

יחידות מיוחדות ללמידה מערכתית בצה"ל

"שקד", "רימון" ו"אגוז" כמקרי מבחן ל"יחידות למידה"

יואב טילן ואלי מיכלסון¹

תוכן

.....	יחידות מיוחדות ללמידה מערכתית בצה"ל
1.....	"שקד", "רימון" ו"אגוז" כמקרי מבחן ל"יחידות למידה"
2.....	מבוא
3.....	רקע לתופעה בצה"ל
4.....	מקרי המבחן
10.....	דיון במקרי המבחן
11.....	מסקנות
12.....	סיכום וראיה לעתיד
14.....	רשימת מקורות

¹ אל"ם יואב טילן הוא קצין אג"ם במפקדת גייס צפוני. סא"ל אלי מיכלסון הוא ראש ענף פיתוח ידע במרכז דדו.

מבוא

מעת לעת מוקמות בצה"ל יחידות ייעודיות וייעודיות, אשר חורגות מסדרי המבנה והארגון המקובלים, במטרה להתמודד עם אתגר מבצעי חדש. יחידות אלה פועלות מחוץ לתפיסות הקיימות – "פורצות את הגבולות המחשבתיים" ו"יוצאות מן הקופסא".

הקמת יחידה ייעודית היא אחת הדרכים שצה"ל מצא כדי להתמודד עם אתגר מבצעי קיים או מתפתח שטרם נמצא עבורו מענה ראוי, בעיקר במסגרת הביטחון השוטף. יחידות אלו מאפשרות למידה מערכתית בכך שהן פורצות את המסגרת. לצד ההשפעה המצופה מיחידות אלו בהיבט המבצעי, השפעתן על הלמידה של כלל צה"ל רצויה אף היא, גם אם לא באופן מודע. בתוך כך ניתן לראות את השפעתן בשלושה רבדים: תפיסתי, תורתי וערכי. הרובד התפיסתי בא לידי ביטוי בפיתוח גישות חדשות ללחימה ופריצת מסגרות החשיבה הקיימות. הרובד התורתי הוא הרובד הגלוי של פיתוח טכניקות לחימה טקטיות וטכנו-טקטיות. הרובד הערכי קשור לפיתוח אתוס ללחימה ולפיקוד וגם בכך יש ליחידות אלו השפעה.

במאמר זה ננסה לבחון את השפעתן המערכתית של יחידות ייעודיות כגון אלו, את תרומתן ללמידה המערכתית של צה"ל ואת הרעיון לפתח מענה ארגוני ייחודי. לשם כך נציג במאמר ניתוח של שלושה מקרי מבחן: סיירת "שקד" (1955), יחידת "רימון" (1970) ויחידת "אגוז" (1995). מקרי המבחן יסייעו לבדוק את ההשפעה של יחידות אלו על גיבוש תפיסות חדשות ואת תרומתן לפיתוח ידע מבצעי חדש לאור ייחודן. ראוי לציין מראש כי לשם כך נדרשת בחינה מעמיקה לא רק של היחידות, אלא גם התבוננות על ההשפעות החורגות מן היחידות עצמן על כל צה"ל.

המאמר אינו עוסק בכוחות מיוחדים (Special forces), אשר הגדרתם ברורה ומשמעותה היא: יחידות בעלות איכות יוצאת דופן ("כוחות בעלי הכשרה קרבית מגוונת, הדורשת התמחות מיוחדת"²). היחידות הייעודיות הנדונות במאמר זה עונות לרוב על ההגדרה הצה"לית של יחידות נבחרות ("כיניו ליחידות לוחמות [שאינן כוחות מיוחדים] הניכרות ברמתן המבצעית הגבוהה ובאיכות ביצועיהן הבולטת"³). לצורך מאמר זה נתייחס ליחידות אשר פותחו בהן יכולות ייעודיות המאפשרות התמודדות טובה יותר עם אתגר מבצעי מסוים. לדוגמא, לוחמה מול גרילה בשטח סבוך ולוחמה מדברית מול חוליות מסתננים. בהתאם לכך התייחסנו ליחידות אשר את יכולותיהן או את דפוסי הפעולה שלהן ניתן להעתיק ליחידות "רגילות" או אחרות. בכל דרך אחרת לא תתאפשר למידה של כלל המערכת.⁴

המאמר מכיל שלושה חלקים עיקריים. בחלק הראשון תובא סקירה כללית על התופעה בצה"ל. בחלק השני יוצגו מקרי המבחן ויוצג הדיון בהם ובחלק השלישי נדון בתופעה וננסה להרחיב את גבולות הרעיון.

הערה מתודולוגית מקדימה. המאמר מבוסס בעיקר על מקורות משניים (ספרים ומאמרים) כך שניתוח היחידות הנדונות במקרי המבחן ובהתאם לכך הוא מוגבל, אך מבחינתנו מקורות אלה

² המילון למונחי צה"ל, אג"ם-תוה"ד, התשנ"ח-1998, עמוד 253.

³ המילון למונחי צה"ל, עמוד 233.

⁴ לדיון רחב יותר על ההגדרות השונות של יחידות מיוחדות, ראו: אלון קדיש ועוזי בן-שלום, "יחידות מיוחדות – הצעה להגדרה", עמודים 199-202.

מספיקים כדי לאפשר את הדיון הנדרש ברעיון של הקמת יחידות ייעודיות ושל השפעתן על הלמידה המערכתית.⁵

רקע לתופעה בצה"ל

כאמור, הקמת יחידות ייעודיות בצה"ל התרחשה באופן תכוף, החל מהקמתו. ניתן אף למצוא בסיס לתופעה זו עוד לפני הקמת צה"ל. לדוגמא, פלוגות "הנוודות", שהוקמו בהובלת יצחק שדה, פעלו באופן התקפי במסגרת מערכי ההגנה – "מחוז לגדר" – ופיתחו טכניקות להגנה פעילה שהתבססה על פעילות התקפית. בהמשך, היתה "הנוודות" הבסיס הרעיוני להקמת "פלוגות השדה" ובכך שימשה כבסיס להרחבת תפיסת ההגנה בכל רחבי הארץ.⁶

הפעם הראשונה שבה הוקמה יחידה ייעודית להתמודדות עם אתגר מבצעי "חדש" היתה בסוף קיץ 1953 עם הקמתה של יחידה 101. היחידה הוקמה בפיקודו של רס"ן אריאל שרון כיחידת 'קומנדו' יבשתית והיא נועדה לתת מענה לתופעת ההסתננויות מהגבול של גורמים עוינים שביצעו פיגועים ומעשי אלימות שונים בתוך גבולות ישראל. המציאות הביטחונית לבעיה זו היתה אתגר שיחידות צה"ל התקשו להתמודד איתו באותם הימים, במיוחד בכל הקשור לפעילות מעבר לגבולות בשטחו של האויב. היחידה התקיימה חמישה חודשים בלבד וסופה היה במיזוג לתוך גדוד 890 של הצנחנים. על היחידה ועל השפעתה המבצעית במסגרת ההתמודדות עם ההסתננויות באמצעות פעולות התגמול ועל תרומתה לרוח הלחימה ולאתוס בצה"ל נכתב רבות.⁷ באופן פעולתה קבעה היחידה למעשה את הנורמה ואת דפוסי הפעולה של האליטות המבצעיות העתידיות בצה"ל שבעיקרם היו שמירה על ערכי הנחישות בעמידה במשימה, היוזמה היצירתיות וערך הרעות.

