלוי של המקום המתוכנן של פעילות

שייטת 13 בליל 4-5 בספטמבר 1997. ראו: אלכס פישמן, "סיוט השייטת, הערפל מתפזר", **ידיעות אחרונות**,

11 במאי 2017. <https://www.yediot.co.il/articles/0,7340,L-4960794,00.html>. [נבדק לאחרונה ביולי

[2018]

מונחים שנטבעו על ידי פרופסור יצחק אדיג'ס, והם מייצגים את אחד השלבים שעוברים ארגונים גדולים.¹⁸ פקודות, הוראות ונהלים אינם בעיה, ויתרונותיהם ותרומותיהם לפעילות הארגון אינם דורשים הוכחה או דיון מיוחד. הבעיה מתחילה כאשר מתפתח שלטון של נהלים שהוא:¹⁹

סימפטום אופייני של 'שלטון הביורוקרטיה [...] מתאר מצב של עודף נהלים מסוג מסוים: נהלי עבודה נכונה [...] זהו מצב ארגוני שבו 'נהלי העבודה הנכונה' 'עולים על גדותיהם' עד כי אין הארגון יכול יותר להכילם, והם משנים את ייעודם: ממאגר ידע ארגוני חיוני, לכלי הנצחת שלטון הביורוקרטיה והאדרת עוצמתה. פרופסור אהרון כפיר טען [...] צמידות לנהלים חסרי הצדקה, אי רגישות והעדר שכל ישר משקפים את מחלותיו של הארגון" [...]. על פי פרופסור יצחק סמואל, משבר זה מפתח רגשות איבה בין ההנהלה המרכזית ובין אנשי יחידות המשנה, המתבטאים גם בהאשמות הדדיות, חוסר אמון ומאבקים בין אנשי קו הביצוע לאנשי המטה (סמואל, 1990; יחזקאלי ושל, 1996). נפתח מעגל של ביצה ותרנגולת: המנגנון מסבך את הנהלים על מנת להגביר את התלות של השטח בהם. כמות הנהלים גדלה כל כך עד כי אין שום סיכוי להתעמק בהם וללומדם. יתרה מכך: הם מלאי סתירות כיוון שאלה שכותבים את הנהלים החדשים לא יכולים להקיף ולקרוא את הישנים [...]. במצב הזה פועלים הנהלים נגד מטרות הארגון.

יהיה זה לא מדויק ואף לא הגון להגדיר את המצב בצה"ל כרווי ב"רגשות איבה" בין דרג השטח לבין דרג הפיקוד, אולם גם התחושה הנצחית שלפיה אין מבינים אותם למעלה, תחושה שאינה זרה לקצינים ולמפקדים רבים, מחייבת מציאת פתרון לבעיית ריבוי ההוראות, הנהלים והפקודות בבט"ש.

הגורמים להתפתחות הבעיה

בדומה לרוב התופעות הצבאיות, תופעת ריבוי הפקודות והנהלים ומורכבותם אינה תוצאה של מהפכה אלא של התפתחות. אפשר להצביע על כמה סיבות להתפתחות זאת, והן: המחסור והאחריות; ההתמחות; ו"תרבות" הנהלים. הסיבות קשורות זו בזו כפי שיתואר להלן.

הצורך יוצר עודף וכפלויות. תחום הבטי"ש, בשונה מתחומים צבאיים אחרים,²⁰ אינו סובל דיחוי. האיום הנשקף על הגבולות הוא מידי ותמידי, והגם שהוא אינו קיומי, הבטי"ש מחייב תשומת לב רצופה של מנהיגי המדינה ושל ראשי הצבא. דוגמה לדחיפות הנושא נמצאת בכל המלחמות והמבצעים בלבנון, לכן כאשר נוצר צורך הוא יתמלא במהירות בדרך הקצרה והמהירה ביותר. הוכחה לכך נמצאה זמן קצר אחרי

¹⁸ יצחק יחזקאלי, "שלטון הביורוקרטיה" ושלטון הנהלים", ייצור ידע: האתר של ד"ר יצחק יחזקאלי, 7 ביוני 2018. <https://tinyurl.com/yahx12fq> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

¹⁹ שם.

²⁰ בשנת 1990, על רקע האיום של שליט עיראק לתקוף את ישראל באמצעות נשק כימי, פרסם שר הביטחון "תקנות התגוננות" שבעקבותיהן חולקו ערכות מגן לאוכלוסייה האזרחית. צה"ל לא היה ערוך לחלק את הערכות, והיתר רשום בדו"חות מפקר המדינה לשנת 1991 ובדו"חות המעקב בשנים שבאו אחריה.

פיגועי המיקוח הראשונים, במיוחד לאחר הטבח במעלות (מאי 1974). בעקבות התוצאות הקשות של האירוע הופצו פקודות שעסקו באופן מיוחד בהתגברות על אירועים מסוג זה. שנים מאוחר יותר, כאשר עלתה האפשרות של חטיפת חייל העוסק בבטי"ש,²¹ פורסמה פקודה נוספת בעניין.



תמונה 3: אלפי משתתפים בהלווייתם של 22 התלמידים מצפת אשר נרצחו בפיגוע במעלות, לאחר שנלקחו כבני ערובה ע"י מחבלים, והניסיון לחלצם כשל. בעקבות התוצאות הקשות של האירוע הופצו פקודות שעסקו באופן מיוחד בהתגברות על אירועים מסוג זה (צילום: משה מילנר, לע"ם)

המחסור והאחריות

מטבע הדברים, הגורם האמור להפיץ פקודות אלה היה צריך להיות גוף האמון על כתיבת תורת לחימה - פיקוד ההדרכה או מחלקת ההדרכה של צה"ל (עד הקמת המפח"ש) או מחלקת התורה במפקדת קצין החי"ר והצנחנים הראשי (עם העברת האחריות להדרכת החי"ר, לאחר מלחמת ששת הימים). אולם גופי התורה לא הפיצו את המסמכים התורתיים.²² את המחסור השלימו האגפים שהיו אמונים על המבצעים: אגפי המבצעים המודיעין והתקשוב במטה הכללי מתוקף אחריות המטה המוטלת עליהם, ואגפי המבצעים בפיקודים המרחבים מתוקף אחריותם (ייעודם): ל"אבטחת גבולות מרחב הפקמ"ר וקיום

²¹ בניגוד לאיום "הכללי" של חטיפה, שהתממש כמה פעמים עגומות בסוף שנות השמונים ובתחילת שנות התשעים.

²² יש לא מעט סיבות ללקות החמורה בכתיבת תורה צבאית בכלל ותורת לחימה בפרט. ראו: ארז וינר, "מי צריך תורה", מערכות 385 (צה"ל: ספטמבר 2002), עמ' 42-46.

הביטחון השוטף במרחבו".²³

כיוון שכך, ההוראות והפקודות היו כפופות לכללים המחייבים את פקודות המבצע, שהן הדגם שלפיו נכתבו פקודות הבט"ש. הדבר התבטא בתופעות הבאות: מספר הפקודות היה גדול כמספר הפיקודים ולעיתים כמספר החזיתות בכל פיקוד; כל פקודה נגעה למקרה מיוחד וספציפי, לדוגמה, בפיקוד הדרום נכתבה פקודה מיוחדת לסכנה של דליפת חומר מסוכן ממפעלי רמת חובב ופקודה מיוחדת לסכנה של בריחת אסירים מכלא נפחא ועוד; עבודת המטה גדלה מאוד משום שכל מפקדה כתבה פקודה ומסרה אותה למפקדות הכפופות לה, ואלה הפיצו פקודות לכפופות להן וכן הלאה; כל אחת מהפקודות גדלה ותפחה, משום שבאין תורה, הפקודות הכילו את כל המידע הדרוש להפעלת הנוהל ובתוכו גם סעיפים מוגזמים כדוגמת "נספח לוגיסטיקה" למבצע שאמור להימשך דקות או שעות ספורות ועוד.

ההתמחות

צה"ל מגן על הגבולות ומקיים את ריבונות המדינה בשטחים שונים באמצעות כוחות לוחמים בשירות סדיר ובשירות מילואים. הלוחמים מוכשרים בעיקר להילחם נגד אויב בעימותים מסוגים שונים, אך אינם מוכשרים לביצוע פעילות בט"ש. זאת ועוד, היחידות מבצעות את פעילות הבט"ש בגזרות שונות ולפרקי זמן קצרים יחסית. לדוגמה, כוחות לוחמים מהקואליציות הבין-לאומיות משרתים במדינות היעד זמן ארוך פי כמה²⁴ מלוחמי צה"ל. לפיכך, בשל העדר ההתמחות, משלימים את החסר באמצעות פקודות ונהלים ולא באמצעות לימוד סדור של "תורת לחימה לביטחון שוטף". בשנים האחרונות השתפר מצב זה בעקבות הקמת גדודים שיעודם הוא ביצוע פעולות ביטחון שוטף, ובעקבות הקמת מוסדות ללימוד הביטחון השוטף, אולם אין הקומץ משיביע את הארי.

"תרבות" הנהלים

תורת לחימה, אם היא נכתבת כראוי, היא תהליך ארוך יחסית וסדור הבא להבטיח שהתורה תיתן מענה מתאים לאתגרים הקיימים ולאתגרי העתיד. לעומתה, נוהל מחייב רק יכולת כתיבה וסמכות. לפיכך, כאשר מופק לקח עקב אירוע או מתעוררת בעיה, קל יותר להפיץ נוהל שיענה על הקושי שהתעורר. כל עוד נוהל זה או פקודה מסוימת הם בסיס לכתיבת תורה או "פקודה כללית", אין בכך כל רע. אולם אם הנוהל, שלרוב הוא זמני וייחודי, הופך לקבוע ולכללי ללא סיבה, מצטברים עשרות פק"לים וסד"פים; חלקם חופף, וחלקם למרבה הצער, סותר. בעיית הנוהל הופכת הרסנית משום שהיא פוגעת בעיקרון הפיקוד והשליטה הראשון של צה"ל - 'פיקוד משימה'. דוגמה מאלפת להבדל בין נוהל לבין תורה צבאית ניתן למצוא באחת הפעולות הרגילות המתבצעות אחת לתקופה שהיא "החלפה בקו".

²³ הוראת הפיקוד העליון 2.0301: הפיקוד המרחבי (צה"ל).

²⁴ שירות של לוחם אמריקאי במדינה זרה נקרא "סבב פעילות", ובתוספת זמן ההכשרה יכול הסבב להימשך יותר משנה.

הקוראים מוזמנים לקרוא את ההוראות המקצועיות הרבות ואת הנהלים הקיימים²⁵ העוסקים בקבלת אחריות על גזרה, ולהשוותם לאחד מעקדי התו"ל משנת 1951, "חטיבת רגלים מוגברת (מהדורה לא מתוקנת)".²⁶ ההבדל הוא תהומי. על אף שהעקד פורסם לפני יותר משישים שנים, אין מפורטים בו סדרי פעולות איך-סופיים, והוא כולל את כל הפרטים הדרושים המופיעים היום ביותר מחמש פקודות והוראות שונות.

הפתרונות האפשריים

הפתרונות האפשריים לבעיה שצוינה הם שלושה, חלקם אף מיושם כבר היום, והם: המשך המצב הקיים, "האופציות" ותורת הלחימה התחומית שחלקה הוא טכניקות ותרגולות.

המשך המצב הקיים

אני מקווה שהקוראים לא הסיקו מהדברים שנכתבו עד כה, שההוראות ונהלים הם מיותרים ושיש לבטלם. פקודות, הנחיות ופק"לים הם הכרח שאין אפשרות לנהל צבא בלעדיו, ויש להמשיך לכותבם ולמוסרם. אך אם תימשך המגמה הרווחת היום, יגדל מספר הנהלים וההוראות. בעוד שנה, שנתיים או חמש, ייזום קצין בכיר פעולה של צמצום ההוראות בבט"ש. סביר להניח שתמונה ועדה, אשר בסוף התהליך תמליץ לאחד חלק מההוראות, לבטל אחרות ואולי להוסיף עוד כמה פקודות. סיכום עבודת הוועדה יורה בוודאי על צמצום מספר הנהלים.

מטבע הדברים לא נפרט כאן את ההוראות ואת נוהלי הבט"ש העלולים להיות מבוטלים. אולם ההולכים בדרך של המשך המצב הקיים ייתקלו בשני קשיים; האחד הוא שגם אם תתקבל החלטה למנות ועדה שתפקידה לצמצם את מספר הפקודות, מספר ההוראות יקטן באופן יחסי, אך המספר הכולל והמוחלט לא יקטן מזה שהיה לפני חמש שנים או יותר. הקושי השני טמון בעובדה שאין יודעים תמיד את המקור להוראה מסוימת, וביטולה או איחודה עם הוראה אחרת עלול לפגוע בידע שלא אחת נקנה בדם.

