

## מערכת 'גודל השעה' 2015-2016 למידה והתפתחות המענה המבצעי

### ליאור כרמלי<sup>1</sup>

\*\*\*

אירועי הטרור שהחלו בסוף 2015 והסתיימו במרץ 2016, כונו בצה"ל 'גודל השעה'. מאפייני הטרור בתקופה זו היו שונים מן המצופה ונדרש היה לזהות את השינוי ולהתארגן במהירות. הבעיה 'החדשה', היתה ההתמודדות עם טרור שאין לו יד מכוונת. האוגדה וחיבתיה יצרו ארגז כלים חדש ליצירת מענה מיטבי לאתגר, באמצעות תהליכי למידה מואצים והשענות על לקחי עבר. האוגדה פיתחה תפיסה הכוללת פתרונות רב-מימדיים, בהתאם לניתוח ופילוח האוכלוסייה הפלסטינית. המענה שניתן הוביל לדעיכה משמעותית בפיגועים באזור ולייצוב המציאות הביטחונית באיו"ש.

\*\*\*

'גודל השעה' הוא השם שניתן בצה"ל לתקופת הסלמה באיו"ש שהחלה ב-1 באוקטובר 2015 והסתיימה בסוף מרץ 2016. בתקופה זו התפרץ גל אלימות ופיגועים שהיו לו מאפיינים ייחודיים ושבמרכזו עמדה תופעת ההשראה וההדבקה בממדים חריגים של כמות הפיגועים והתמשכותם בהשוואה לתקופת שקדמה לה. **'גודל השעה' הייתה תקופה של התפרצות במאפיינים חדשים שלאחריה חלה התאוששות שנבעה מלמידה מהירה, פיתוח תפיסות מבצעיות ויישומן.** זו הייתה השעה של החיילים והמפקדים הזוטרים שפגשו את הפיגועים בשטח, פעלו בקור רוח, התמודדו היטב עם מצבים מורכבים והשפיעו על המערכה כולה.

הסיבות להתפרצות מגוונות וניתן להמשילן להצטברות אדי דלק שמקורם בגורמים שונים ושהוצתו באירוע בודד ששימש כגפרור והביא להתפוצצות בנקודת זמן ברורה. הגפרור המדובר היה הפיגוע הקשה שבו נרצחו מירי של חוליית חמאס (1 באוקטובר 2015) בני הזוג הנקין ז"ל, תוך שהמחבלים תקפו את רכב המשפחה ווידאו מטווח קצר את הורגת ההורים לעיני ילדיהם. פיגוע קשה זה טלטל את המרחב ויצר תנאים מאיצים שהביאו להתרת הרסן. ביום אחד התגברו באופן משמעותי כל מרכיבי הטרור והאלימות: פיגועים (ירי, דקירה, דריסה), טרור עממי (בקת"ב, זריקת אבנים) והפרות סדר המוניות.

---

<sup>1</sup> האלוף ליאור כרמלי הוא ראש אגף התקשוב וההגנה בסב"ר. כרמלי היה מפקד אוגדת איו"ש בזמן אירועי 'גודל השעה'.

**אחת החוויות שלי ב'גודל השעה' היא שהזימונית ("ביפר") הנמצאת תמיד ברשותי לא הפסיקה לצפצף, ואני נדרשתי לעבור במהירות מאירוע לאירוע.**

בתחילת אירועי 'גודל השעה' נפגשתי עם בן שיח, איש 'פתח' ותיק ובוגר האינתיפאדות הראשונה והשנייה, ושאלתי איך הוא רואה את התפתחות האירועים? הוא ענה בביטחון, "הפרות הסדר רק ילכו ויתעצמו. בתגובה אתם תפעילו כוח שיביא להרוגים ובכך תגרמו להוצאת ההמונים לרחובות. כך היה באינתיפאדות הקודמות וכך יהיה בסבב הנוכחי". האתגר הגדול שלנו היה להימנע ממצב שבו המונים נוספים מצטרפים למעגל האלימות ולייצב את השטח, כך שיוחזר הביטחון לכל תושבי האזור.

אירועי 'גודל השעה' פרצו לאחר תקופה של מתח הולך ומתעצם. על כן האוגדה נערכה לאפשרות של התפרצות אלימה, אך ההערכות נועדה לאפשרויות אחרות. מאפייני ההתפרצות, "טרור בהשראה" במספרים גבוהים ולאורך זמן רב, הפתיעו אותנו.

כמובן שפיגועים היו חלק מן האפשרויות שאליהן נערכנו, אך המאפיינים הייחודיים של טרור בהשראה יצרו **פער מובנה בין האתגר לבין הכלים המבצעיים והמודיעיניים שהיו ברשותנו**. למצב מסוג זה יש גם השלכות על היבטים מנטליים, והיה חשש שיווצרו בלבול מבצעי, מבוכה ותסכול מצטבר. נדרש היה לעשות פעולות מהירות על מנת למנוע את התופעות הללו. אחד האתגרים המרכזיים שלנו היה להבין מהר את המציאות החדשה ולייצר מענה תפיסתי המגובה בכלי עבודה מתאימים.