יחידות נוספות לא אחרו לקום וכבר באמצע שנות החמישים הוקמו סירות בפיקודים המרחביים. בשנת 1955 הוקמה סירת "שקד" בפיקוד דרום מול אתגר ספציפי, על האתגר ועל היחידה נדון בהמשך. בשנת 1956 הוקמה בפיקוד הצפון סירת "אגוז" ועשור לאחר מכן הוקמה סירת "חרוב" בפיקוד המרכז.

בשנת 1966 הוקמה במסגרת חטיבת הצנחנים סירת "דוכיפת", שנועדה לתת מענה ממוכן לכוחות מוטסים נגד טנקי האויב וזאת באמצעות שריוניות חדשות שנרכשו מצרפת. לאחר מלחמת ששת הימים, בראשית שנות השבעים, הוקמה סירת "רימון" לשם התמודדות עם הטרור ברצועת עזה – גם בה נדון בהרחבה בהמשך המאמר.

אחרי מלחמת יום הכיפורים פורקו מרבית היחידות והסירות הפיקודיות ומוזגו ביחידות רגילות, אך דור חדש של יחידות קם בעקבותיהן. בשנת 1974 הוקמו יחידת הלוט"ר (לוחמה נגד טרור) ויחידת הכלבנים, "עוקץ".

⁵ מקור מרכזי למאמר זה הינו עבודת הגמר של אל"ם יואב טילן שנכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי בהנחיית תא"ל (מיל") ד"ר מאיר פינקל.

⁶ ראו מרדכי נאור (עורך ראשי), **לכסיקון כוח המגן ה"הגנה"**, עמוד 294.

⁷ לדוגמא, ראו אורי מילשטיין, **ההיסטוריה של הצנחנים – ממלחמת העצמאות עד מלחמת לבנון (כרך א')**. זאב אלרון, "הצנחנים בצה"ל – שנים ראשונות: 1948-1956", עמודים 42-43.

בשנות השמונים קמו גם יחידות נגד טרור שנועדו לפעול בשטחי יהודה ושומרון (יו"ש) ועזה. בדומה לסיירת "רימון" של שנות השבעים, היחידות החדשות "דובדבן" (1986, איו"ש) ו"שמשון" (1986, עזה) התבססו על יכולות הסתערבות ועימות פנים אל פנים מול האויב.

בשנת 1995 הוקמה מחדש בפיקוד צפון יחידת "אגוז", כיחידה חטיבתית (גדוד) בתוך חטיבת גולני. "אגוז" החדשה נועדה להתמחות בפעילות מבצעית ייחודית במרחב דרום לבנון כנגד חיזבאללה וכנגד גורמי כוח עוינים נוספים שפעלו ברצועת הביטחון – זו היחידה השלישית והאחרונה שבה נדון בהרחבה בהמשך. עוד בשנות התשעים אוגדו יחידות הסילוק פצצות (יחס"פ) וסיירת "יעל" ליחידה אחת – 'יחידת ההנדסה למשימות מיוחדות' (יהל"ם).

מראשית המאה העשרים ואחת פחת קצב הקמתן של יחידות ייעודיות באופן משמעותי. במהלך העשור הראשון של שנות האלפיים, התפתחה יחידה קטנה להתמודדות עם 'סליקים' ומנהרות בשם סמו"ר- סליקים ומנהרות, שאוגדה לימים כפלגה נוספת ביהל"ם. בשנת 2010 הוקמה באופן רשמי יחידה בסדר גודל פלוגתי בחטיבת גבעתי בשם "רימון", שנועדה לפעול בימי שגרה מול האתגרים של הסתננות ופעילות חבלנית עוינת בגבול עם מצרים ובגבול עם ירדן, במרחב אוגדת "אדום" של פיקוד דרום.

כפי שניתן לראות, בכל תקופה ניצבו בפני צה"ל אתגרים חדשים שעבורם נדרש לתת מענה מבצעי חדש. בחלק מהמקרים נדרש צה"ל לייצר יכולת חדשה באמצעות הקמת יחידה ייעודית וייחודית למטרה זו. בחלק מהמקרים יחידות ומסגרות קיימות נאלצו להרחיב את ייעודן ואת תכליתן על מנת להכיל במסגרת היכולות שלהן את המענה לאתגר הקיים זאת בנוסף או במקום יכולות שכבר היו להן.

מקרי המבחן

מקרי מבחן שנבחרו הם "שקד" בשנים 1955-1982, "רימון" בשנים 1970-1972, ו"אגוז" 1995-2006. יחידות ייעודיות אלה התמודדו בהצלחה עם אתגר מבצעי "חדש" והשפיעו במידה כזו או אחרת על הלמידה של כל צה"ל. מטרתן של חלק זה היא להציג את היחידות כדי לקיים דיון על השפעתן ולהעריך את תרומתן לצה"ל בשני פרמטרים מרכזיים – פיתוח ידע מבצעי חדש ופיתוח תפיסות וגישות חדשות ללחימה. לפני שנפרט את המקרים, חשוב לציין כי סיפורה של סיירת "שקד" במסגרת תיאור מקרי המבחן הוא נרחב יחסית בשל אורך התקופה הנדונה ועושר הכתיבה על היחידה. על יחידות האחרות נמצאו באופן יחסי מעט מקורות, אולם הם הספיקו לצורך קיום הדיון אליו אנו מכוונים. למרות חוסר האיזון שבתיאור מקרה המבחן נציין כי בחרנו להרחיב בתיאור המקרה הראשון, "שקד", ולא לוותר על העומק שניתן להשיג מכך לדיוננו.

