

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

# בין הקטבים

## מלחמת "חרבות ברזל"

גיליון מיוחד

מרכז דדו  
לחשיבה צבאית  
בין תחומית



## תחושת השליטה במציאות כמרכיב בתרבות הארגונית של צה"ל

ההשפעות של הפעילות במב"ם וב"סבבים" בעזה  
ושל ההתפתחויות במודיעין, באש, בשו"ב, בהגנ"א ובהגנת הגבולות  
על תחושת השליטה במציאות והעליונות בדרגי הפיקוד והמודיעין  
הבכירים בצה"ל, ערב מלחמת "חרבות ברזל"

תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל<sup>1</sup>

---

מאמר זה יציע כי במפקדות הבכירות בצה"ל התפתחה תחושת שליטה גבוהה במציאות. התחושה התפתחה מתוך עשייה מבצעית בעיקר במב"ם ובסבבים בעזה, עשייה שהתבססה על התפתחות של יכולות טכנולוגיות בעיקר במודיעין (ובו - בעיקר בסייבר), בתקיפה מדויקת, במערכות שליטה ובקרה, במערכות הגנ"א ובמערכות הגנה בגבולות. תחושת השליטה במציאות נסמכה על עליונות מודיעינית, מבצעית וטכנולוגית בהקשרי תקיפת מטרות, סיכול פח"ע ותיחום הסלמה שהוכיחה עצמה פעם אחר פעם. תחושה זו נמתחה, בטעות, גם לכדי תחושת עליונות באשר להבנת המניעים היסודיים, האינטרסים הייחודיים והשיקולים בהפעלת הכוח של מנהיגי האויב. התפתחות תחושת השליטה במציאות יכולה להסביר היבטים בהפתעת שבעה באוקטובר ובקשיים לתת לה מענה מידי.

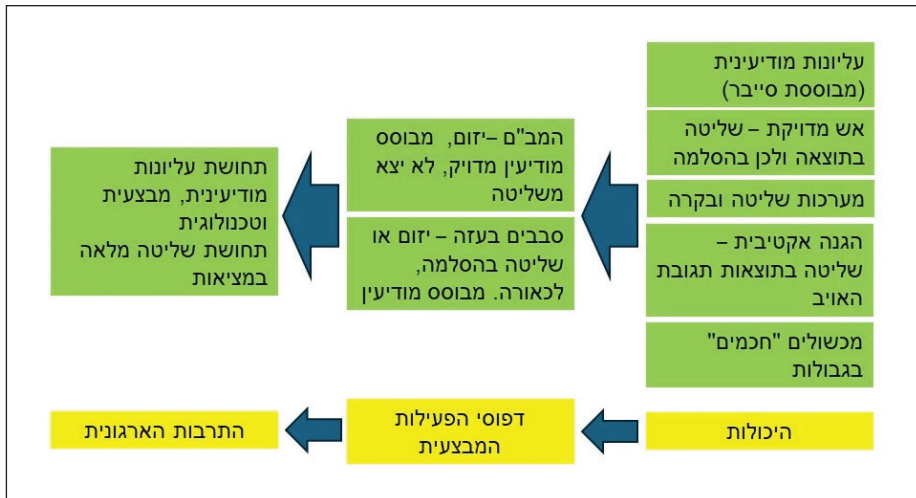
### מבוא

תחושת השליטה האישית במציאות היא מרכיב חשוב בפסיכולוגיה האנושית, ויסודה באמונה כי פעולות הפרט משפיעות משמעותית על מציאות חייו. היעדרה של תחושת שליטה מביאה לרוב ללחץ וחרדה. בעולם המערבי המודרני, הפרט שולט על חיי היום-יום שלו ברמה גבוהה מאוד יחסית להיסטוריה האנושית. השליטה הזו מתאפשרת לו ממגוון סיבות, ביניהן: תכנון מראש של לוח זמנים יומי, שבועי וחודשי, ואפשרות לממש את לוח הזמנים המתוכנן בעזרת יכולת תקשורת מפותחת

<sup>1</sup> תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל הוא ראש תחום מחקר במרכז דדו.

לתיאום הפעילות ובעזרת אמצעי תחבורה יעילים; מיעוט יחסי של סכנת פגיעה מאלימות בחיי היום-יום; רפואה מפותחת, שביטלה כמעט לחלוטין מוות פתאומי מגורמי מחלה ופציעה קלים ועוד. המקריות או הבלתי צפוי, הצטמצמו מאוד בעולם המודרני, אם כי לא נעלמו.