### **שימוש בכלים ישנים לבעיה חדשה**

מאפייני הטרור החדשים והצורך לפעול מהר לבלימת הפיגועים הובילו לשימוש מיידי בכלים ישנים שהתגלו כבעלי התאמה מוגבלת **להתמודדות עם הבעיה החדשה: התמודדות עם טרור שאין לו יד מכוונת, ועל כן אין "כתובת" ברורה שנגדה יש לפעול**. תחושה זו הגיעה לשיאה לאחר פיגוע ירי קשה שבו נרצחו שלושה אזרחים בסמוך לאלון שבות (נובמבר 2015). הפיגוע אירע שבוע לאחר פיגוע קשה בגזרת יהודה, גם הוא במאפיינים דומים של ירי על אזרחים בצירי הנסיעה, שבו שילמנו מחיר יקר של הרג אזרחים.

לאחר שני פיגועים אלו התעצמה התחושה שהמענה שיצרנו אינו מספק ונדרשות פעולות נוספות, במיוחד מהלכים התקפיים משמעותיים יותר. הוחלט לצאת למבצע רחב שבה השתתפו כוחות רבים. למבצע הוגדרו שתי משימות מרכזיות: האחת הגנתית – לפעול ל'רישות המרחב' מצומת הגוש דרומה באופן שיאפשר ניטור של כלל הרכב הפלסטיני העולה לצירי התנועה המשותפים ובדיקתם על פי סימנים מחשידים (סמ"חים). השנייה התקפית – שבה הופעלה

חטיבת כפיר למרחב כפרי חברון שמהם יצאו רוב הפיגועים הקשים בעת ההיא. פעולה זו ביטאה את הרצון לעבור ליוזמה התקפית שיטתית לשינוי המציאות הבעייתית.

החמאס הוגדר כמוקד המבצע, מתוך הבנה חלקית של המציאות ובשל הרצון להגדיר מטרות ברורות שניתן לזהות אותן היטב. מצב זה המחיש ביתר שאת את המבוכה לנוכח הבעיה החדשה, שכן לא היה ברור מיהו האויב ועל מה נכון לרכז מאמץ? והאם ישנם מרכזי כובד שהפגיעה בהם תביא במהירות להישגים?

המשימה ההגנתית של המבצע בוצעה בהצלחה ונוכחנו ששיטת רישות המרחב מייצרת מענה טוב לאיום הירי בצירים. לעומת זאת המשימה ההתקפית שבה הושקעו סד"כ ומשאבים רבים הוכחה ככישלון, שהיה כל כך מוחשי, עד שהחלטנו לעצור את המשימה ההתקפית הזו לאחר ימים ספורים.

המבצע ההתקפי היה חשוב מאוד בעיקר ליצירת ההבנה העמוקה שלבעיה חדשה נדרשים כלים חדשים המותאמים היטב לאתגר המתמש, ויפה שעה אחת קודם, היות שהפיגועים ממשיכים במספרים גדולים וגובים לצערי קורבנות בנפש.

### **הגדרת הבעיה מחדש**

היכולת להתמודד עם בעיה מחייבת פעולה מהירה להבנתה באופן שיאפשר להגדיר אותה בפשטות ובבהירות, אבל יחד עם זאת נדרשת הבנה של הבעיה לעומקה כך שנוכל להתאים את המענה לאתגר. בכך נידרש לדון במגוון שאלות, כגון מה יצר את הבעיה? מה משפיע עליה? מה המקורות המזינים אותה? מה השרשרת של התקיימותה? מה האינטרסים של הגורמים השונים? וכדומה.

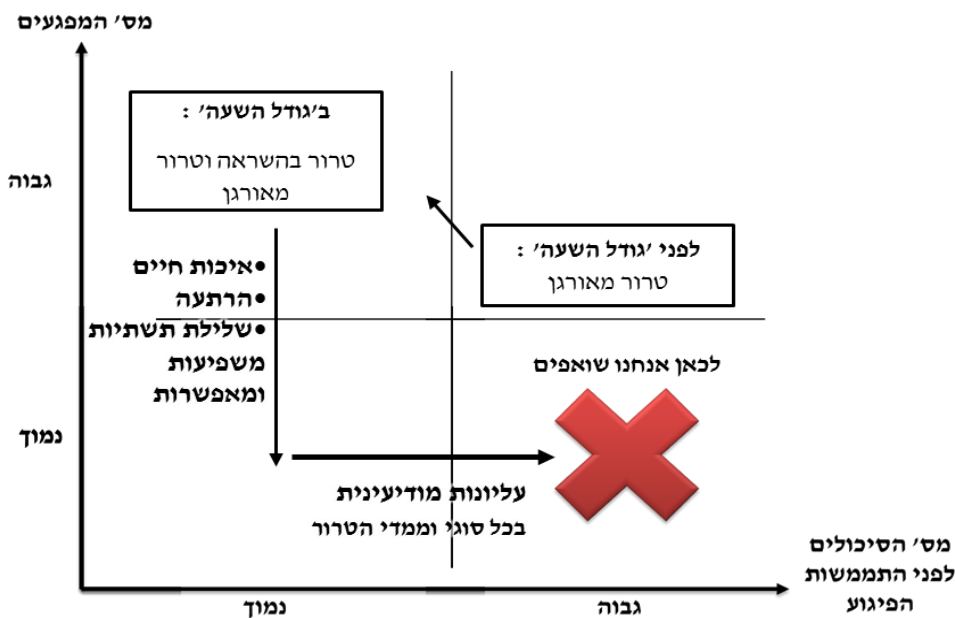
**הבעיה ב'גודל השעה' הייתה טרור בהשראה עם "הדבקה" המתקיימת לאורך תקופה ארוכה ובמספרים חריגים. האויב אינו ברור ולרוב אין לו שיוך ארגוני.** בבוקר הוא נער ההולך לבית הספר (בלתי מעורב), ובצהריים הוא זורק אבנים בדרכו הביתה (טרור עממי המוכר לנו היטב מאז ימי האינתיפאדה הראשונה). עם זאת משהו נוסף השפיע עליו בעת ההיא והוא לקח את האמצעי הזמין אליו – סכין, רכב או נשק – ויצא לעשות פיגוע. **התופעה הייתה רחבה והשפיעה על ילדים, נערים ונערות ואפילו זקנים וזקנות.** מטבע הדברים הצעירים הושפעו יותר והם היו עיקר המפגעים.