סיירת "שקד" (1955) הוקמה על מנת להתמודד מול איום משמעותי שניצב מול מדינת ישראל בתקופה זו – תופעת החדירות וההסתננות העוינות לשטחה בדרום. באותן שנים נחשב מרחב הדרום לבעייתי ביותר מבחינה ביטחונית. במקביל לאיום הקיומי שהציבו מדינות ערב – במיוחד מצרים וירדן – התעוררו איומים נוספים, שוטפים, שהפרו את ריבונות ישראל על שטחה. לדוגמה, חדירת כוחות תצפית מצריות, תקריות ירי ופיגועים, מקרי שוד אלימים, גניבות אזרחיות, הברחות

ועוד. כולן העיבו על הביטחון, על חופש התנועה של אזרחי מדינת ישראל במרחב ועל שליטת צה"ל מדרום לקו קריית גת.⁸

ניתן לאפיין שלוש תקופות מרכזיות בזמן קיומה של היחידה: התקופה הראשונה – תקופת הקמתה בשנת 1955 ועד למלחמת ששת הימים. התקופה השנייה – מתום מלחמת ששת הימים ועד למלחמת יום הכיפורים. התקופה השלישית – החל ממלחמת יום הכיפורים ועד להצטרפותה לחטיבת גבעתי בשנת 1982, בתום מלחמת לבנון הראשונה. בכל תקופה לחמה היחידה מול אויב שמאפייני פעולתו היו שונים והיא פעלה בשיטות שונות.

בראשית דרכה התמודדה "שקד" בעיקר עם תופעת החדירות במרחב רצועת עזה ובמרחב הצפוני בגבול המצרי של חצי האי סיני. לימים התרחבה פעילותה, במקביל להתעצמותה המספרית, לשאר מרחבי הנגב המערבי עד אילת ובמזרח – לאורך גבול ירדן שבערבה. "שקד" הפכה תוך זמן קצר, למרכיב מרכזי במענה שניתן למיגור תופעת החדירות לאורך גבולותיה הדרומיים של מדינת ישראל של אותם הימים.⁹

הצלחותיה של "שקד" ניכרו כבר בשנות פעילותה הראשונות. הישגים אלו הושגו על אף סדר הכוחות המצומצם של היחידה ומבלי שהיו ברשותה אמצעי לחימה מיוחדים. לכן נתפסו שיטותיה של סיירת "שקד" כיעילות ביותר.

בתקופה זו ניכרה תרומת היחידה בפיתוחן הייחודי של התפיסות והטקטיקות של עקרונות ה-'גישוש', ה-'מרדף על עקבות', 'מסגרים' ו-'חיתוכים' על צירי טשטוש, כולן כשיטה סדורה ומקצועית, להתמודדות ולהכלת חדירתם של גורמים עוינים לשטח מדינת ישראל. שיטות אלו אומצו והותאמו גם לחזיתות האחרות על ידי יחידות צה"ל לרבות סיירות "אגוז" ו"חרוב" של הפיקודים צפון ומרכז, והפכו להיות הטכניקות והתרגולות המקובלות בביטחון השוטף לאורך כל גבולותיה של המדינה.

בשקד נכתבה תורה [...] מפקדים [בדרג הממונה] לא התיימרו להיות מומחים ויודעי הכל באשר לאופן הטקטי בו צריך לתת את המענה ולכן לא הפריעו. עמוס ירקוני [מפקד היחידה הראשון] הוביל סטארט-אפ, זאת היתה 'מעבדה' והיא נמשכה עד למלחמת ההתשה".¹⁰

לקראת אמצע שנות השישים חלו תמורות באמצעי הלחימה ובארגון של היחידה. בנוסף לאמצעים האלקטרוניים, שכללו שימוש ראשון במכ"ם "קשת" וגלאי תנועה נוספים, נעשה בסיירת "שקד" שימוש באמצעי ראיית לילה מתקדמים להגברת אור כוכבים, שהותקנו על גבי כלי הנשק המחלקתיים והמקלעים השונים ביחידה. בשנים אלו צמחה סיירת "שקד" לממדי גדוד קטן ופלוגות "שקד" התמחו בגזרות שונות במרחב פיקוד הדרום.

דפוס הפעולה העיקרי של הסיירת התבסס על שגרה מבצעית קפדנית ושיטתית שמאפייניה היו סיוורים רכובים ומרדפים אחר מסיגי גבול ליצירת שליטה מבצעית לאורך הגבולות במרחב האחריות של היחידה בפיקוד הדרום. לעיתים ביצעה היחידה פעילות שאופייה היה התקפי יותר, בסגנון פשיטות וסיוורים מעבר לקוי האויב. אך לרוב, היא התמקדה בביצוע סיוורים, מארבים ומרדפים כנגד חוליות אויב שחדרו מבעד לגבול בגזרתם.¹¹

⁸ אורי מילשטיין ודב דורון, סיירת "שקד" – המנעה וביטחון שוטף בתולדות צה"ל, עמוד 27. מייק אלדר,

יחידה 424 – סיפורה של סיירת שקד, עמודים 21-24.

⁹ מילשטיין ודורון, סיירת שקד, עמודים 56-63.

¹⁰ ראיון עם חן (פאצי) אמציה, 7 ביולי 2015.

¹¹ מילשטיין ודורון, סיירת שקד, עמוד 113.

בתקופה זו היוותה "שקד" מודל להקמתן של סיירות פיקודיות נוספות ומקור לפיתוח ידע חדש. הסיירות הפיקודיות האחרות ושאר יחידות צה"ל, אימצו את הטכניקות ואת התרגולות, שפותחו על ידי "שקד", להתמודדות עם אתגרי ההגנה על הגבולות בביטחון השוטף. לקחיהן וניסיונן תועדו לכדי 'תורה' של ממש שעקרונותיה מיושמים במידה מסוימת עד היום.



עמוס ירקוני, מפקד היחידה, בכיסא מפקד הג'יפ מאחורי המקלע, סיני, מלחמת ששת הימים, יוני 1967

בתום מלחמת ששת הימים חוותה סיירת "שקד" תפנית משמעותית ראשונה בייעודה לאחר שכוח מהסיירת הוצב להתמודד מול הצבא המצרי במרחב תעלת סואץ. מרחב הפעולה של היחידה גדל בהתאם להשתנות הגבולות ובהתאם לכך נאלצה היחידה לשנות את יכולותיה ואת דפוסי פעולתה שכללו מעתה גם סיורים ממוכנים ופשיטות פלוגתיות מעבר לקווי האויב. יוקרתה של היחידה בתקופה זו היתה בשיאה, בשל מגוון פעילותה והיקפה.¹² כחלק מן ההתמודדות של צה"ל עם פעילות חבלנית במרחב הערבה הוקמה בתוך "שקד" היחידה "שפיפון" בפיקודו של אמציה (פאצי) חן. הפעילות והמשימות של מסגרת ייחודית זו היו מגוונים ורבים:

