**"ההצלחה נמדדת בכמה מטרות חדשות מייצרים": כך נבנה הבנק של צה"ל בעזה**

חשיבות עליונה שניתנת ליצירת מטרות, גם אם איכותן ירודה, התרפסות של חיילי מודיעין ומעורבות הדרג הפוליטי: שני אנשי חיל האוויר מספרים ל"הארץ" מה מתרחש בצוותים שמאשרים מטרות להפצצה. דובר צה"ל בתגובה: התהליך מתנהל בחרדת קודש

[יניב קובוביץ](https://www.haaretz.co.il/misc/writers/WRITER-1.681402) 15.12.19 (הארץ)

"התפיסה בצה"ל היא שהצלחה נמדדת בכמה מטרות לתקיפה מצליחים לייצר, כמות המטרות החדשות שנכנסות לבנק", אומר ל"הארץ" איש חיל האוויר, שיכונה כאן א', על בנק המטרות של הצבא ברצועת עזה. בשבועות האחרונים, מאז הפציץ צה"ל את בית משפחת א־סווארכה בדיר אל בלח והרג תשעה מבני המשפחה, נחשף א' לשיח הער סביב אותה פעולה. טענת צה"ל כי המטרה עברה "תיקוף", כלומר נבדקה כמה ימים לפני התקיפה עצמה, גרמה לו, כמו גם לקצינים וחיילים רבים באגף המודיעין ובחיל האוויר, לחוש אי־נוחות. "בדיונים כאלה", מוסיף ואומר א' על תהליך התיקוף, "לרוב אין עיסוק מודיעיני משמעותי במטרה שכבר קיימת, כי יותר משמעותי לייצר מטרות חדשות, זה מה שסופרים לך בסוף".

האמירות הללו של א' אינן מתייחסות למקרה ספציפי, כי אם לתרבות שאליה נחשף בצה"ל. אמירות דומות נשמעות גם מפי מי שיכונה ב'. לאורך השנים היו שניהם שותפים לתהליך קבלת ההחלטות בעניין יצירת מטרות ואישורן. שניהם מספרים ל"הארץ" על הדינמיקה שבין הצוותים האחראים לתהליכים הללו בזמן סבבי לחימה: על החלק המרכזי של תרבות ה"סמוך" בשיקולי קבלת ההחלטות; על החשיבות העליונה שניתנת לצבירת מטרות על פני עמידה על איכותן, וכדרך להתקדם בסולם הדרגות; וגם על המעורבות של הדרג הפוליטי, שלוחץ להביא "תוצאות", מה שמביא לתקיפת מטרות משיקולים שאינם תמיד מבצעיים.

על הנייר, אומרים השניים, אין כל בעיה באופן שבו אמור להתנהל תהליך בחירת המטרות ואישורן. הבעיה היא בביצוע. אנשי המפתח כאן הם חברי צוות התכנון של המטרה, האחראים עליה מכל היבט: בחירתה, "תיקופה" והשאלה כיצד תותקף. "הצוות יכול לכלול בין חמישה ל–15 גורמים שונים", מסביר א'.

Top of Form

Bottom of Form

לדבריו, "ראש צוות התכנון יהיה בדרך כלל טייס, בקבע או במילואים, שמחויב לעשות גם תפקידי מטה אם הוא רוצה קידום בתפקיד בטייסת או בדרגה". החברים האחרים יכללו לרוב אנשי מודיעין, איש חקר ביצועים שיעריך עד כמה התוכנית שגובשה טובה ומה השלכות הנזק האגבי וגם נציג של הפרקליטות הצבאית האחראי על היבטים שונים של הדין הבינלאומי.

הבעיה הראשונה שעולה, אומרים השניים, היא בתמריץ. ראש הצוות ייבחן בסופו של דבר על כמות המטרות החדשות שהוא הצליח לייצר ולא על אלו שתיקף מחדש. "תורנות מטרות (שבה מתקפים מטרות מחדש — י"ק) נחשבת למשימה פחות יוקרתית, מבחינת הטייסים זה תמיד תקוע להם בזמן לא טוב", אומר ב'. "ברוב המקרים יתחיל איש המודיעין לדבר, אם הוא יגיד בתחילת השיחה שאין מודיעין חדש על המטרה בשנה האחרונה אז הסתיימה העבודה סביב המטרה. תיקוף של מטרה יכול לקחת דקה ויכול לקחת שעה, תלוי במודיעין ובחשק של הצוות להעמיק בנושא".