האופציות²⁷

גודש ההוראות והנהלים המחייבים את הכוחות העוסקים בהגנת גבולות וקווים ביטחוניים לא נעלם מעיני היחידות האחראיות ליישומם. לכן, לצד המשך המצב הקיים, פותחה בעוצבות וביחידות מעין טכניקה הקרויה "אופציה".

"אופציה" היא סדר פעולות קבוע שיחידה מבצעת עם קבלת התרעה לאירוע בט"ש או עם קבלת הודעה על התרחשותו. האופציה קובעת את הפעולות שיש לבצע בכל מקרה,

²⁵ בשל סיווגם לא יוצגו הנהלים, הפקודות וההוראות שעניינם הוא קבלת אחריות על גזרה, נוהל כניסה לתע"ם, נוהל החלפה בקו ועוד.

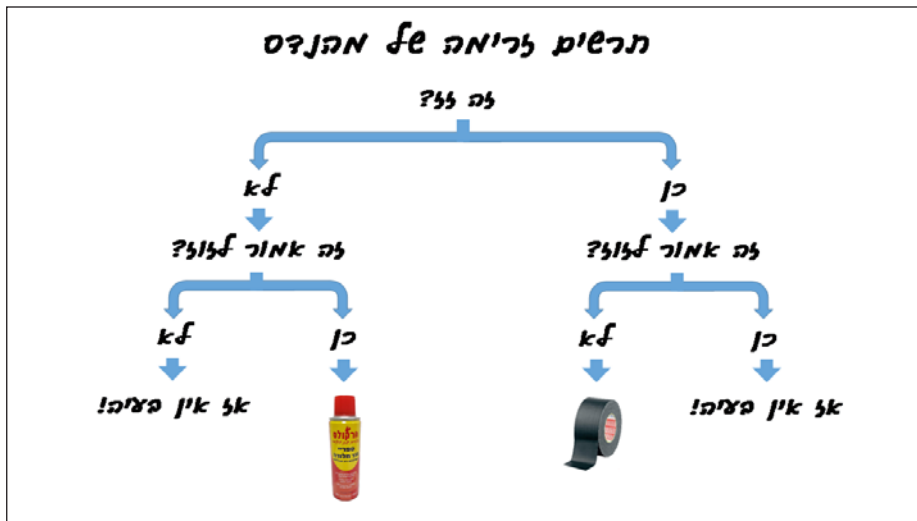
²⁶ המטה הכללי/ אג"ם/ מחלקת תו"ל ומפקדות, "החלפה בקו", חטיבת-רגלים מוגברת (מהדורה לא מתוקנת) (צה"ל: מרץ 1951), עמ' 188-195. ניתן למצוא בעמודים אלה לא מעט עקרונות וכללים שאינם מופיעים היום בחלק מההוראות הפרטניות.

²⁷ תודתי נתונה לרס"ן טל, קצין אג"ם בעוצבת בט"ש, שסייע לי להגדיר את המושג ולהבהירו.

והיא מוכוונת מקום מוגדר. את האופציות השונות קובעים בדרג פיקודי מסוים, ולעיתים ניתנת לדרג הכפוף רשות להוסיף על האופציה או לשנותה. ההיגיון העומד מאחורי קביעת הפעולות והאופציות מתבסס על שני האתגרים החשובים ביותר העומדים בפני מפקדים יחידות בבט"ש - הזמן ותמונת המצב.

את אתגר הזמן הכרנו כבר בתחילת המאמר, והאופציה באה לענות על המחסור בזמן באמצעות ביצוע כל הפעולות הראשוניות והנחוצות שתתבצענה בכל מקרה, היא האירוע אשר יהא. האתגר השני הוא גיבוש תמונת מצב והתאמת הפתרון לתמונת המצב. האופציה נועדה לסייע לגיבוש המענה באמצעות הפעולות שנקטו כבר ושיכולות להתאים לכמה וכמה תמונות מצב.

היתרון החשוב ביותר של טכניקת "האופציות" טמון בכך שהן מותאמות באופן מיוחד לגזרה מסוימת ולתנאים מסוימים הידועים בגזרה, כגון אופי 'השטח', 'האויב' ודרכי פעולתו, אופי הכוח המבצע - 'כוחותינו' - והתנאים הנוספים, 'גורמים נוספים'.²⁸ האופציה משלבת בתוכה לקחים מתאימים לגזרה ולמצב ומיישמת אותם. אופציה יכולה גם להשתנות בעקבות אירוע, אירועים, מידע, תמונת מצב מעודכנת ועוד. מפקד יכול גם לשנות חלק מהאופציה, ובמסגרת הערכת המצב המתמשכת הוא אף יכול להכריז על מעבר מאופציה אחת לאחרת.



תמונה 4: תרשים זרימה, אשר ממחיש את טכניקת האופציות. "אופציה" היא סדר פעולות קבוע שיחידה מבצעת עם קבלת התרעה לאירוע בט"ש. היתרון החשוב ביותר של טכניקת "האופציות" טמון בכך שהן מותאמות באופן מיוחד לגזרה מסוימת ולתנאים מסוימים (על פי תרשים של (Fliker, Duncan Hull)

²⁸ אופציה היא בהחלט מענה יעיל, כדוגמת "מסמכים מותאמי חזית". ראו: יעקב בנג'ו ודודן דרוק, "לוחמות וטכניקות קרביות מותאמות חזית", מערכות, 477 (צה"ל: אפריל 2018), עמ' 70-73.

יתרון נוסף אינו קשור לאופציות השונות, אך הוא משמעותי מאוד. באמצעות שימוש באופציות מתגבשת שפה משותפת בין הכוחות בבט"ש, ובינם לבין המפקדות, זמן רב לפני תחילת האירוע או לפני קבלת התרעה על אפשרות להתרחשותו. על חשיבות השפה המשותפת אין צורך להכביר מילים, ומקרה זה הוא דוגמה ליצירתה בכלל וליצירתה בעת אירוע מתפרץ, שהוא אופייני ושכיח בייחוד בפעילות בט"ש.

החיסרון הבולט של שיטה זאת הוא בהיותה חלקית ובכך שהיא אינה מקיפה את כל הציוויים הקבועים, כגון הוראות בטיחות, כללי התנהגות וכדומה. אף-על-פי שבגזרות השונות מגובשות אופציות רבות, עדיין אין אפשרות להקיף את כל האפשרויות, ובמקרים מסוימים עלול להתעורר הצורך לחזור לשיטת הפקודות והנהלים הקבועים. אומנם מדובר במקרים בודדים, אך אלה עדיין קיימים.

תורת הלחימה

פתרון תורת הלחימה גורס שיש להמיר פקודות, הוראות ונהלים רבים ככל האפשר לתורת לחימה בסיסית, לטכניקות ולתרגולות ולשלבן בתוך תורת הלחימה של הביטחון השוטף. לפתרון זה יש כמה יתרונות בולטים שיימנו להלן.

א. כפיפות לכללי כתיבת תורת הלחימה - בצה"ל, כמו בצבאות אחרים, קיימים כללים ברורים לאופן כתיבת תורת לחימה. כללים אלה באים להבטיח שתורת הלחימה תמלא את ייעודה,²⁹ ושהיא "תגלם ותבטא את לקחי הניסיון הצבאי בהתאמה למאפיינים ולדרישות של ההווה והעתיד [...]". דוגמה לכך הוא פרק העקרונות בעקדי התורה הצבאית בכלל ובעקדי תורת הלחימה בפרט.

פרק זה הוא החשוב ביותר בכל עקד של צה"ל. "עקרונות ההתקפה בשטח בנוי", "עקרונות האימונים - יסודות ההדרכה (הנכונה)", "עקרונות בתכנון ובניהול קרב ההתקדמות" ועוד, מרכזים את רוב הידע הצבאי בתחום. הכותבים של פרק זה יוצאים מתוך הנחה שלפיה אין אפשרות לחזות את כל האפשרויות להפעלת הכוח ולפעולת האויב, ולכן יש להגדיר עקרונות ללחימה לפי העניין, לוודא שהם אינם סותרים זה את זה, ולעדכןם אחת לכמה שנים במידת הצורך.

אם ייושם כלל זה בכתיבת תורת הלחימה של הבט"ש, יתייתר באופן מיידי חלק נכבד מהנהלים ומההוראות המיוחדות המופצות. לא יהיה בהם צורך או שהם יהפכו לפשוטים יותר משום שהעיקרון הבסיסי ינחה את אורח החשיבה של המפקדים, ולכל היותר יהיה צורך בהוראה קצרה כדי להשלים את התמונה.

ב. ההטמעה - אחד החסרונות שהוזכרו לעיל היה הצורך בהטמעה של הוראות ופקודות רבות כל כך. תורת הבט"ש, שאינה קיימת, נלמדת באמצעות אימונים לקראת תעסוקה מבצעית (אל"ת), אימונים לקראת לחימה (אל"ל) ונהלי "24", "48" ועוד. אופן הטמעה זה הוא סביר, אך בשל אופיו הוא נתפס כתורה מיוחדת שאינה קשורה

²⁹ ראו: אמ"ץ/חטיבת התורה וההדרכה, **מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים מהותם, ייעודם וארגונם** (צה"ל: 2011), עמ' 43. בגרסה מאוחרת של עקד זה לא חל שינוי מהותי בהגדרת ייעוד התורה הצבאית.

לתורת הלחימה הכללית. תורת לחימה בבט"ש יכולה לתת מענה לחיסרון זה משום שהיא מונחלת באופן סדור לכל ממלאי התפקידים, החל משלב הכשרת הלוחמים וכלה בהסמכת המפקדים. באופן רגיל, תורת הלחימה נלמדת, מתורגלת בכיתה ובשטח ולבסוף היא נבחנת בתרגילים מסוגים שונים. כאשר מטמיעים היטב את תורת הלחימה ניתן לבצע אף את הפעולות המורכבות ביותר באופן יעיל.

ג. ההסדרה - תורת לחימה בצה"ל מוסדרת באופן ברור כך שכל תוצר מושפע או נובע מן הגבוה ממנו; התורה מאורגנת בקטגוריות; והיא מאפשרת אוטונומיה יחסית לכותבים תוך התאמה לדרג הגבוה יותר. לכן, לכאורה, המקום של תורת הבט"ש מוסדר, אלא שבפועל היא אינה מאורגנת בתוך תורת הלחימה. כמורכך, אופן מימושה נקבע בתצורה של פקודות ונהלים, אשר כאמור אינם כפופים לכללים המחייבים כתיבת תורת לחימה. באמצעות כתיבת תורת לחימה לבט"ש, המתבססת על התורה הבסיסית 'מבצעים', תורה תחומית והשלמות נדרשות של טכניקות ושל תרגולות, ניתן יהיה להסדיר את הידע הקיים ולהקיפו.

למרות היתרונות הגלומים בהפיכת פקודות ונהלים לתורת לחימה, יש בה חיסרון בולט ולא מעט סיכונים. החיסרון נמצא בעובדה שרוב בני האדם מעדיפים לפעול לפי סדר פעולות קבוע ולא בהתאם ל"עקרונות". העדפה זאת מועצמת במיוחד בעת עקה, חרדה, דחיפות העניין וחומרתו. בה בעת, תורת לחימה "אינה פקודה ואינה קובעת פתרונות או מענים צבאיים ספציפיים"³⁰. לפיכך, כותבי תורת הלחימה יצטרכו לבחון את דבריהם ולקבוע את העקרונות והכללים, ולהותיר בלית ברירה חלק מהידע בצורת הוראות שתקבענה טכניקות ותרגולות. אולם גם אלה יצטרכנה להיכתב בידי כותבי תורה ובהתאם לכללים הידועים בתורה הצבאית.

סיכום

זמן מה לאחר הקמת מפקדת חילות השדה אורגן ענף הביטחון השוטף במחלקת תורת חיל הרגלים והצנחנים. במשך עשרות שנים פיתח הענף ידע והפיץ הוראות מקצועיות שונות שנגעו לבט"ש, אולם הוראות אלה לא יכלו להיחשב כתורת לחימה תחומית, ובוודאי לא כתורת לחימה. ההוראות נשאו בדרך כלל אופי של טכניקות ושל תרגולות חיליות או רב-חיליות, ולרוב הן הקבילו לפקודות ולהוראות מבצעיות³¹ שהופצו על ידי אגף המבצעים במתכונותיו השונות. יתרה מכך, מעמדן נחשב נמוך יותר מהנהלים ומהפקודות שהפיצה המערכת המבצעית. גם ביתר חילות השדה, ומאוחר יותר בחילות היבשה, פותח במחלקות התורה ידע, אשר גם הוא לא יכול להיחשב כתורת לחימה תחומית.