הם כללו סיורים מסוגים שונים, לרבות על גבי מסוקים, שהתבצעו על פי הצורך משני צידי הגבול של ירדן במרדפים אחר מחבלים, חשודים ומסתננים. למשימות מסוג זה ניתן כינוי "חפש והשמד" ולימים, למשימות בשיתוף מסוקי היסעור דבק השם "החייצים".¹³

שיא הפעילות בחזית זו היתה בתקופתו של אריאל שרון כמפקד הפיקוד (1973-1969) שדחף את כוחות שקד לביצוע פעילות מזרחית לגבול עם ירדן, תוך כוונה לפגוע במחבלים בתוך שטח הירדני.¹⁴

התפנית המשמעותית השנייה, שחוותה "שקד" התרחשה בתחילת שנות השבעים, עת הוצב כוח של הסיירת ברצועת עזה על מנת להתמודד עם התגברות הטרור וההתקוממות העממית הפלסטינית. למרות שלא היה בהצבה זאת שינוי ייעוד או תכלית מוגדרים, דרש הדבר התאמות מבצעיות ניכרות. בגזרה זו התמודדה "שקד" עם מאפייני לחימה חדשים לגמרי. לוחמי הסיירת שהתמחו בלחימה בשטחים פתוחים יותר מרצועת עזה, דלילים בתכסית ובאוכלוסייה, נאלצו עתה

¹² יעקב ארז ואילן כפיר (עורכים), **צה"ל בחילו – סיירות ומיעוטים**, עמודים 22-24

¹³ מילשטיין ודורון, **סיירת שקד**, עמודים 180-182.

¹⁴ מילשטיין ודורון, **סיירת שקד**, עמוד 200.

להילחם בתנאים הפוכים לגמרי מאלה שהיחידה התמודדה איתם עד אז: קרקע חקלאית, שטח עירוני צפוף, נוכחות של אוכלוסייה רבה ולעיתים בלתי מעורבת. אמנם "שקד" צברה ניסיון רב בלחימה מול מחבלים, אך השינויים בתנאי הלחימה ובדפוס הפעולה של המחבלים בתוך הערים ומחנות הפליטים, דרשו מיומנויות אחרות וחדשות. לפעילי הטרור באזורים אלו היתה תשתית ענפה וחשאית של בונקרים, סליקים ומסתורים מתוחכמים בליבם של מחנות הפליטים והפרדסים סביבם להסתרת נשק ואדם.

"שקד" הצליחה להתמודד עם האתגר החדש בזכות גמישותה שנבעה, בין היתר, מתרבות ארגונית שהתאפיינה בנכונות לביצוע המשימה, ביוזמה וביצירתיות. כל אלה הגדירו במידה רבה את איכותה ואת ייחודיותה של יחידת "שקד" והקרינו על צה"ל כולו.

בחודשים הראשונים התקשו לוחמי "שקד" לתת מענה כנגד ארגוני הטרור הפועלים מתוך השטח רווי האוכלוסייה. במהרה הבינו מפקדי היחידה כי פטרולים גדולים, סריקות וחיפושים שיטתיים תחת עוצר אינם יעילים. החמושים נמלטו למראה כוחות הצבא והחיכוך עם האוכלוסייה הבלתי מעורבת רק גבר. לאחר זמן מה הצליחה היחידה ליישם את המלצתו של מפקד הפיקוד שטען כל הזמן, "שכדי להביס את המחבלים יש לכפות עליהם תנאים משתנים, וכך הם יתבלבלו"¹⁵. לאחר מבוכה רבה, הנחילה "שקד" דפוס פעולה חדש ומוצלח שנקרא "תופסת" (או כהגדרת חן אמציה, "התנפלות"). על פי שיטה זו, כוח בסדר גודל פלוגתי היה נכנס באופן רכוב לתוך מחנה פליטים ומקיף רובע או קטע ממנו. חוליות רגליות היו מתקדמות באופן מתכנס דרך הסמטאות למרכזו של הקטע התחום. תוך כדי התקדמות היו הכוחות ממתינים להופעתם של חמושים שנמלטו לתוך השטח המכותר ותופסים אותם. לאחר מכן נערכו סריקות וחיפושים בבתים. שיטה זו הוכיחה עצמה פעמים רבות.¹⁶

במהלך תקופה זו חלו תמורות רבות ביחידת "שקד". השינויים הביטחוניים הרבים שהתפתחו במהלכה, השפיעו באופן מהותי על תפקודה של "שקד" בכל אחת מהגזרות והחזיתות. אתגרי הלחימה בסיני, בערבה ובעזה היו שונים בתכלית אלה מאלה. בתקופה זו גדלה "שקד" והוקמו בה יותר מחמש מסגרות פלוגתיות סדירות בנוסף לכך הוקמה גם מסגרת מילואים. היחידה התעצמה באמצעים וביכולות לחימה ובמגוון אמצעי לחימה כגון מסוקים, זחל"מים, תול"רים ועוד. "שקד" הצליחה לפתח כשיריות חדשות ללחימה בשטח בנוי, להקמת ראש גשר לצליחה ולחבלה.

בתום מלחמת יום הכיפורים החל תהליך ארוך, בן עשור כמעט, של "מיסודה וחילולה" של סיירת "שקד" לכדי יחידה גדודית "רגילה". בתקופה זו חדלה למעשה להתקיים כיחידה ייחודית ביעודה.

יחידת "רימון" (1970) הוקמה והתפתחה לאור התגברות הפיגועים וגורמי הכוח העוינים מרצועת עזה. אחרי מלחמת ששת הימים התארגנו מחדש ארגוני המחבלים שפעלו כנגד ישראל לשלוש מסגרות: "הפתח", "החזית העממית לשחרור פלסטין" ו"כוחות השחרור". ארגונים אלו הניעו את האוכלוסייה הפלסטינית כנגד ישראל בתוך שטחה של ישראל ומחוץ לגבולותיה. מאגרי הנשק הגדולים שנצברו בעזה שימשו לפעולה מגוונת כגון, זריקת רימונים, הנחת מטענים וירי. כתוצאה מכך נפגעו חיילים רבים ועזה הפכה למעשה לחזית נוספת של פיקוד הדרום, לצד החזית המצרית

¹⁵ מילשטיין ודורון, **סיירת שקד**, עמוד 225.

¹⁶ דוד מימון, **הטרור שנוצח – דיכוי הטרור ברצועת עזה 1971-1972**, עמוד 117.

