

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

**רפי מילוא<sup>1</sup>, שרית שיף<sup>2</sup> ודנה פרייזלר-סווירי<sup>3</sup>**

---

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

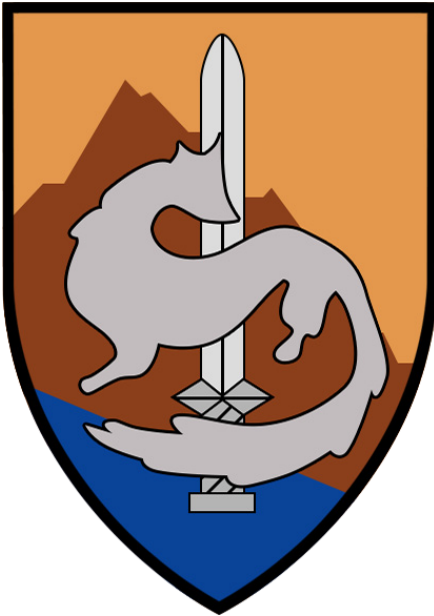
---

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

### כיצד מפתחים תפיסה ללא חיכוך?

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

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

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

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

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

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

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

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

בתחילת התהליך נדונו ארבע סוגיות שליוו את התהליך כולו:

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

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

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

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

### הנחות היסוד באוגדה

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

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



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

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

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

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

### הטלטלה האזורית והשפעתה על אזור הגבול הדרומי

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

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

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

על שבטי התראבין, העזאזמה והבריכאת.

דרך הפעולה של המחוז כוללת שימוש במטעני צד, ירי צליפה מנגד ורקטות נגד טנקים מסוג RPG, שאותם מפעיל הארגון בעיקר נגד כוחות הצבא המצרי בסיני. המחוז ביצע מספר רב של פיגועי ראוהו בשטח סיני שכללו פשיטות רב-מוקדיות של כוחות גדולים ומתפרצים, מתוזמנים ומתואמים. בין הפיגועים הגדולים של המחוז אפשר לציין את הפלת המטוס הרוסי מעל סיני באוקטובר 2015 ואת הפיגוע במסגד בצפון סיני בנובמבר 2017.<sup>6</sup> המחוז פועל בעיקר נגד כוחות צבא מצרים, אך בעבר התמקד ארגון 'אנסר בית אל מקדס' דווקא באויב הישראלי. זכורים הפיגועים הבולטים שהוביל הארגון בכביש 12 ובמעבר כרם שלום.<sup>7</sup> המדיניות הנוכחית של השלטון במצרים מנסה להשיב את מעמדה של מצרים כמובילה אזורית, ודבקה בשימור האחיזה בסיני. במסגרת זו מנהל השלטון מערכה צבאית קשה בסיני נגד המחוז, אשר חייבה את הגדלת הנוכחות הצבאית המצרית בסיני. גידול זה חרג מתנאי הנספח הצבאי במסגרת הסכם השלום בין ישראל למצרים, ונעשה בתיאום עם ישראל ובאישורה.<sup>8</sup>

### פערים ואתגרים שהתפתחו באוגדה לנוכח ההתהוות בשטח

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## הזדמנויות ופוטנציאלים

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

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

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

## תפיסת המענה החדשה

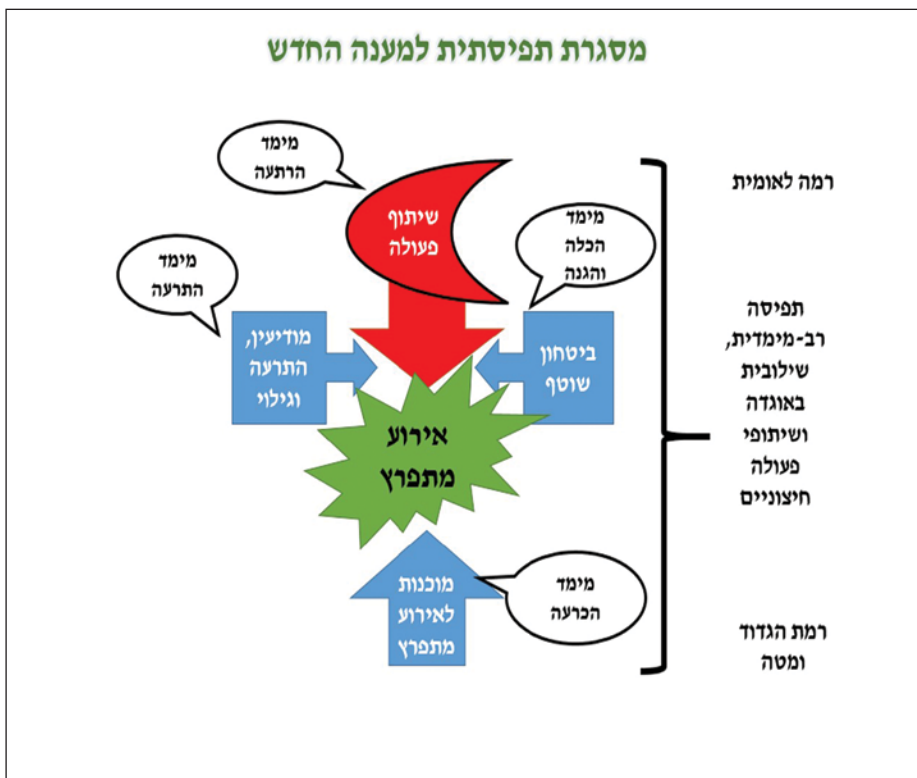
תפיסת המענה החדשה של האוגדה התעצבה סביב ארבעה ממדים משלימים: (1) ממד ההכרעה של אירוע טרור מתפרץ; (2) ממד ההכלה בביטחון השוטף, שכלל ניהול סיכונים בארגון המרחב תוך מיצוי משאבים בביטחון השוטף; (3) ממד ההתרעה מטרור, המודיעין והאיסוף (מדקות ועד ימים); (4) ממד שיתוף הפעולה להרתעה, לסיכול האיום ולחיזוק המחויבות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

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

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

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

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



תמונה 3: תרשים המתאר את המסגרת התפיסתית למענה החדש

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

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

### אתגרי ההטמעה - המעבר מתפיסה לפרקטיקה

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

בדיעבד, ניתן לחלק את תהליך ההטמעה לשלושה ערוצים מרכזיים:

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

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

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

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

### רשימת מקורות:

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