לאורך השנים האחרונות נכחו ב' וא' בהרבה מאוד דיונים סביב מטרות, ונחשפו למארג האינטרסים של המשתתפים בדיונים. "צריך להגיד שיושבים שם אנשים טובים, זה לא אנשים מושחתים", טוען ב', "אבל בסופו של דבר זה אנשים שנמדדים על כמות מטרות ותקיפות, והם גם רוצים ללכת הביתה בזמן. כולם בחדר מבינים שאם יתחילו להעמיק בכל מטרה, הם לא ייצאו משם בשבועיים הקרובים. לכן במקרים רבים זה הופך להיות סוג של פעולה אוטומטית". לדבריו, "כולם מבינים שמספר גבוה של מטרות יביא למצב שהפיקוד הבכיר יהיה מרוצה וזה תמיד מוסיף לקידום של מפקדי צוות התכנון. זה לא משהו מושחת שקורה מתחת לשולחן, זה משהו שכולם מבינים אותו גם בלי צורך לדבר עליו באופן ישיר".

הבעיה, אומר ב', אינה מסתכמת בזמן שיש לחברי הצוות להשקיע, אלא גם בזמן שהם נמצאים כבר בצבא. או במלים אחרות: פערי הוותק והדרגות. לא פעם, הוא אומר, "בצוותים האלה יושב מפקד שהוא רב־סרן מחיל האוויר ומולו רב"ט או סמל ממודיעין. מדובר בבחורים צעירים, מאוד מוכשרים, אבל זה צבא. בסוף יושב רב"ט מול טייס ולהגיד לו שהוא טועה או לגרום לו להישאר כל הלילה במשרד כי הוא החליט לחפור לעומק במטרות — זה מצב שלא כל חייל צעיר יכול לעשות".

בהקשר זה מוסיף א' שכאשר בזמן לחימה איש חיל האוויר רוצה לתקוף מטרה מסוימת, איש המודיעין שיושב מולו (וצריך לבחון אותה, לתקף אותה ולקבוע שהיא עומדת בתנאים), לא יפריע לו, יסמוך עליו. הוא הרי הבכיר. "היו כאלה מקרים ובאף אחד מהם לא יצא לי לראות סוג של פקפוק בהחלטה של מפקד בכיר שיכול להיות שהוא טועה", הוא אומר. "אין שום מחשבה או אפשרות להביע מחשבה ובטח לא לשאול למה מבצעים את הפעולה, צריך לבצע וזהו".

**מטרות שוות צ'ופר**

היבט שמושרש בשלב מוקדם, אומרים השניים, הוא מטרת העל: למצוא מטרות. "כשמגיע חייל צעיר, הנושא הזה של הרגישות מול הקצינים שחייבים להציג תוצאות מועבר להם באופן הכי ברור עוד בחפיפה שלהם, זה סוג של מידע שעובר כמורשת בין החיילים הוותיקים לחדשים", אומר א'. "מבהירים לו את העובדה שזה קידום ושאנשים רוצים לעוף הביתה מוקדם". לאורך זמן, המסר עובר ומוטמע. "איש חיל האוויר ירצה להוציא תקיפה ואיש המודיעין ירצה להיות חתום על עוד מטרה", מוסיף א'. "בסוף זה שני אנשים שמבינים מה רוצים למעלה ומנסים שלא לשים אחד לשני מקלות בגלגלים".

ואחד המקלות המרכזיים הוא בדיקה נוספת של מטרות בשעה שאפשר לייצר חדשות. "יכולות להיות גם 500 מטרות ולעבור עליהן זה גוזל זמן של ייצור מטרות חדשות", מסביר א'. "לפעמים יכולים להטיל על הצוות פרויקט לייצר מטרות חדשות באזור מסוים או סביב נושא מסוים, ומבחינת חבריו זה הופך לעבודה המרכזית". לעתים זה גם מביא צ'ופרים. "צוות שמביא מטרות חדשות", הוא אומר, "יכול לקבל כל מיני הטבות כמו ימי כיף, חופשה או שיכריזו עליהם כצוות מוצלח לפני כולם".

