

# "זה הקטן גדול יהיה" - החמצת התהוויות במטה הכללי

## תא"ל ערן אורטל וסא"ל (במיל") דביר פלג<sup>[1]</sup>

פורסם לראשונה באוקטובר 2019

### תוכן עניינים

1	..... "זה הקטן גדול יהיה" - החמצת התהוויות במטה הכללי
2	..... מבוא
2	..... חלק א'
2	..... צה"ל והתווך התת־קרקעי: מעיוורון למשבר - עשרים שנים אבודות
2	..... 1994-2000 לידת תופעת התווך התת־קרקעי
3	..... 2000-2006 תקופת המערכה על ציר 'פילדלפי'
5	..... 2006-2012 המערכה על ציר 'הוברס'
6	..... 2012-2014 מ'עמוד ענן' ל'צוק איתן'
7	..... חלק ב'
7	..... המטה הכללי והבנתו את התהוות התווך התת־קרקעי
7	..... 1994-2000 לידת תופעת התווך התת־קרקעי
8	..... 2000-2006 המערכה על ציר "פילדלפי"
9	..... 2006-2012 המערכה על ציר "הוברס"
10	..... 2012-2014 מ'עמוד ענן' ל'צוק איתן'
11	..... סיכום ביניים
12	..... חלק ג'
12	..... "זה הקטן גדול יהיה" - מדוע המטה הכללי מחמיץ את ההתהוות?
15	..... רשימת המקורות
16	..... הערות שוליים

"כל עוד לא נלמד להאט ולהבחין בתהליכים האיטיים, שהם בדרך כלל האיומים החמורים ביותר, לא נצליח לחמוק מגורלה של הצפרדע) ("סנג'י" [3])

מיותר להרחיב מעל גבי דפים אלה על החשיבות של המטה הכללי בהקשרים של יכולת הלמידה האסטרטגית של צה"ל ושל מערכת הביטחון. המטה הכללי הוא המפקדה היחידה בצה"ל המקיימת את התנאים המחייבים לבחינה אסטרטגית מקיפה של הסביבה, ויש שיאמרו אף במדינת ישראל - לפחות במובנים הביטחוניים. בין תנאים אלה אפשר למנות את היכולת לנתח את המגמות המתהוות בסביבה האסטרטגית בהקשרים זירתיים ובין-זירתיים, את היכולת לזהות מגמות תקציב, חברה, יחסים בינלאומיים, טכנולוגיה ובראשן את המגמות המתהוות בהתפתחות האויב. למרות שבמטה הכללי, בשל מעמדו האירגוני, מתקיימים התנאים לחשיבה אסטרטגית מהסוג הזה, ניכר כי מוטחת ביקורת מסורתית לא מעטה לגבי האופן שבו מתממשת היכולת התיאורטית הזו לכדי למידה של ממש. כלומר לפיתוח של ידע חדש המביא לשינוי בהתנהגות המעשית של הארגון. לדוגמה, אל"ם אלון פז טוען: "צה"ל מאחר באופן כרוני בהסתגלות לסביבה [4][5]". במקום אחר נטען כי צה"ל מתקשה לקיים תהליך למידה אינטלקטואלי מהותי, בעיקר בשל ההפרדה הנהוגה במטה הכללי בין תהליכי בניין הכוח לבין תהליכי הפעלתו [6].

מאמר זה מבקש לצאת מתוך שלל הספרות הביקורתית הקיימת על תהליכי הלמידה של צה"ל ושל המטה הכללי, ומטרתו היא לפתח היבט מסוים אחד של הדיון: היכולת של המטה הכללי לזהות מגמות ביטחוניות חשובות המתפתחות בסביבה ולנקוט בצעדים מתאימים על מנת להסתגל אליהן. נעשה זאת באמצעות מקרה המבחן של תווך הלחימה התת-קרקעי בכלל ואיום המנהרות חוצות הגבול מרצועת עזה בפרט. אנו נבחן את איום המנהרות, אך טענתנו היא כי ההתנהלות מול איום המנהרות היא מקרה מבחן מייצג לדפוס הלמידה של המטכ"ל בסוג מסוים של התהוויות - התהוות אתגרים החורגים מגבולות ההיגיון הארגוני (זרועות ואגפים) והתפיסתי הקיים.

במילים אחרות טענתנו היא כי במקרים מסוימים המטה הכללי מאחר לזהות איומים מתהווים, וגם אם הוא מזהה אותם, הוא מתקשה לעבור לשלב גיבוש תפיסת המענה, ההתארגנות ושינוי ההתנהגות. לפי אבחנתנו התופעה הזו מתרחשת בעיקר במקרים שבהם ההתנהגות החדשה חורגת מגבולות הניסיון הארגוני הצה"לי הכולל וחורגת מתחום האחריות המסורתית של אחת הזרועות.

אין זו טענה חדשה. לדוגמה, אמיר אורן קשר במאמרו בנושא המנהרות [7][8] בין הלמידה הצה"לית בנושא זה לבין חוסר היוזמה שאפיינה, לטעמו, את צה"ל בגיבוש המענה ההגנתי לאיום הרקטות. גם שפיר ופרל קבעו: "צודקים האומרים שהיה על מערכת הביטחון להקדיש מאמצים מרוכזים יותר למציאת פתרון לבעיה - בעיקר אמורים הדברים בצורך שהיה קיים מזה זמן רב להקים גוף ייעודי לפתרון הבעיה שירכז את המאמצים, ולהעניק לגוף זה סמכויות ותקציבים [9]". יודגש כי מאמרם של שפיר ופרל לא נכתב כמאמר ביקורתי אלא כמעט להפך.

את סיפור איום התווך התת-קרקעי בחרנו לספר באמצעות חלוקתו לפרקים שונים. לפי פרשנותנו כל פרק מוגדר בדפוס הבנה והתנהגות שונים של המערכת הצבאית. בחלק א' נביא את האירועים בפיקוד הדרום ואת ההקשר האסטרטגי הרחב יותר שבו הם התרחשו. בחלק ב' נביא את האופן שבו הבין המטה הכללי את האירועים, ואת האופן שבו הוא פעל לאור הבנותיו. חלק ג' יוקדש לניסיון לענות על שאלות ה"מדוע": מדוע לא הצליח המטה הכללי לגבש הבנה שלמה על התהוות איום התווך התת-קרקעי, ומדוע הוא לא הצליח לגבש מסגרת של פעולה אפקטיבית מספיק ביחס לאיום.

נבקש להראות כי המטכ"ל, למרות שעקב מקרוב אחר התהליך וגם היה מעורב בלחימה במנהרות בשלבים השונים, לא השכיל לקשור בין האסטרטגיה הישראלית הכוללת של העשורים האחרונים לבין סדרת התופעות הטקטיות בתווך התת-קרקעי. בהיעדר קשירה כזו טעה המטכ"ל לזמן רב לחשוב שמדובר באתגר מקומי ואף זמני. גם לאחר שהתחוויר לו שמחשבה זו הייתה מוטעית, לא הצליח המטכ"ל להעמיד תפיסה משלו להתמודדות עם האתגר ולהתארגן למימושה, מעבר למסגרת הפעילויות שכבר התבצעה ממילא.

## חלק א'

### צה"ל והתווך התת-קרקעי: מעיוורון למשבר - עשרים שנים אבודות

"השתדלות מאומצת ורבה יותר בפתרונות מוכרים, בעוד שהבעיות הבסיסיות נשארות בעינן או מחמירות, היא סימן מובהק לחשיבה לא מערכתית [...] תסמונת "כאן צריך פטיש גדול יותר" ("סנג'י")

והוקשו והאטטו טגי של לידת ותפועת והתון וזות קו קעי - וצועת עזה נאופיינות בצפיפות גבוהה ובקו קע נוחה לזופיו. שני נתונים אלה לא השתנו מאז החלה מדינת ישראל לשלוט בשטח הרצועה לאחר מלחמת ששת הימים. מאז 1982 בודדה רצועת עזה משטח סיני, שעבר לשליטה מצרית, וגבול נסלל בין שני חלקי העיר רפיח. בשנות ה-80, וביתר שאת עם תחילת האינתיפאדה הראשונה בדצמבר 1987, החלו להיחפר מנהרות שקישרו בין שני חלקי העיר רפיח. המוטיבציה המרכזית לחפירת המנהרות הייתה כפולה - ציר מילוט של מבוקשים פלסטינים לשטח המצרי על רקע האינתיפאדה הראשונה, וערוץ הברחות שתמך את הכלכלה העזתית בשנים הקשות של צמצום מספר הפועלים שיצאו לעבודה בישראל. הערוץ הכלכלי עתיד היה להתפתח לערוץ החיים המרכזי של רצועת עזה ולענף בולט בכלכלת הרצועה, ככל שצומצמה כניסת פועלים עזתים לשטח מדינת ישראל. עדות לקיום בעיית מנהרות קיימת כבר משלהי שנות ה-80 כשמנהלת פיתוח אמצעי לחימה במשרד הביטחון (מפא"ת) שזיהתה את המגמה, ויצאה כבר בשנים 1990-1991 לסקר טכנולוגי בנושא איתור מנהרות. הסקר הסתיים ללא תוצאות מיוחדות.

ביולי 1994, בעקבות הסכמי אוסלו (ספטמבר 1993) והסכם קהיר (מאי 1994), נכנס יאסר ערפאת בראש שיירת אנשי אש"ף לרצועת עזה וקיבל את השליטה על רוב שטח הרצועה מידי ישראל. המודיעין הישראלי זיהה מייד את הדואליות באסטרטגיה של ערפאת - מצד אחד הליכה בדרך של הסכמים ומצד שני בניית עוצמה צבאית שתאפשר לו כוח מיקוח אלים מול ישראל [10]. בשנת 1993, על רקע עימות מתמשך בין ישראל לחיזבאללה ברצועת הביטחון בלבנון, יצא צה"ל למבצע 'דין וחשבון'. בפעם הראשונה נראה בזירה סוג חדש של מבצע צה"לי שהתבסס על מאסה של אש ארטילרית, מערכה של תקיפות מדויקות מוכוונות מודיעין וללא תמרון קרקעי משמעותי בשטח. בשנת 1996 חזרה מדינת ישראל על הרעיון הזה והפכה אותו לשיטה במבצע 'ענבי זעם'. באותה שנה התחלפה ממשלה בישראל ועל רקע של מנהרה אחרת, מנהרת הכותל שמדינת ישראל פתחה בה פתח שני לצורכי תנועת תיירים, נוצר העימות האלים הראשון הגלוי בין הרשות הפלסטינית לבין ישראל. בהמשך, על רקע הלחימה המתמשכת ברצועת הביטחון, עלתה לשלטון שוב ממשלת מרכזי שמאל שהקו המרכזי במדיניותה היה היפרדות כאסטרטגיה של שלום. אהוד ברק הבטיח במסע הבחירות, וגם קיים במאי 2000, מהלך של נסיגה מלאה של צה"ל מלבנון. מהות המהלך הייתה לשלול מחיזבאללה עילת מלחמה [11][12] ולספק לישראל עילה לתגובות חמורות (במובלע - מהלומות אש).

מאפייני האיום והפעילות בפיקוד הדרום בתקופת לידת תופעת התווך התת-קרקעי - שינוי חד בהיקף התופעה החל להירשם החל ממחצית שנות ה-90. בשנים 1994-2000 נחשפו בציר פילדלפי יותר מ-60 מנהרות שחצו את הגבול הישראלי-מצרי. פיקוד הדרום מצא עצמו מתמודד לא רק עם היקף הולך וגדל של התופעה, אלא גם עם מנהרות שהפכו למשוכללות יותר - ממנהרות בעומק של שני מטרים למנהרות בעומק של שמונה מטרים וממנהרות באורך של 20 מטרים למנהרות באורך של עד 160 מטרים. בשנת 1999 סוכלה [13] בפד"ם מנהרה בעומק של כשמונה מטרים. לאורך המנהרה נמתחו כבלי חשמל ותקשורת, ונסללה בה מסילה ועליה קרונית. על פי מודיעין פיקוד הדרום יועדה המנהרה לשמש להברחת חיילי ישראלי חטוף לשטח מצרים. על רקע זה דרש פיקוד הדרום וקיבל יותר ויותר כלים הנדסיים כבדים כדי לסייע לו לחפש ולחשוף את המנהרות שנמצאו אז במקטע מצומצם יחסית של ציר פילדלפי. המקטע אופייני בקרבה יחסית בין בתי רפיח המצרית והישראלית. כבר ב-1994 הקים פיקוד הדרום צוות ייעודי באוגדת עזה לאיתור מנהרות ולהשמדתן.