תופעת המלחמה ידועה מסיבות שונות כ"ממלכת אי-הוודאות". ביטוי זה נטבע על הרובד הטקטי בלוחמת היבשה, שבו אי-הוודאות רבה, אך הוא נכון גם לרובד האופרטיבי והאסטרטגי, בעיקר בכל הקשור ליכולת לחזות השפעה ישירה של פעולות הלחימה על העמידה בהישגים האסטרטגיים והמדיניים הרצויים. צבאות שונים, ובכללם צה"ל, ניסו לצמצם את אי-הוודאות בשדה הקרב באמצעות תכנון פרטני, שיפור המודיעין על האויב, מערכות שליטה ובקרה על כוחותינו, פעולות באש מנגד או פעולות מיוחדות המאפשרות לצמצם אי-וודאות, תיאום מיטבי בין דרגים ועוד ועוד.



**תרשים 1: מרכיבי התפתחות השליטה במציאות: שני דפוסי הפעולה המרכזיים שהן מאפשרות יתוארו תחילה, וחמש היכולות המרכזיות יתוארו בהמשך**

מאז 1982 ועד למלחמת "חרבות ברזל" לא נלחם צה"ל במלחמה רחבת היקף, ומאז 1973 הוא לא נלחם במלחמה שנפתחה ביוזמת האויב. המאמר יציע הסבר למרכיב שהתפתח בתרבות הארגונית של צה"ל בשנים האחרונות, והשפיע, ככל הנראה, על העשייה המבצעית והמודיעינית לפני שבעה באוקטובר, במהלך יום זה ואולי גם תוך כדי הלחימה. המאמר יציע כי במפקדות הבכירות בצה"ל התפתחה תחושת שליטה במציאות בהקשר לפעילות הצבאית מול אויבנו, בדומה לתחושת השליטה בחיים האישיים. התחושה התפתחה מתוך עשייה מבצעית בעיקר במב"ם (מערכה בין-מלחמות) אבל גם בסבבים בעזה. שני דפוסי לחימה נפרדים אלו התבססו על התפתחות של יכולות טכנולוגיות, בעיקר במודיעין (ובו - בעיקר

בסייבר), בתקיפה מדויקת, במערכות שליטה ובקרה, במערכות הגנ"א, ובמערכות הגנה בגבולות (תרשים 1).

ההשפעה ההדדית המתמשכת בין אלו הביאה להתפתחות של תחושת עליונות מודיעינית, מבצעית וטכנולוגית, שהיתרגמה בתורה להישענות גוברת על מודיעין (הכולל התרעה), על תהליכי פו"ש ריכוזיים, על התפיסה של ישראל יש שליטה בהסלמה בהתבסס על הרתעה ועוד. התפתחות זו יצרה בצה"ל כארגון, תחושה מוגזמת של שליטה במציאות. תחושה מנוגדת ביסודה להבנה ששדה הקרב הוא עדיין ממלכת אי-הוודאות בכל רמות המלחמה ובוודאי במלחמה רב-זירתית עם שחקנים רבים.

לנוחות הקריאה, תוצג תחילה רמת השליטה במציאות בפעילות מבצעית, ואחריה יציגו היכולות המאפשרות אותה.

כהקדמה חשוב לציין שלוש הערות חשובות: ראשית - אינני טוען שלא היה נכון לעשות או לפתח את כל הדברים שיוצגו, אלא שעשייה ענפה ומוצלחת זו עודדה לאורך כעשור וחצי תחושה הולכת וגוברת של שליטה במציאות. שנית - יש להדגיש שהמאמר אינו עוסק בסוגייה הוותיקה, שעליה נכתב רבות, של שליטה ריכוזית בכוחות אל מול השליטה המבוזרת הקרויה פיקוד משימה, אלא בתחושת שליטה במציאות והבנתה על כלל רבדיה. שלישית - המאמר אינו עוסק בהשפעת המב"ם על חלוקת הקשב במטכ"ל, באמ"ן ובחיל האוויר - בין צורכי המב"ם ובין צרכים של הכנות למלחמה עתידית או בהשפעת המב"ם על התפתחות דפוסי שליטה ריכוזיים, שאולי יקשו על מעבר של צה"ל לדפוס לחימה מבוזר יותר במלחמה (שלח וולנסי, 2023, עמ' 43-45). הוא עוסק בהשפעת ההצלחות במב"ם על תחושת השליטה במציאות.