למשוואת כמות המטרות ביחס לאיכותן יש תופעת לוואי נוספת — קושי לבחור מטרות שפגיעה בהן אכן תקדם את הלחימה . "[בצוק איתן](https://www.haaretz.co.il/misc/tags/TAG-1.2384410), המבצע נמשך 51 ימים", אומר ב'. "ההתחלה היתה מאוד אינטנסיבית ואחרי שלושה שבועות גם נגמרו לנו המטרות". בשלב זה, הוא אומר, עלו מטרות כמו שדות פתוחים, אתרים שכבר הותקפו, כבישים, או מנהרות שהפירים שלהן הותקפו כבר בתחילת הלחימה. "היתה הוראה להמשיך כל הזמן לייצר תקיפות", הוא אומר, "קראו לזה יצירת תודעה של נרדפות שבמציאות זה היה לעשות רעש בעזה".

בעיה אחרת הקשורה בבחירת המטרות, ויותר מכך בתיקופן, היא השאלה מה יש בהן. כאשר מטרה מגיעה לבחינה מחודשת של צוות התכנון, אומר א', אין לאנשיו יכולת לדעת מה באמת יש שם. "אם זה מופיע כמחסן אמל"ח אז אנחנו לא יודעים להגיד כמה אמל"ח יש במטרה", הוא מסביר. "יכול להיות שם רימון אחד או 1,000 רימונים או בכלל נייר טואלט. לנו אין דרך לדעת".

לדבריו, במשך גל תקיפות אף אחד לא ירים לאוויר מל"ט כדי לעשות בדיקה בזמן אמת ("חוזי", בלשון מבצעית) של כל מטרה — רק כדי לוודא שמה שהיה שם עודנו שם או שאם חל שינוי בנעשה בו, בין אם זו עמדת תצפית, מתחם אימונים או מחסן נשק. "אין דרך לדעת מה קרה בזמן אמת", הוא אומר, "אז פועלים לפי תיק המטרה".

א' וב' עצמם לא לקחו חלק בתקרית שבה נהרגו בני משפחת א־סווארכה, אולם לדבריהם אירוע מסוג זה יכול להתרחש כאשר ישנו רצון לרצות את הצוות, וכאשר רמת הביטחון באיכות המטרה אינה גבוהה דיה. "כולם יודעים שברוב המקרים לא קורה כלום — זו התפיסה — אומרים לך שמוכנים לקחת את הסיכון", אומר א'. "אבל פתאום קורה מקרה שמשפחה שלמה מתה וכולם לא מבינים למה. אין לי מושג אם המקרה של [דיר אל בלח](https://www.haaretz.co.il/news/politics/1.8130778)הוא כזה, אבל אין לי ספק שאירוע כזה יכול ליפול בדיוק באותן סיטואציות של 'תן וקח' בין אנשי צוות התכנון ותיקוף המטרות. הבעיה של תרבות הסמוך".

מי שאמור לשחק תפקיד משמעותי בתהליך מסוג זה הוא נציג הפרקליטות הצבאית. "יש להם פתגם קבוע באותם מפגשים: אפשר לתקוף את המטרה אם זה מידתי", אומר א'. "מידתי זה מושג גמיש בצבא". לפעמים, הוא אומר, מפקד צוות שמעוניין ביותר מטרות יבקש למתוח את הגבול ואת הסיכון הכרוכים בבחירת המטרות, כך שהנזק האגבי הצפוי עשוי להביא ליותר נפגעים בקרב אזרחים.