אם נסכם את תפיסת ההתמודדות הטקטית בפד"ם בפשטות שאינה חוטאת מדילעובדות, נוכל להגדירה כתחרות ההולכת ומסלימה בין חופרים פלסטינים לקודחים צה"ליים (רוב מאמצי החיפוש נעשו באמצעות קידוחים לתוך הקרקע).

## 'תקופת המערכה על ציר 'פילדלפי' - 2000-2006

ההקשר האסטרטגי של תקופת המערכה על ציר 'פילדלפי' - במאי 2000 הסיגה ממשלת ישראל את כוחות צה"ל מלבנון ללא הסכם. הנסיגה גובתה בלגיטימציה בינלאומית בדמות החלטת האו"ם 1509 ובהצהרה מרתיעה מצד ראש ממשלת ישראל ולפיה: "כל פעילות אלימה, ולו הקטנה ביותר משטח לבנון לאחר היציאה, תיענה בתגובה ישראלית קשה ביותר [14]. בספטמבר אותה שנה החלו אירועי 'גאות ושפל' המוכרים כיום כאירועי "האינתיפאדה השנייה", והחל סבב אלימות ארוך נוסף בזירה הפלסטינית. בדומה ללחימה בלבנון בשנות ה-90, החל להתפתח בזירה הפלסטינית דפוס של לחימה מול ארגוני טרור שספק חותרים תחת הריבון המקומי - במקרה זה הרשות הפלסטינית - וספק הריבון מכווין ומממן אותם. כדי לחזק את קווי הדמיון בין הזירה הפלסטינית, בפרט העזתית, לבין לבנון של שנות ה-90 החל מאפריל 2001 התחילה מדינת ישראל להיות מותקפת גם ברקטות מאולתרות מרצועת עזה לעבר היישובים הישראליים הסמוכים [15]. על רקע העימות המסלים בזירה הפלסטינית וכישלון הערוצים המדיניים השונים נפלה ממשלת ברק, והוקמה במרץ 2001 ממשלות שרון הראשונה, ולאחריה עלתה ממשלת שרון השנייה (פברואר 2003). שתי הממשלות הללו גיבשו שני מהלכים אסטרטגיים מהותיים כלפי הזירה הפלסטינית. האחד, מבצע 'חומת מגן' באפריל 2002 להכרעת הטרור ביהודה ושומרון והקמת גדר ההפרדה ביהודה ושומרון אחריו; והשני, ההתנתקות מחבל עזה - המדיניות שעליה הצהיר שרון בדצמבר 2003 בכנס הרצליה.

ביוני 2004 חלה החמרה דרמטית באיום הרקטות מרצועת עזה לאחר ששיגור רקטה לעיר שדרות הסתיים במות פעוט וילדה ישראלים עם נפילת רקטה בסמוך לגן ילדים [16]. אירוע קשה זה הוביל למבצע רחב היקף של צה"ל בצפון הרצועה - המקום שממנו שוגרו רקטות הקסאם, שטווחן היה מוגבל בעת היא לקילומטרים ספורים. במבצע הפגין צה"ל את יכולות האיסוף והאש המתקדמות שלו. מבצע 'ימי תשובה' (ספטמבר 2004) היה פריצת דרך של צה"ל בשילוב מאמצי האיסוף והאש עם התמרון היבשתי המוגבל. ארגוני הטרור שספגו קרוב למאה הרוגים בתוך ימים ספורים [17] נוכחו לדעת שכלי הטיס של חיל האוויר הישראלי רואים את המחבלים שנלחמו בכוחות צה"ל על הקרקע, ומכוונים לעברם

אש נזרקה וזאק בוען ימים והולך והובנה גבול הבית והגן להונקטות בין יעונו ניגון שנטוון הייתה להטונו את תנועות המחבלים ברחובות מעיני חיל האוויר.

בתקופה זו התחוו, בניגוד להלך הרוח האופטימי של שנות ה-90, כי מדינת ישראל לא תגיע בשנים הקרובות להסכמי שלום בצפון או בזירה הפלסטינית. לכן התמקדה ישראל באסטרטגיה של היפרדות, חיזוק קווי הגבול שלה ומבצעים צבאיים שנועדו להרתיע ארגוני טרור לא-מדינתיים באמצעות יכולות האיסוף והאש המתקדמות של צה"ל. בתקופה זו גם נחשפו ארגוני הטרור הפלסטינים לראשונה למשמעויות של העליונות האווירית של צה"ל.



תרשים מנהרת הברחה (מתוך מאמרו של אל"ם איתן יצחק, "מתחת לאדמה", מעריב 2002, 8002, 422)

מאפייני האיום והפעילות בפיקוד הדרום בתקופת המערכה על ציר 'פילדלפי' - בחמש השנים הללו נחשפו כ-120 מנהרות בציר פילדלפי בלבד, ורובן יועד להברחה. פיקוד הדרום נדרש להתמודד לא רק עם כמות הולכת וגוברת של מנהרות אלא גם, ואולי בעיקר, עם תופעה חדשה - מנהרות טרור ותופת. בספטמבר 2002 פוצצה מנהרת תופת מתחת למוצב 'טרמית' הישן שחלש על ציר פילדלפי. שלושה חיילים נפצעו בתקרית, וצה"ל נאלץ לפנות זמנית את המוצב. ב-15 בדצמבר 2002 אירע אירוע דומה במוצב 'חרדון', והפעם לא היו לא נפגעים לצה"ל<sup>16</sup>. בשנים 2004-2005 הלכו ורבו אירועי מנהרות הטרור והתופת ברצועת עזה. בינואר

2004 הושמד מוצב 'אורחן' בפיצוץ שבו נהרג חייל ונפצעו חמישה; באירוע נוסף, שהתרחש בדצמבר 2004, חדרו מחבלים למעבר ארז שבגבול ישראל (!) בצפון

- עמירה הס ועמוס הראל, "4 הרוגים מירי צה"ל בריפיח בעקבות פיצוץ מוצב טרמית", **הארץ**, 1002.90.72,
- מערכת וואלה!, "נכשל ניסיון לפוצץ מוצב ברצועה", **וואלה! חדשות**, 3002.21.71,

הרצועה, ובאמצעות מנהרה ופיצוץ מוצב JVT הם הרגו חמישה חיילי צה"ל<sup>18</sup>. גם מנהרות ההברחה שינו את ייעודן, וברור היה שהן ממלאות תפקיד חשוב ביכולת של ארגוני הטרור להבריח אמצעי לחימה, בעיקר ידע ואמצעים שאפשרו את ייצור הרקטות המאולתרות מסוג קסאם ופצצות המרגמה שפגיעתן ביישובי גוש קטיף ועוטף עזה הלכה והתגברה.

מול ההתפתחויות הללו פיתח פיקוד הדרום בסיוע של זרוע היבשה, המודיעין וגופים טכנולוגיים מגוון אמצעי נגד. סביב המוצבים המועדים לסיכון נפרסו חיישנים תת-קרקעיים שנועדו לאתר פעילות חפירה. בהמשך גם נבנה מכשול תת-קרקעי פיסי. המכשול כונה "קיר שיגומים" - לוחות פלדה שהוצבו בעומק של עשרה מטרים<sup>19</sup> ושנועדו למנוע פיסת חפירת מנהרה לקרבת המוצב. ב-3002 בוצע מהלך דומה גם בציר פילדלפי. תחרות "הקודחים מול החופרים" נמשכה גם היא, ופד"ם הצטייד בשורה של כלי קידוח חדשים שהאחרון בהם הגיע ליכולת קידוח של עשרות מטרים. במקביל ניכר היה שבאוגדת עזה ובפיקוד הדרום החלו מזהים את התווך התת-קרקעי כאיום אסטרטגי. במאמר באתר החדשות NRG, שפורסם באוגוסט 2004, הביא עמיר רפפורט את דברי תא"ל שמואל זכאי, מפקד אוגדת עזה באותה עת, ותא"ל דני גולד, ראש חטיבת מו"פ במפא"ת<sup>20</sup>. הכתבה שיקפה את הפעילות האינטנסיבית של אוגדת עזה ושל מערכת המו"פ בחיפוש אחר פתרונות מבצעיים-טקטיים מצד אחד וטכנולוגיות גילוי מצד שני. מהכתבה עלה בבירור כי הנושא הטריד מאוד בזמנו גם את מפקד פיקוד הדרום דן הראל ואת שר הביטחון דאז שאול מופז. עוד עלה מהכתבה כי פתרון טכנולוגי לא נראה אז קרוב, וגם הפתרונות המודיעיניים לא נתפסו בעיני המרוויינים השונים כמספקים. אחד האתגרים הוצג כהשתכללות של הפלסטינים בהסתרת סימני החפירה שלהם.

במהלך המחצית השנייה של שנת 2004 נהרגו שלושה ממפקדי צוות המנהרות של אוגדת עזה. סרן אביב חקאני, מפקד צוות המנהרות, זכרו לברכה, נהרג בהתפוצצות נגמ"ש החבלה בציר פילדלפי<sup>21</sup>, לצד ארבעה מחייליו; באוקטובר 2004

נהרג רס"ם משה אלמליח, זכרו לברכה <sup>144</sup>, וסרן משה טרנטו, זכרו לברכה, נהרג בנובמבר אותה שנה <sup>145</sup>. כתגובה להרחבת העיסוק בנושא ומורכבותו ולאחר מות שלושת המפקדים הורחב צוות המנהרות של אוגדת עזה לכדי מסגרת פלוגתית (סמו"ר - סליקים ומנהרות) ביחידת יהל"ם של חיל ההנדסה הקרבית.

בפיקוד הדרום נמשכה ביתר שאת בתקופה זו תחרות החופרים מול הקודחים-חושפים, ולצד חיפושי מנהרות יזומים ופיצוצים מבוקרים החלו בפיקוד, בתמיכה אינטנסיבית של גופי מו"פ ואמל"ח, להתקין גם אמצעים הגנה כמו חיישנים מוטמנים וקיר השיגומים.

## 'המערכה על ציר 'הוברס' - 2006-2012

ההקשר האסטרטגי של תקופת המערכה על ציר 'הוברס' - מלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006 הייתה במידה משמעותית הרגע שבו הבינה מדינת ישראל כי חיזבאללה וחמאס (שבאותה תקופה כבר היה גורם כוח מרכזי ברצועת עזה למרות שלטון הרשות הפלסטינית שם) אינם תופעות נפרדות לחלוטין. במרץ 2006, שלושה חודשים לפני אירוע חטיפת גלעד שליט, שוגרה לראשונה משטח הרצועה רקטת גראד 122 מ"מ תקנית לעבר העיר אשקלון <sup>124</sup>. ביוני 2007, שנה לאחר שביית החייל גלעד שליט, השתלט ארגון חמאס בכוח על שטח הרצועה והפך אותה לבסיס טרור גדול. עד מהרה הפכה רצועת עזה לגרסה מעודכנת של דרום לבנון משנות ה-80. במהלך השנה שחלפה בין מחצית 2007 למחצית 2008, שוגרו לעבר יישובי הדרום מאות רבות של רקטות בטווחים ובאיכויות שהלכו והשתפרו <sup>125</sup>. תהליך הלבנוניזציה של רצועת עזה הפך ברור. יתר על כן במהלך השנים הללו הפך הקשר האיראני של שני הארגונים חיזבאללה וחמאס לקשר ברור ומובהק שדובר עליו רבות בישראל. החתירה של מדינת ישראל לקדם את המאבק הבינלאומי נגד אירן, בעיקר על רקע תוכנית הגרעין שלה, הביאה אותה להבליט את התפקיד האירני בתמיכה כלכלית וצבאית בשני הארגונים הללו.