רוב המפגעים יצאו לפיגועים **לא התרעה מוקדמת עקב חתימה מודיעינית נמוכה.** המפגעים היו מקבלים את ההחלטה לצאת ולפגוע, בעיקר עם עצמם, ויוצאים באופן מיידי וספונטני לממש את ההחלטה. המרכיב המשמעותי ביותר שעמד לרשותנו לאורך שנים באפקטיביות הלחימה בטרור – העליונות המודיעינית – לא עמד לרשותנו באופן המוחלט

שהורגלנו אליו. בתחילת 'גודל השעה' גילינו **שאבדה לנו העליונות המודיעינית** שהיוותה לאורך שנים את הבסיס המרכזי לתפיסת המענה לטרור באיו"ש.

כמובן שחשיבות העליונות המודיעינית ה"ישנה" נותרה בעינה. אירועי 'גודל השעה' זוהו כהזדמנות על ידי כל ארגוני הטרור, במיוחד החמאס שפעל באופן שיטתי להעצים את האלימות ובמקביל לממש פיגועי טרור של הארגון. הכלים המודיעיניים שפותחו לאורך שנים בשב"כ ובאמ"ן ושאפשרו את העליונות המודיעינית, נתנו מענה מצוין, גם אם לא הרמטי, בהתמודדות עם הטרור המאורגן. אך עם זאת כלים אלו יצרו מענה לא מספק לבעיה החדשה.

באיו"ש אנו נדרשים לפתרונות רב ממדיים המצריכים ארגז כלים מגוון: מודיעיני, מבצעי, משפטי ואחרים המאפשרים התמודדות מיטבית מהירה מול מגוון רחב של מצבים. התרשים הבא מתאר את המורכבות שפגשנו ב'גודל השעה', ואת המקום שאליו אנחנו נדרשים לכוון כל העת באיו"ש באמצעות פעולות רב ממדיות ופיתוח ארגז כלים מגוון שיאפשרו את העצמת ההרתעה והעליונות המודיעינית ויעלו את איכות חיים.



המציאות המאתגרת ב'גודל השעה' והפעולות הרב ממדיות הנדרשות לאורך זמן

יש בעיה חדשה שהכלים הישנים אינם נותנים לה מענה מיטבי, וביניהם נמצא גם הכלי המשמעותי ביותר ללחימה בטרור – מודיעין רלוונטי – ואפילו יש מבצע גדול הממחיש זאת

היטב (כמו המבצע ההתקפי שנערך לאחר גל פיגועי הירי), והפיגועים נמשכים וגובים קורבנות. הצעד הראשון לפתרון בעיות הוא להכיר בהן ולהצהיר על כך באופן ברור. לא להעלים את המבוכה אלא להכיר בקיומה ולפעול באופן שיטתי ומתואם עם כל הגורמים הפועלים לייצר פתרונות שיאפשרו מינוף המבוכה ליצירת פתרונות חדשים.

אירועים שעצימותם משמעותית כל כך, אינם יכולים להסתכם במעורבים הישירים בלבד. הציבור הפלסטיני והישראלי הושפעו מן ההתרחשויות בתקופת 'גודל השעה'. גל הטרור שהגיע לאחר תקופה של מתיחות עולה, יצר אנרגיות המוניות של הזדהות והשתתפות של הציבור הפלסטיני הרחב. אנרגיות המון מייצרות תנופה קשה לעצירה, ובכך הן מעצימות את האתגר לבלימת גל הפיגועים. הציבור הפלסטיני הושפע, השפיע ויצר בסיס להמשך הפיגועים.

### הציבור הפלסטיני

עד אוקטובר 2015 כשדובר על מעורבות הציבור הפלסטיני, בדרך כלל ההקשר היה השתתפות המונים בהפרות סדר. בתחילת אירועי 'גודל השעה' יצאו רבים להתעמת עם כוחות הצבא. רבים יותר מאלו שיצאו בתקופות שיגרה, אך מעטים יחסית לתקופות הסלמה אחרות בעבר. המעורבות של הציבור הפלסטיני באה לידי ביטוי בפעולות של הזדהות, במיוחד ברשתות החברתיות, ואילו מספר המפגינים שיצאו להתעמת במסגרת הפרות סדר היו נמוכים יחסית לתקופות הסלמה בעבר.