לשאלה מה יש באמת במטרות יש השלכות נוספות, הגם שאינן קשורות בהרג אזרחים. "לפעמים שומעים על תקיפה של מתחם אימונים של ארגון טרור כזה או אחר", מספר א'. "אנשים יכולים לחשוב שמדובר במתחם שנראה כמו בסיס צאלים, עם מבנים גדולים, מטווחים ואזורי תרגול לוחמה בשטח בנוי". אך לדבריו, "לפעמים מה שמוגדר מתחם אימונים זה אזור שיודעים שהפעילים מגיעים לשם לרוץ או לעשות כושר גופני. עמדת תצפית יכולה להיות עמדה שנראית כמו סוכת מציל או בור עם שקי חול סביבו. מטרת 'תת קרקע' יכולה להיות חניה מתחת לבית של פעיל. לא כל תת קרקע זה תקיפה של מנהרה כמו שחושבים, או כפי שזה מוצג בתקשורת".

**איכות, קווים לדמותה**

לאחר מבצעים (או סבבי הסלמה) ממהרים בכירים בדרגים המדיני והביטחוני להודיע כי הותקפו "מטרות איכותיות". המשמעות עבור הציבור הרחב: הצד השני ספג מכה קשה. אלא שעל א' וב' הביטוי הזה עושה פחות רושם. "מטרות איכות זה ביטוי של התקשורת ושל גנרלים שמתראיינים", אומר ב'. "בפועל יש מטרות שאתה יודע שתקיפה שלהן יכולה לפגוע ביכולת הפיקוד והשליטה של הצד השני או לקחת ממנו יכולות חשובות". אבל את זה, הוא אומר, יודעים רק לאחר התקיפה. "לא פעם ראינו בתקשורת שפורסם שצה"ל תקף מטרות איכות ואנחנו יודעים שזה היה קונטיינרים", הוא מפרט. "יכול להיות שבאמת היה בקונטיינר הזה משהו ששווה את התקיפה — אבל אם היה שם משהו באמת איכותי, אפשר להניח שגם החמאס מבין שלמקם קונטיינר ליד חוף הים זה לא הכי בטוח".

גם לא' יש השגות לגבי "המטרות האיכותיות". "מטרה כזאת יכולה להיות מחסן עם שתי רקטות או מתחם אימונים", הוא מסביר. "יש מטרות שהפגיעה בהן נחשבת לפגיעה אסטרטגית כזו שבוודאות תשפיע על הלחימה של האויב, ותיצור אצלו בלבול. בעיקר מדובר במטרות של פיקוד ושליטה. אבל לקבוע באופן חד־משמעי אם המטרה איכותית, אפשר רק לאחר התקיפה כשמבינים את התוצאות וההשפעות שלה".

באחרונה נכנס ביטוי חדש לזרג'ון המלחמתי — מטרות עוצם. לכאורה, מטרה איכותית פלוס. למעשה, אומר ב', מדובר בבניינים בני ארבע קומות ומעלה. "באחד הסבבים האחרונים הותקפה מטרת עוצם כזו, בניין תקשורת", הוא מדגים. "צריך להבין, זה לא בניין של CNN, זה דירה או חצי קומה עם ציוד תקשורת שלמחרת ממוקם בבניין אחר".

לדברי השניים, הירידה באיכות המטרות באה לידי ביטוי באופן בולט בסבב הלחימה האחרון ברצועה — [מבצע](http://www.haaretz.co.il/news/politics/.premium-1.8168854)[חגורה שחורה](https://www.haaretz.co.il/news/politics/.premium-1.8168854) — אז נדרש צה"ל לייצר מטרות של הג'יהאד האיסלאמי, מבלי לפגוע בנכסים של חמאס. "עד לאחרונה בכלל לא דיברו על הג'יהאד, אף אחד לא התייחס לארגון הזה", אומר ב'. "אף פעם לא היתה ממש היערכות להתעסק עם הארגון הזה. הוא קטן, דל אמצעים, אין לו את היכולות של חמאס והוא מאוד בולט מעל הקרקע". בניגוד לחמאס, אומר ב', כאשר פעילי הג'יהאד מבצעים שיגור, הם יוצאים מהעמדה ועוברים לאחת אחרת, לא נעלמים.

את המטרות של המבצע האחרון הם מגדירים כ"עלובות". "לא תקפו מטרות גדולות או כאלה שמסובכות לתקיפה", מסביר אחד מהם. "לא היה משהו גדול ומסעיר".