למרות חילופי ממשלות ולמרות שמדינת ישראל לא יצאה ממש ממרחב יהודה ושומרון, ניכר היה כי מדינת ישראל לא חזרה בה מהאסטרטגיה הבסיסית של היפרדות והרתעה מבוססת תקיפה מדויקת, ויעידו על כך המבצעים שניהלו שתי הממשלות ברצועת עזה - מבצע 'עופרת יצוקה' (דצמבר 2008-ינואר 2009) (בו התקיים תמרון קרקעי מוגבל, ובשלב מאוחר במבצע) ומבצע 'עמוד ענן' (נובמבר 2012) (בו לא התקיים תמרון קרקעי כלל). שני המבצעים חשפו את תהליך הפיכת התווך התת-קרקעי ברצועת עזה לתווך המאפשר שיגור רקטות מתוך חללים מוגנים, "בורות שיגור", ותשתיות מורכבות יותר, לחימה הגנתית נגד כוחותינו (במבצע 'עופרת יצוקה' נחשפו מנהרות וחללי לחימה תת-קרקעיים בשטחים הבנויים של הרצועה) וטרור חוצה גבול (מנהרות טרור לשטח ישראל). נראה כי בשלו התנאים להכיר בתווך התת-קרקעי אתגר צבאי בסיסי, חוצה זירות וחוצה הקשרים - הגנת גבולות כמו שליטה בשטח ומלחמה במערכי השיגור - המחייב תפיסה ייעודית והתארגנות שונה לפעולה.

מאפייני האיום והפעילות בפיקוד הדרום בתקופת המערכה על ציר 'הוברס' - בשנים הנסקרות הלכה והפכה רצועת עזה לבסיס טרור גדול הנערך למלחמהבלתי נמנעת נגד צה"ל. פיקוד הדרום מצא עצמו מתמודד עם מערכת חמאסית המבריחה רקטות תקניות דרך מנהרות לרצועה ובמקביל בונה אתרי שיגור תת-קרקעיים מורכבים, יותר או פחות, מפתחת מערכי הגנה תת-קרקעיים וחופרת מנהרות התקפיות החוצות את גבול ישראל לצורך הכנת פיגועי טרור חוצי גבול בעתיד. בתחילת התקופה פעל פיקוד הדרום נגד איום המנהרות באמצעות שילוב של איסוף מודיעין מדויק ופשיטות לתוך שטח הרצועה על מנת להשמיד את המנהרות המאיימות. ב-2007 בוצעו 59 פשיטות כאלה, ולפי נתוני צה"ל הושמדו שתי מנהרות במרחב ציר 'הוברס' וחמש אחרות במרחב גבול עזה-מצרים בציר 'פילדלפי'. ב-2008 התקיימו 15 פשיטות, והושמדו שלוש מנהרות במרחב ציר 'הוברס' ושש במרחב ציר 'פילדלפי'. בשנת 2009 נערכו ארבע פשיטות, ובהן הושמדה מנהרה אחת במרחב 'פילדלפי' ומנהרה נוספת במרחב 'הוברס'.

המגמה הגוברת של חפירת מנהרות חוצות גבול הביאה את פיקוד הדרום לפעילות מתמשכת של חיפושים באמצעות קידוחים, שיבוש בגבול הרצועה - פיצוצים סטטיסטיים תת-קרקעיים בגבול - ובאמצעי שיבוש והגנה אחרים. בעקבות מבצע 'עופרת יצוקה' שונתה בהדרגה המדיניות ברצועה. המטה הכללי הפחית את הפשיטות הקרקעיות היוזמות, ובהדרגה הפכה רוב הפעילות היוזמה של צה"ל נגד המנהרות לתקיפות מדויקות נגד פירים שהתגלו בשטח האויב באמצעות מודיעין מדויק. בשנת 2009 פחתה כמות הפשיטות ברצועה לארבעה מבצעים בלבד. החל משנת 2010 חדלו הפשיטות כליל, וצה"ל החל להתמקד בתקיפה אווירית של פתחי כניסה למנהרות בשטח הרצועה. עד שנת 2012 עלתה כמות התקיפות מ-15 ב-2010 ל-25 בשנת 2011 ול-31 ב-2012 <sup>126</sup>. כמו פיקוד הדרום, גם זרוע היבשה וגופים טכנולוגיים אחרים הבינו את גודל הבעיה. מתקני אימונים ללחימה בתווך תת-קרקעי הוקמו במל"י (המרכז הלאומי לאימונים ביבשה) ובאליקים, תורות לחימה נכתבו בזרוע היבשה, עוד אמצעים הנדסיים ייעודיים נרכשו עבור פיקוד הדרום, היחידה לתווך התת-קרקעי (סמו"ר) הורחבה, והוקמה לה גם מסגרת מילואים.

תפיסת הפעולה של "השטח", שבמידה רבה פיקוד הדרום הוביל אותה, נחלקה למספר תקופות. עד 2010 - 'הוברס' שהפך 'פילדלפי' החדש - הגנה על הגבול הישראלי בשיטות דומות למה שנעשה בפילדלפי (בלי קיר שיגומים); ומול מודיעין מדויק - פשיטות לשטח הרצועה, הפיכת השטח שלהם ל"שלנו" באופן זמני וביצוע פעולות סיכול מנהרות בדרך הידועה לצה"ל. מ-2010 - אסטרטגיית ההיפרדות וההרתעה - הפסקת פעילות קרקעית חודרת והיסמכות על תקיפות מדויקות באש. העובדה שתקיפות חיל האוויר לא הזיקו באופן מהותי למנהרה שהותקפה, ושכלל היותר הן מוטטו את פיר הכניסה, לא הפריעה למגמה הגוברת של היסמכות על תקיפות אוויריות.

ההקשר האסטרטגי של תקופת המעבר מ'עמוד ענן' ל'צוק איתן' - ראשית התקופה הזאת היא בתום מבצע 'עמוד ענן' וסיומה הוא במערכת 'צוק איתן'. בתוך התקופה נראה כי האויב שינה באופן מהותי את תפיסת ההתמודדות שלו נגד מדינת ישראל. השינוי היה קשור קשר הדוק ללקחים שרכש ב'עופרת יצוקה' וביתר שאת במבצע 'עמוד ענן'. ב'עופרת יצוקה' הבין חמאס כי עליו להיערך טוב יותר להגנה קרקעית של רצועת עזה, ולכן הוא פיתח מערכי הגנה שהתבססו על השטחים הבנויים ועל תשתית תת-קרקעית ייעודית. ב'עמוד ענן' פגש לראשונה חמאס את 'כיפת ברזל', מערכת ההגנה נגד רקטות שפיתח צה"ל, והבין כי עליו לפתח אסטרטגיה התקפית נוספת ומשמעותית מאסטרטגיית התקיפה ברקטות של עורף ישראל. לכן בין השנים 2012-2014 הגביר מאוד חמאס את מאמציו לפיתוח תשתית תת-קרקעית התקפית שתחדור לתוך שטח מדינת ישראל, ובאופן ההולם את הגישה הזו בנה חמאס את מערך הנוח'בה, כוחות העילית, כדי לממש את תפיסת ההתקפה החדשה. במילים אחרות בתקופה זו ביצע חמאס קפיצה פרדיגמטית שנייה. הקפיצה הפרדיגמטית הראשונה הייתה בשנת 2007, לאחר שהפך לכוח השולט ברצועה, ובה אימץ חמאס את תפיסת "ניצחון באי-הפסד". הקפיצה הפרדיגמטית השנייה הייתה לאחר שעבר חמאס מתפיסה צבאית של טרור מטריד שגובה ביכולת אש התקפית והגנה בשטחו, לתפיסה צבאית שמרכיב מרכזי בה הוא העברת המלחמה הקרקעית לשטח ישראל.

בחודש יולי 2012 נבחר ד"ר מוחמד מורסי, איש האחים המוסלמים, לנשיא מצרים, ובזאת החלה תקופת השלטון הקצרה של האחים המוסלמים. תקופה זאת הייתה "ירח דבש" ביחסים בין מצרים לבין תנועת חמאס ברצועת עזה. מצב זה הגיע לשיא עם התיווך המצרי שהוביל לסיום מבצע 'עמוד ענן' ולגיבוש הבנותיו. ההיבט הצבאי לירח הדבש בא לידי ביטוי בהאצה של העברת אמל"ח, במיוחד נשק תלול מסלול, לרצועת עזה. "הבנות עמוד ענן" שהושגו בתיווך מצרי ושהביאו לסיום המבצע ביומו השמיני, היו גורם מעצב נוסף של התקופה הנסקרת. ההבנות, בשילוב עם הרצון הישראלי הבולט להימנע מהסלמה נוספת, אפשרו לחמאס לבנות את כוחו ברצועה באין מפריע. בשנה וחצי הנסקרות חפר ארגון החמאס יותר מנהרות התקפה ותשתית תת-קרקעית אחרת בתוך רצועת עזה מבכל תקופה מקבילה אחרת. חמאס גם נהנה מחסינות כמעט מוחלטת מתקיפות חיל האוויר, קל וחומר מפשיטות קרקעיות. 'תור הזהב' הזה של שלטון חמאס, שגובה בשלטון ידידותי במצרים ובהבנות שקטות עם ישראל, נקטע באחת. ביולי 2013 הופל הנשיא מורסי מכיסאו במהלך חוקתי, ובסוף המהלך מונה שר ההגנה איסיסי, איש הזרם הלאומי במצרים ואויב מובהק של האחים המוסלמים, לנשיא. תחת תחושת מצור גוברת האיץ חמאס את הכנותיו לעימות צבאי צפוי עם ישראל, הגם שעד היום הדעות חלוקות לגבי תהליך ההידרדרות למערכת 'צוק איתן' - האם היה זה תהליך מכוון מצד חמאס, אם לאו.

מאפייני האיום והפעילות בפיקוד הדרום בתקופת המעבר מ'עמוד ענן' ל'צוק איתן' - 'כפי שצוין לעיל, תקופת ה"משבר" מאופיינת במתן חסינות לחמאס מפני תקיפות חיל האוויר ומפני פשיטות קרקעיות. חמאס שמר על "שקט מאפשר התעצמות". במשך התקופה צה"ל נחשף במהירות לתוצאות הדילוג התפיסתי השני שעשה חמאס בתחום התת-קרקעי - מנהרות חוצות גבול לצורך העברת הלחימה לשטח מדינת ישראל. למעשה בשלב זה כבר הבינו גורמים בצה"ל שהתווך התת-קרקעי הוא אבן יסוד בתפיסת הלחימה של הציר הרדיקלי והוא משמש את כלל מאמצי הלחימה שהיו אלה: אחסנת נשק תלול מסלול ושיגור, העברת הלחימה לשטח מדינת ישראל באמצעות כוחות מיוחדים המוחדרים ממנהרות מערך ההגנה הקרקעי, שמירה על שרידות מערכת הפיקוד והשליטה ומאמץ ה"הפתעות".

בנובמבר 2012 הצליח חמאס לחולל מבצע "משיכה" של כוח צה"ל לזירה שאותה הוא ערך, והשמיד רכב ממוגן של צה"ל באמצעות פיצוץ של מנהרת תופת בשטח ישראל. למרבה המזל לא היו נפגעים באירוע. בינואר 2013 נחשפה מנהרה חוצת גבול בשטח מדינת ישראל, ובאוקטובר 2013 נחשפה מנהרה נוספת בשטח מדינת ישראל. המנהרה האחרונה הייתה באורך של כקילומטר וחצי; תחילתה נמצאה בכפר עבסאן אזורי שבאזור חאן יונס, ופתח היציאה שלה נחשף בשטח חקלאי לא הרחק מקיבוץ עין השלושה. המנהרה הייתה מחווקת בקירות בטון שנועדו למנוע את קריסתה, היו בה מספר פתחים והתפצלויות, ונבנו בה אולמות גדולים יחסית שנועדו לאחסן חומרי נפץ בכמויות גדולות. נתגלו בה קרנויות, אמצעי תאורה וציוד הנדסי לקידוח. מנהרה זאת הדהימה את הפיקוד של צה"ל ברמת התחכום שלה. תא"ל יואב מרדכי, דובר צה"ל באותה עת, אמר: "זו הייתה המנהרה המשוכללת ביותר שצה"ל חשף מעודו בעזה"<sup>[27]</sup>. במהלך מבצע של כוחות אוגדת עזה להשמדת חלק המנהרה שנמצא בשטח ישראל, הצליח החמאס להפעיל מטען מתוך המנהרה על הכוח ולפצוע חמישה חיילים<sup>[28]</sup>. בחורף 2013, במסגרת תרגיל אוגדתי בפיקוד הדרום, תרגל הפיקוד תרחישים של מתקפות מחבלים מתוך מנהרות לשטח ישראל. מסקנות התרגיל הביאו את הפיקוד לחשיבה מחודשת על תפיסת ההגנה שלו במרחב<sup>[29]</sup>.