והחזית הירדנית בערבה. התחושה היתה שכאשר פועלים כנגד האויב הוא מתרחק, בורח ונמנע ממגע.¹⁷

ימיה הראשונים של היחידה היו כסיירת חופים קטנה הכפופה לחטיבה המרחבית עזה. עם הזמן ועם התפתחותן של שיטות ההסתערבות הרחיבה הסיירת את פעולותיה ויצרה שיתוף פעולה יעיל עם שירות הביטחון הכללי. מפקדה הראשון של יחידת "רימון" היה סרן מאיר דגן, אשר מונה על ידי מפקד פיקוד הדרום, אלוף אריאל שרון. "רימון" נחשבה ליחידה קטנה, שמנתה עשרות בודדות של חיילים, שמספרם השתנה מעת לעת על פי היקף הפעילות והצרכים המשתנים. האנשים נבחרו מיחידות שונות על בסיס היכרות אישית. מרבית פעולות היחידה היו כרוכות בעבודה בצוותים קטנים.

אופן הקמתה של "רימון" כיחידת ייעודית היה בגדר שינוי שהתפתח בראש ובראשונה ביוזמתו של מפקד פיקוד הדרום. הפתרונות הטקטיים צמחו עם הזמן בשטח, אך השינוי באימוץ מענה מסוג זה נתמך בכל היבטיו על ידי מפקד הפיקוד. שרון דרש תוצאות מהירות ופיקח על הנעשה באמצעות אישורי תוכניות לפעולות רבות. המפגשים של מפקדי היחידה עם מפקד הפיקוד נערכו על בסיס שבועי, לפעמים מספר פעמים בשבוע, במסגרת אישור תוכניות או בשטח עם הלוחמים. התוצאות לא אחרו להגיע. במהלך המחצית השנייה של 1971 חלה עלייה במספר המחבלים שנפגעו ונתפסו וחלה ירידה משמעותית בהיקף התקריות והנפגעים בקרב כוחותינו – הצבאיים והאזרחיים.¹⁸

יחידת "רימון" התבססה על דפוסי פעולה תחבולנים, אשר כללו יישום יצירתי של הונאה ותכסיסנות באמצעות יכולות "מסערבות". היחידה התמחתה ביצירת מגע קרוב עם פעילי הטרור לשם לכידתם או לשם הריגתם.¹⁹

פעולותיה של היחידה היו חשאיות וחלקן לא נחשף עד היום, אך עם זאת ניכרת השפעתה על מיגור הטרור. בשונה משאר היחידות "רימון" השתמשה באמצעי לחימה שגרתיים פחות שאף היו לעיתים מחוץ לארסנל האמצעים התקניים של צה"ל. במסגרת תרומתה והשפעותיה הרחבות, היתה היחידה אב-טיפוס להקמתן של יחידות המסתערבות החדשות, כדוגמת "דובדבן" ו"שמשון", שהוקמו ב-1986, לאור אתגרים דומים שהתעוררו שוב ברצועת עזה ובאזור יהודה ושומרון.

יחידת "אגוז" (1995) הוקמה לצורך התמודדות עם התעצמותו של ארגון חיבאללה בדרום לבנון. בשונה מיחידות "שקד" ו"רימון", יחידת "אגוז" הוקמה באופן סדור יחסי. תכליתה וייעודה הוגדרו בפקודת ארגון ומלכתחילה היחידה הוקמה בסדר גדול של גדוד. "אגוז" הוקמה בתוך חטיבת גולני, מתוך חשש ש"הקמת היחידה באופן עצמאי ללא מסגרת תומכת ומבקרת לא תצלח. יחידות דומות שהוקמו בצבא ללא תמיכה כזאת סבלו במשך תקופות ארוכות מ"מחלות ילדות"²⁰. במהלך חמש שנותיה הראשונות (1995-2000, עד לנסיגת צה"ל מלבנון) פעלה היחידה במרחב רצועת הביטחון. מפקד היחידה הראשון היה ארז צוקרמן. תוך זמן קצר הצליחה היחידה להגיע להישגים מבצעיים מרשימים "בשיטות פעולה ייחודיות".²¹ היחידה הצליחה ליצור מגע עם האויב

¹⁷ מימון, **הטרור שנוצח**, עמודים 29-33, 44-47.

¹⁸ מימון, **הטרור שנוצח**, עמודים 156-160.

¹⁹ ראיון אישי עם מאיר דגן.

²⁰ משה (צ'יקו) תמיר, **מלחמה ללא און**, עמוד 141.

²¹ תמיר, **מלחמה ללא און**, עמוד 144.

בהזדמנויות רבות ואף לפגוע בלוחמיו בתדירות גבוהה יותר בהשוואה ליחידות צה"ל "הרגילות", שפעלו באותה תקופה ברצועת הביטחון. לפעולות היחידה היו השפעות רבות, בהן השפעה על "מקבלי ההחלטות", כפי שניסח מפקד היחידה השני, משה (צ'יקו) תמיר:

היכולת שהפגינה היחידה בחדירה לתוך מערך החזבאללה ובהתמודדות עם המחבלים במגרשם הביתי נסכה ביטחון במקבלי ההחלטות [...] בעקבות הפעולה [מבצע 'נוף פראי'] ביצעה היחידה שורת מבצעים מוצלחים נגד המאחזים במרחב הזה [סוג'וד], שערערו את אחיזתם בשטח ושיבשו את יכולתם לפגוע במערך האבטחה והמוצבים בגזרה.²²

צוקרמן ואחריו תמיר הובילו את היחידה למבצעים רבים, שהגיעו להיתקלויות עם האויב. טכניקות הלחימה של היחידה, בהן, לוחמת הסבך והבולדריים, טכניקת מרדף, פשיטות חבלה, מבצעי הכלת שטח, היטמעות ארוכת טווח ועוד, היו חדשניות והתפתחו עם הזמן. את לקחיה המבצעיים והייחודיים של "אגוז" למדו ליישם גם יחידות קרביות נוספות, אך נראה כי יכולות אלו לא הספיקו להבשיל, עד לנסיגתו של צה"ל מרצועת הביטחון בשנת 2000, לכדי מענה מבצעי המבשר על מהפכה באופן ההתמודדות עם החזבאללה בדרום לבנון.



לוחמי "אגוז" באימון לוחמת סלעים

הנסיגה מלבנון ואירועי "גאות ושפל" מול הפלסטינים, הובילו ליצירת אתגר שונה עבור צה"ל, בכלל, ועבור היחידה, בפרט. עקב כך, צוותי "אגוז" התאימו את עצמם לחימה, באיו"ש ולאחר מכן בעזה, במתאר כפרי ועירוני. עם הצלחותיה של היחידה בסביבה חדשה זו גם עודכן ייעודה של היחידה על ידי המטכ"ל.