באופן כללי, סבורים השניים, המניע לסבב ההסלמה האחרון היה פוליטי. "זה שיש לאירוע כזה שם אחרי פחות מ–48 שעות של לחימה שמבחינת חיל האוויר ופיקוד דרום התנהל כמו תרגיל זה מראה שמישהו היה צריך להציג את האירוע הזה כהישג", מוסיף אותו אחד, "לייצר משהו גדול בהרבה ממה שזה היה בפועל".

ככלל, התערבות פוליטית בבנק המטרות אינה בהכרח אירוע חריג, אומר א'. בשנים האחרונות הוא זוכר אירוע שבו הועבר מהדרג המדיני מסר, אפילו דרישה, "שמעכשיו כל תגובה של צה"ל, ולא משנה באיזה חזית, תהיה קשה הרבה יותר מהפעולה של הצד השני", הוא משחזר. ואז אירעה תקרית מסוימת. לאחר שהקצינים הבכירים הציעו כמה אפשרויות לתגובה, הגיעה הנחתה מהדרג המדיני: דרושה תקיפה של מטרות כבדות הרבה יותר. "הבחירה היתה ללא שום הגיון, מכיוון שיש מטרות שאתה לא רוצה לפגוע בהן אחרי כל אירוע, יש מטרות שאתה שומר לימים של מלחמה, שתקיפתן אמורה לשנות את פני המערכה", מוסיף א'. "יש מקרים שתקיפה של מטרה עשויה לחשוף את המודיעין שיש לצה"ל באופן כזה שיביא את הצד השני להתארגנות מחדש".

באותו מקרה, הוא אומר, לא היה אחד בצה"ל שתמך בהחלטה של הדרג המדיני. "אתה מרגיש את התסכול של כל הגורמים שמבינים שבגלל החלטה פוליטית ולשרת את מעמדו של פוליטיקאי כזה או אחר דורשים ממך דברים שאין להם שום הצדקה מבצעית, ואפילו יפגעו בתוכניות שעובדים עליהן שנים". במקרה אחר באותה התקופה, אומר א', שוב הגיעה דרישה חריגה מירושלים. "המשמעות של המטרות שהדרג המדיני רצה היתה סבירות גבוהה לפתיחת מלחמה".

עברו כמה שנים מאז המקרים ההם, אבל לטענת א' וב', זהו תהליך שמקובל כבר שנים. "עכשיו [נפתלי בנט](https://www.haaretz.co.il/news/politics/.premium-1.8233760) נכנס לתפקיד וגם הוא יוצא בהצהרות של תקיפות עם הרוגים, מטרות איראניות, חיסולים, כל יום משהו חדש", אומר א'. "לאנשי המקצוע קשה לשמוע את הדברים. כולם מבינים שהאמירות של אותם הפוליטיקאים וההבטחות שלהם בראיונות, יהיו שיקול לבחירת מטרות ועשויות להביא לתקיפה מיותרת רק כדי שאותו גורם פוליטי יוכל לצאת לתקשורת ולהגיד שהוא קיים את מה שהבטיח. המעמד של השיקול המבצעי והתוצאה הרצויה נשחק — והופך לפחות רלוונטי".

מדובר צה"ל נמסר בתגובה כי "הטענות לפיהן ישנה עדיפות של כמות על פני איכות בתהליך ייצור ואיסוף המטרות בצה"ל משוללות כל יסוד, כמו טענות נוספות המובאות בכתבה. תהליך ייצור המטרות ואישורן מתנהל בצה"ל באופן שיטתי ומקצועי לאורך שנים. התהליך מתנהל בחרדת קודש על ידי אנשי מקצוע מאגף המודיעין, חיל האוויר, אגף המבצעים, גורמי הדין הבינלאומי וגורמים נוספים בצה"ל ובמערכת הביטחון.

"תהליך זה נבחן, מתוחקר ומתעדכן בשגרה באופן רציף וכראיה — איכות המטרות והדיוק שלהן בכל אירוע מבצעי בכלל הגזרות. כאשר ישנן שגיאות מבצעיות הנושא נבחן ומתוחקר לעומק על מנת להפיק לקחים רלוונטיים ולהשתפר".