במרץ 2014 נחשפה המנהרה הרביעית בשטח ישראל. גם זו הייתה מנהרה מתקדמת באופן בנייתה, אך הממצא המדאיג יותר הקשור בה היה פתח היציאה שלה, שנמצא הפעם עמוק יותר בשטח מדינת ישראל. השילוב בין ההתעצמות וההתחפרות המואצת של חמאס בתוך הרצועה ובין הגילוי בתוך פרק זמן קצר של ארבע מנהרות התקפיות בשטחנו, לא השאיר מקום לספקות. פיקוד הדרום תיאר בבהירות את התפיסה המתהווה של חמאס, וחלק מרכזי בה היה בניית התשתית התת-קרקעית למערכי השיגור שלו, התחפרות הגנתית בתווך התת-קרקעי ומרכיב ההתקפה לשטח ישראל יחד עם זאת הן מדיניות הפעלת הכוח והן דפוסי הניהול של מאמץ חשיפת המנהרות והלחימה בהן לא השתנו. אומנם הוקצו אמצעים רבים יותר לפיקוד הדרום, ואמצעים טכנולוגיים רבים יותר נוסו, אך באופן בסיסי התמצתה הפעילות נגד מנהרות בפיקוד הדרום בפעילות חיפוש והשמדה בשטח ישראל ובמאמץ מודיעיני אינטנסיבי יותר כלפי שטח הרצועה. אופי הפעילות נותר כפי שהיה בעבר - "עוד מאותו הדבר". כמעט שני עשורים אחרי נדמה שהתחרות הטקטית בין חופרים לקודחים מחפשים, שהחלה בציר פילדלפי ברפיח, לא השתנתה באופן מהותי, למעט שכלול שיטות ואמצעים בשני הצדדים.

## המטה הכללי והבנתו את התהוות התווך התתי־קרקעי

"כוח ההתמדה של מודלים מנטליים מושרשים היטב עלול להכריע תחתיו גם את ההתבוננויות המערכתיות הטובות ביותר" (סנג'ין)

סקרנו עד כאן את האירועים בפיקוד הדרום ואת אופן ההתמודדות של הפיקוד, כוחותיו והגופים המסייעים להם עם האתגר שהציב התווך התתי־קרקעי. באופן טבעי מצאנו דפוס של התמודדות מקומית, הולכת ומשתכללת, עם אתגר טקטי ההולך ומשתכלל. כיצד הבין המטה הכללי את האירועים בפד"ם, וכיצד תורגמו הבנות אלה לפעולות?

### לידת תופעת התווך התתי־קרקעי - 1994-2000

כזכור, בשנים אלה התמקדה הלחימה במנהרות באתגר מנהרות ההברחה בציר פילדלפי. המטה הכללי הכיר את הבעיה הזו וגם עסק בה. בהערכות המצב השבועיות נסקרו המאמצים לחשיפת מנהרות והאופי ההולך ומשתכלל שלהן. יתר על כן, הגופים הטכנולוגיים במשרד הביטחון ובזרוע היבשה יצאו לפעילויות שנועדו לתמוך את מאמצי פיקוד הדרום. המטה הכללי מימן רכש של כלי הנדסה מיוחדים, כמו הטרנצ'ר שנרכש ב־1995, מחפר ממוגן שנרכש ב־1996, ויכולות קידוח מיוחדות שהובאו ב־1997.

במפא"ת בוצעו שני סקרים טכנולוגיים בנושא איתור מנהרות. הסקר הראשון נערך בשנים 1990-1991, והסקר השני נערך בשנים 1991-7991.<sup>[30]</sup> יחד עם זאת ניכר שהמטה הכללי לא יזם מעצמו עיסוק בנושא, אלא דווקא צמצם את תפקידו להקשרים של תמיכה במאמץ הפיקודי. ככל הידוע לנו, אין בשנים אלו מסמך רשמי של המטכ"ל המגדיר את האתגר בפד"ם כאתגר המתהווה והמשתנה לנגד עינינו. בנוסף, לא חל כל ניסיון לגבש תפיסת התמודדות החורגת מהתחרות הטקטית של חפירה לעומק בין החופרים הפלסטינים לבין חושפי המנהרות בפד"ם. במיוחד בולטת העובדה כי המטה הכללי, שהיה שקוע בכל מאודו בלחימה ברצועת הביטחון בלבנון ובעימות המתפתח מול הרשות הפלסטינית, לא השכיל לקשור בין תופעת מנהרות ההברחה בגבול רפיח לבין ההקשר האסטרטגי הרחב יותר. מדינת ישראל סימנה לעצמה בשנים אלה את האסטרטגיה המרכזית שתגדיר את פעולותיה לשני העשורים הבאים - חתירה להפרדה בין האויבים למדינת ישראל - בהסכם או ללא הסכם - ובניית יכולת של מודיעין ותקיפה מדויקים שירתעו את האויבים שאינם מדינות, חיזבאללה והרשות הפלסטינית, שמעבר לגבול. אך אסטרטגיה זו לא נכתבה, לא הומשגה ככזו, וממילא לא שימשה מסגרת תבונית לפירוש מחודש של אתגר המנהרות.



טאטרדריילר: מקדח בורות על משאית הוא אחד מכלי הצמ"ח העיקרי של צה"ל בחשיפת מנהרות הטרור של רצועת עזה. (צילום: Black Mammba):

המטה הכללי אומנם תמך את מאמצי פיקוד הדרום בתקציבים ובציוד, אך מאחר שהוא היה שבוי בתפיסה הישנה של המנהרות כציר הברחות כלכלי<sup>31</sup>, לא הבין המטכ"ל את האיום המתהווה לנגד עיניו. אִי־ההבנה הזו בולטת עוד יותר על רקע העיסוק האינטנסיבי של המטכ"ל בעימות שהלך והסתמן עם הרשות הפלסטינית, ושעליו התריעו אמ"ן, פיקוד המרכז ופיקוד הדרום, ושהמטה הכללי נערך כלפיו. חוסר ההבנה בולט עוד יותר על רקע העובדה שמדינת ישראל סימנה את השליטה במעטפת הגבולות החיצוניים של מדינת ישראל כאינטרס אסטרטגי, ולכן במסגרת הסכמי קהיר

נוחה והשליטה בציר פילדלפי בו פירו בידי צה"ל. עוזות לאי והתבונה והוא העובדה כי לא הותקיימו יזימים מיוחדים בנושא, נעדרה התארגנות מיוחדת ברמת המטכ"ל, ולא קיימים מסמכים מטכ"ליים בולטים העוסקים במשמעויות ארוכות הטווח של האיום. מכאן מובן שהמטה הכללי בתקופה זו הבין את נושא המנהרות כתופעה מקומית, הניח לפיקוד הדרום לגבש כלפיו מענה טקטי, והמטכ"ל עסק בעיקר בהכנות לעימות עם הפלסטינים ובלחימה בלבנון, בלי לקשור את נושא התווך התת-קרקעי להקשרים המרכזיים האלה. עם סיום התקופה התחיל להתהוות פער משמעותי בין היקף העיסוק והבנת הבעיה בשטח, כפי שנוצרו בפיקוד הדרום (חשיפה של כ-60 מנהרות בשנים 1994-2000, גילוי מנהרות עם תקשורת וחשמל וגילוי מנהרות שנועדו להברחת חיילים חטופים לסיני), לבין העיסוק המוגבל יחסית בנושא ברמה המטכ"לית.

## "המערכה על ציר פילדלפי - 2006-2000"

ללא ספק שנים אלה היו דרמטיות. באפריל 2002, לאחר שנתיים של טרור כבד בערי ישראל וכאלף הרוגים ישראליים, יצא צה"ל למבצע 'חומת מגן' וכבש את ערי הגדה מחדש מידי הרשות הפלסטינית; בגבול הצפון נחטפו בספטמבר 2000 שלושה חיילי צה"ל, שהתברר בדיעבד כי נהרגו בעת החטיפה; חיבאללה התמיד בחתירתו תחת ההסדר החדש שיצרה נסיגת צה"ל מלבנון, באמצעות ביצוע פעולות מורכבות כמו פיגוע מצובה (מרץ 2002) וניסיון חטיפת החיילים בע'ג'ר (דצמבר 2005). מבחינת המטכ"ל איום המנהרות ברצועת עזה היה עוד התפתחות, חמורה ככל שתהיה, בשנים רוויות אלימות ומתיחות ביטחונית. ובכל זאת נעשתה פעילות לא מבוטלת במערכת הביטחון גם בדרג שמעל פיקוד הדרום. במפא"ת, גוף היושב במשרד הביטחון ושגם המטה הכללי מכווין אותו, התנהלה באותן שנים פעילות מואצת לבחינת פתרונות טכנולוגיים לגילוי מנהרות. חברות שונות הגישו את פתרונותיהן בתגובה ל"קול קורא" שהפיץ משרד הביטחון בשנת 2001. יתר על כן הרמטכ"ל ראה משה (בוגי) יעלון מינה בסוף שנת 2004, אחרי הפיגוע במוצב ה- JVT, יועץ מיוחד לנושא המנהרות - אל"ם (במיל) ד"ר יוסי לנגוצקי. על רקע השנים הקשות בכל הזירות אין לתאר את הפעילות הזו כזניחה. מדוע, אם כך, אנו טוענים כי גם בשלב זה איחר המטה הכללי לזהות את מהות האיום ולפעול בהתאם?

דו"ח לנגוצקי שהוגש לרמטכ"ל בינואר 2005, כלל המלצה עיקרית שקבעה כי יש לתכנן תוכנית חירום ולהקים מנהלת מיוחדת שתרכז את כל המאמצים הטכנולוגיים, המודיעיניים והמבצעיים. דו"ח זה נגנז. בדיעבד לנגוצקי לא היה היחיד, ואולי גם לא הראשון, לזהות כי התווך התת-קרקעי הוא איום משמעותי יותר מאירועי ההברחות ומנהרות הטרור ברצועת עזה. לדוגמה, אראל סגל, קצין תכנות צעיר בחיל האוויר, פרסם במאי 2003 מאמר <sup>[32]</sup> ובו הוא טוען: "התווך התת-קרקעי יזכה לחשיבות הולכת וגדלה הן בגלל העיור המואץ והן בגלל הדיוק ההולך וגובר של הנשק הקונבנציונאלי [...] כבר כיום מנהלים הפלשתינים לוחמה תת-קרקעית באזור רפיח וצה"ל מתקשה למצוא תשובות". בסיכום מאמרו ממליץ סגל על הקמת "חיל ייעודי ללוחמה תת-קרקעית". באותו גיליון, שנפתח בתמונת חייל הזוחל במנהרה והאוחז בידו האחת פנס ובידו השנייה אקדח, ושהתפרסמו בו ארבעה מאמרים שונים (!) בנושא תת-הקרקע, פרסם גם אל"ם (במיל) ד"ר שאול שי, ראש מחלקת היסטוריה דאז, מאמר שבחן את התופעה בפרספקטיבה היסטורית. שי קובע במאמרו: "התווך התת-קרקעי הוא בבחינת איום פוטנציאלי על כוחות צה"ל הן בזירה הפלסטינית והן בזירה הלבנונית". שי מסכם את לקחי האמריקאים בהתמודדותם עם מנהרות הווייטקונג בווייטנאם כך: "הפיקוד האמריקאי לא השכיל לבנות מנהלת ניסויים בתנאים מבצעיים" - גוף "שאמור היה לשלב את המאמצים הטכנולוגיים עם הובלת מפקדים בתנאים מבצעיים <sup>[33]</sup>". השיח הער בנושא אינו מותיר מקום לספקות. צה"ל אכן היה עסוק בנושא המנהרות למרות האתגרים הביטחוניים האחרים. אם כך הוא מצב הדברים, מדוע לא מיהר המטה הכללי לארגן את כלל הפעילויות שהחלו להתבצע בצה"ל נגד איום המנהרות, תחת מסגרת ייעודית אחת? השערתנו במחקר זה היא כי למרות שהמטה הכללי זיהה בשלב זה את חומרת האיום, עדיין הוא זיהה

את תחום התת-קרקע עם איום מנהרות ההתעצמות ברצועת עזה והלחימה בטרור.