נשאלת השאלה מדוע לא יצאו רבים נוספים, ומדוע התופעה המתגברת של הפרות הסדר שאפיינה את האינתיפאדה הראשונה והשנייה לא באה לידי ביטוי גם הפעם? זאת על אף שבתודעה הפלסטינית אירועי התקופה נקראו 'ההבה' (התפרצות), ובחלק מהמקרים גם 'אינתיפאדת אל קודס' (אינתיפאדת ירושלים), ולכאורה יש כאן תנאים והמשגות תודעתיות המעודדות התפרצות המונית כפי שפגשנו באינתיפאדות הקודמות. התשובה לכך מתייחסת לנקודת הפתיחה, להתפתחות האפשרית (מחיר ההפסד), מדיניות הפעלת הכוח ומדיניות אזרחית.

בנקודת הפתיחה היו מספר גורמים משפיעים שגרמו לרבים להישאר בבית ואפשרו לנו להתמודד עם אתגר זה מנקודה נוחה יותר :

(1) חוויית "חומת מגן" (2002): חוויה המשמרת את ההרתעה ומחיר ההפסד הפוטנציאלי לציבור ולממסד הפלסטיני. חוויה זו הייתה בעלת השפעות פחותות על הדור הצעיר שלא נכח בתקופה הזאת.

(2) **איכות חיים ורווחה כלכלית**: שנים של השקעות ומאמצים אזרחיים לשיפור המציאות הכלכלית וחופש התנועה והחיים יצרו מציאות שבה לציבור הפלסטיני יש מה להפסיד. אם איכות החיים עלתה ואני מתפרנס בכבוד, אז מדוע שאסכן זאת? כאן לכל קודמינו בתפקיד שפעלו לקידום איכות החיים, יש תפקיד משמעותי בהשפעה על אירועי גודל השעה'.

(3) **הרשתות החברתיות**: אפשרו להוציא "קיסור" ויצרו מציאות שבה ניתן להיות שותף אקטיבי בהתפרצות הנוכחית בלי לצאת מהבית ולהסתכן. מדובר בתופעה המאפיינת את הדור הנוכחי והבאה לידי ביטוי גם ב'אביב הערבי'. בהיבט הזה **התעצמו הפרות הסדר הווירטואליות על חשבון הפרות הסדר הפיזיות בשטח**.

### **הפתעה והתאוששות – עקרונות המענה**

כפי שצינתי בפתיחה, אירועי 'גודל השעה' אתגרו את תפיסת הסיכול שנבנתה לאורך שנים והיוותה את המרכיב המרכזי בלחימה בטרור. כל יחידה בצה"ל צריכה להניח שהיא תופתע ועל כן תידרש לייצר את הכוחות, האיתנות והתבונה להתעשת במהירות, להתאושש וליטול את היוזמה לידיה. כל זאת במקביל לעיסוק השוטף שלנו המנסה לצמצם הפתעות על ידי פורומים של חשיבה, משחקי מלחמה, צוותים אדומים ועיסוק מעמיק בתכנונים אופרטיביים. גם אם עושים את כל אלה בהצטיינות יתרה, הנחת העבודה עדיין צריכה להיות שנפגוש מצבים שונים מאלו שהתכוננו אליהם במדויק.

שלושת המרכיבים: הפתעה, כלים שהתאמתם מוגבלת וריבוי אירועים, עלולים להכניס יחידות למצב של סחרור ואובדן שליטה, והם מחייבים לנקוט צעדים מהירים המאפשרים החזרת השליטה על המצב, **ייצוב המצב בטווח הקצר ועיצובו לאורך זמן**. מימשנו מספר עקרונות מרכזיים, חלקם על מנת לייצר מענה לחציצה מיידית בין הטרור לאזרחים, וחלקם כדי להכין את התשתית לטיפול עמוק בבעיה, ואלה הם:

#### שמיכה רחבה

במציאות של התפרצות מספר גבוה של פיגועים שבה העליונות המודיעינית מאותגרת, במיוחד בשלב האבחון ויצירת כלים חדשים, הפעולה הראשונה החשובה היא הבאת סד"כ גדול וקליטתו על מנת להיות נוכח במרחבים רבים יותר ולאפשר מתן מענה מבצעי מהיר לאירועים הרבים. מייד בתחילת ההתפרצות של 'גודל השעה' תוגברנו במספר רב של גדודים שהיוו מענה ראשוני חשוב להתמודדות עם גל גדול של פיגועים והפרות סדר.

### קצה מבצעי חד

קצה מבצעי חד מוכן למשימתו, מוכוון איומים עדכניים ודרוך בשטח, מהווה מרכיב מרכזי בתקופה שבה הטרור בהשראה מאתגר את היכולת לייצר התרעה אפקטיבית והפיגועים מתפרצים בשטח בהפתעה. מדובר באחד ההדגשים המרכזיים ביותר שניתנו ב'גודל השעה', ונעשו פעולות שוטפות לממש זאת בפועל, במיוחד הכנת הכוחות באופן איכותי למאפיינים שפגשו כדוגמת כשירות קרב מגע (קמ"ג), אימונים מצילי חיים לכלל החיילים, ירי מתפרץ בטווחים קצרים, תרגולים ועוד.