בדרג המטה הכללי הופצו במהלך השנים כמה פרסומים העוסקים בלחימה בביטחון

³⁰ אמ"ץ/חטיבת התורה וההדרכה, **מסמכי היסוד**, עמ' 43.

³¹ הכינוי "הוראה מבצעית" עלול להטעות משום שכל הוראה שמפיצה מפקדה להפעלת כוח היא בבחינת "הוראה מבצעית". המבקש למצוא את ההגדרה ל"הוראה מבצעית" במילונים התקפים של צה"ל [(המילון למונחי צה"ל (צה"ל: 1998); המילון למונחי תו"ל (צה"ל: 1996))] יעלה חרס בידו. אחת הבעיות הנובעות מהשימוש התכוף בכינוי זה היא שהוא נתפס כחשוב יותר מהוראות המופצות כחוק על ידי המערכת המוסדית.

שוטף. הפרסום הראשון הופץ בשנת 1987, "הממשל הצבאי", ויש בו היבטים מסוימים של הפעלת כוחות בביטחון שוטף. לאחרונה הופץ עקד נוסף, שמעמדו עדיין טיוטה, "מבצעים מוגבלים", אולם אין לראות בו את כל ההיבטים הנדרשים מביטחון שוטף. היבטים נוספים של ביטחון שוטף מופיעים בעקדי הדרגים שפרסם המטה הכללי בשנות החמישים והשישים.

בשנת 2017 פרסמה מחלקת³² תורת הלחימה והתפיסות בזרוע היבשה את עקד "הגנת גבולות וקווים ביטחוניים". היה זה עדכון שני במספר³³ לפרסום שנשא את אותו השם משנת 2007. שני העקדים היו עדכון ופיתוח של מסמכים קודמים בנושא, כגון מבצעי ייצוב (2005). עקד "הגנת גבולות וקווים ביטחוניים" היה תחילת הדרך, והוא היה אמור להתוות את הכיוון שבו יצעדו כותבים נוספים. למרבה הצער אין הדבר כך, והפרסומים המשלימים לו הם מעטים מדי. לפיכך ממשיכות היחידות לפעול בהתאם להוראות ולהנחיות הרבות הקיימות. נראה שהגיע הזמן, לאחר שבעים שנים של הגנת גבולות, שתיכתב בצה"ל תורת לחימה מלאה לתחום חשוב זה.

³² באותה עת "ענף תורת הלחימה".

³³ העקד עודכן לראשונה בשנת 2012, והוטמעו בו הלקחים שהופקו מ"אירועי הנכבה" ומאירועים נוספים שהתרחשו בקווים הביטחוניים ברמת הגולן, ברצועת עזה ובגבול עם מצרים.

רשימת מקורות

- אג"ם/תוה"ד. המילון למונחי צה"ל. צה"ל: 1998.
- אג"ם/תוה"ד. הפקודה, ההוראה וההנחיה. צה"ל: 1996.
- אג"ם/תוה"ד. עבודת המפקד והמטה. צה"ל: 1993.
- אלשאזאלי, פ' ס' אלדין. חציית התעלה. תל-אביב: מערכות, 1987.
- אמ"ץ/חטיבת התורה וההדרכה. מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים מהותם, ייעודם וארגונם. צה"ל: 2011.
- בנג'ו, יעקב, ודרוק, דותן. "לוחמות וטכניקות מותאמות חזית". מערכות, 477. (אפריל 2018). עמ' 73-70.
- הוראת הפיקוד העליון 20301 - הפיקוד המרחבי. צה"ל.
- המחלקה לתו"ל, למפקדות להדרכה ולבטיחות. תורת הלוגיסטיקה ארעי. צה"ל: 2008.
- המטה הכללי/אגף המבצעים/מחלקת תו"ל ומפקדות. חטיבת - רגלים מוגברת (מהדורה לא מתוקנת). צה"ל: מרץ 1951.
- הרצוג, חיים. מלחמת יום-הדין. ירושלים: עידנים, 1975.
- וינר, ארז. "מי צריך תורה". מערכות, 385 (ספטמבר 2002). עמ' 42-46.
- זיתון, יואב. "עזרה מהאוויר: כך מפעיל צה"ל את הרחפנים". Ynet. באוקטובר 2016. <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4863554,00.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- טסו, סון. על המלחמה. צה"ל: מערכות, 1988.
- יחזקאלי, יצחק. "שלטון הבירוקרטיה ו'שלטון הנהלים". ייצור ידע: האתר של ד"ר יצחק יחזקאלי. 7 ביוני 2018. <https://tinyurl.com/yahxl2fq> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- לימור, יואב, ועפר שלח. שבויים בלבנון. תל-אביב: משכל, 2007.
- נעמן, ליאור (עורך). "מימון כחלון נכנס ליחידת הרחפנים הגדולה בצה"ל". אתר בלייזר. 13 במאי 2018. <http://www.blazermagazine.co.il/posts-general/46255> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- פישמן, אלכס. "סיוט השייטת, הערפל מתפזר". ידיעות אחרונות. 11 במאי 2017. <https://www.yediot.co.il/articles/0,7340,L-4960794,00.html> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].
- תוה"ד, אגף המבצעים. רמות הלמידה בצה"ל. צה"ל.
- תשובה, אלון. "הכירו את הרחפניסטים החדשים של צה"ל". אתר צה"ל. 21 במרץ 2017. <https://tinyurl.com/yb6jzmkcr> [נבדק לאחרונה ביולי 2018].

תפיסת הביטחון בשגרה מאמר תגובה לגיליון 15 - ביטחון שוטף חלק א'

גור ליש'

תפיסת הביטחון ה"בן-גוריונית" איננה דרך ההתמודדות של ישראל בעיתות שגרה. טענת המאמר היא ששאלת היציאה למלחמה תלויה בעומק ההפרעה של האויב לשגרת החיים יותר משהיא נגזרת מהאיום הצבאי הפונטציאלי שלו. ההיגיון האסטרטגי המגדיר את העשייה הביטחונית בשגרה הוא הרצון להימנע מהסלמה שתוביל למלחמה וממה שמכונה "מערכה בין המלחמות" - מגוון של פעילויות התקפיות והגנתיות מתחת לסף ההסלמה. אך אליה וקוץ בה, דווקא ההיגיון של הימנעות מהסלמה הוא שמפחית את אמינות האיום הישראלי ואשר מגביל את העוצמה הצה"לית מלהיות מתורגמת לשקט יציב.

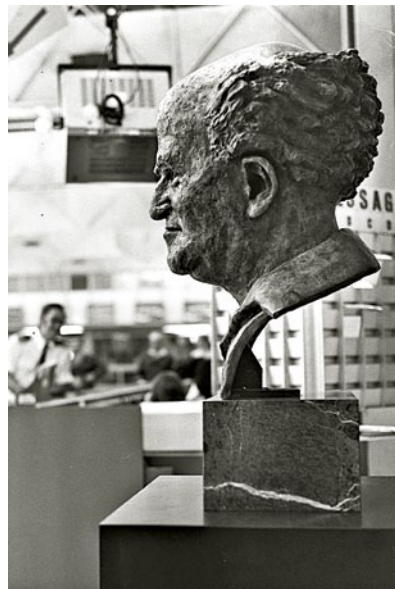
גיליון 15 של כתב העת "בין הקטבים" עסק בחלקים גדולים מתכניו בתפיסת הביטחון של ישראל ובאופן שבו מתמודד צה"ל עם אתגרי הביטחון השוטף. במאמרו, מציע ד"ר יגיל הנקין תזה לפיה לישראל יש שתי תפיסות ביטחון; התפיסה הראשונה, "תפיסת בן-גוריון", מתייחסת לבעיות ביטחון יסודיות - מלחמה. התפיסה השנייה, "תפיסת דיין", מתייחסת לביטחון השוטף. מטרת מאמר זה היא להגדיר מהי תפיסת הביטחון השנייה, ולבחון על-פיה את האתגרים שעומדים בישראל בתקופה שבין המלחמות. למיטב הבנתי, הסיבה של ישראל ישנן שתי תפיסות ביטחון נובעת ישירות מהעובדה שיש לה שני מצבי יסוד ביטחוניים שונים בתכלית - שגרה וחירום. שגרת הביטחון של ישראל כוללת כמעט תמיד רמה של אלימות כנגדה. אופי האלימות, מאפייניה, רמתה וסוג האויב שמחולל אותה משתנים עם השנים ועם הזירות, אולם עצם קיומה לא משתנה. הנקין מעגן את הטיעון שלו בדבר שתי תפיסות ביטחון בתקופת הפדאיון. לא פעם כאשר כותבים על אתגרי הבט"ש של ישראל כורכים את הדיון בארגוני טרור ובארגונים שאינם מדינתיים, אולם האמת הפשוטה היא שאיומי הביטחון על ישראל במהלך השגרה אינם

¹ אל"ם (מיל') גור ליש שירת כמפקד טייסת בחיל האוויר וכרמ"ח תכנון המערכה.

תולדה של ארגוני טרור דווקא; איומי הביטחון הם תולדה של מצב הבסיס שבו נמצאת מדינת ישראל במרחב שאינו מקבל את קיומה בגבולותיה הנוכחיים. ארגוני טרור או ארגונים אחרים שאינם מדינתיים הם בהחלט אינם היחידים שבחרו לאתגר את ישראל לאורך השנים בפעולות קטנות במהלך השגרה.

ניתן לטעון שמדינות, בשונה מארגונים תת-מדינתיים, לא יכולות לאתגר אחת את השניה באלימות שאיננה מלחמה. כך, בעוד שארגוני טרור יכולים לאתגר את ישראל בפעולות טרור שאינן מאפשרות לישראל ליישם את תפיסת הביטחון של בן-גוריון, אלימות של מדינות תיענה מייד במלחמה קצרה ומכריעה בשטחן. אלא שהאמת ההיסטורית, כך נראה, שונה.

לעיתים פעלו גם מדינות כנגד ישראל ברמת אלימות נמוכה, במבצעים צבאיים מצומצמים, בטקטיקות של גרילה ובלחימה זעירה. בין ישראל ויריבותיה התפתחו אירועי גבול וחילופי מהלומות על הקרקע, באוויר ובים, שלא התדרדרו למלחמה. ישראל לא יישמה את תפיסת הביטחון של בן-גוריון מול כל אחד מאירועי הגבול מול סוריה, או בעקבות כל אחד מקרבות האוויר מול מצרים. נראה שהפרמטר המרכזי בשאלה האם תצא ישראל למלחמה, אינו תלוי ביריב אלא בעוצמת האלימות שהוא מפעיל.



תמונה 1: פסל בדמותו של דוד בן-גוריון אשר הוצב בנמל התעופה הגדול בישראל, הנושא את שמו. ישראל לא יישמה את תפיסת הביטחון של בן-גוריון מול כל אחד מאירועי הגבול מול סוריה או בעקבות כל אחד מקרבות האוויר מול מצרים (צילום: יעקב סער, לע"ם)

המענה של ישראל לאלימות כנגדה במהלך השגרה לא היה על-פי "תפיסת הביטחון הבן-גוריונית" בשל עוצמת האלימות שהופעלה ולא בגלל שמחולל האלימות היה ארגון טרור. תגובת ישראל הושפעה יותר מהמאפיינים האופרטיביים של האלימות מאשר מאופי היריב. למעשה, מאז הקמת המדינה ננקטו פעולות טרור כנגד ישראל. מחוללי האלימות השתנו לאורך השנים; בתחילה התבססה התופעה

על פלשתינים שהסתננו לאזורים שמהם ברחו במלחמת השחרור, כך החלו פעולות של מחבלים בודדים, ובהמשך מאורגנים. המודיעין המצרי פיתח את זרוע הפדאיון כאמצעי לחץ על ישראל, "ללא טביעת אצבע ברורה". ארגוני הטרור הפלשתינים התפתחו עד כדי "צבא טרור" בתוך ירדן, ובהמשך בלבנון. אך לוחמה זעירה ולוחמת גרילה היו גם כלי נבחר ל"תקריות גבול" שהפעילו הסורים. אירועי ביטחון שוטף כללו גם הפעלת מטוסים, ירי ארטילרי והפעלת טילי קרקע-אוויר. האחרונים הופעלו על ידי צבאות סדירים של סוריה

ומצרים, ועצם העובדה הזו לא הפכה את המענה להם למלחמה רבתי. גם במקרים אלה המענה הישראלי לא היה על-פי תפיסת הביטחון ה"בן-גוריונית".