בתפיסה המטכ"לית, שנכתבה באמ"ץ במאי 2005, ושהוכוונה למציאות שלאחר ההתנתקות <sup>[34]</sup>, נכתב אומנם בפירוש כי חפירת מנהרות צפויה להיות איום גם בתחום הגבול הישיר של עזה עם מדינת ישראל (במסגרת סעיף שעסק באופן כללי ב"איומים עוקפי גדר" <sup>[35]</sup>), אך בהמשך התפיסה מוזכר הצורך בפיתוח יכולות לחימה לתווך התת-קרקעי רק במקום ה-12 מתוך 13 יכולות שנמנו <sup>[36]</sup>. לאורך המסמך ניכר כי כותבי התפיסה מוטרדים במיוחד מאיום ההברחות הצפויות להימשך בציר פילדלפי ומהמשמעות שלהן לגבי התעצמות האויב בנשק תלול מסלול. גם ממצגות אגף התכנון לוועדת החוץ והביטחון ולמועצה לביטחון לאומי ביוני 2004 ובאוקטובר אותה שנה ניכר כי ההתייחסות לאיום התת-קרקעי מוזכרת אך ורק בהקשר של המשך השהייה בציר פילדלפי, וזו הייתה ההנחה באותה העת.

מסגרת החשיבה הדומיננטית של המטה הכללי נותרה סוגיית ההברחות וההתעצמות. סוגיה זו האפילה גם על נושא התת-קרקע עצמו. בישראל שררה אי-הוודאות לגבי הישארות צה"ל בגבול עזה-מצרים (ציר פילדלפי) או נטישת הקו במסגרת ההתנתקות. נראה כי אי-הוודאות, שנמשכה עד לסמוך להתנתקות עצמה, והייהו המוחלט של המנהרות עם סוגיית הגבול ברפיח וההתעצמות של האויב הביאו את המטה הכללי לחשוב בטעות כי תחום הלחימה במנהרות עשוי להתייטר בקרוב. לעומת זאת באוגדת עזה רוח הדברים הייתה שונה. במסמך תפיסת אוגדת אזור"ע מאוגוסט 2005 עולה במפורש כי האוגדה ניתחה את איום ההתפתחות של "רשת מנהרות חוצות גדר לשטח ישראל" <sup>[37]</sup>. במקום אחר קבעה האוגדה את תפיסת המענה שלה לאיום זה <sup>[38]</sup>. למרות שהקישור בין תת-הקרקע הפלסטיני והלבנוני נעשה כבר בעבודות פנימיות, כמו בפרסומים גלויים, ולמרות שיותר מגורם אחד כבר כתב על הצורך בהתארגנות ייעודית כוללת מול התחום, לא ננקטו במטה הכללי צעדים שחרגו מתמיכה בהתמודדות הטקטית של פיקוד הדרום עם התופעה.





חיילי צה"ל חושפים מנהרה בציר הפילדלפי באפריל 2005 (דובר צה"ל)

נוצר מצב שבו למרות שבשנים אלה הלחימה במנהרות הפכה לאירוע המוכר בכל בית בישראל, ולמרות העיסוק הגובר בה גם ברמת המטה הכללי, בפועל דרכי ההתמודדות של צה"ל עם התופעה ייצגו המשכיות של התפיסה הקודמת - קרב הממוקד במנהרות ההברחה בגבול מצרים וכולל עוד אמצעי קידוח וגילוי, חיישנים הגנתיים, לחימה הנדסית (קיר שיגומים) ומאמצים לפיתוח אמצעי גילוי נוספים. המשכיות זו היא המאפיין הדומיננטי של המסגרת התפיסית המטכ"לית באותה התקופה. המאפיין נמשך, למרות שהיו רבים בתוך המערכת ומחוצה לה שהצביעו על הקשר שבין התהוות האיום התת-קרקעי בצפון ובדרום, ולמרות קולות שהזהירו גם מפני האפשרות של התפשטות התופעה לגבולות ישראל בעזה ובגדר הפרדה באיו"ש.

בולט במיוחד הפער בין ההבנות שהצטברו בשטח לבין הבנת האיום ברמה המטכ"לית. לדוגמה, רס"ן משה חולי, קצין האג"ם של החטיבה הדרומית בעזה, טען בהרצאתו בכנס של המכון לחקר הסביבה הטקטית ב-2003 כך: "באזורים סמוכי גבול יימשכו הניסיונות לחפירת מנהרות ולניצול תשתית תת-קרקעית קיימת להברחת אמצעי לחימה והחדרת מפגעים [...] בעומק השטח הבנוי, הפלסטינים יהפכו את התווך התת-קרקעי לממד הלחימה העיקרי שלהם נגד צה"ל"<sup>[39]</sup>. הראנו כבר כי בעבודה שהכינה אוגדת עזה לקראת ההתנתקות, ניצב איום המנהרות הצפוי בציר הוברס גבוה בסדר העדיפויות. למרות כל אלה המטה הכללי לא שינה את השקפתו, לא אימץ את ההמלצות להקמת גוף ייעודי ולא קשר בין האסטרטגיה הישראלית הרחבה - היפרדות ומנופי הרתעה באש - לבין תופעת תת-הקרקע. גם הידיעות על התפתחות תשתיות תת-קרקעיות של חיזבאללה בלבנון לא שינו את הערכת המצב. המטה הכללי, שהיה עסוק מסוף שנת 2003 בהכנות להתנתקות, תפס את אתגר המנהרות כבעיה מקומית - הברחות ולחימה ברצועת עזה. מבחינתו, יציאה מציר פילדלפי במסגרת ההתנתקות אמנם תחמיר את בעיית ההתעצמות אך תייתר מצד שני את ההתמודדות עם המנהרות.

## "המערכה על ציר הוברס - 2006-2012"

בקיץ 2006 התחווה למדינת ישראל מציאות חדשה בשתי זירות הלחימה העיקריות שלה. ברצועת עזה נחטף חייל בפיגוע מורכב שבוצע באמצעות מנהרת חדירה לשטח ישראל. בלבנון נחשפו תשתיות תת-קרקעיות, שנוצלו במסגרת מלחמת לבנון השנייה לשיגור רקטות לישראל מתוך תשתיות מוגנות מפני תקיפות חיל האוויר הישראלי, ותשתיות לחימה תת-קרקעיות מורכבות - "שמורות הטבע". שנתיים מאוחר יותר, במבצע 'עופרת יצוקה' בחורף 2008-2009 בעזה, הומחש כי בעתיד כל התקפה אפקטיבית נגד מערכי הטרור תידרש להתמודד עם מערכת לחימה תת-קרקעית שהולכת ומתפתחת גם שם במידה רבה בהשראת המודל הלבנוני. כהשלמה לכל אלה החלה להיות מוטחת בצה"ל ביקורת נוקבת שטענה כי צה"ל כשל בטיפולו בסוגיה.

בין היתר הוטחה הביקורת בדו"ח מבקר המדינה<sup>[40]</sup>.

בשנים 2007 ו-2008 זיהו הנטו הכללי כי הוותן קו קעי הוא בעיה בטיחות שאינה אוגו מקומי חזני, ושיש להתארגן כדי להתמודד עם האיום בשלמותו. לאור הבנה זו בוצעו במטכ"ל באותן שנים שתי עבודות מטה נפרדות. באגף התכנון בוצע ניתוח של כל תחומי ההתמודדות הקיימים והמתוכננים עם איום המנהרות. תוצאת הניתוח הייתה "מפת הדרכים" ללחימה בממד התת-קרקעי<sup>[41]</sup>. מפת הדרכים הסדירה את תחומי האחריות של הפיקוד המרחבי, אגף המודיעין, חיל האוויר ומפא"ת. אולם, בפועל לא הניעה "מפת הדרכים" כל פעילות חדשה במערכת הביטחון. היא אומנם צמצמה את כמות המחלוקות בין הגופים השונים שעסקו בנושא, ושיפרה את התיאום ביניהם, אך לצד זאת היא לא הרגה מתפיסת ההתמודדות של אותה העת. המודיעין יגלה פירים, חיל האוויר יתקוף אותם, מפא"ת תתאמץ לפתח מערכות גילוי לגבול היבשתי, וזרוע היבשה תהיה אמונה על המאמץ ההנדסי. לצד העבודה באגף התכנון נעשתה באגף המבצעים של המטה הכללי עבודה תפיסתית בנושא<sup>[42]</sup>. גם עבודה זו לא הרגה מהתפיסה הקיימת והתמקדה בעיקר בקריאה לחזור לתמרון קרקעי. נראה שניתן להבין יותר את הקריאה הזו על רקע הימים ההם של חזרת צה"ל "למקורותיו", אחרי מלחמת לבנון השנייה, מאשר על רקע של בחינה מהותית לתפיסת התמודדות עם התווך התת-קרקעי.

נראה היה כי כעת התעורר המטכ"ל והבין את גודל הבעיה ואף הגיע לכדי מוכנות להשקיע משאבים נוספים לצורך הטיפול בה. עם זאת עדיין נמנע המטכ"ל משני דברים מהותיים: האחד, דיון תפיסתי מהותי ברמה בכירה באשר לאתגר התפיסתי שהעמיד התווך התת-קרקעי בפני צה"ל, וגיבוש תפיסת מענה חדשה. השני, בהמשך לעניין הראשון, התארגנות ייעודית החורגת ממגבלות חלוקת העבודה הקיימת בצה"ל. תפיסת המענה המטכ"לית לא בוררה במידה מספקת: בעוד באגף המבצעים המליצה המעבדה התפיסתית על תפיסה שעיקרה תמרון יבשתי, בפועל סיגל לעצמו צה"ל דפוס פעולה שעיקרו תקיפה אווירית של פירים ברצועה. הפרדוקס המצוי בתקיפה אווירית של תווך שכל מהותו הוא ההסתגלות של האויב לעליונות האווירית של צה"ל, לא זכה לביטוי במערכת ההבנות של המטכ"ל בתקופה הנדונה.

חשוב לציין כי גם בתקופה זו לא חסרו קולות בצה"ל ומחוצה לו שחזרו וטענו כי בהיעדר דיון תפיסתי נוקב ועמוק ובהיעדר התארגנות הולמת לתפיסה חדשה שתוצג, לא תיתכן התקדמות מול התהוות האיום התת-קרקעי. לדוגמה, אל"ם איתן יצחק טען במאמר מדצמבר 2008 כי "באמצעות הלחימה בממד התת-קרקעי הצליח האויב לנטרל במידה כה רבה את חילות האוויר והשריון של צה"ל, עד כי אלה הפכו מבחינתו מאיום אסטרטגי לבעיה טקטית בלבד. נראה שכדי לשנות את המציאות הזאת על צה"ל לבחון מהיסוד את תורת הלחימה שלו<sup>[43]</sup>". מכאן, שלמרות ההתעוררות לכאורה של המטכ"ל והבנת גודל האיום נגרר צה"ל לעיסוק שעיקרו היה "עוד מאותו הדבר", בגלל היעדר הבנה מהותית חדשה של האתגר.

## 'מ'עמוד ענן' לצוק איתן - 2012-2014

בשנים אלו לא ניתן היה עוד להתעלם מחומרת האתגר המתהווה. ביקורי בכירים באחת המנהרות שפתחה התגלה בעומק שטח ישראל, היו לדבר שבשגרה. בחורף 2013, תחת הרושם של גילוי אחת המנהרות וזיכרון פיגוע "המשיכה" של חמאס בנובמבר של השנה שחלפה, החלה להתהוות ההבנה במטה הכללי שלפיה ככל הנראה יפרוץ העימות הבא בגלל הידרדרות סביב מאמצי החיפוש והגילוי של פיקוד הדרום את המנהרות בשטחנו. בהדרגה התגבשה גם ההבנה כי התיאור של פיקוד הדרום את איום המנהרות כאיום אסטרטגי המכוון לחדירה קרקעית בהיקף משמעותי לשטח ישראל איננו מוגזם<sup>[44]</sup>. כל הפעילות הנוגעת לחשיפת מנהרות, במישור ההנדסי והטכנולוגי בשטח ישראל ובמישור המודיעיני בתחומים אחרים, קיבלה האצה משמעותית. לפחות שישה תהליכים רשמיים של "בדיקות היתכנות"<sup>[45]</sup> הונעו בשנים הנדונות במפא"ת; פרויקט גילוי טכנולוגי גדול, שכשל בינתיים, בפיקוד הדרום עבר לשלב המבצעי מעשי<sup>[46]</sup>; והתקיימו השתלמויות בנושא תת-קרקע בשיתוף קציני אוגדת עזה וצוותי מודיעין. כל אלה היו רק חלק מהפעילויות שנערכו בתקופה זו<sup>[47]</sup>. לקראת אביב 2014, במסגרת דיונים במטה הכללי על התוכניות המבצעיות של פיקוד הדרום, התבהרה ההבנה כי אכן חל שינוי מהותי בתפיסת הלחימה של חמאס. לפיכך נדונו השינויים שביצע פיקוד הדרום בתוכניותיו, בעיקר לאור ההבנות שגובשו אצלו על איום המנהרות החודרות, ושאושרו במטה הכללי.