## תחושת השליטה במציאות בפעילות מבצעית

### הרובד המדיני

תחושת השליטה במציאות התפתחה בתוך התפיסה המדינית של ישראל כשחקן "סטטוס קוו" (ענבר, 2012), הרוצה לשמר את המצב בכל הזירות, למעט אולי, בזירות רחוקות כמו איראן ומדינות המפרץ. המצב המדיני הבסיסי הזה נולד בעיקר מניסיונות עבר כושלים לעצב את המציאות, כמו: המלחמה בלבנון ב-1982 והניסיון לעצב בה משטר שיהיה נוח לישראל; השליטה ארוכת השנים בעזה לפני הנסיגה ממנה ב-2005; הבעיות של הרשות הפלסטינית במניעת טרור מתוך השטחים שתחת אחריותה ועוד. ישראל אינה מעוניינת במלחמה, אלא אם היא נכפית עליה, ומצד שני היא נמנעת מקידום תהליכים הסדריים בזירה הפלסטינית. זו הסיבה לכך, שלמרות שרוב הפעולות בעזה ובאיו"ש נעשות מתוך יוזמה מבצעית או טקטית, כולן מתבצעות כחלק מאסטרטגיה שמרנית, שמטרתה הבסיסית היא החזרת השקט לפרקי זמן ארוכים ככל הניתן.

עיקר הפעולות במב"ם התרחשו בסוריה, והחשש להסלמה בהן היה נמוך. פעולות מול חזבאללה בלבנון, כמו מבצע "מגן צפוני", התאפיינו במזעור סכנת החיכוך וההסלמה ובהפעלה של כוחות יבשה מיוחדים. כוחות אלה היו התפתחות נוספת בצה"ל, שאפשרה פעולה נשלטת תוך מזעור סיכונים. גם החומות, הגדרות ומערכות החישה בגבולות אפשרו למזער סיכונים ולהגדיל את הוודאות. התיחום האסטרטגי הזה, על מאפייניו השונים בכל הזירות, אפשר לדרג הצבאי לבצע פעולות מתוחמות, ולהניח שיש לו שליטה גבוהה בפעילות. לאמיתו של דבר, כמעט כל התיאורים מטה בוצעו במתכונת של "מבצע מיוחד", במובן של הבטחת ההצלחה באמצעות צמצום גורמי אי-וודאות.

### המערכות שבין המלחמות - המב"ם

כפי שצוין, הדיון כאן אינו בהשפעת המב"ם על חלוקת קשב ארגונית הקשורה בהכנות למלחמה, וגם אינו על הקושי להתאים דפוסי שליטה של מב"ם למצב מלחמה. נושא הדיון כאן הוא תחושת השליטה במציאות, שנוצרה על ידי שנים של פעולות במב"ם. כל פעולה במב"ם מבוססת ביסודה על מודיעין מדויק ועל יכולת פעולה כירורגית. כפי שכתבו ראש אמ"ץ ניצן אלון, ודנה פרייזלר: "עליונות ויכולת מודיעינית מיוחדת - לישראל יש עליונות מודיעינית בגזרות השונות ובחזיתות השונות. זהו תנאי הכרחי לקיום מב"ם אפקטיבית המשפיעה על כל רמות הפעולה: מהיכולת לקבל החלטות אסטרטגיות ברמת הדרג המדיני, המחייבת מודיעין ברמה הלאומית על אויבנו ויריבינו, ועד למודיעין מבצעי, טקטי וקונקרטי. מודיעין הכולל לעיתים גם מידע על הרעיונות המערכתיים של הצד השני, שאם חושפים אותם אפשר לבנות דרכי פעולה להכשלתם" (אלון ופרייזלר-סוויירי, 2019, עמ' 20). או בהמשך דבריהם: "לדוגמה, בתחום מניעת ההתעצמות ישראל פועלת קינטית על בסיס מודיעין מדויק ומוכיחה לאויב עד כמה הוא חדיר" (שם, עמ' 20). רווה גלילי כתב: "המענה המבצעי שהתפתח במב"ם מול איראן ו'צבאות הטרור' מאפשר לפעול בעליונות מודיעינית-מבצעית בכמה חזיתות במקביל, תוך ניהול סיכונים מחושב ומדויק המונע הסלמה" (גלילי, 2021, עמ' 169).

המב"ם מבוצע רובו ככולו באש מדויקת מנגד, לרוב באש אווירית ולעיתים באש יבשתית או ימית, וזו מאפשרת למזער את אי-הוודאות בהפעלת הכוח. הפעלת האש, בוצעה בעיקרה דרך מפקדות חיל האוויר וחיל הים, גופים בהם השליטה הריכוזית היא דפוס הפו"ש הבסיסי. כאשר אש מנגד לא התאימה לפעולה, כמו במבצע "מגן צפוני" נגד מנהרות חזבאללה, בוצעה הפעולה על ידי כוחות מיוחדים, בעיקר חטיבת הקומנדו ויחידת יהל"ם (יחידה הנדסית למשימות מיוחדות), כפעולה כירורגית יבשתית. תקיפות המב"ם מנוהלות על ידי קומץ של ממלאי תפקידים באגפי המטכ"ל, בזרועות ובפיקוד המרחביים, הנמצאים בשליטה ישירה על הפעולה הטקטית, שהיא לרוב תקיפה אווירית ולעיתים תקיפה באש יבשתית. שלח וולנסי