²² תמיר, **מלחמה ללא אות**, עמוד 172.

יחידת "אגוז", כמו מרבית היחידות בצבא, הושפעה מההתמקדות בלחימה בהתקוממות ובטרור הפלסטיני, הרחק מגבול הלבנון. בדומה ליחידות אחרות היא שילמה מחיר כבד כדי להסתגל לסביבת הלחימה אליה נדרשה לפתע במסגרת מלחמת לבנון השנייה בשנת 2006.²³ גמישותה של יחידת "אגוז", בדומה לשאר היחידות שנסקרו לפני כן, נובעת מתרבות מבצעית, המזוהה עם יחידות עילית רבות, הנשענת במידה רבה על איכות מפקדיה ולוחמיה ונחישותם, זאת בשילוב עם התמקצעות זירתית מול אויב במתאר מוגדר.

דיון במקרי המבחן

איומים ואתגרים משתנים יוצרים דינאמיקה של השתנות במאזן הכוחות שבעקבותיה מתפתחות תפיסות המסייעות להתמודד עם אתגרים חדשים. הלמידה והטמעת השינויים בשדה הקרב, יישום לקחים, יצירת מענה גמיש ובזריזות מבצעית הם מרכיבים מהותיים להצלחה בדינאמיקה מסוג זה. על פי רוב ההחלטה להקים יחידה ייעודיות מהסוג שנדון במאמר היא תגובה לבעיה שיצר האויב. עם זאת, הקמתן של יחידות אלו נועדה לפרוץ את המסגרת התפיסתית הקיימת ולפתח רעיונות חדשים – תפיסות, שיטות פעולה ואף ערכים – באמצעות מיקוד כוח ממוקד לטיפול באתגר.

האתוס של יחידות אלו מבטא סיפור הצלחה בהתמודדות מול האתגר שעמו יועדו להתמודד (מי פחות ומי יותר). זאת, למרות שבמרבית המקרים נראה כי תהליך ההקמה נעשה "על רגל אחת" וחסרו בו מרכיבים בסיסיים בתהליך ההקמה כגון, הגדרת ייעוד, תפיסה ועוד. ממקרי המבחן עולה כי להקמת יחידה מסוג זה נדרשים בעיקר בעיה מבצעית חסרת מענה ומפקדים החשים כי צריך "משהו אחר" כדי להתמודד איתה.

ביחידות אלו התפתחה לרוב תרבות ארגונית מבצעית שחרגה מן הפקודות והנהלים הצבאיים המקובלים. תרבות זו סייעה לפרוץ את הגבולות והביאו לידי ביטוי הן שיטות לחימה והן ערכי לחימה שחורגים מן התפיסות הקיימות.

הקמת יחידות "מיוחדות" מהווה אנטי תזה למסגרת השמרנית הצבאית. באותן יחידות מתפתחת תרבות ארגונית מבצעית ומוראלית שלא פעם אינה עולה בקנה אחד עם הפקודות והנהלים הצבאיים. תרבות ארגונית זאת באה לידי ביטוי בפריצת גבולות, ערכים ונורמות לחימה [...] סוד כוחה של היחידה המיוחדת הוא ההימנעות משגרה, יצירתיות תוססת וחיבור מהיר של מחשבה ומעשה [...] הניסיון של הסיירות "חרוב", "שקד" ו"אגוז" מציג באופן חד וברור את הצורך לבנות יחידות העונות לצרכי הלחימה של צה"ל בעימות המוגבל ובבט"ש.²⁴

היחידות הייעודיות הנידונות במאמר זה נבנו ופעלו לצרכי הביטחון השוטף. במהותן הן נוצרו כדי להתמודד עם אתגר ממוקד הקשור לביטחון השוטף, בעיקר על ידי התמקדות מקצועית בבעיה המבצעית, שינוי המסגרות המקובלות ושילוב של רעיונות התקפיים וחדשניים (או שונים מן המקובל). ההתמודדות בביטחון השוטף היא בחיכוך יומיומי ובתדירות גבוהה יחסית. החיכוך הוא קריטי ללמידה ומאפשר יצירת ידע חדש על ידי התנסויות חוזרות ונשנות.

ניתן לזהות כי כאשר, במסגרת הביטחון השוטף, ניתק הקשר שבין ייעוד היחידה לאתגר, השפעתה של היחידה על הלמידה המערכתית דועכת. לדוגמה, לאחר יציאת צה"ל מרצועת

²³ עמיר רפפורט, אש על כוחותינו – כך הכשלנו את עצמנו במלחמת לבנון השנייה, עמודים 155-156.

²⁴ זאב דרוי, אש בקווים – מלחמת ההתשה בחזית המזרחית 1967-1970, עמוד 298.

הביטחון בלבנון, היכולת של יחידת "אגוז" לפתח ידע להתמודדות במרחב זה וכנגזרת מכך להשפיע על המערכת, קטן באופן ניכר.

במובנים רבים, סיירת "שקד" היתה מודל קלאסי ליחידה ייעודית שלהישגיה היו אף השפעות רחבות על כלל המערכת. פעולותיה של הסיירת השפיעו על דפוס הפעולה הכללי ועל חזוק הגישה ההתקפית, לצד פיתוח שיטות פעולה וטכניקות לחימה, כגון, גישוש, מסגרים וחיתוכים, שנלמדו לאחר מכן ביחידות אחרות. "שקד" אף היוותה במידה מסוימת מעבדה לבחינת אמל"ח חדש – לבחינת יעילותו, לפיתוח הטכניקות עבור כלל הצבא ועוד. "שקד" אף הייתה ההשראה להקמת סיירות בפיקודים האחרים, לדוגמא, על "חרוב" מסופר: "בסוף 1966 החליט הרמטכ"ל רב-אלוף יצחק רבין להקים יחידת סיור בפיקוד המרכז, אשר תיישם באזור הפיקוד את לקחי הסיירת הדרומית "שקד" ותפעל לאורך הגבול עם ירדן".²⁵

"חרוב", שכאמור, נועדה ליישם את לקחי "אחותה הגדולה", "שקד", נדרשה לפתח תורה מיוחדת להתמודדות עם חדירות מירדן בדרכן לגב ההר. למשימותיה קיבלה היחידה אמצעים מיוחדים, כגון, "דגנים" – אמצעי ראיית לילה אקטיביים ובאופן דומה שימשה מעבדה לבחינת אמל"ח חדש.²⁶