אופי האלימות יכול להיות דקירת סכין, מטען חבלה, רקטה, ירי טנק או מארב טילי קרקע-אוויר. מה שמאחד את כל אופני אלימות אלה (ונוספים) הוא העובדה שהם "מטרידים" את ישראל, בין אם מבחירה ובין אם מחוסר ברירה, ברמת אלימות נמוכה מספיק כך שישראל תוכל לתת לה מענה מבלי לחרוג משגרת החיים במדינה, מבלי שיגויסו כוחות רבים ומבלי שתעבור לחירום. הסיבה שישראל התמודדה ומתמודדת עם אלימות בתקופות השגרה שלא על-פי תפיסת הביטחון ה"בן-גוריונית", אינה נובעת מאופי היריב שמפעיל את האלימות הזאת בכלל, או מהיותו ארגון תת-מדינתי בפרט. היא גם אינה נובעת מסוג הנשק שבו נעשה שימוש, אלא מההקשר האסטרטגי שבו מופעלת אלימות זאת.

המענה לאתגרי הביטחון בשגרה לא מתואר בתפיסת הביטחון הבן-גוריונית. ישראל אינה מצליחה להרתיע את מבצעייהם, המודיעין בדרך כלל אינו מצליח (ובן-גוריון לבטח לא ציפה ממנו) להתריע עליהם וצה"ל אינו מכריע אותם. המלחמה כנגד איומי השגרה איננה קצרה, לא תמיד מתמרנת ורק לעיתים מתקיימת בשטח האויב. אבל, כפי שמתאר הנקין, כנגד סוג זה של איומים קיימת גישה ביטחונית, שאותה אני מכנה תפיסת הביטחון לזמני שגרה. שגרה מלשון המצב השגור, זה שבדרך כלל מתקיים. אין לבלבל מושג זה עם רגיעה; מבחינה ביטחונית, השגרה בישראל איננה רגועה כלל וכלל.

האבחנה הברורה ביותר בין חירום לשגרה היא על-פי השאלה האם ישראל מעוניינת בהימשכותו הבסיסית של המצב, או בקיצורו. אם ישראל מנסה לקצר את המצב, זהו מצב חירום. מאידך גיסא, מצבי הביטחון השוטף, הנמשכים לאורך זמן (כמו המצב הנוכחי, לדוגמה), שייכים כמובן לקוטב השגרה. האבחנה בין תקופת השגרה לתקופת החירום מתארת שני מצבי יסוד שונים באופן מהותי, שמהם נגזרת התנהלות ביטחונית שונה. בצה"ל נהוג לזהות שלוש רמות ביטחון: שגרה, חירום ומלחמה (שח"ם). ההגדרה שהצעתי אינה סותרת את הגדרת צה"ל, העוסקת בעיקר בסוג הכוחות שיפעיל צה"ל ברמות השונות. אני, לעומת זאת, אציג להלן אופני פעולה אסטרטגיים.

מה מנסה ישראל להשיג בשגרה?

בשגרה מנסה ישראל להאריך, עד כמה שניתן ונכון (לא בכל מחיר), את תקופת השגרה, תוך שימור רמת אלימות נסבלת כנגדה והכנת התנאים לניצחון חד במקרה של מלחמה. לצורך השלמות, נציג את יעד העל של ישראל בחירום, אך לא נדון בו: בחירום, במצב מלחמה, מנסה ישראל להשיג ניצחון² חד וברור בפרק זמן קצר (ימים), כל עוד ההגנה אפקטיבית, או שבועות בודדים), תוך פגיעה מרבית באויב והקטנת הנזק לעורף הישראלי.³

² ניצחון - השגת יעדיך במלחמה במחיר נסבל.

³ יגיל הנקין, "מחיר גבוה לדמנו - תפיסות הביטחון הישראליות, מפעולות התגמול ועד לצוק איתן", בין הקטבים, 15 (צה"ל: מרכז דדו, מרץ 2018).

חשוב להדגיש שרצונה של ישראל להאריך את השגרה, הגם שיש בה רמה נסבלת של אלימות, איננה טעות תפיסתית וגם לא מחדל של התנהלות שגויה; זוהי תפיסת הביטחון של ישראל. תקופות השגרה, שבהן ההשקעה הביטחונית מתוכננת ומתוקצבת מראש, מאפשרות לישראל להתפתח ולהתקדם להשגת יעדיה האזרחיים. להבדיל, בתקופות החירום, המשק הישראלי מגויס בחלקו הגדול, או לכל הפחות משותק ברובו. בתקופה זו הפעילות הכלכלית מואטת ונפגעת באופן משמעותי. אותה תפיסת הביטחון של ישראל לזמני שגרה, הייתה זו שאפשרה למשק הקטן והמגויס ברובו לקלוט עלייה בסוף מלחמת השחרור, לפתח תעשייה וחברה אזרחית, ולהפוך אחרי 70 שנה לכוח משמעותי באזור הן מבחינה כלכלית והן מבחינה צבאית. הישגים אלה הם מרשימים עוד יותר כאשר זוכרים שמדינת ישראל הצליחה להגיע אליהם למרות התנגדותו העמוקה והאלימה של העולם הערבי לעצם נוכחותה במרחב. מה היה קורה לו בן-גוריון לא היה משחרר את אנשי המילואים בסוף מלחמת השחרור, והמשק היה נשאר מגויס כולו עד להכרעת כל צבאות ערב וממשיכיהם המודרניים? אפשר רק לנחש שהמשק הקטן היה קורס, שהוא לא היה מצליח לקלוט את מיליוני היהודים מהעולם הערבי ושישראל לא הייתה נהפכת למדינה המודרנית והחזקה שהיא היום.

זוהי אותה תפיסת ביטחון לזמני שגרה שממשיכה לאפשר לישראל להתפתח מבחינה כלכלית וחברתית גם כיום, כאשר מנגד היא מתמודדת עם פעילות טרור כמעט באופן רצוף. התפתחות זו מתאפשרת בדיוק בגלל שישראל מגבילה את מידת ההשקעה שלה במענה הביטחוני למינימום.

המחיר שאותו משלמת אוכלוסיית הספר בישראל בשגרה הוא חיים בצל האלימות. אזור הספר, כמו גם סוג ועוצמת האלימות שהוא חווה בשגרה, משתנה מעת לעת. היום עינינו נשואות לעוטף עזה כמובן, אולם בעבר היו אלה גם אזורים אחרים, ובתקופת פיגועי המתאבדים של חמאס, דינם של כל שטחי המדינה היה כשל אזורי ספר.

האם יש כאן משום הקרבה של אזורי הספר לטובת החיים הטובים ביתר המדינה? האם לא זאת הייתה הביקורת על שותי האספרסו בתל-אביב בתקופת מלחמת ההתשה? התשובה היא שאין כאן הקרבה. למעשה, ישראל פועלת רבות כדי לשמור על המצב הביטחוני ואף להפחית את רמת האלימות, כפי שנראה בפסקה הקרובה. באופן זה, העשייה הביטחונית בשגרה נמנעת מלהתדרדר למלחמה, והיעד המרבי שאותו היא יכולה להשיג הוא חלקי, בין אם נאהב זאת ובין אם לא.

תקופת השגרה כוללת פעילות ביטחונית רבה ומגוונת. ניתן לסווג את הפעילות הביטחונית בשגרה לכמה סוגים:

- א. מאמץ הגנתי, שתכליתו הפחתה ישירה של רמת האלימות כנגד ישראל, ולמצער, הפחתת הנזק הישיר והעקיף שנגרם מאלימות זו.
- ב. מאמץ התקפי, שמשרת את המאמץ ההגנתי (למשל, פגיעה בחוליית משגרי קסאם בטרם שיגור).
- ג. מאמץ התקפי, המשלב אפקט הגנתי (הפחתת איום) עם פגיעה בהתכוננות הצד

השני למלחמה וחיזוק ההרתעה (למשל, סיכול של משלוח נשק).
 ד. מאמצי מודיעין שתכליתם יצירת עליונות מודיעין והכנת תנאים וכלים למקרה של מלחמה.

ה. בניין כוח והכנת הכוחות למקרה של מלחמה.
 נפרט כעת על סוגי הפעילות הביטחונית שצוינו.

מאמץ הגנתי

המאמץ ההגנתי כולל את כל פעילות הבט"ש שתכליתה הגנה מפני איומי השגרה, בין אם מדובר בהגנת הגבולות ובין אם מדובר בהגנת הפנים. סוג הכוח המופעל בהגנה משתנה על-פי האיומים בזירות השונות ובתקופות השונות.

מאמץ התקפי, שמשרת את המאמץ ההגנתי

כחלק מהמאמץ ההגנתי מופעל גם כוח התקפי. פעילות זאת משרתת ישירות את המאמץ ההגנתי, וכוללת בדרך כלל סיכול איומים אקוטיים, תגובה לאירועי ביטחון ומניעה של אירועים מתפתחים. המאפיין הבולט של הפעלת כוח התקפית זו הוא היותה פעולה תגובתית לפעילות האויב.



תמונה 2: אמל"ח רב ורקטות קרקע-קרקע מסוג M-302 שנתפסו על סיפון אוניית המשא "קלוס-סי" במסגרת מבצע "חשיפה מלאה" של חיל הים. ככל הנראה, אמצעי הלחימה נשלחו מאיראן ויועדו לארגוני הטרור הפלסטיניים בסיני או ברצועת עזה. כחלק מהמאמץ ההגנתי מופעל גם כוח התקפי (צילום: דובר צה"ל)

מאמץ התקפי

המאמץ ההתקפי, שאינו הגנתי גרידא, מנסה להשיג יעד מורכב והוא מניעת/האטת התחמשות והתחזקות יריבותיה של ישראל. כלומר, יצירת תחושת 'נרדפות' בקרב אויבותיה של ישראל, שתגרום להסטת הקשב שלהן פנימה.

בין ישראל לשכנותיה קיים מאזן אסטרטגי. במילים אחרות, יש השפעה לעוצמה היחסית בין הצדדים. ישראל יכולה וצריכה לפתח את עוצמתה; בד בבד, כאמצעי נוסף להשפעה על המאזן האסטרטגי, עליה לנסות לפגוע בעוצמתו של הצד השני, או לכל הפחות להקשות על התעצמותו.

מצורך זה נגזרות פעולות ישראליות שמטרתן מניעת שינוי משמעותי במאזן האסטרטגי של ישראל לרעתה, הערמת קשיים על אויביה של ישראל בניסיונם להעצים את כוחם וכן בניסיונם להכין את הזירה ואת המערכת הצבאית ליום פקודה (בניין כוח, פעולות מודיעיניות וכדומה). פעולות כאלו יכולות להיות מדיניות גרידא, הן מבחינת הלגיטימציה שלהן והן במישור הבין-לאומי, מבחינת התמיכה הבין-לאומית בצדדים. לדיון המדיני-ביטחוני במדינת ישראל יש נטייה היסטורית לקוטב הצבאי, אולם ככלל, נדרשת ישראל למנף קואליציות אזוריות ובין-לאומיות לצורך שיפור המאזן האסטרטגי שלה.

מאמצי מודיעין

לישראל יכולות מודיעיניות מעולות ויכולת פעולה חשאית, חסויה ומדויקת. היסטורית, פעלה ישראל גם בתקופות השגרה כדי לפגוע בבניין הכוח של הצד השני. תפקיד הפעולות הוא ליצור תחושת 'נרדפות' בצד השני ולהאט את תהליכי בניין הכוח של האויב, כמו הפגיעה במפקדות פת"ח בביירות, לדוגמה. בניגוד לפעילות התקפית למטרות הגנה, פעולות אלה תהיינה בדרך כלל ביוזמה ישראלית.

כל הפעולות האלה עומדות במתח שבין הרצון לשמר את השגרה לבין הצורך לפעול, ובכך להסתכן בהתדרדרות ובהסלמה. התפיסה הישראלית הבסיסית היא התקפית ויוזמת, ומכאן אפשר להבין את הגישה היוזמת שיש לישראל מבחינה ביטחונית, גם בתקופות השגרה.

בשנים האחרונות החל צה"ל בהגדרה של מב"ם, המערכה שבין המלחמות. מערכה זו משלבת פעולות ברמות חתימה שונות בתקופת השגרה, תוך לקיחת סיכון מסוים שהפעולות יביאו להתדרדרות ולהסלמה שאינן רצויות, לצורך ניהול טוב יותר של סיכונים עתידיים. המב"ם מתקיים בשגרה, בתחום הפעלת הכוח ההתקפי שלא לצורכי הגנה גרידא. על אף שהמושג חדש יחסית בצה"ל, הרי שההיגיון שמוביל אליו ויישומו בפועל היו קיימים לאורך ההיסטוריה הצבאית של מדינת ישראל. הפעילות הרבה בתחום זה היא מה שמייחד את השנים האחרונות. רמת פעילות גבוהה זו היא תוצאה של התפתחות תפיסתית בצה"ל, אך לא פחות מכך, היא תוצאה של הנסיבות המיוחדות שנוצרו בסוריה בתקופת מלחמת האזרחים.