קצב השינוי, כפי שהתבהר למערכת הצה"לית בשנתיים שחלפו מאז מבצע 'עמוד ענן' בנובמבר 2012, היה מואץ ומשמעותי. לפי תפיסת צה"ל חמאס הובס ב'עמוד ענן' באמצעות השילוב בין תקיפות מדויקות לבין ההגנה שהעניקה מערכת 'כיפת ברזל'. היו שהבינו כי אסטרטגיית ההיפרדות וההרתעה עובדת<sup>[48]</sup>. אך הארגון המובס והנצור הזה פיתח תפיסת התקפה לשטח ישראל. למרות ההבנה הזו המטה הכללי לא שינה באופן מהותי את האופן שבו הוא טיפל באיום. נקבעו דיוני מעקב תכופים יותר ובהשתתפות קצינים בכירים יותר שעקבו אחר התקדמות מאמצי המחקר והפיתוח הרלבנטיים, והוקצו עוד אמצעים הנדסיים לפיקוד הדרום. גם בתחום המודיעיני ניכר כי בוצע מאמץ רב. עם זאת המטכ"ל לא שינה באופן בסיסי את התארגנותו סביב האתגר. לדוגמה, לא בוצע תהליך בחינה תפיסתי בין-זרועי נוסף על העבודות של שנת 2008, למרות שהשינוי בהבנתנו את התפיסה של חמאס היה גלוי לעין. בעוד שמיטב המאמצים התמקדו בגילוי חללים תת-קרקעיים, מעט מאמץ הושקע בשאלה כיצד משמידים תשתית מנהרות, או בשאלה כיצד מאתרים באופן מדויק, באמצעות כוחות קרקעיים, כניסות של מנהרות שמיקומן ידוע באופן כללי, אך לא בדיוק מספיק. סוגיות לא-פתורות אלו עתידות היו להעסיק את הכוחות הלוחמים בצוק איתן'.

גם מדיניות הפעלת הכוח שאישר המטה הכללי, לא שונתה. תקיפות או פשיטות בשטח הרצועה לא אושרו בתקופה זו, למעט כתגובות נקודתיות להפרות הרגיעה מצד ארגוני הטרור בשל ההעדפה (הלגיטימית כשלעצמה) לא להפר את הרגיעה בגזרה. המשבר, כפי שכינינו את התקופה הזו, נבע אם כן מהפער שהלך ונפער באופן גלוי בפני מקבלי

והחלטות הפעו בין חוננו ונ האיום והתפתחונו לבין היכולות של הנמו כת להבין, להנאו ון שנות כיוני פעולה. לא נותר לפיקוד הדרום אלא להכין תוכנית הגנה מתוגברת הרבה יותר בשטח ישראל ולפתח רעיון של התקפה לקו פתחי המנהרות ברצועת עזה. בצה"ל לא פותחו עדיין כלי התמודדות אחרים. במילים אחרות, רעיון המנהרות של חמאס, הגם שלא התממש ב'צוק איתן' כפי שחמאס תכנן, עיצב את המערכה ולא להפך. בזמן הקצר שנותר צה"ל לא הצליח לתרגם את ההבנה להווייה, לא הצליח לגבש תפיסת לחימה ואמצעים מתאימים לנטילת היוזמה הצבאית מידי חמאס ולייתור רעיון המתקפה לשטחנו. ראייה לכך היא המאמצים המוצהרים של חמאס, גם אחרי 'צוק איתן', לקדם ביתר שאת ובאופן משופר את תפיסתו למלחמה בשטחנו באמצעות תשתית מנהרות.

## סיכום ביניים

לאורך ארבע התקופות הנדונות מצאנו דפוס למידה עקבי במטה הכללי, ודפוס זה אופייני בכמה היבטים.

הראשון - איחור. בדרך כלל תפס המטה הכללי את הבעיה באופן שהלם את המציאות לתקופה הקודמת. בשנות הלחימה בהברחות ההתעצמות בפילדלפי עד שנת 2000 הובנה הבעיה כעניין כלכלי במהותו. בשנות מנהרות התופת 2006-2000, הוטד המטה הכללי בעיקר מסוגיית ההתעצמות. בשנים 2012-2014, כשהמטה הכללי כבר הבין היטב את איום מנהרות החדירה לשטחנו, עבר חמאס כבר מהפכה פרדיגמטית שנייה שעניינה היה הפיכת התווך תת־קרקעי לתווך הלחימה העיקרי של הארגון באמצעות ארגון כוח נוח'בה.

השני - היגררות לבקרה על דרגים כפופים. המטה הכללי עקב מקרוב אחר המאבק הטקטי של פיקוד הדרום ויחידות טכנולוגיות שונות במנהרות. עם זאת הוא נמנע בדרך כלל ליטול יוזמה ובעיקר נמנע להפעיל מאמצים מודעים משלו להבין את האתגר באופן עצמאי. כך מצא עצמו המטכ"ל נגרר אחרי מסגרת ההבנה והפעילות הטקטית שמאפיינת את דרגי השטח.

השלישי - העדפת הסטאטוס־קוו הארגוני. גם לאחר שהחליט המטכ"ל "ליטול יוזמה", התוצאה הסתכמה בחלוקת אחריות וסמכות בין הגופים השונים. "מפת הדרכים" לא הייתה חידוש תפיסתי ולא יצרה מסגרת משימתית שלא הייתה קיימת קודם לכן. המטכ"ל נמנע מפגיעה בחלוקת הסמכויות הקיימת בין הגופים השונים להתארגן מחדש, ומיעט יחסית גם בהקמה של יחידות חדשות. מנהלת ייעודית - המלצה שנשמעה שוב ושוב בגרסאות שונות - לא הוקמה. בכך למעשה מנע המטכ"ל מעצמו את האפשרות לפתח מסגרת הבנה הקושרת את תופעת המנהרות בשטח להקשר האסטרטגי הרחב יותר.



Marius Arnesen, Flickr<sup>491</sup> מנהרת הברחה בריפיה, 2009 צילום)

הרביעי - אי־העמדת מסגרת אסטרטגית מפרשת לתופעות הטקטיות. בעוד שהמטה הכללי הקפיד להיות בקיא במתרחש בפיקוד הדרום, כמו בזירות אחרות, לעקוב מקרוב וגם לסייע למאמצי הלחימה במנהרות, הוא לא העמיד

והקושו של הנפיתוה אטטו טגינו ורובו כו קע לויני האיום שנשקני מווחוון ווחנת קו קעי. לעינינו ווחוקוונ (אם בכלל) נוון אתגר המנהרות תחת הפרספקטיבה הרחבה של אסטרטגיית ההיפרדות הישראלית בחסות הרתעה מבוססת-אש. לתפיסתנו בנוכחות מסגרת דיון כזו ניתן היה להבין כבר בשלב מוקדם כי המנהרות חוצות הגבול לצורך הברחה של שנות ה-90 בציר פילדלפי אינן בגדר תופעה מקומית וחולפת. הראיה לאפשרותהמוחמצת של זיהוי התופעה היא קבוצה לא קטנה של מסמכים גלויים ומסמכים פנים-צבאיים<sup>[50]</sup> שהצביעו בזמן אמת על ההשפעה האסטרטגית של האתגר, וזכו להשפעה מעטה.

## חלק ג'

### "זה הקטן גדול יהיה" - מדוע המטה הכללי מחמיץ את ההתהוות?

"הדגים הם האחרונים שמגלים שיש מים"

במקרה המבחן של איום התווך התת-קרקעי והמנהרות הצגנו סדרת עובדות, ופרשנות המסבירה אותן. למרות פעילות אינטנסיבית שאפיינה את כל התקופות, מאז אמצע שנות ה-90 כשל המטה הכללי בפיתוח תובנות עצמאיות משלו על המצב. תחת זאת הוא בחר לתפוס את האירועים בפיקוד הדרום כבעיה מקומית, גם אם הולכת ומחמירה. כהמשך הגיוני לכך בחר המטה הכללי לתמוך, לא בלי סייגים תקציביים, במגוון הפעילויות הטקטיות שבוצעו בגופים השונים, ותו לא. דפוס זה לא השתנה במהותו גם כשהכיר לבסוף המטה הכללי, בשנים שלאחר שנת 2006, בעובדה כי האתגר אינו מקומי וזמני. האם יכול היה המטכ"ל בזמן אמת להבין את ההתהוות המתרחשת לנגד עיניו? כקבוצת בקרה על הבחנותינו אלה הבאנו מגוון כתבות, מאמרים גלויים, מסמכים פנימיים ודו"חות רשמיים שכולם הצביעו בזמן אמת על הצורך להכיר באתגר כאתגר אסטרטגי ולהיערך כלפיו באופן ייעודי.



לוחמי חמאס נמלטים אל פתח מנהרה בתוך ישראל (תמונה מתוך סרטון של דובר צה"ל)

כעת, מתבקשות כמה שאלות המשך. האם הייתה קיימת אלטרנטיבה טובה יותר להתמודדות עם האתגר? אם כן, מדוע לא הצליח המטה הכללי להבין את האתגר ולפעול בהתאם? האם מקרה התווך התת-קרקעי אכן מייצג את מערכת הלמידה המטכ"לית, או שמא זהו אירוע ייחודי - פרט שאינו מעיד על הכלל? שאלה זו היא גם המניע האמיתי למחקר זה. ולבסוף אם מקבלים את הפרשנות שהצגנו עד כה, כיצד ניתן לתקן את הקושי המובנה הזה במעגל הלמידה של המטה הכללי?

**מבצע "צוק איתן 17.4.18"**, "נתחיל בשאלה הראשונה - דו"ח לנגוצקי ודו"ח מבקר המדינה טענו כי התארגנות ייעודית לנושא תת-הקרקע ביחד עם תפיסת האירוע במונחי חירום יכולה הייתה להאיץ את תחום הפתרון הטכנולוגי והתפיסתי. העובדה כי המטה הכללי מצא לנכון לבצע שתי עבודות מטה בשנת 2008 ולכתוב "מפת דרכים" מעידה שגם לפי תפיסת המערכת המטכ"לית עצמה היה מקום לשיפור הטיפול המערכתי בתחום. זאת ועוד, בקיץ 2014 נכנסו כוחות צה"ל לרצועת עזה במבצע קרקעי שכל תכליתו הייתה להגיע לפתחי המנהרות ולנטרלן. המבצע התארך בשל העובדה כי הכוחות נתקלו בקשיים בביצוע משימותיהם, ובשל העובדה כי רבים מהפיתוחים בתחום גילוי תוואי המנהרות והשמדתן התנהלו במהלך המבצע ממש<sup>[51][52]</sup>. צה"ל התמודד עם משימת גילוי פירים בשטח מורכב ועם הצורך להשמיד תוואי מנהרות מאז שנות ה-90. לכן יש מקום להניח כי לכל הפחות בתנאים תפיסתיים וארגוניים אחרים אמצעי הלחימה שפותחו תוך כדי המבצע, היו יכולים להתפתח מוקדם יותר ולהיות מלווים גם בתורות לחימה ובתוכניות מבצעיות הולמות. לא מן הנמנע כי התרומה של מאמץ תפיסתי בין-תחומי הקשור גם ליכולת מימוש בתקציבים ובארגון הייתה מסתכמת בתרומה גדולה יותר. לסיכום נקודה זו - בתום עשרים שנות התמודדות ומיליארדי שקלים שהוצאו באפיקים שונים

לפיתוח של מענים ואמצעים, אפשר להניח כי או גן ייעוץ בו מונחה המטה הכללי המונח תחומי יכולת ופיתוח לצד יכולת ביצועית היה יכול להגיע לתוצאות טובות יותר וככל הנראה גם חסכוניות יותר.

"לרוע המזל רוב מנתחי המערכות מתמקדים במורכבות של פרטים, ולא במורכבות דינמית" (סנג'י)

**באשר לשאלה השנייה** - מדוע התקשה המטה הכללי לזהות את ההתהוות ולגבש כיווני פעולה הולמים לאיום? זיהינו כמה דפוסי פעולה המאפיינים את המטה הכללי. ראשית, "הפרעות קשב" - המטכ"ל נוטה לעסוק באירועי התקופה, ולדחות את העיסוק ב"לא דחוף". בשנות ה-90 רצועת הביטחון הייתה העיסוק "הדחוף", בתחילת שנות ה-2000 הלחימה ברשות הפלסטינית ובמחצית שנות ה-2000 נושא האיום של הירי תלול המסלול. על אף היותו מפקדה אסטרטגית לא פיתח המטה הכללי מנגנונים שיטתיים שיאפשרו לו התבוננות רחב בזמנית על האירועים השונים. נראה כי הן אגף המבצעים והן אגף התכנון נוטים להעדיף העמקה בסוגיות הבערות של היום, גם אם הם עושים זאת בכפילות מסוימת לעבודת הפיקודים המרחביים והזרועות, על פני גיבוש מסגרת הבנה רחבה יותר וארוכת טווח.