הגדרנו את עקרונות המאמ"ץ (מיקום, אבטחה, מיגון, צפיפות) על מנת להתמודד עם איום הדריסה שהפך לאחד האיומים המרכזיים שהתממשו בשטח. ההגדרה והכנסתה לעקרונות פשוטים וקליטים הייתה חשובה כדי ליצור השפעה מהירה על כל הכוחות.

### פעלתנות ונטילת יוזמה

גישה זו חשובה על מנת שלא נישאר הלומים ונאפשר **למידה תוך כדי חיכוך**. בהפתעה יש לעודד עצמאות עשייה ולא קפיאה – למרות שגישה זו מעלה את הסבירות לטעויות. זה נכון גם לחיזוק הרוח וגם ללמידה מבצעית המתעצמת בהתנסות ובחיכוך.

### תפיסות מבצעיות

תפיסה מבצעית המייצרת תבנית להתמודד עם אתגר היא כלי מרכזי להתמודדות עם מציאות משתנה. התפיסה המגובשת והכתובה ייצרה עבורנו בסיס להיאחז בו, עוגן להישען עליו ומצפן לכלל הגורמים שפעלו במרחב. לכל בעיה כתבנו תפיסה, וכשהבעיות התפתחו, כתבנו תפיסות נוספות בהתאם. תפיסות האוגדה שעוצבו ונכתבו בתקופת 'גודל השעה', יצרו המשגות ושפה משותפת החשובות כל כך כשמתמודדים עם אתגר חדש.

### ריכוז מאמץ

ריכוזו מאמץ באופן חריג במרחבים שהוגדרו כמאוימים במיוחד (כמו מרחב היישובי היהודי בחברון, צומת הגוש או צומת תפוח). קבענו שאין מגבלה משאבית וכל פתרון הוא בר מימוש. מצלמות, כלבים, אימון ייחודי, כריזה, מוטורולות ועוד – הכל יינתן ובלבד שהניסיונות לפיגועים, שלהבנתנו ימשיכו באותם מקומות, לא יצליחו. **במונחים מסוימים המערכה של 'גודל השעה' התרחשה באותם מרחבים מאוימים ושם, במידה רבה, נקבע גורלה.**

על מנת לאפשר מענה אפקטיבי, בעיקר לנוכח אירועים רבים, אנחנו נדרשים לרכז מאמץ כדי ליצור השפעה משמעותית. 'גודל השעה' אתגר אותנו בתחום הזה, אבל היה ברור בשלב מוקדם שאנחנו נדרשים לרכז מאמץ כדי להביא לשינוי במציאות הביטחונית. אחרת נמצא עצמנו רצים מפיגוע לפיגוע.

הדגשנו את העוצמה הגדולה של תהליך הערכת המצב הנשען על למידה; את החשיבות להגדיר סדרי עדיפויות באמצעות שיעון לחימה משתנה; את משמעות הפיגועים שהתממשו לאחרונה – תופעת ההדבקה גרמה לכך שאחרי פיגוע במרחב מסוים ובמתווה מסוים הסבירות להתממשות פעולה דומה עלתה באופן משמעותי; הגדרת מרחבים מאוימים לפיגועי השראה; הגדרת מרחבים מאוימים בירי; הגדרת מדרג הישובים המאוימים; קביעת מרחבים אלימים ועוד. את כל התהליך הזה בחנו באופן שוטף, למדנו ועדכנו. הבנו שהמפגע בהשראה המייצר אתגר גדול בשורה של תחומים, מייצר גם הזדמנות הנובעת מהגורמים המאפיינים אותו. מפגע בהשראה עושה את הפיגועים מהבטן, ללא תכנון מוקדם, באופן אימפולסיבי, והחשוב ביותר – הוא עושה את הפיגועים "במקומות שבהם עושים פיגועים".



**תמונה אווירית של אזור שומרון**

### למידה מבצעית

בהתפרצות עם מאפיינים חדשים אנחנו נדרשים ביתר שאת לקיים תהליכי למידה מהירים המאפשרים להבין טוב יותר את הסביבה המבצעית, לאפיין את הבעיות המרכזיות ולייצר בסיס לחידוד המענה המבצעי.



למידה מתקיימת במקום שבו יש תרבות ארגונית המאפשרת זאת באמצעות עידוד פתיחות, מתן חופש להבעת דעה וגילוי סובלנות לטעויות המאפשרת פעלתנות מחד, ויכולת להצביע על כשלים פנימיים מאידך. בתוך כך הפעלנו מנגנונים רבים ללמידה. שמנו את הלמידה בחזית העשייה האוגדתית באמצעות יצירת מנגנוני למידה מסוגים שונים ומנגנוני הפצה מהירים ויעילים בין כלל הכוחות הפועלים במרחב. מנגנונים אלו כללו פורומים לחשיבה ולבירור המציאות ולהמשגתה; יצירת מענה אופרטיבי לאתגר; ביצוע תחקירים לאירועים מבצעיים כבסיס ללמידה; למידה בחטיבות המרחביות ויצירת מומחיות מקומית; פורום מח"טים ומג"דים ללמידה החדית ויצירת קבוצת למידה משותפת; השתלמויות אוגדתיות וחטיבתיות; מנגנוני הפצה, הנגשה ועוד. כן עודדנו שיח ישיר עם הפלסטינים (והמחבלים) כמקור מצוין ללמידת התופעות המתפתחות.