כמו-כן מבצעת ישראל פעילות ביטחונית שתכליתה התכוננות למלחמה, אם בהיבט

המודיעיני ואם בהיבט האופרטיבי. דוגמאות לכך הן חטיפת המכ"מ המצרי או הניסיון להטמין אמצעי האזנה בסוריה בפעולה שבה נתפס אורי אילן (ואין סוף מבצעים נוספים שהשתיקה יפה להם). מטרת הפעילות הזאת היא שיפור יכולות המודיעין, יצירת עליונות מודיעין והכנת תנאים וכלים למקרה של מלחמה.

עד כמה מוכנה ישראל לסבול את רמת האלימות בשגרה בטרם תצא למלחמה או למבצע גדול כדי לשנות את המצב הביטחוני? התשובה לכך מורכבת ותלויה במרכיבים רבים. בעבר, בטרם יצאה למלחמה, עברה ישראל תקופות של מציאות ביטחונית לא פשוטה שנמשכו גם שנים. לא קיים קריטריון מוסכם מראש ל"רמה נסבלת של אלימות", כמו מספר נפגעים או כמות פיגועים. עמידות הציבור הישראלי משתנה, כך נראה, על-פי גודל האיום שהוא חש, וייתכן שאף-על-פי הבנת האלטרנטיבה. לא פעם נעשים ניסיונות להרחיק את נקודת ההחלטה על ידי שיפור המענה ההגנתי, או לפחות על ידי הגדלת המשאבים להגנה.

אבל לא די במאמצי ההגנה כדי להפחית לחלוטין את האלימות. ניסיון העבר, כמו גם ההיגיון הבריא, מלמדים שלא ניתן להפחית באופן מספק את האלימות על ידי מאמץ הגנתי. על אף שהגנה חזקה מסוגים שונים בהחלט יכולה להפחית את רמת האלימות, היא לא יכולה להעלים אותה לחלוטין. לא פעם נראה שרק עוד מאמץ קטן, שכלול נוסף או עיבוי כוחות יכולים להביא את התשובה לאלימות. אך אלימות שתכליתה יצירת טרור יכולה כמעט תמיד לבחור אפיקים חדשים ופחות מוגנים, כדי לבוא לידי ביטוי.

"טרור" עיפוני התבערה הוא הדוגמה האחרונה והמעלפת למסקנה זו על מוגבלות המענה ההגנתי. הקמת מערך ההגנה האקטיבית "כיפת ברזל" ופריסתו בעוטף עזה פגע באפקטיביות של הנשק תלול המסלול שאותו הפעילו ארגוני הטרור מעזה. סוג של מענה מצאו הארגונים דרך טרור עיפוני התבערה, שמאפשר להם לייצר טרור למרות מערך ההגנה הישראלי שנבנה כנגד רקטות ופצצות מרגמה.

האם ישראל לא יכולה לחסל אחת ולתמיד את מקורות האיום כנגדה? האם היא לא יכולה להרתיע את אויביה כך שיחדלו מלפעול? התשובה לשאלה הזו מחייבת דיון מעמיק בתפיסת הביטחון לעיתות החירום. מאמר זה לא ירחיב בנושא ואסתפק בצייטוט של בן-גוריון, שאמר: "לנו לא יכול להיות קרב אחרון", או בניסוח ממסמך תפיסת הביטחון של המל"ל, "הדיבר הראשון של תפיסת הביטחון - ישראל לא יכולה לכפות בכוח על אויבה את סיום הסכסוך".⁴ אמירות כמו "לפתור אחת ולתמיד את בעיית עזה" אינן מעשיות, אך לא כאן המקום לפרט.

אך האם ישראל יכולה לכפות על הצד השני לפחות הפחתה משמעותית ברמת האלימות? ניסיון העבר מלמד שבדרך כלל במסגרת השגרה לא הצלחנו ליצור לחץ שיהיה משמעותי מספיק כדי לשנות את רמת האלימות, מצד אחד, אבל לא יוביל למלחמה, מצד

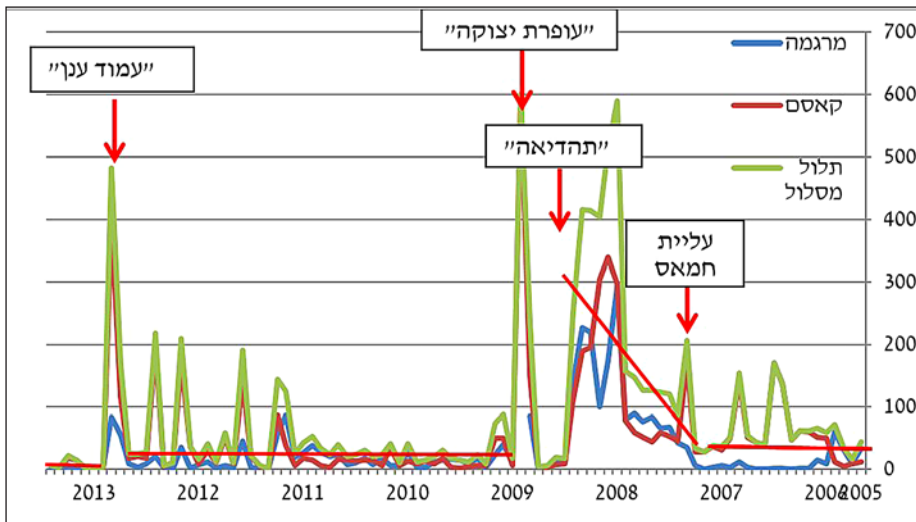
⁴ גור ליש, "עיקרי תפיסת הביטחון של המל"ל לשגרה וחירום", עשונות, 10 (מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, יולי 2015).

שני.⁵

רמת האלימות בשגרה נקבעת ממאזן אסטרטגי בין הצדדים, ואף צד לא יכול לשנות אותו באופן משמעותי מבלי לחרוג ממרחב השגרה. הסיבה לכך היא ששני הצדדים מפעילים חלק קטן מעוצמתם, כך שאם חמאס ינסה להגביר פעילות ישראל תגביר את תגובותיה, וכן אם ישראל תנסה ללחוץ יתר על המידה על חמאס, הוא יגביר את תגובותיו. שני הצדדים אינם מעוניינים במלחמה (כל צד מסיבותיו הוא), ולכן הם מוגבלים ביכולתם להשפיע על הצד השני.

הנתונים מלמדים שמאז הקמתה, לא הצליחה ישראל למנוע אלימות כנגדה בזמני שגרה. גם "גישת דייך" שאותה מציג הנקין בתחילת מאמרו, לא נתנה מענה לתופעת הפדאיון. פעולות התגמול של ישראל אמנם השפיעו על מקבלי ההחלטות בירדן ובמצרים, אך התופעה נמשכה ואף ביתר שאת עד מבצע קדש. כך גם תקריות הגבול והקרב על המים מול סוריה, שאותם לא הצליחה ישראל למגר עד מלחמת ששת הימים.

רמת האלימות בעימות ישראל ועזה בשנים 2005-2013



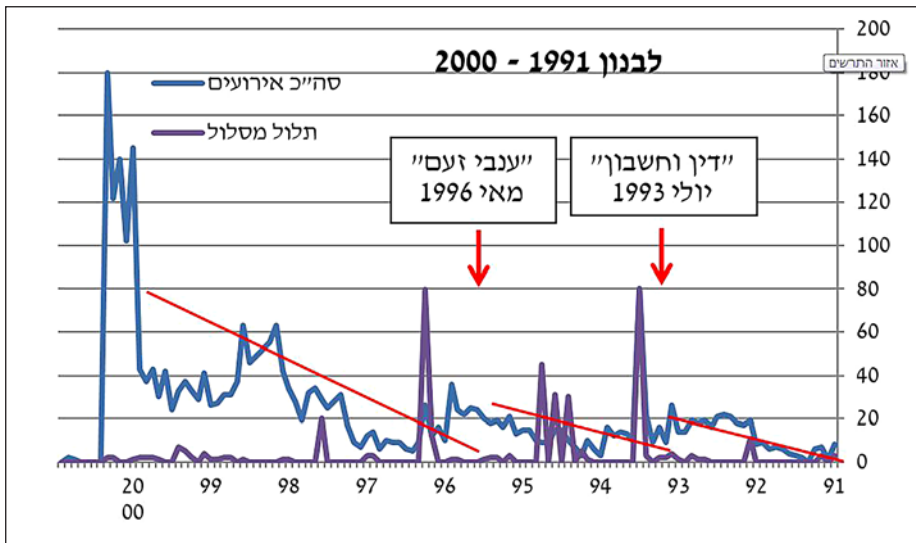
תמונה 3: תרשים המציג את מספר אירועי הירי בחודש בין השנים 2005-2013. נסיון העבר מלמד שבשגרה מדינת ישראל אינה מצליחה ליצור לחץ משמעותי מספיק כדי לשנות את רמת האלימות.

שינוי ברמת האלימות בתקופת השגרה מתרחש בעקבות שינוי משמעותי במאזן האסטרטגי בין הצדדים. שינוי שכזה מתרחש בדרך כלל בעקבות מלחמה (או לפחות מבצע צבאי גדול) או בעקבות מהלך מדיני משמעותי. תרשים רמת האלימות מעזה בשנים 2005-2013 מדגים את שינוי רמת האלימות

⁵ גור ליש, "הדינמיקה של עימות מוגבל מתמשך כפי שהיא באה לידי ביטוי ברמת האלימות של העימות", עבודה לקראת תואר מוסמך (אוניברסיטת חיפה, נובמבר 2015).

בעקבות מבצע 'עופרת יצוקה' ומבצע 'עמוד ענן'. לעומת זאת, תרשים האלימות מלבנון בשנים 1991-2000 מלמד שהמבצעים 'דין וחשבון' ו'ענבי זעם' אמנם עצרו תהליך הדרגתי של הסלמה, אך לא שינו את רמת האלימות לאורך זמן. רמת האלימות פחתה בצורה דרמטית בעקבות יציאת צה"ל מלבנון בקיץ 2000. שינוי זה מדגים את הדרך השנייה להביא לשינוי רמת האלימות בשגרה, והיא מהלך מדיני; חתימת הסכם שלום, הסכם הפסקת אש ואפילו הסכמות לא פורמאליות דרך צד שלישי. כך פחתה מאוד רמת האלימות שיצאה מלבנון בעקבות יציאת צה"ל מהמדינה בקיץ 2000, ובאותו אופן הופסקה האלימות מעזה בקיץ 2008, בעקבות "תהדיאה" עם חמאס.

רמת האלימות החודשית מלבנון משנת 1991 ועד נסיגת צה"ל מלבנון במאי 2000.



תמונה 4: התרשים מציג את מספר אירועי הירי בחודש מלבנון בין השנים 1991 ל-2000. ניתן לראות כי המבצעים 'דין וחשבון' ו'ענבי זעם' אמנם עצרו תהליך הדרגתי של הסלמה, אך לא שינו את רמת האלימות לאורך זמן

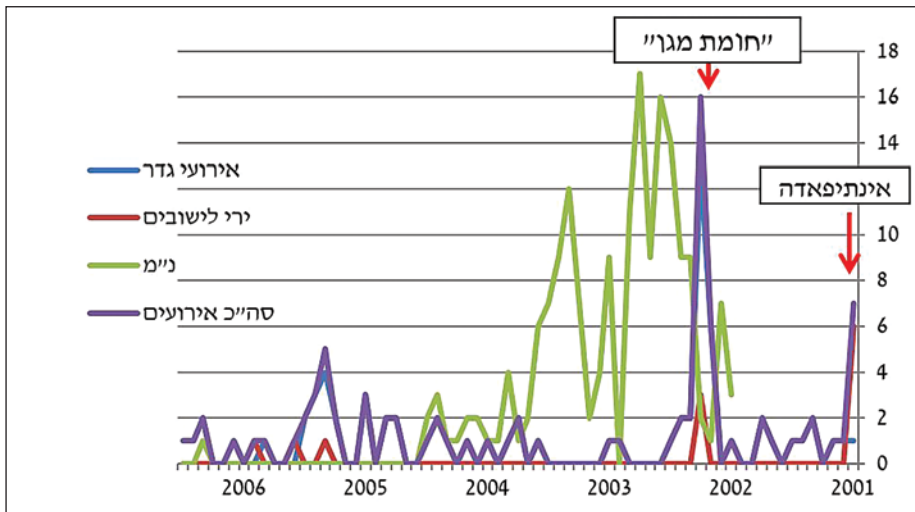
במאמרו, תמה אל"ם אורטל⁶ מדוע לא ניצלה ישראל הזדמנויות שהיו לה לנסות ולשנות את חוקי המשחק כנגד חמאס ולמנוע מהארגון התעצמות. התשובה לכך איננה שלא היו הזדמנויות, ואפילו לא שאי-ניצול הזדמנויות שהיו, היה טעות. התשובה, עד כמה שקשה לקבל אותה, היא שישראל מעדיפה לשמר את השגרה שלה למרות רמת האלימות הנסבלת שיש בה, על פני יציאה למלחמה; שינוי חוקי המשחק באופן משמעותי מחייב מלחמה, או לפחות מבצע צבאי גדול.