שנית, בהמשך לנאמר בסעיף הקודם, חשיבה לוקאלית, אנליטית - המטה הכללי הוא ארגון גדול בעל מאפיינים בירוקרטיים. הוא עוסק בהסדרה ובתיאום בין הגופים הכפופים לו ובחלוקת משימות באופן שיאפשר ביצוע ובקרה. בתוך התהליך הזה מתפרקת ההווה האסטרטגית שבתוכה פועל צה"ל לרסיסים רבים. קונקרטי - אם נושא דיון מוגדר כ"דיון הברחות ברצועת עזה", רוב הסיכויים הם כי תהליך עבודת המטה יוביל לדיון טכני, עמוק ומרשים בתחום, אך הוא לא יגיע להקשרים הרחבים יותר של התופעה. כך מוסגרה בעיית תתי-הקרקע בתוך המנגנון המטכ"לי בהקשרים לוקאליים כאלה ואחרים (הברחות, התעצמות, פיגועים נגד מוצבים), והיא לא נתפסה כתופעה רחבה יותר.

שלישית, הדחקה הנובעת מדיון מוטה יציבות ומשאבים - המציאות במטה הכללי היא שכל הגופים דורשים משאבים נוספים ושינוי בנקודת העבודה.<sup>[54]</sup> לכן המטה הכללי פיתח "חסינות" שאינה מודעת מפני דיונים מהסוג הזה. יתר על כן, באופן טבעי המטה הכללי הוא זירת התגוששות פוליטית בין גופים שונים המסרבים לוותר על סמכות, על אחריות ועל משאבים. לכן כארגון בירוקרטי, קיימת במטכ"ל חתירה טבעית להחלטות שבבסיסן יש קונצנזוס אירגוני, ורצון להימנע מפגיעה בסדר הארגוני הקיים. לדוגמה, לא נראה שמישהו במטה הכללי חתר לגיבוש תפיסת מענה מקורית ופורצת דרך כשהטיל את משימת התכלול של המאמץ הצה"לי על קצין ההנדסה הראשי<sup>[55]</sup>. בדיעבד הדחקה זו שכרה בהפסדה.

רביעית, היגררות כלפי מטה - אג"ת ואמ"ץ הם אגפי מטה מתאמים לתחומי בניין הכוח והפעלתו. המשמעות היא שכל מומחיותם היא תיאום תחומים מקצועיים. מכאן שצורת התפקוד המרכזית של המטה הכללי אינה ניסיון למצוא אפיקי פעולה חדשים, אלא היא תיאום ובקרה על הפעילויות המקצועיות של הפיקודים האגפים והזרועות. מכיוון שחלק גדול מעניינו הוא בקרה, המטכ"ל נמשך לעסוק בפרטי הפרטים המבצעיים והטכנולוגיים של הפעילות בגופים השונים. ככל שהוא מעמיק בכך, כך הוא מתקשה לפתח "הסתכלות רחב"<sup>[56]</sup>. לבסוף, וחשוב מכולם, המטכ"ל לא הצליח, לפחות במקרה הבוחן הזה ועל פי הנתונים שבידינו, לפתח הקשר אסטרטגי לדיון בתחום התווך התת-קרקעי. במקרה זה מאמרים ודו"חות של פרטים בתוך המערכת ומחוצה לה גילו הבנות עומק טובות יותר מאלה שגילה הממסד הצבאי.

לדוגמה, ברון וולנסי טענו כך:

בבסיס תפיסת הלחימה (של הציר הרדיקלי) שהתפתחה, עמדה ההכרה בעליונות הטכנולוגית של הצד האחר. עם זאת היא התבססה על ההנחה שלצד החזק מבחינה טכנולוגית ישנן נקודות תורפה משמעותיות שאותן ניתן לנצל כדי לקזח את עליונותו הטכנולוגית [...]. התפתחה צורת לחימה הכוללת את המאפיינים הבאים: שימת הדגש על שרידות של הכוח הלוחם ושל מערכים נוספים [...]. באמצעות שימוש במיגון (בראש ובראשונה מנהרות, אך גם בונקרים וביצורים [...]) באמצעות ניהול המלחמה במרחבים עירוניים רוויי אזרחים [...]. לשרידות מסייעת גם תורת התקפה שגובשה. זו שמה הדגש על הפעלת אמצעי לחימה נמוכי חתימה [...]. שימת הדגש על שימוש בנשק בליסטי תלול מסלול<sup>[57]</sup>.

ככלל, למרות שהייתה קיימת הבנה כי הצד השני נמצא בתהליך מודע ושיטתי של טרנספורמציה, וכי מהות התהליך הזה היא חתירה תחת האסטרטגיה הישראלית של היפרדות והרתעה באמצעות אש, המטכ"ל לא הצליח לתרגם את ההבנה הכללית הזו לפרספקטיבה מעשית של למידה. לכן לא זיהה המטכ"ל את הפוטנציאל של התווך התת-קרקעי במסגרת האסטרטגיה המתהווה של הצד השני, ולאחר שזיהה את התופעה, הוא לא השכיל לפתח תפיסת מענה הולמת, ובוודאי לא הגיע למימושה בבניין כוח משלים<sup>[58]</sup>. המטה הכללי התקשה לגבש מסגרת פרשנית בסיסית של הסיטואציה האסטרטגית המתמשכת, לפרש את האירועים הטקטיים לאורה ולהקדים ולפעול בהתאם.

לגבי השאלה השלישית - האם זה מקרה מייצג או שמא מקרה ייחודי? קשה להקיש ממקרה מבחן אחד על שאלה זו. נציע לקוראים לשאול עצמם את השאלה הזו באמצעות הרהור בתהליכים אחרים. מה ניתן ללמוד, למשל מהאופן שבו צה"ל הבין את איום הנשק תלול המסלול ונערך כלפיו? מצד אחד צה"ל מחזיק כיום במערך ההגנה המתקדם בעולם נגד איומים בליסטיים. מצד שני זכורה לכל ההתנגדות של צה"ל, בזמנו, להצטיידות במערכת "כיפת ברזל". האם הצליח צה"ל להסתגל לעידן "מלחמות האש" באופן מספק? לגבי היכולת להתארגן באופן ייעודי מול התהוות של איום חדש, אומנם הוקם מערך הגנה פעילה בחיל האוויר. עם זאת מערך זה אינו אלא הסבה של מערך הנ"מ הוותיק. במילים אחרות, המטה הכללי לא נאלץ לקבל החלטות על התארגנות ייעודית בצה"ל מול איום זה. שאלה נוספת היא מדוע הוקמה במפא"ת מנהלת 'חומה' למלחמה באיום הטילים, ולא הוקמה מנהלת דומה לתחום התווך התת-קרקעי?

השאלה השלישית היא, כמובן, המטרדה מכולן. אם הקורא סבור, כמונו וכמו הכותבים שצוטטו בתחילת המאמר, שהצלחנו לבסס חשש סביר כי מקרה התווך התתיקרקעי אינו ייחודי ויוצא דופן, אזי נשאלות שתי שאלות נוספות.

השאלה הרביעית - כיצד ניתן לתקן את הקושי המובנה שעליו הצבענו במגלי הלמידה המטכ"ליים? לתפיסתנו, הקושי המובהק של המטכ"ל טמון בנטייתו להיגרר לשיח הביצוע ומתוכו לדין בהווה ובעתיד הקרוב. אגף המבצעים טרוד במענה המבצעי הנוכחי לגזרות השונות. אגף התכנון טרוד בגיבוש נקודת האיזון התקציבית בין הצרכים הנוכחיים. הזרועות חושבות במונחים הצרים שלהן, והגופים הטכנולוגיים פועלים על פי ההיגיון שלהם [\[60\]](#). ארגונים, בוודאי ארגונים ביצועיים כמו צה"ל, מתקשים לגבש ראייה רחבה וארוכת טווח, ולכן הם מתקשים לגלות את הפער שנפער בתפיסת המציאות שלהם, ומכאן הפער בתפיסת ההפעלה הוא קצר. זהו אינו גילוי חדש. רב אלוף כוכבי [\[61\]](#) נדרש לעניין זה כראש אמ"ן. גם מפקד זרוע היבשה בשעתו אלוף גיא צור פירט את המאמץ האדיר שביצע על מנת לקיים תהליך אסטרטגי בזרוע מחוץ לשגרת הפעילות השוטפת [\[62\]](#). המטה הכללי הוא ארגון גדול ובירוקרטי. נדרש לו גוף ייעודי שתפקידו יהיה לעסוק בגיבוש מסגרות תפיסיות ובמימוש יכולות החורגות משגרת הפעילות שכבר מוסדה בעבר. גוף זה, שנכנה אותו בשם "חטיבת העתיד", יידרש לשתי יכולות משלימות. האחת היא גיבוש הבנה מערכתית רחבה של הסביבה האסטרטגית ובחינה ביקורתית של כיווני הפעולה המקובלים בצה"ל לאור המסגרת התפיסית הזו. השנייה היא יכולת להבחין בהזדמנויות טכנולוגיות ואחרות, להופכן לתפיסות ולהתניע את הפיכת התפיסות מרעיון לתוכנית מאורגנת ומתוקצבת. "חטיבת העתיד" צריכה לחנות בין אגף המבצעים, האמון על הפעלת הכוח והבנת הפערים במענה הצה"לי הקיים, לבין אגף התכנון, המחזיק ביכולות התקציביות ובאחריות על התוכניות העתידיות של צה"ל.

שאלה חמישית ואחרונה - אם אכן איתרנו דפוס ארגוני קבוע, האם אנו מצויים גם היום בתוך התהוות חדשה של איום אסטרטגי שאליו ניערך באיחור אופנתי נוסף? אם כן, מהו? האם זהו איום המערכה המשפטית והציבורית נגד ישראל? האם זהו ממד הסב"ר ההתקפי שמתעלם ממרחב גיאוגרפי ומכוון להפוך את "היתרון האיכותי" הטכנולוגי של מדינת ישראל לתורפתה? האם זוהי תופעת הכטב"מים והרחפנים הזעירים, שהפכו נפוצים וזולים, ושמאיימים להגדיר מחדש

את מושגי הכוח האווירי ויכולת ההתעלמות מגבולות ומכשולים?

מיהו "הקטן" החדש ש"עוד גדול יהיה"? כיצד אנו נערכים לקראתו? האם הפכנו את השגיאה של העבר ליתרון של העתיד?