#### השענות על לקחי העבר

הלחימה ארוכת השנים באיו"ש לימדה אותנו רבות. לא כל הלקחים רלוונטיים, היות שתמיד ההקשר משתנה, אך עם זאת ראוי לציין שני לקחים מרכזיים שנלמדו באינתיפאדה הראשונה והשנייה: הימנעות מהרוגים בהפרות סדר והרחקת האוכלוסייה ממעגלי האלימות.

**הרוגים בהפרות סדר** הם הדלק המשמעותי ביותר להמשך העצמתן. הימנעות מכך הוא אחד הלקחים המשמעותיים ביותר מהאינתיפאדות הקודמות, אך למרות שלקחים אלו היו ברורים גם בעבר, עדיין יש קושי ליישם אותם בפועל בשטח מכיוון שהפרת סדר מייצרת אתגר ייחודי בשל שני טעמים מרכזיים. הראשון הוא שמדובר בתחום שבו לנו כצבא, במיוחד לכוחות שאינם נמנים עם מג"ב, יש פער מקצועי. השני הוא שמדובר בתחום המייצר אמוציות מוגברות משני צידי המתרס הגורמות לתופעות 'חריגות' של פלסטינים ושל חיילים. מבחינתנו זה מאתגר את היכולת להיות מידתי, מדויק, מקצועי וקר רוח. לכן הפתרון הוא אינו רק על ידי הדגשת חשיבות הנושא (דבר שעשינו שוב ושוב באמצעות הגדרה ברורה – הרוגים בהפרת סדר היא תוצאה לא רצויה), אלא בעיקר באמצעות ביצוע שתי הפעולות הבאות:

1) מיקום כוחות מקצועיים, במיוחד מג"ב, עם פיקוד בכיר לפנים בכל מוקדי החיכוך. כאן המקום להביע את הערכתי הגדולה לכל כוחות מג"ב בגזרת האוגדה שעם השנים הפכו לכוח מקצועי המצויד היטב בתפיסה, במנטליות, באמל"ח ובידע להתמודדות עם התופעה. בכל מקום שכוחות מג"ב הוצבו הם עשו עבודה מצוינת וסיימו את הפרת הסדר בתוצאות הרצויות לנו.

2) פיתוח כלים נוספים להתמודדות עם הפרת הסדר, תחת הרעיון של **פירוק ההמון לפרטים** ומציאת מרכזי כובד למיקוד וביניהם הפללה ומעצר, תפיסת רכבים מסיעים, "קטיפות" מסוערות ועוד, שאפשרו גישה פעלתנית עם תחושת יוזמה.

גישה זו מאפשרת פעולה אפקטיבית כנגד הפרת סדר, וחשיבותה גם ביצירת תודעה של מענה רלוונטי – צמצום תסכולים שהם המקור המרכזי לחוסר מידתיות בהפרות סדר.

**הרחקת האוכלוסייה ממעגלי האלימות** – באמצעות **מדיניות מבדילה ומדויקת**, תוך הימנעות מענישה קולקטיבית ושמירה על מרקם חיים תקין. גם כאן מדובר באחד הלקחים המשמעותיים שנלמדו מאינתיפאדות העבר. מדובר בסוגיה המחייבת משמעת למידה ומשמעת ביצוע היות שהיא נמצאת בניגוד לדחף הראשוני, במיוחד לאחר פיגועים משמעותיים ("אם לא ניתן לעצור את המפגע אז אולי נעניש את הכפר כולו?!"). ניצב כאן אתגר גדול הכולל לחץ חיצוני מסוגים שונים לממש פעולות מסוג אלו. אוגדת איו"ש נדרשת לעבוד מהראש ולא מהבטן בתקופות שגרה ובוודאי בתקופות הסלמה.

יישום המדיניות המבדילה והמדויקת בא לידי ביטוי בשורה של תחומים שאפשרו לנו **לרכז מאמץ מחד, ולהימנע מהרחבת מעגל השותפים לאלימות מאידך**. במרכז היישום חולקה האוגדה למרחבים אלימים ולמרחבים מאוימים באופן שאפשר לנו להתמקד במענה במרחבים אלו באמצעות ריכוז מאמץ, בעוד שבמקומות אחרים התעקשנו לקיים שגרה רגילה.