לכאורה, התפתחות המב"ם אמורה לתת כלי בידי ישראל למנוע התעצמות של הצד

⁶ ערן אורטל, "במעמד צד אחד", אתגר האסטרטגיה הישראלית - התפתחות איום המנהרות בצל האיום הרקטי", **בין הקטבים**, 15 (צה"ל: מרכז דדו, מרץ 2018).

השני. האם לא לשם כך מופעלת המערכה שבין המלחמות? על-מנת להבין את המגבלה של ההישג המרבי במב"ם, יש לזכור שהוא חלק מהשגרה, ושעל כל פעולה במב"ם להבטיח בסבירות גבוהה שהיא לא תגרור אחריה הסלמה למלחמה. עוצמת הפעולות במב"ם, תכיפותן ואפילו היעילות שלהן עלולות לגרור את הצד השני להסלמה ולמלחמה. כך, מערכה "מוצלחת מדי" במב"ם תחייב את הצד השני להגיב ואף לאיים בהסלמה. סביר יותר להניח שהמב"ם יצליח להאט תהליכים ולהערים קשיים מסוגים שונים על הצד השני, מאשר למנוע ממנו התעצמות לחלוטין.

רמת האלימות החודשית מלבנון בשנים 2000-2006



תמונה 5: התרשים מציג את מספר אירועי הירי בחודש בשנים 2000-2006. אחרי יציאת צה"ל מלבנון פחתה רמת האלימות מלבנון בעשרות אחוזים

חשוב להבחין בין האטת ההתעצמות על ידי פעולות מב"ם לבין פעולת סיכול אלימה כנגד איום בעל משמעות אסטרטגית. באירועים נדירים, פעלה ישראל באופן התקפי לסיכול התפתחות איום קיומי. בשנת 1981, ולאחר מכן בשנת 2007, תקפה ישראל כור גרעיני בשלבי בנייתו על-מנת למנוע מעיראק, ואחר כך מסוריה, הקמת פרויקט גרעין. ישראל פעלה כך למרות הסיכון שבעקבות התקיפה תיפתח מלחמה. גם בגין וגם אולמרט קיוו שתקיפת הכור לא תביא למלחמה, אך לא היו בטוחים בכך. עם זאת, הם החליטו לקחת את הסיכון למלחמה עקב גודל האיום. אחת ההצדקות למלחמות קדש בשנת 1956 הייתה מניעת התעצמות מצרית בעסקת נשק גדולה (העסקה הצ'כית); במקרה זה ישראל פתחה במלחמה, בין היתר, כדי למנוע איום עתידי. להבנתו, מקרים אלה אינם כלולים במב"ם, שכן הם אינם נמצאים במרחב השגרה או בסבירות מספקת שהשגרה תישמר. בגין, לדוגמה, התעקש על החלטה פה אחד בממשלה על תקיפת הכור, שכן היא יכלה

להביא למלחמה. הייתה זו פעולת סיכול אלימה ונדירה, בגלל הסיכון הגלום בה למלחמה. מנהיגי ישראל בוחרים בדרך זו רק כשנראה שאין דרך אחרת והסיכון שאותו היא אמורה להסיר אינו קביל. ביתר המצבים, פועלים מנהיגי ישראל כאשר הם מעריכים שהסבירות להתדרדרות למלחמה אינה גבוהה, אבל כך גם ההישג שיושג.

אורטל מציע לשבור את הפרדיגמה הזאת בכך שישראל תמצא מענה אופרטיבי מלא לנשק תלול המסלול. לו היה בידי צה"ל מענה שמאיין את אפקט הטרור של הנשק תלול המסלול, חמאס לא יכול היה לאיים על ישראל בהסלמה, והיא בתורה יכולה הייתה לכפות עליו הסדרה ביטחונית שנוחה לה (שאיננה כוללת אלימות והתעצמות).

לו ניתן היה לממש את הצעתו של אורטל ולפתח כלי שלא מותיר בידי חמאס פוטנציאל נזק כלפי ישראל, הייתה ישראל יוצאת ממעגל הקסמים של האלימות בשגרה. הישג שכזה לבטח היה מועיל לישראל, אך האם הוא מעשי?



תמונה 6: קו המוצבים על תעלת סואץ (קו בר־לב), שנבנה כדי לתת מענה לתקיפות הארטילריה המצרית במהלך מלחמת ההתשה. ההיסטוריה מראה שישראל אמנם ניסתה לפתח פתרונות לסוגי האיום השונים שהופעלו כנגדה, אך מאמציה נכשלו כיוון שהצד השני מצא להם מענה אופרטיבי, או הסיט את האלימות שלו לתחום חדש (צילום: משה מילר, לע"ם)

ההיסטוריה מראה שישראל ניסתה למצוא מענה לסוגי האיום שהופעלו כנגדה. כך נבנה קו המוצבים על תעלת סואץ, כדי לתת מענה לתקיפות הארטילריה המצרית במהלך מלחמת ההתשה; כך התפתחה הגדר בגבול הצפון, כדי למנוע חדירת מחבלי פת"ח מלבנון; כך נבנתה מערכת כיפת ברזל, כדי לתת מענה לאש תלולת מסלול מעזה. כל המאמצים האלה נכשלו בכך שהצד השני מצא להם מענה אופרטיבי, או הסיט את האלימות שלו לתחום חדש, שישראל טרם מצאה לו מענה. טרור עיפוני התבערה, לדוגמה, הוא סוג של מענה ל"כיפת ברזל".

כמיהתו של אורטל איננה ריאלית משני טעמים. ראשית, אם היה בנמצא "פתרון קסם" אשר היה מאפשר לצה"ל לדלג מעל ה"דיבר הראשון של תפיסת הביטחון", הרי שישראל יכולה הייתה לכפות בכוח על אויביה את סיום הסכסוך. לא שעיקרון זה ירד מהר סיני, אולם מבחינה תפיסתית, לא סביר שכוח פוליטי לא ימצא כל דרך לממש את עמדותיו באופן כוחני אם נחסמה בפניו דרך פעולה אחת, ואפילו הייתה זאת דרך מבטיחה להפליא. אולם הטעם השני עמוק יותר. כל ההיסטוריה הצבאית מתארת מאבק חוזר ונשנה של פיתוח אמצעים ואמצעי נגד. המחשבה כאילו ההיסטוריה תעצור עם הופעת מענה לאמצעי זה או אחר היא נאיבית, ויוכיחו זאת בלוני התבערה. בהקבלה, האם ניתן לחשוב שלו היו מפתחים מענה למערכי החפירות וגדרות התיל של מלחמת העולם הראשונה - מעין אמצעי משוריין שיוכל להעביר כוחות ואש בבטחה דרך מגנני האויב, כמו טנק, למשל - הייתה נפתרת בעיית המלחמה?

תיארת את תפיסת הביטחון לזמני שגרה, את עיקרי המאמצים הביטחוניים בשגרה, ואת המגבלה שיש להפעלת הכוח בשגרה, שאיננה יכולה לשנות את המציאות הביטחונית במהלך השגרה באופן משמעותי. הבנה של מגבלת הכוח בשגרה מחדדת את השאלה מתי צריכה ישראל לעבור לחירום.

מבחינת קבלת ההחלטה, ההחלטה מתקבלת על ידי הדרג המדיני - הקבינט המדיני-ביטחוני. שיקולי הדרג המדיני הם צבאיים, אך גם מדיניים ופוליטיים. זכורה אמירתו של אריאל שרון ז"ל "מה שרואים מכאן לא רואים משם", כשהסביר מדוע אינו שובר את הכלים בעקבות פיגועי ההתאבדות הקשים שקיבלו את פניו כראש ממשלה. כלומר, השיקול הרחב הכריע לטובת המשך השגרה, על אף רמת האלימות הגבוהה שהייתה בה. על-פי העובדות, לאחר הפיגוע במלון פארק בנתניה, הנחה שרון את צה"ל לצאת למבצע "חומת מגן" במטרה לשנות את המציאות האסטרטגית - מעבר לחירום. ניתן כמובן לדון בשאלת העיתוי של החלטה זו, והאם לא נכון היה להחליט על המבצע מוקדם יותר, אך מיקום ההחלטה בהקשר של המעבר משגרה לחירום הוא ברור.

ההחלטה המשמעותית ביותר של הדרג המדיני במהלך השגרה היא ההחלטה אם לצאת למלחמה (או למבצע צבאי גדול) או למהלך מדיני משמעותי. גם במקרים שבהם נעשתה טעות בהחלטה זו (למשל, ייתכן והיא לא הובנה ככזו בקיץ 2006), הרי שהמעבר מתפיסת ביטחון של שגרה לתפיסת ביטחון של חירום הוא חד וברור.

בשגרה, נראה שישראל לא יכולה, ואף לא צריכה, לקוות לאמצעי פלאי ("קונץ פטנט") שיתמוך את ביטחונה. ביטחונה די מבוסס, והוא שאפשר לה להתפתח באופן חסר תקדים נוכח אתגרי הביטחון באזור. אולם אפילו הצלחה זו הייתה רצופה בשגרה שכללה רמת אלימות, לא אפסית אך נסבלת. כן, נדרשת השקעה בהגנה. כן, ניתן להרתיע את הצד השני מהרחבת פעולותיו. כן, יש טעם בשימוש בכלים התקפיים כדי לפגוע בהתעצמותו ובהכנות שהוא עושה למלחמה. אך לא! לא צריך לאבד סבלנות. עיקרון קיר הברזל שקובע שבסופו של דבר אויבי ישראל יתיאשו מהחלופה הכוחנית, עבד במקרה של מצרים וירדן, ועוד יצליח לשנות את התנהגות יתר אויביו.

סיכום

לישראל באמת קיימים שני פרקים לתפיסת הביטחון. תפיסת ביטחון לעיתות שגרה ותפיסת ביטחון לעיתות חירום. תפיסת הביטחון של בן-גוריון עסקה רק בחירום, ואינה רלוונטית לשגרה. מאמר זה, שדן אך ורק בתפיסת הביטחון בשגרה, תיאר את יעדי ישראל בשגרה.

בשגרה מנסה ישראל להאריך את תקופת השגרה, עד כמה שניתן ונכון (לא בכל מחיר), תוך שימור רמת אלימות נסבלת כנגדה והכנת התנאים לניצחון חד במקרה של מלחמה. נוסף על כך, תיארנו את המאמצים הביטחוניים בשגרה. תיארנו את המאמץ ההגנתי (אשר משתמש גם באמצעים התקפיים) ואת המגבלה שיש בו למנוע לחלוטין את האלימות כנגד ישראל. תיארנו את המאמץ ההתקפי, אשר כיום נקרא מב"ם, ואת המגבלה שיש בו להשגת ההישג, מאחר ובבסיסו הוא חלק מהשגרה ומבוצעות בו פעולות שלהערכת ישראל לא יגרמו להסלמה. לצורך החידוד, תיארנו גם את ההיגיון שעומד מאחורי פעולת סיכול אלימה שתכליתה הסרת איום קיומי, וזאת אף תוך כדי פתיחה במלחמה או נטילת סיכון ממשי לכך. פעולות שכאלה הינן נדירות.

לסיום כפרנו בכמיהתו של אורטל למציאת פתרון מלא לאיום הנשק תלול המסלול באופן שלא יותיר לחמאס דרכי פעולה אלימות כנגד ישראל בשגרה, כך שישראל תוכל לכפות על חמאס שינוי אסטרטגי. ניסיון העבר, כמו גם ההיגיון, מלמדים שחמאס ימצא לעצמו דרכים חדשות לפעול באלימות כנגד ישראל ולאיים בהסלמה למלחמה. נצטרך להמשיך ולהתמודד עם אתגרי ביטחון, ולהיטלטל בין הקטבים.