לצד חשיבותן של היחידות – החל ביצירת גמישות בארגון גדול ועד לתרומתן ליוקרתו – ראוי לציין כי התקיימו גם מתחים וחסרונות מובנים. כמות המשאבים שהושקעו במספר רב של יחידות מסוג זה, כפי שהיה מסוף שנות השישים ועד לתום מלחמת יום הכיפורים, בתקופה שבה התקיימו בעת ובעונה אחת יחידות רבות, כולן לצרכי מענה מבצעי ספציפי, הביאה לביקורת ולטענה כי אין די בכל אלו בכדי להצדיק את קיומן התובעני של היחידות הללו. בראייה רחבה, סך המשאבים שהיו ברשות היחידות הנבחרות באו על חשבונן של יחידות צה"ל הרגילות.²⁷

מסקנות

המסקנה המתבקשת והמרכזית ביותר, היא כי באותם המקרים, שבהם התמודדותן של היחידות עם האתגר המבצעי שלשמו הוקמו היתה אפקטיבית, התפתח ידע מבצעי חדש ומקורי. היחידות המוצלחות ביותר, בהקשר הזה, היו אלו שהצטיינו בתהליכי הלמידה שלהן לאור התנסויות מבצעיות רבות ומגוונות ויישום הלקחים בפעולות העתידיות של היחידה. הצטיינות זו התבטאה ביכולתן לשמש כ"מעבדות חקר מבצעיות" בתחומן – בעיקר על ידי למידה מתוך חיכוך, קרי התנסות מבצעית. תוצרי הלמידה שימשו את היחידות לצורך שימור יתרון היחסי במימוש ייעודן, אך ערכם עלה לאין שיעור כשהם אומצו ויושמו בקרב מסגרות נוספות, לרוחבו של הארגון, עד לגיבושם לכדי תורה של ממש.

המסקנה השנייה היא כי באמצעות הקמת יחידות ייעודיות הצליחה המערכת הצבאית לספק, ברוב המקרים, תשובה אופרטיבית מהירה יחסית לאתגר מבצעי, שטרם נמצא עבורו פתרון מפני שהיא הסיקה שיחידות הצבא הקיימות לא תוכלנה לו. על פי רוב אפשרו יחידות אלו גמישות אופרטיבית בארגון גדול ושמרני. המענה של היחידות יועד בעיקר לאתגרים הנפוצים בקשת העימותים המשויכים בעיקר לביטחון השוטף. המהירות במציאת הפיתרון נבעה בראש ובראשונה

²⁵ ארו וכפיר, צה"ל בחילו – סיירות ומיעוטים, עמוד 75.

²⁶ אלון קדיש ועוזי בן-שלום, "יחידות מיוחדות – הצעה להגדרה", עמוד 200.

²⁷ בועז זלמנוביץ', "הקמת כוחות מיוחדים בלוחמה נמוכת עצימות", עמודים 32-35.

מכך שרעיון הקמתן של היחידות גובש, הונע או נתמך על ידי מפקד בדרג בכיר, לעיתים על ידי הרמטכ"ל בעצמו, כשהוא רותם את שאר המערכת לקידום היוזמה. לדוגמא, הקמתה של יחידת "אגוז" שארכה כשישה חודשים בלבד.

מסקנה נוספת ואחרונה היא חשיבותן של היחידות הייעודיות לאתוס של הארגון. את היקפה של תרומה זו קשה לאמוד, אך השפעתה מורגשת מאוד לעיתים אף בקרב הציבור, שמחוץ לארגון. לנרטיב אודות הצלחתן של יחידות נבחרות נודע פוטנציאל לחיזוק תדמיתו של הצבא ויוקרתן של היחידות בתוכו. זאת, בנוסף לתרומה הישירה לרוח ולמוראל הגבוהים של לוחמי היחידה ולהעלאת ערכם העצמי. בנוסף, המוטיבציה בקרב היחידות לבלוט באיכותן ויצרת תחרות טבעית ביניהן המעודדת מגמת שיפור מתמדת בקרבן.

סיכום וראיה לעתיד

העימותים של ימינו מורכבים וסבוכים מבעבר. 'נזק אגבי', 'תודעה ציבורית', 'בלתי מעורבים', הם רק חלק מהמונחים המתארים את "כללי המשחק" של העימותים האלימים של העת הזו. גם מאפייניו של האויב השתנו, כמעט ללא הכר מאז ימיה של סירת "שקד".

למרות עוצמתו הגדולה של צה"ל, נראה כי מאזן הכוחות מול יריבינו אינו מתקיים ביחס ישר לעוצמה זו. כפי שניתן היה לראות במאמר זה, יחידות ייעודיות אלו היו כלי להתמודדות מבצעית שאפשר יציאה מן המסגרת הקיימת והתמודדות טובה יותר עם אתגר מורכב. אך יחד עם זאת, ליחידות מסוג זה יש השפעה נרחבת על המערכת כולה.

כיום ניכרת מגמת צמצום בהיקף הקמתן של יחידות ייעודיות בצבא היבשה. יחידת "רימון" החדשה (2010) היא היחידה הייעודית האחרונה שהוקמה וזאת לאחר תקופה ארוכה שבה לא הוקמו יחידות מסוג זה. אחת הסברות למגמת דעיכה זו²⁸, נובעת מירידה בעוצמת הלחימה בביטחון השוטף ביחס לתקופה שבה צה"ל שהה בעזה ובלבנון. בעת הלחימה ברצועת הביטחון בלבנון או ברצועת עזה, הקים צה"ל יחידות מסוג זה גם כדי "לחוש" ולאתר את הפערים במענה המבצעי. על פי טענה זו, צה"ל לא מזהה צורך בהקמתן של יחידות ייעודיות חדשות. במקביל, ניתן לזהות בהשתנות הארגונית הצפויה על ידי איחוד יחידות "אגוז", "רימון", "דובדבן" ו"מגלן" לכדי חטיבת קומנדו אחת, מגמה של שינוי בגישה אשר עמדה ביסוד הקמתן של יחידות אלו.²⁹ כיום שגרת הביטחון השוטף לאורך הגבול בין ישראל לבין לבנון אינה דומה בעצימותה לפעילות צה"ל ברצועת הביטחון בעבר. באופן דומה, גם המשימות לאורך הגדר עם רצועת עזה אינן משתוות לאתגריו של צה"ל בהגנה על הישובים בתוך הרצועה עד ההתנתקות. אך נראה כי הטענה, שההבדל בעצימות הפעילות ובאתגרים הם המניעים את השינוי בגישה, מקלה וחלקית באשר לסיבתה של הדעיכה. לפיכך, עלינו לנסות לבחון באופן מעמיק יותר מגמה זו ולשאל את השאלה, היכן נמצאות היום היחידות הייעודיות ומה הוא עתידן? או באופן שורשי יותר נשאל את השאלה איפה אנחנו מממשים את הרעיון של היציאה מן המסגרת ומציאת פתרונות יצירתיים וחדשים?