הפרות סדר בשטחי יהודה ושומרון (באדיבות דובר צה"ל)

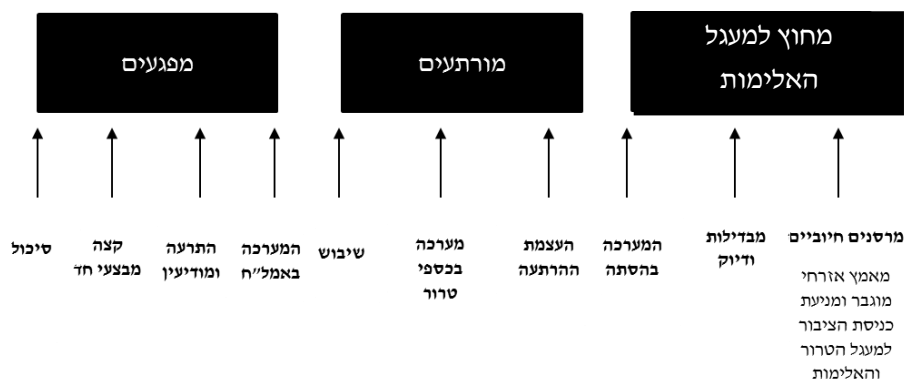
### פיקוד משימה, קור רוח וגילוי סובלנות לטעויות

בנסיבות של הפתעה נדרשים מפקדים לשר לסיבה פעולה בקור רוח ולפעול בגישה סובלנית, בעיקר אם מתרחשות טעויות ונוחלים כישלונות, על מנת לא ליצור מצב של שקיעה או חשש מטעויות המביא לפסיביות מזיקה. ב'גודל השעה' עודדנו פעלתנות, יוזמה וחשיבה יצירתית. גישה זו עלולה להביא לטעויות, והיא אכן הביאה לכך, אך טעויות אלו תוחקרו והוכנסו למעגלי הלמידה שתוארת, תוך עידוד העשייה ובתנאי שהפעולה תלווה בתבונת מפקדים, הפעלת שיקול דעת ולמידה מתמדת.

פיקוד משימה הוא עיקרון חשוב הנמצא בליבת תפיסת הפיקוד של צה"ל, אך חשיבותו גוברת בתקופה של אירועים עצימים בהיקף גדול. המפקדים צריכים לקחת אחריות מרחיבה ולפקד באופן עצמאי. התפקיד של המח"טים היה ליצר מצפן לעשייה, מסגרת מאפשרת וכלים רלוונטיים למימוש משימותיהם.

### **מייצוב לעיצוב: פתרונות רב־ממדיים**

אתגר מסוג זה המלווה באנרגיות המוניות מתעצמות ובלתי נשלטות, מחייב פתרונות רב־ממדיים לשינוי המציאות הביטחונית במהירות. ככלל רב־הממדיות ב'גודל השעה' התבטאה בהתאמה המענה לאוכלוסייה ופילוחה לקבוצות משנה:



**המענה המבצעי הרב־ממדי על פי פילוח האוכלוסייה הפלסטינית**

ב'גודל השעה' פעלנו בכל הממדים הללו, תוך פיתוח כלים מגוונים שאפשרו זאת. פעולה רב-ממדית היא אתגר גדול, במיוחד בתקופה של התפרצות שבה הקשב לעיסוק רב תחומי מאתגר, אך מדובר להבנתי בהכרח מתבקש. תמיד נהגתי לומר **ש"אין ג'וקר" מנצח כנגד הטרור הפלסטיני, אלא אנו נדרשים לבצע פעולות מצרפיות בכל הממדים על מנת לייצב, ובעיקר לעצב, את המציאות הביטחונית.**

לאורך שנים השתמשנו בביטוי של כיסוח הדשא כדי להמחיש את אתגר הטרור והפעולות השיטתיות הנדרשות לביצוע לאורך זמן. את תהליכי עיצוב המציאות ניתן להמשיל לתהליך של ניכוש שורשים וכיסוח הדשא במקביל.

בהתאם לכך פעלנו על מנת להגדיל את האוכלוסייה הנמצאת מחוץ למעגל האלימות, להרתיע מפגעים פוטנציאליים ולחזק את המרכיבים שיאפשרו לנו להתמודד עם מפגעים. פעולות אלו קיבלו תוקף משמעותי בתקופה זו שבה היה קושי מובנה לזהות זיהוי מוקדם ולתת התרעה על המפגעים עקב חתימה מודיעינית מוגבלת.

#### שלילת תשתיות מאפשרות ומשפיעות מהשטח

שלילת התשתיות מתייחסת לכלל הממדים המשפיעים, המעודדים והמאפשרים טרור. המימוש בפועל בוצע בעיקר באמצעות פעלה בשלוש מערכות מרכזיות שהתפתחו במרחב האוגדה:

- 1) **מערכה נגד הסתה:** תכליתה טיפול שיטתי בגורמים מסיתים בכל התחומים כגון אישים, תחנות שידור, בתי דפוס, כרזות, אנדרטאות והפצות ברשתות החברתיות שהשפעתן עלתה בתקופה של עליית הטרור בהשראה.
- 2) **מערכה נגד אמל"ח:** תכליתה טיפול שיטתי ביכולת לממש פיגועים עם אמל"ח קטלני מכל סוג. במהלך 'גודל השעה' המערכה התמקדה בנשק, במיוחד מייצור עצמי זול שהוא נגיש לכל פלסטיני המעוניין לפגע. הנשק הזה שימש רבים מהמפגעים בהשראה במהלך 'גודל השעה'.
- 3) **מערכה נגד כספי טרור:** כסף מהווה מרכיב משמעותי ביכולת הטרור המאורגן, אך הוא גם מרכיב משמעותי בחיזוק ההרתעה. בהתאם הוכוונה מערכה זו לתפיסת הכסף הזורם לארגוני הטרור, במיוחד לארגון החמאס, אך גם למימוש הרתעה באמצעות תפיסת כספים מטרוריסטים.