רשימת מקורות:

- אורטל, ערן. "במעמד צד אחד" אתגר האסטרטגיה הישראלית - התפתחות איום המנהרות בצל האיום הרקטי". **בין הקטבים, 15**. צה"ל: מרכז דדו, מרץ 2018.
- הנקין, יגיל. "מחיר גבוה לדמנו: תפיסות הביטחון הישראליות, מפעולות התגמול ועד ל'צוק איתן'". **בין הקטבים, 15**. צה"ל: מרכז דדו, מרץ 2018.
- ליש, גור. "הדינמיקה של עימות מוגבל מתמשך כפי שהיא באה לידי ביטוי ברמת האלימות של העימות". **עבודה לקראת תואר מוסמך**. אוניברסיטת חיפה, נובמבר 2015.
- ליש, גור. "עיקרי תפיסת הביטחון של המל"ל לשגרה וחירום". **עשתונות, 10**. מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, יולי 2015.

על ההתשה ועל המלחמה להפסקת ביקורת ספרות

שאול ברונפלד¹

המלחמה להפסקת ההתשה

מאת: שמעון גולן

(משרד הביטחון - הוצאה לאור ומודן הוצאה לאור, 2018. מס' עמודים: 302)

התשה - המלחמה שנשכחה

מאת: יואב גלבר

(כנרת ואחרים - מוציאים לאור, 2017. מס' עמודים: 686)

בקיץ 2018, חמישים שנים לאחר פרוץ מלחמת ההתשה, התעורר מחדש העניין באותה מלחמה שכוחה. סא"ל (מיל") ד"ר שמעון גולן וסא"ל (מיל") פרופסור יואב גלבר, חייבים על כך תודה לנשיא פוטין; תקיפות חיל האוויר הישראלי בסוריה, מצד אחד, והעברת סוללות טילי קרקע-אוויר מתקדמות מרוסיה לצבא הסורי, מצד שני, עוררו רצון למצוא הקבלות בין אירועי קיץ 1970 לבין הקיץ הנוכחי ו"להפיק לקחים".

לרשות המתעניינים, ונקווה שיהיו רבים כאלה, עומדים שני ספרי מחקר חדשים, השונים בנקודת המוצא של מחבריהם ובגבולות הגזרה שלהם. שניהם חשובים מאוד ומכאן גם ההמלצה: אם יש את נפשך לדעת את מלחמת ההתשה, קרא את שניהם!

זה גם המקום להביע תודה רבה לשני המחברים, קצינים וג'נטלמנים, על שאפשרו לי לעיין בטיוטות מוקדמות של ספריהם וסייעו לי בעצות ובתובנות כשחקרתי כמה סוגיות הקשורות למלחמת ההתשה.

שמעון גולן

ספרו של גולן הוא המרוכז יותר. הוא עוסק רק במלחמה עצמה, שיאה לה השם של ספרו: המלחמה להפסקת ניסיונות ההתשה של מצרים בחזית תעלת סואץ. הספר מתמקד בקבלת החלטות בדרג שר הביטחון, הרמטכ"ל והמטה הכללי, ועיקרו הצגה וסיכום

¹ מר שאול ברונפלד הוא עמית מחקר במרכז דדו.

מקורות ראשוניים מהמדרגה הראשונה: פרוטוקולים משיבות המטכ"ל, תיקי אג"ם ומסמכים מלשכת שר הביטחון. האחרונים כוללים את סיכומי הישיבות השבועיות של השר משה דיין עם הרמטכ"ל חיים בר-לב וכן רישומי שיחות והתייעצויות אחרות של השר, כולל עם ראשת הממשלה גולדה מאיר. למטב ידיעתי, גולן הוא החוקר הראשון של מלחמת ההתשה שזכה לפרסם מחקר על-פי מכלול שלם של מסמכים מגוונים מלשכת שר הביטחון ולכן יש חשיבות מיוחדת לספרו. עם כל הכבוד לישיבות המטכ"ל, שפרוטוקולים שלהן כבר הגיעו לידי חוקרים רבים, הפורום החשוב יותר היה הישיבות של שר הביטחון עם הרמטכ"ל (לפעמים הצטרפו אליו אלופים בכירים) ועם ראשת הממשלה מאיר.

איכות המקורות הראשוניים שעליהם התבסס גולן ורציפותם הופכת את הספר לבסיס מוצק לחקר מלחמת ההתשה; הצירוף של חוקר מובהק, שחקר גם את מלחמת ששת הימים ואת מלחמת יום הכיפורים, עם מקורות ממעלה ראשונה הניב מחקר חשוב ומאלף, שכל מתעניין בנושא חייב לקרוא.

הספר של גולן כולל, נוסף על התיאורים המפורטים מאוד של הדיונים בפורומים המבצעיים והמדיניים, גם ניתוחים מבהירי עיניים, בעיקר בפרק הסיכום. נסתפק בדוגמה אחת: בסעיף "תוצאות המלחמה לאור מטרותיה" (267-273) מוצג מגוון דעות של חוקרים ושל אנשי צבא בשאלה מי ניצח במלחמת ההתשה. גולן אינו מקבל את הצהרת הניצחון של בר-לב כפשוטה, הוא מצביע, בקיצור נמרץ, שהתשובה תלויה בטווח הזמן שאליו מתייחסות התוצאות - סמוך אחרי הפסקת האש באוגוסט 1970, או מלחמת יום הכיפורים או אף הסכם השלום שנחתם ב-1978. לטעמי, עמדת גולן הייתה מתחזקת עוד יותר אילו הוסיף כי כישלונות הימים הראשונים במלחמת יום הכיפורים לא היו תוצאה בלתי נמנעת מאובדן העליונות האווירית ומקידום ההגנ"א המצרית מייד אחרי הפסקת האש. מי כגולן יודע שלצה"ל ולמצרים ניתנו כמה שנים להיערך לסיבוב הבא וכי הצד השני ניצל את הזמן טוב יותר.

בסעיף אחר, פחות בהיר, הוא טוען כי אמ"ן לא הופתע מהגעת טילי SA-3 למצרים (265-267). הוא מתפלמס עם מחקרו הראשוני של דימה אדמסקי, שתואר את "מבצע קוקוז", וזאת באמצעות הגדרה חדשה, שלא פורטה, למושג ההפתעה.

ראוי לצטט צימוק מתוך דברי דיין בישיבה השבועית עם הרמטכ"ל חיים בר-לב ביום 29.5.1970; השניים דנו במדיניות האש בתעלה, מתוך מגמה לנסות להנמיך את הלהבות שלהט באותם ימים. לדיין התברר כי על-פי פקודת הקבע של אג"ם/מבצעים יש לאלוף פיקוד דרום, אריאל שרון, רשות לירות באש ארטילרית עד טווח של 2 ק"מ מנמל פורט סעיד, שבו עגנו דרך קבע ספינות קרב רוסיות. הוא הורה לרמטכ"ל לבטל את ההרשאה באומרו: "הקומבינציה של אריק ונמל ורוסים ומרחק 2 ק"מ, אחד מהם לא ידייק - לא נצא מזה כל חיינו. כולנו מכירים מה זה אריק ומה זאת ארטילריה ומה זה 2 ק"מ ולדייק" (עמוד 204).

בסקירת ספר ראויה לשמה יש לבזוק גם קמטצוץ של טרחנות אקדמית ולפיכך אעיר שאין בספר מפה ראויה של גזרת התעלה והמעוזים. יתר על כן, גם אין הלימה בין שמות

המעוזים בטקסט לבין אלה המופיעים במפה, היחידה והלא ראויה, והכתיב של שמות האתרים איננו אחיד (נמצאו שלושה איותים של הנמל המצרי פורט ספגה). לעומת זאת, ראוי לשבח את התאריכון המפורט והשימושי שבסוף הספר.

יואב גלבר

יואב גלבר נטל על עצמו משימה רחבת היקף: הוא תיאר את ישראל בשנים שאחרי מלחמת ששת הימים ובחן עד לאן הגיעו שורשי מחדלי מלחמת יום הכיפורים הנוראה. המשימה ההיסטוריוגרפית הונעה מהחוויות האישיות שלו כצנחן שלחם בקרב הדמים בחווה הסינית וכחוקר (עוזר מדעי) בשירותה של ועדת אגרנט.² כידוע, ועדת אגרנט העדיפה לא ללכת אחורה וגלבר בא להשלים את אשר החסירה הוועדה - להתחקות אחר מה שנעשה בישראל בשלוש השנים הראשונות שאחרי מלחמת ששת הימים. הספר עוסק במהלכים המבניים מייד אחרי המלחמה, בהתבססות בשטחי יהודה, שומרון ועזה, במלחמת ההתשה בחזית המזרחית, ומתמקד במלחמת ההתשה בחזית התעלה, עד הסכם הפסקת האש. הוא סוקר את ההחלטות המדיניות, את המהלכים הצבאיים, את הפוליטיקה ואת החברה בישראל, כל זאת במקביל להתפתחויות הבין-לאומיות וליחסים בין המעצמות.

גלבר הרחיב בנושאי מדיניות החוץ והמאבקים המדיניים וגם בנושאים הקשורים להשפעת מלחמת ההתשה על דעת הקהל בישראל. כדוגמת, "מכתב השמינסטים", "מלכת האמבטיה", "פרשת נחום גולדמן", התארגנות המשפחות השכולות, בעיית השבויים ועוד. נושאים אלה חשובים להבנת ההחלטות ברמה האסטרטגית אך גם ברמה המערכתית והטקטית וטוב עשה גלבר שפרס אותם לרווחה. גלבר לא יכול היה להתבסס על מקורות ראשוניים מלשכת שר הביטחון ועל מסמכים צה"ליים אחרים, אך הוא "פיצה" על כך במסמכים מארכיון המדינה, מארכיונים בארה"ב, בפרוטוקולים של ישיבות ועדת החוץ והביטחון ושל ישיבות מטכ"ל ובחומרים נוספים מצה"ל.

הסינרגיה

ספרו של גולן מצטיין במקורות משובחים שנחשפו בו לראשונה, וספרו של גלבר חשוב בשל רוחב היריעה. גלבר הקדיש פרקים ארוכים ומפורטים לנושאים מרכזיים שגולן לא עסק בהם: ההערצה העיוורת את צה"ל אחרי מלחמת ששת הימים והתמורות בצבא ובבניין הכוח. אלה היו בלב המחאה והשיח, הציבורי והצבאי, אחרי מלחמת יום הכיפורים, ועד היום הם פצע שלא נרפא.

הספר של גולן הוא מעין הבקעה בחזית מוגדרת היטב באמצעות כוח מרוכז. הוא עשיר ומבוסס היטב וחשוב, מטיבי לכת ויודעי ח"ן יעזרו בו מאוד. הוא אקדמי ושומר על איפוק, אישי ומוסדי, גם בסוגיות כואבות (ראו להלן). הספר של גלבר הוא מעין מתקפה בחזית רחבה. גם הוא עשיר ומבוסס היטב וחשוב אך מבנהו ידידותי יותר, שיתאים גם לקוראים מקצועיים פחות. גלבר הוא דעתן מאוד ואינו מסתיר את עמדותיו האישיות, המתבססות

² בימים אלה התפרסם ספרו של גלבר, לחימת גדוד 890 במלחמת יום הכיפורים, הוצאת "מערכות", 2018.

על החומרים המחקריים וגם על חוויותיו כבן התקופה; הוא ביקורתי אך לא מתלהם ומקפיד על זהירות אקדמית.

קריאת שני הספרים יוצרת סינרגיה מאלפת ונדגים זאת בנושא הבא: גלבר תיאר בפירוט רב את "מחקר" הקצינים והחיילים המצרים שנפלו בשבי צה"ל במלחמת ששת הימים והמסקנות שהוסקו לגבי היכולות הצפויות של הצבא המצרי (עמ' 287-293). במבט לאחור ברור כי "המחקר" לא הוסיף כבוד לאמ"ן ולאנשי האקדמיה שערכו אותו. אף-על-פי-כן, מסקנותיו שנשענו על כרעי תרנגולת אומצו ללא מעצורים על ידי המטכ"ל, וראש אמ"ן, אלון אהרון יריב, נהג לצטט אותן גם בפני הדרג המדיני. התיאור של גלבר את התלהבות יריב "ממחקר" השבויים יכול להסביר את הזלזול שלו ביכולות ההגנ"א של מצרים ורוסיה, שאותה תיאר גולן. בדיון מטכ"ל ביום 12.1.1970, כשבוע אחרי התקיפה הראשונה בעומק מצרים, אמר יריב: "לצבא מצרים אין תשובה לשיטת התקיפה של חיל האוויר; גם טילי אס-איי-2 ואפילו טילי אס-איי-3 לא יועילו נגדה. גם יירוט המטוסים התוקפים לא יועיל... מה הרוסים יכולים לעשות? נניח ששימו טייסים רוסיים במטוסים - זה גם לא יענה" (עמ' 147). כן, גם ראש אמ"ן השקול והמתון נפל בפח היהרה והזלזול באויב שאותו תיאר גלבר בפירוט רב (להגנת יריב אציין כי גם בחיל האוויר לא הייתה הבנה עמוקה של המהפכה האלקטרונית שעברה הלוחמה האווירית, מאז שהחלו התקיפות האוויריות של ארה"ב בצפון וייטנאם באמצע שנות ה-60).