יתכן כי אתגריו של צה"ל כיום, בשילוב עם התרבות האסטרטגית הישראלית, גורמים לכך שהביטוי לחדשנות מצוי באפיקים אחרים. התנופה בפיתוחי אמל"ח מתקדם (אמצעים בלתי

²⁸ ראיון אישי עם משה (צ'יקו) תמיר.

²⁹ עמוס הראל, "הרמטכ"ל החליט: צה"ל יקים חטיבת קומנדו שתאגד יחידות מיוחדות".

מאוישים, טילים מדויקים ועוד) וצמיחתן של יחידות מודיעין מגוונות, הן רק חלק מהביטויים לשינוי באופן שבו המערכת מתמודדת עם אתגריה.

כיום, אנו עדים לכך שלצורך התמודדות עם אתגר חדש נעשים מאמצים טכנולוגיים כבירים וכאשר הם מצליחים מוקמות יחידות ייעודיות להתמודדות עם האתגר באמצעות האמל"ח החדש, לדוגמה יחידות "כיפת ברזל". זהו מענה להתמודדות קונקרטית, אשר טומן בחובו פוטנציאל להשתנות ברמה האסטרטגית, אך יחד עם זאת מהיחידה גופא קשה למצוא פוטנציאל ללמידה ולהשתנות של כלל המערכת.

ניתן למצוא את הרעיון המרכזי העומד מאחורי התופעה של הקמת יחידות הייעודיות שנבחנו במאמר, קרי, יצירת צורת התארגנות "אחרת" בתוך המסגרת הקיימת, גם בעולמות תוכן אחרים. לדוגמה, תחום בניין הכוח הקמת "מנהלות" היא דרך של הארגון להתמודד עם אתגר חדש או בלתי פתור. כך מנהלת "חומה" (הקמת מערכי הגנה פעילה) או מנהלת "שעון חול" (הקמת המכשול בגבול בין ישראל למצרים). הרעיון העומד מאחורי הקמת מנהלות הוא יצירת מסגרת אחת (מעין "סיירת") העוסקת באופן ממוקד באתגר והמניעה את כלל המערכות לעסוק בו ולרוב משיגה תוצאות בזמן קצר יחסית, כפי שמצופה ממנה.

דוגמה נוספת היא ההתמודדות האמריקאית עם מטעני הצד בעיראק על ידי הקמת הארגון JIEDDO (Joint Improvised Explosive Device Defeat Organization). JIEDDO היה "ארגון מוביל ומתכלל [...] שאמון על אריגת מעשיהן של הזרועות ושל הסוכנויות האחרות בהקשר המטענים לכדי נרטיב אחד, בהיר ומסודר".³⁰ מערכות מן הסוג הזה הן כלי של הארגון לפתח ידע חדש ולהתמקד בבעיה באופן שיטתי. חשוב לציין כי לעיתים קשה לארגון להיפרד מצורת התארגנות זו, שבעיקרה היא זמנית להתמודדות מול אתגר ספציפי.

האתגר המשמעותי של המערכת כיום הוא לפרוץ את הגבולות המחשבתיים הקיימים ולפתח גישות חדשות ושיטות לחימה שתתאמנה יותר לאתגרים הניצבים בפניה. היחידות הללו, עליהן סיפרנו במאמר, הן דוגמה להתמודדות של המערכת בדרך פורצת גבולות. כיום אנו צריכים לבחון מחדש איפה וכיצד נכון לשלב גישה זו ולהשתמש באפשרות של יצירת ארגונים החורגים מן המסגרות המקובלות על מנת ליצר השפעה נרחבת – סיירות סייבר? יחידות לבחינת אמל"ח חדש? יחידות מיוחדות ללחימה תת-קרקעית?

³⁰ אורי גולדברג, "מהשתנות סביבתית לשינוי מערכתי – המקרה של JIEDDO ומטעני הצד בעיראק", עמודים 78-79.

רשימת מקורות

- אורי גולדברג, "מהשתנות סביבתית לשינוי מערכתי – המקרה של JIEDDO ומטעני הצד בעיראק", בין הקטבים 2, יולי 2014.
- אורי מילשטיין, ההיסטוריה של הצנחנים – ממלחמת העצמאות עד מלחמת לבנון (כרך א'). תל אביב: הוצאת "שלגי", 1985.
- אורי מילשטיין ודב דורון, סיירת "שקד" – המנעה וביטחון שוטף בתולדות צה"ל. תל אביב: ידיעות אחרונות, 1994.
- אלון קדיש ועוזי בן-שלום, "יחידות מיוחדות – הצעה להגדרה", תבונת המעשה. 4, הוצאת המכון לחקר הטקטיקה, מאי 2006.
- בעז זלמנוביץ', "הקמת כוחות מיוחדים בלוחמה נמוכת עצימות", מערכות. מס' 369, פברואר 2000.
- דוד מימון, הטרור שנוצח – דיכוי הטרור ברצועת עזה 1971-1972. תל אביב: סטימצקי, 1993.
- המילון למונחי צה"ל, אג"ם-תוה"ד, התשנ"ח-1998.
- זאב אלרון, "הצנחנים בצה"ל – שנים ראשונות: 1948-1956", בתוך: אלון קדיש ועוזי בן-שלום (עורכים), כוחות מיוחדים: הקמה, ארגון ופירוק. המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית, 2007.
- זאב דרורי, אש בקווים – מלחמת ההתשה בחזית המזרחית 1967-1970. משרד הביטחון, 2012.
- חן (פאצי) אמציה, ראיון, 7 ביולי 2015.
- יעקב ארז ואילן כפיר (עורכים), צה"ל בחילו – סיירות ומיעוטים. תל אביב: מעריב, 1983.
- מאיר דגן, ראיון, 7 ביולי 2015.
- מייק אלדר, יחידה 424 – סיפורה של סיירת שקד. עמותת סיירת שקד, 1994.
- מרדכי נאור (עורך ראשי), לכסיקון כוח המגן ה"הגנה". תל אביב: משרד הביטחון, 1994.
- משה (צ'יקו) תמיר, מלחמה ללא אות. מערכות, 2005.
- משה (צ'יקו) תמיר, ראיון, 16 ביולי 2015.
- עמוס הראל, "הרמטכ"ל החליט: צה"ל יקים חטיבת קומנדו שתאגד יחידות מיוחדות". הארץ, 6 ביולי 2015.
- עמיר רפפורט, אש על כוחותינו – כך הכשלנו את עצמנו במלחמת לבנון השנייה. תל אביב: מעריב, 2007.