"That's the thing with military innovation - businesses that fail to innovate die, while their men move on. Militaries that fail to innovate move on, while their men die." - Eran Ortal, IDF, 2017

## רשימת המקורות

- אורן, אמיר. "הפלסטינים נוהרים: איך קרה שצה"ל התעלם כל כך הרבה זמן מסכנת המנהרות". **הארץ**, 6102.40.22, אורטל, ערן. "האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך מחשבתית?". **מערכות**, 447. איתן, יצחק. "מתחת לאדמה". **מערכות**, 422 דצמבר 2008.
- אסא, חיים. "תכנון בניין כוח, בין חשיבה מדעית לחשיבה לטראלית ודמיון - עיון מחודש", **בין הקטבים**, 7 אפריל 2016. בוחבוט, אמיר ואורי גליקמן. "איש קבע נהרג ממטען ברצועה NRG". **מעריב**, 4002.01.12, ברון, איתי וכרמית ולנסי. "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי". **מערכות**, 432 אוגוסט 2010. גלבוע, עמוס. "דמדומי בוקר" **הסיפור האמיתי על יציאת צה"ל מלבנון**. המרכז למורשת המודיעין. גרינברג, חנן. "קציין וארבעה חיילים נהרגו בהתפוצצות נגמ"ש ברפיח". **ידיעות אחרונות**, 4002.5.31, גרינברג, חנן. "הפיתוח החדש שמאיים על המנהרות בעזה". **מעריב**, 2102.7.2, הס, עמירה ועמוס, הראל. "4 הרוגים מירי צה"ל ברפיח בעקבות פיצוץ מוצב טרמית". **הארץ**, 1002.90.72, הראל, עמוס, וכילי כהן. "בלי תוכניות, אימונים וציוד - כך התמודד צה"ל עם המנהרות". **הארץ**, 4102.01.71, חדד, שמוליק. "החליף בתפקיד את חברו ונהרג באותו מקום". **ידיעות אחרונות**, 4002.11.03, **חדשות ערוץ 2**. "פיתוח צה"ל יתריע ממנהרות תת-קרקעיות בגבול רצועת עזה". 2102.7.2. **חדשות ערוץ 2**. "תרחיש האימים של גנץ למלחמה הבאה: טיל בקריה, מג"ד חטוף". 3102.01.8. **חדשות ערוץ 2**. "מפקד פיקוד דרום: 'יש עוד מנהרות טרור, נשמיד את כולן'". 4102.3.12. חולי, משה. **הלחימה בתווך התת-קרקעי ברצועת עזה**. פו"ם "ברק" מחזור ט"ו.
- חניה, ניסים. "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי". **בין הקטבים**, 6 ינואר 2016.
- ינאי, ניר. "דוקטרינה הגנתית לישראל". **מערכות**, 463 אוקטובר 2015. יעלון, משה (בוגי). **(דרך ארוכה קצרה)**. ידיעות ספרים.
- כוכבי, אביב וערן אורטל. "מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה". **בין הקטבים**, 2 יולי 2014. כפיר, אילן ודני דור. **כיפת ברזל והאנשים שעשו את הבלתי ייאמן**. כנרת זמורה ביתן, 2014.
- מבקר המדינה. **דו"ח שנתי 57ב**, 'פרק מערכת הביטחון.
- מלמן, יוסי. "מלחמת החפירות: כך מנסה ישראל להתמודד עם מנהרות הטרור". **מעריב**, 3102.11.81, מערכת וואלה!. "נכשל ניסיון לפוצץ מוצב ברצועה". **וואלה! חדשות**, 3002.21.71, סגל, אראל. "חיל תת-קרקעי". **מערכות**, 389 מאי 2003.
- סנג'י, פיטר. **הארגון הלומד**. מטר, 1995.
- עת'מאנה, מרואן ואמיר בוחבוט. "מנהרת המוות ברפיח: 5 חיילים נהרגו". **חדשות**, 4002.21.21, NRG, פז, אלון. "מוקם בזה צבא ההגנה לישראל - המאמץ להקמתו מחדש של צה"ל". **בין הקטבים**

7/אפריל 2016.

אורטל ופלג | "זה הקטן גדול יהיה 61"

צור, גיא. "ייבשה באופק" - גיבוש תפיסת תמרון יבשתי". **בין הקטבים**, 6ינואר 2016.

רפפורט, עמיר. "איום תת־קרקעי NRG". **מעריב**. 4002.80.02,

רפפורט, עמיר. "איך מנצחים את איום המנהרות בעזה NRG?". **מעריב**. 4002.80.12,

שובל, לילך, דניאל סיריוטי וגדי גולן. "הפיצוץ במנהרה - מטען רב עוצמה שהוטמן מבעוד מועד". **ישראל היום**, 3102.11.2.

שובל, לילך ודניאל סיריוטי. "מפקד פיקוד דרום מבטיח: 'נחשוף ונשמיד את כל המנהרות'". **ישראל היום**. 4102.3.02,

שי, שאול. "הלוחמה התת־קרקעית". **מערכות**, 389מאי 2003.

שירות הביטחון הכללי, **סיכום שנתי - 2014 נתונים ומגמות בטרור ומענה הסיכול**.

שלינגר, אלי. "נחשפה מנהרת טרור שנחפרה מעזה לישראל". **בחדרי חרדים**. 4102.3.12,

שפיר, יפתח ש. וגל פרל פינקל. "לוחמה תת־קרקעית: אתגר ישן־חדש, INSS". יוני 2006.

ראיונות

שיחה עם אלוף סמי תורג'מן. גלילות. מאי 2016.

שיחה עם אל"ם אלון פז, קצין באג"ת-ענף פלסטינים. תל אביב. מאי 2016.

## הערות שוליים

[1] תא"ל ערן אורטל הוא מפקד מרכז דדו. סא"ל (ל) במיל" דביר פלג הוא חוקר במרכז דדו. מאמר זה מבוסס על מחקר שפורסם במרכז דדו בתאריך יולי 2016.

[2] ברכה מקובלת ביהדות הנאמרת על התינוק בעת טקס המילה.

[3] פיטר סנג'י, **הארגון הלומד**, הוצאת מטר, עמ' 31. ה"צפרדע" היא הצפרדע המתבשלת לאיטה בסיר מים, ואינה חשה בסכנה.

[4] עמ' 37.

[5] אלון פז, "מוקם בזה צבא ההגנה לישראל - המאמץ להקמתו מחדש של צה"ל", **בין הקטבים**, 7אפריל

[6] ערן אורטל, "האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך מחשבתית?", **מערכות**. 447.

[7] 22.04.

[8] אמיר אורן, "הפלסטינים נוהרים: איך קרה שצה"ל התעלם כל כך הרבה זמן מסכנת המנהרות", **הארץ**,

[9] יפתח ש' שפיר וגל פרל, "לוחמה תת־קרקעית: אתגר ישן־חדש, INSS", יוני 2006.

[10] משה (בוגי) יעלון, **דרך ארוכה קצרה**, ידיעות ספרים, עמ' 75, 112.

[11].



[12] עמוס גלבוע, "דמדומי בוקר" הסיפור האמיתי על יציאת צה"ל מלבנון, המרכז למורשת המודיעין, עמ'

" [13] סוכלה) "לגבי מנהרה) - אותרה והוצאה מכלל פעולה.

[14] גלבוע, עמ' 175.

[15] ויקיפדיה, ערך "קסאם".

[16] שם.

[17] ויקיפדיה, ערך "מבצע ימי תשובה".

[18] מרואן עת'מאנה ואמיר בוחבוט, "מנהרת המוות ברפיח: 5 חיילים נהרגו", *חדשות NRG*, 4002.21.21,

[19] ויקיפדיה, ערך "ציר פילדלפי".

[20] עמיר רפפורט, "איום תת קרקעי NRG", *מעריב*, 4002.80.02,

[21] חנן גרינברג, "קצין וארבעה חיילים נהרגו בהתפוצצות נגמ"ש ברפיח", *ידיעות אחרונות*, 4002.5.31,

[22] אמיר בוחבוט ואורי גליקמן, "איש קבע נהרג ממטען ברצועה NRG", *מעריב*, 4002.01.12,

[23] שמוליק חדד, "החליף בתפקיד את חברו ונהרג באותו מקום", *ידיעות ארונות*, 4002.11.03,

[24] אילן כפיר ודני דור, *כיפת ברזל והאנשים שעשו את הבלתי ייאמן*, כנרת זמורה ביתן, 2014, עמ' 62.

[25] שם, עמוד 89; אתר השב"כ, *סיכום שנתי - 2014 נתונים ומגמות בטרור ומענה הסיכול*, עמ' 10.

[26] מסמך פנימי.

[27] יוסי מלמן, "מלחמת החפירות: כך מנסה ישראל להתמודד עם מנהרות הטרור", *מעריב*, 3102.11.81,

[28] לילך שובל, דניאל סיריוטי, גדי גולן, "הפיצוץ במנהרה - מטען רב עוצמה שהוטמן מבעוד מועד", *ישראל היום*, 3102.11.2.

[29] שיחה עם אלוף (במיל') סמי תורג'מן.

[30] מסמך פנימי.

[31] שיחה עם אל"ם אלון פז, באותה עת קצין באג"ת-ענף פלסטינים<sup>31</sup> <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tatradigger01.jpg>

[32] קא"ב אראל סגל, "חיל תת-קרקעי", *מערכות*, 389 מאי 2003.

[33] אל"ם מיל' שאול שי, "הלוחמה התת קרקעית", *מערכות*, 389 מאי 2003.

[34] מסמך פנימי.

[35] מסמך פנימי.

[36] מסמך פנימי.

[37] מסמך פנימי.

[38] מסמך פנימי.

[39] מסמך פנימי.

[40] מבקר המדינה, **דו"ח שנתי 2015**, פרק מערכת הביטחון עמוד 1059.

[41] מסמך פנימי.

[42] מסמך פנימי.

[43] אל"ם יצחק איתן "מתחת לאדמה", **מערכות**, 422 דצמבר 2008.

[44] **חדשות ערוץ 2**, מפקד פיקוד דרום: יש עוד מנהרות טרור, נשמיד את כולן, "21.3.2014"; לילך שובל ודניאל סיריוטי, "מפקד פיקוד דרום מבטיח: 'נחשוף ונשמיד את כל המנהרות'", **ישראל היום**, 4012.3.02; אלי שלזינגר, "נחשפה מנהרת טרור שנחפרה מעזה לישראל", **בחדרי חרדים**, 4102.3.12; **חדשות ערוץ 2**,

"תרחיש האימים של גנץ למלחמה הבאה: טיל בקריה, מג"ד חטוף", 3102.01.8.

[45] "בדיקת היתכנות" היא שלב מוקדם יחסית במסגרת תהליכי התנעת פרויקט פיתוח אמצעי לחימה.

[46] יוסי מלמן, "מלחמת חפירות: כך מנסה ישראל להתמודד עם מנהרות הטרור", **מעריב**, 18.11.2013; חנן גרינברג, "הפיתוח החדש שמאיים על המנהרות בעזה", **מעריב**, 2102.7.2; **חדשות ערוץ 2**, "פיתוח צה"לי יתריע ממנהרות תת-קרקעיות בגבול רצועת עזה", 2102.7.2.

[47] מסמך פנימי.

[48] ניר ינאי, "דוקטרינה הגנתית לישראל", **מערכות**, 463 אוקטובר 2015.

[49] <https://www.flickr.com/photos/anarkistix/3464809713>

[50] ראו למשל אראל סגל, "חיל תת קרקעי", **מערכות**, 389 מאי 2003; ד"ר שאול שי, "הלוחמה התת קרקעית", **מערכות**, 389 מאי 2003; **דו"ח לנגוצקי** ינואר 2005; עמיר רפפורט, "איך מנצחים את איום המנהרות בעזה", **מעריב**, 4002.80.12.NRG,

[51]. 17.10.

[52] עמוס הראל וכילי כהן, "בלי תוכניות, אימונים וציוד - כך התמודד צה"ל עם המנהרות", **הארץ**,

[53] סנג'י, שם, עמ' 82.

[54] נקודת העבודה - סדרת הנחות עבודה וקביעות תקציביות שעומדות בבסיס תכנית העבודה הצה"לית.

[55] חיל ההנדסה הוא גוף מקצועי רציני, אך ברור כי הוא חושב על הבעיה באמצעות ממד מקצועי מוגדר אחד. במישור הארגוני תפקיד חיל ההנדסה (גוף שבעבר היה חלק מהמטה הכללי ובשנים הנסקרות מהווה גוף-משנה של זרוע היבשה) אינו גוף ביצוע המסוגל להטיל משימות על אגפים וזרועות אחרות ואף אינו מופקד על פיתוח אמל"ח בזרוע היבשה עצמה - שם הגוף הדומיננטי הוא מחלקת האמל"ח שבמטה הזרוע.

[56] ראו בעניין זה גם את המאמר של חיים אסא, "תכנון בניין כוח, בין חשיבה מדעית לחשיבה לטראלית ודמיון - עיון מחודש", **בין הקטבים**, 7 אפריל 2016.

[57] איתי ברון וקרמית ולנסי, "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי", **מערכות**, 432 אוגוסט 2010, עמ' 10.

[58] כך למשל בתפיסה המבצעית המטכ"לית למערכה אחרי ההתנתקות מזוהה האיום האפשרי של מנהרות חוצות גבול גבוה ברשימת האיומים הצפויים, אך זיהוי זה לא תורגם לסדר עדיפות הולם בפרק העוסק בבניין הכוח.

[59] סנג'י, שם עמ' 162.

[60] ראו למשל המאמר של ניסים חניה "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי", **בין הקטבים**, 6 ינואר 2016.

[\[61\]](#) אביב כוכבי וערן אורטק, "מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה", **בין הקטבים**, ז'ולי 2014.

[\[62\]](#) גיא צור, "יבשה באופק" - גיבוש תפיסת תמרון יבשתי, "**בין הקטבים**", 6ינואר 2016.