מה לגבי "הלקחים" ממלחמת ההתשה?

הכול מבינים שבניגוד לאמירתו של ראש הממשלה יצחק שמיר, הים כבר אינו אותו ים (הדגה נעלמה, הוא חם יותר ומזוהם יותר) וגם הערבים אינם אותם ערבים. הרוסים והאמריקאים הם לא מה שהיו פעם וגם הישראלים השתנו. סוריה איננה מצרים, ולבנון (מי היה מאמין!) ועזה הפכו לאיומים אסטרטגיים. ההחלטות לתקוף בעומק מצרים, כמו ההבנה (אחר כך) שלא כדאי להתמודד עם מערך ההגנ"א הרוסי-מצרי וכמו ההחלטה (אחר כך) לטמון לרוסים מארב אווירי ולהפיל חמישה מיג-21 שלהם, היו יפות לשעתן; אין מהן לקחים, מדיניים ומבצעיים, שכיום צריך לפעול לפיהם.

עם זאת, במלחמת ההתשה ישראל נלחמה לראשונה, במשך תקופה ארוכה, מול אויב נחוש הפועל באופן דיאלקטי. זאת גם הייתה הפעם הראשונה שבה לצה"ל לא היו הרצון והיכולת ל"מגר את האויב ולהכריעו", מצד אחד, ושלא נשקפה לישראל סכנה קיומית, מהצד האחר. מאפיינים אלה מזכירים את הסביבה האסטרטגית שבה פועלת ישראל לאחרונה ולכן יש דמיון מסוים בין ההתלבטויות היום לבין אלה שתוארו על ידי גולן וגלבר: אלו סוגי מטרות לתקוף בעומק? איך יגיבו הרוסים?³ כמה גיבוי נקבל מארה"ב? האם כדאי לבצע פשיטות קרקעיות או שניתן להסתפק בתקיפות מהאוויר? עד כמה ניתן

³ התירוץ הקלוש של הרוסים להעברת מערכות הגנ"א SA-300 לסורים, בעקבות הפלת המטוס שלהם, מזכיר את התירוץ להעביר למצרים את דיביזיית ההגנ"א בגלל ההפצצות בעומק מצרים. רוסיה של פוטין היא כבר לא בריה"מ של ברזניב אבל יש דברים בקרמלין שאינם משתנים.

להסתכן (במונחי אבדות וקרע עם ארה"ב) במבצעים השונים ביבשה ובאוויר? מה עושים מול אויב נחוש שאינו רגיש, כמונו, לאבדותיו? ועוד. השיקולים והאילוצים היום שונים מאלה שהיו לפני חמישים שנים, אך לימוד העבר, גם אם הוא רחוק, יכול לסייע יותר לחידוד החשיבה ופחות ללקחים מעשיים.

מילה אחרונה

מומלץ מאוד לקרוא את שני הספרים. גולן וגלבר משלימים זה את זה. הם גם מסכמים היטב את כל העבודות החשובות שנעשו עד כה על מלחמת ההתשה. הלוואי וירבו כמותם בישראל - במחלקת היסטוריה, במרכז דדו ובאקדמיה. יודגש שהשבחים לגולן ולגלבר אינם בבחינת הרשאה לוותר על ספריהם הקודמים של חוקרים ושל מפקדים. דימה אדמסקי, משה ביתן, זאב אלמוג, יעקב בר סימן טוב, זאב דרורי, אברהם זהר, מוצטפא כבהא, חיים נדל, דן שיפטן ודני שלום - כל אחד מהם מוסיף מידע, צבע ותובנות על המלחמה הארוכה ביותר, שקדמה למלחמה הכואבת ביותר.

על הכותבים

- **אלוף תמיר ידעי** - אלוף פיקוד העורף משנת 2017. שימש כמפקד חטיבת גולני במלחמת לבנון השנייה, כמפקד אוגדה 80 (2009), היה ראש חטיבת התורה וההדרכה (2011) וראש אוגדת יהודה ושומרון (2013). בוגר המכללה לביטחון לאומי.
- **תת אלוף רפי מילוא** - מפקד עוצבת הגליל (אוגדה 91) משנת 2017. שימש כמפקד עוצבת ברעם (2010), כמפקד שייטת 13 (2012) וכמפקד עוצבת אדום (2015).
- **רב סרן שרית שיף** - יועצת ארגונית של פיקוד המרכז, בעלת תואר שני בסוציולוגיה במגמה לפסיכולוגיה חברתית באוניברסיטת בר אילן. משרתת מזה עשור במגוון תפקידים כיועצת ארגונית בצה"ל.
- **גב' דנה פרייזלר-סוירי** - חוקרת בכירה במרכז דדו. עבדה בעבר במחקר במכון ראות, שם הובילה את התחום המדיני-ביטחוני ועסקה בתפיסת הביטחון הלאומי. בעלת תואר שני בלימודי ביטחון מאוניברסיטת תל-אביב במסגרתו כתבה תזה בנושא מדיניות המניעה הגרעינית של ישראל.
- **אלוף משנה ערן אורטל** - ראש צוות החשיבה של מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית. בעברו קצין איסוף קרבי, שירת במטה הכללי במגוון תפקידים בתחומי תכנון בניין הכוח והפעלתו, באגף התכנון ובאגף המבצעים. בעל תואר שני בלימודי ביטחון מאוניברסיטת תל-אביב ובוגר המכללה לביטחון לאומי.
- **אלוף משנה ד' - רמ"ח בקרה באמ"ן ("האיפכא מסתברא")**. בעברו מילא שורה של תפקידי הערכה ותכנון באמ"ן, באג"ת ובאמ"ץ. בעל תואר ראשון בכלכלה ומנהל עסקים ושלושה תארים שניים במנהל עסקים, במשפטים ובמדיניות ציבורית.
- **סגן אלוף (מיל') דב דל** - שירת במגוון תפקידים בחטיבת המחקר באמ"ן לאורך שני עשורים, בין היתר בזירה הפלשתינית. בעל תואר ראשון בלימודי המזרח התיכון.
- **סגן אלוף (מיל') ד"ר דותן דרוק** - שירת במחלקת תו"ל של זרוע היבשה משנת 2004. בתפקידו האחרון בצה"ל היה רע"ן תו"ל (2013-2017). את תפקידי הפיקוד שלו עשה ביחידת אגוז ובחטיבת גולני ולאחר מכן, יחד עם תפקידו בגופי התו"ל בזרוע היבשה, שימש סמג"ד ומג"ד חי"ר הררי במילואים. כיום משמש כמנל"ח בחטיבה 401 במילואים. בעל תואר ראשון בארכיאולוגיה ובהיסטוריה, תואר שני בארכיאולוגיה ותואר שלישי בנושא "הגנה מרחבית - התיאוריה ויישומה ממלחמת העצמאות ועד מלחמת סיני" מהאוניברסיטה העברית בירושלים.

- **מר אריה שרביט** - עורך תוכן ועורך לשון של פרסומים אקדמיים ושל ספרי עיון בתחומי הביטחון בכלל ובתחום תורת הלחימה בפרט. בצה"ל שירת במפקדת פיקוד הדרום בתפקידי מבצעים ובמפקדת זרוע היבשה כראש מדור במחלקת תורת הלחימה. מוסמך המחלקה ללשון עברית באוניברסיטת בן-גוריון בנגב במגמת מחקר של הלקסיקוגרפיה המקראית.
- **אלוף משנה (מיל') גור ליש** - לשעבר מפקד טייסת בחיל האוויר ורמ"ח תכנון המערכה. עד לאחרונה מילא תפקיד ראש חטיבת תפישת הביטחון במטה לביטחון לאומי. בעל תואר ראשון בפיזיקה ותואר שני במדע המדינה.
- **שאול ברונפלד** - עמית מחקר במרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית. בעל תואר שני בלימודי ביטחון מאוניברסיטת תל אביב ומלמד בבית הספר למוסמכים במנהל עסקים באוניברסיטת תל-אביב. כיהן כמנכ"ל וכיושב ראש הבורסה לניירות ערך בין השנים 1996-2003 ולפני כן חבר הנהלת בנק ישראל.

מאמרים זוכי פרסים שפורסמו ב"בין הקטבים"

מבוכו של המיניטאור (גיליון 3) מאת **ליאור לבד**, מקום שני בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתובה צבאית, שנת 2015.

קץ להדחקה - עידן שישי בלוחמת יבשה (גיליון 6) מאת **ערן אורטל**, מקום ראשון בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתובה צבאית, שנת 2016.

כך נהגנו תמיד (גיליון 8) מאת **דניאל ברן**, מקום שני בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתובה צבאית, שנת 2016.

במקום בו אין אנשים - האתגרים הצפויים לצה"ל מהשימוש הגובר בכלי נשק בלתי מאוישים (גיליון 9) מאת **סמואל בומנדיל**, מקום שלישי בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתובה צבאית, שנת 2017.

לראות את הנולד - שילוב יכולות בינה מלאכותית לשיפור העוצמה האווירית (גיליון 11-12) מאת **נורית כהן-אינגר וליאור זכרון**, מקום ראשון בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתובה צבאית, שנת 2017.

אסטרטגיה בעידן הבינה המלאכותית – תהליך תכנון אסטרטגי למגמות טכנולוגיות משבשות (גיליון 18) מאת **דוד שורש**, מקום ראשון בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתובה צבאית, שנת 2018.

מכיפת ברזל ל"תקרת זכוכית" (גיליון 16-17) מאת **שלומית רודניצקי**, מקום שני בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתובה צבאית, שנת 2018.

גיליונות קודמים

גיליון 1	ספר - עיון בהתהוות האתגר בגבולות
גיליון 2	שינוי והשתנות - על גמישות צבאית במציאות מתהווה
גיליון 3	סייבר - אתגר והזדמנויות במרחבים חדשים
גיליון 4	עורף והגנה - עיון מחודש
גיליון 5	רשתיות וחשיבה רשתית - על עולמות שטוחים ומה שביניהם
גיליון 6	בניין הכוח - חלק א'
גיליון 7	בניין הכוח - חלק ב'
גיליון 8	המטה הכללי - חלק א'
גיליון 9	בניין הכוח - חלק ג'
גיליון 10	המטה הכללי - חלק ב'
גיליון 11-12	עוצמה אווירית - יובל למבצע מוקד
גיליון 13	משחקי מלחמה
גיליון 14	המטה הכללי - חלק ג'
גיליון 15	ביטחון שוטף - חלק א'
גיליון 16-17	יבשה - 70 שנה לצה"ל
גיליון 18	דיגיטל 2.0

הגיליונות הבאים

5 שנים לבין הקטבים - גיליון חגיגי

קוראים המעוניינים להצטרף לשורת הכותבים של "בין הקטבים"

מוזמנים לשלוח אלינו הצעות למאמרים

Dado_Journal@mail.idf.il

תמיר ידעי

"מתחיל מכאן 4"

הנחות יסוד מתעתעות באתגר "הביטחון השוטף"

רפי מילוא, שרית שיף ודנה פרייזלר-סוירי

"ראשו בעננים ורגליו על הקרקע"

תהליך פיתוח התפיסה המבצעית באוגדה 80 (2015-2017)

ערן אורטל

את מי אנחנו מפחידים?

התפתחות הגישה הצה"לית למבצעי גמול והרתעה מול ארגוני טרור וגרילה

אל"ם ד' וזב דל

הילכו שניים יחד גם אם לא נועדו?!

ממערכת אחת לשתיים - דיון ביקורתי באסטרטגיה הישראלית מול הפלשתינים

דותן דרוק

הגנה מרחבית - עלייתה, ירידתה ולידתה מחדש

אריה שרביט

פקודות, הוראות ונהלים לתורת לחימה -

הבט"ש כמקרה בוחן

גור ליש

תפיסת הביטחון בשגרה

מאמר תגובה לגיליון 15 - ביטחון שוטף חלק א'

שאל ברונפלד

על ההתשה ועל המלחמה להפסקתה

ביקורת ספרות

"המלחמה להפסקת ההתשה"

"התשה - המלחמה שנשכחה"