#### העצמת ההרתעה

ב'גודל השעה' פעלנו לחיזוק ההרתעה באמצעות העצמת שיקולי הרווח והפסד וטיפול בשני מרכיבים אלו במקביל: מרכיב הרווח כלפי גורמים או מרחבים שאינם מעורבים באופן פעיל בטרור, ומרכיב הפסד כלפי אלו המעורבים בטרור. העצמת ההרתעה אינה סוגיה פשוטה

ומימושה המיטבי מחייב הכרה מעמיקה של התרבות הפלסטינית ומניעה, של אתוס השהיד והאסיר ומערכת התגמולים החומרניים והאחרים (בעיקר כבוד) שהתפתחו בעשרות שנים של עימות. מימוש ההרתעה גולם **בתפיסת הסיכול המרחיבה** – מסגרת רעיונית ותשתית נוחה לפיתוח כלים חדשים לחיזוק ההרתעה נגד מפגעים וגורמים תומכים המשפיעים עליהם והמסייעים להם.

#### חיזוק האוכלוסייה שאינה במעגל האלימות

העצמת הרובד האזרחי לשיפור מתמיד של איכות החיים בכל חתך אפשרי, הקפדה על יחס מכבד, תוך הכרת הרגישויות הנובעות מהתרבות הייחודית הפלסטינית, המוסלמית והערבית, ובאמצעות צמצום מעגלי הנקמה ושיפור אווירת הנורמליזציה באופן כללי.

#### שילוביות מתואמת

עיתות הסלמה מצריכות שילוביות מתואמת ברמה הגבוהה ביותר שתאפשר מיצוי כלל המאמצים באופן שיעצים את ההישגים הנדרשים. אירועי 'גודל השעה' על מרכיביהם שכללו התמודדות עם תופעות חדשות ואירועי טרור רבים, חייבו שילוביות מתואמת היטב בין כלל הארגונים והתחומים המקצועיים הפועלים באיו"ש. מתחים וחילוקי דעות רצויים כדי לאפשר מגוון דעות, התלבטות בין אלטרנטיבות ושיח מתקדם, ובהתאם לכך השתדלתי לשדר לכל המפקדים את ההבנה שלי שלפיה מתחים הם מנגנון חיובי ולא שלילי (כל עוד הם מתקיימים במרחב בריא וענייני). מתחים אלו הופכים אותנו למדויקים יותר ומאפשרים לנו לחדד את המענה ואת ההישגים הנדרשים.

התעקשנו להתבונן על האתגר מתוך השלם הבין-ארגוני. אחת הדוגמאות הייתה צוואר בקבוק שנוצר בתחום החוקרים ושפגע ביכולת שלנו לפעול בספיקה רחבה כנגד חשודים. גורמים שונים נרתמו לאיתור חוקרי שבויים ולהסבתם לחוקרים בסיסיים. כך נוצר פתרון משולב שהביא להעצמת האפקטיביות המבצעית.

#### **סיכום**

אירועי 'גודל השעה' נמשכו כחצי שנה, אולם הדעיכה באירועים התרחשה באופן שיטתי לאורך כל תקופה זו וממדי הטרור פחתו מחודש לחודש, עד שבמהלך חודש אפריל 2016 הם חזרו למספרם "השגרתני". הסיבות לדעיכה מגוונות ומופיעות במכלול המרכיבים שהתייחסתי אליהם במאמר זה.

מרכיב חשוב נוסף היה היכולת שפותחה בשב"כ ובאמ"ן לשיפור הזיהוי המוקדם של מפגעים פוטנציאליים ופעולות שנעשו מולם בהובלת השב"כ. עם זאת בעיניי **הסיבה המרכזית לדעיכת הפיגועים באופן שיטתי הייתה חוסר התוחלת שבהם, כתוצאה מכך שרוב הפיגועים**

**לא צלחו.** התודעה הזו הלכה והתחזקה ברחוב הפלסטיני והביאה למוטיבציה הולכת וגדלה להביא את גל הטרור הזה לסימו.

החיילים המצוינים שלנו ומפקדיהם (מפקד החוליה, הכיתה המ"מ והמ"פ) התמודדו היטב עם אתגרי התקופה. הם פעלו שעות ארוכות עם מיגון מלא, חתרו למגע, פעלו בקור רוח, במקצועיות ובאומץ לב וסיימו פיגועים מורכבים בתוצאות הרצויות לנו.

על אף שהצלחנו לגרום לדעיכת האירועים בסבב הזה, המציאות הנפיצה נשארה על כנה, ובהתאם לכך חויינו גלי הסלמה נוספים גם בתקופות שלאחר 'גודל השעה'. עשינו טעויות, אבל למדנו מהן, פיתחנו כלים חדשים המשמשים אותנו וימשיכו לשמש אותנו בעתיד בלחימה בטרור. למרות ההצלחה בבלימת האירועים ובהתמודדות איתם, שילמנו מחיר יקר בהרוגים אזרחים, בחיילים ובשוטרי משמר הגבול והם יהיו חקוקים בליבי לעד.