כתבו, כי "[...] ניכרה התרגלות לסטנדרטים של שליטה מודיעינית מוחלטת, יכולת לפעול כירורגית, הסתמכות על פעולה מנגד שאין בה הסתכנות בלחימה החותרת למגע קרוב (Stand in) ודגש על אפס נפגעים לכוחות צה"ל [...]" (שלח וולנסקי, 2023, עמ' 43).



תרשים 2: מבצע "בית הקלפים", 10 במאי 2018. במהלך המבצע נתקפו למעלה מ-70 מטרות שונות על אדמת סוריה. מדובר במבצע הרחב ביותר שנערך בשטח סוריה מאז 1974 (דובר צה"ל)

לחלק גדול מהתקיפות במב"ם, שכמעט כולן התרחשו בסוריה, הגיבו הסורים בניסיון לייטר מטוסים או חימושים, אך לא בפעולה התקפית נגדית. התחושה כי צה"ל שולט בהסלמה אוששה פעם אחר פעם גם מול חזבאללה, מכיוון שמנהיגו, חסן נסראללה, הגדיר את ה"משוואות" שלפיהן הוא פועל. בדרך זו הוא הקל על צה"ל לחזות את פעולות התגובה שלו, שהיו לרוב ירי נ"ט על כוחות צה"ל בגבול. יש לציין כי צה"ל ניסה לשלוט בתוצאת התגובה של חזבאללה באמצעות שליטה

ריכוזית וקפדנית בצמצום היחשפות הכוחות במרחב הגבול, אך לא תמיד הצליח בכך. דוגמאות למקרים כאלו הם שני אירועים, שבהם חזבאללה הגיב לפעולות שצה"ל יזם במסגרת המב"ם: חיסול ג'יהאד מורניה ב-15 בינואר 2015, ותגובת חזבאללה בירי טילי נ"ט על כוח למרגלות הר דוב; תקיפה בסוריה ב-20 ביולי 2020, שיוחסה לישראל ושנהרג בה איש חזבאללה, ותגובת חזבאללה בספטמבר, בירי טילי נ"ט על אמבולנס של צה"ל, שנע בשטח גלוי לאויב. חוסר ההצלחה היה תמיד בכוחות היבשה, שפגעו ביכולת לשלוט באירועים שליטה מלאה.

המאמר עוסק בהשפעת ההצלחות במב"ם על תחושת השליטה במציאות, ולא בהשפעת המב"ם על חלוקת הקשב בין צורכי המב"ם ובין צרכים של הכנות למלחמה עתידית או בהשפעת המב"ם על התפתחות דפוסי שליטה ריכוזיים, שאולי יקשו על מעבר של צה"ל לדפוס לחימה מבוזר יותר במלחמה.

### הסבבים בעזה

המכנה המשותף לחמשת הסבבים האחרונים בעזה, שקדמו למלחמת "חרבות ברזל", הוא יוזמה ישראלית ברמה האסטרטגית או האופרטיבית, והיא החלה בפעולה אווירית המבוססת על מודיעין מדויק. כך החלו המבצעים: מבצע "עופרת יצוקה" החל בתקיפה אווירית מפתיעה ב-27 בדצמבר 2008; מבצע "עמוד ענן" החל בסיכול ממוקד של מפקד הזרוע הצבאית של חמאס אחמד ג'עברי ב-14 בנובמבר 2012. במבצע זה הופעלה לראשונה מערכת כיפת ברזל, שהייתה מאז מרכיב מרכזי בפעולת צה"ל. כזה הנותן לדרג המדיני ולצה"ל חופש פעולה יחסי בקבלת החלטות בתחום ההתקפי, ומאפשר שליטה גבוהה יחסית בנוק של תגובת האויב לישראל; מבצע "צוק איתן" לא החל בהפתעה, אבל הפעולה בעזה ביולי-אוגוסט 2014 הייתה תגובת חמאס לפעילות ישראלית יזומה ורחבת היקף באיו"ש במסגרת מבצע "שובו אחים", בו נעצרו ארבע מאות פעילים באיו"ש. השליטה בהסלמה במבצע "צוק איתן" התערערה, והוא התארך יותר מהמתוכנן; מבצע "חגורה שחורה" היה תקיפת פתע על הג'יהאד האסלאמי ב-12 בנובמבר 2018; מבצע "שומר החומות" החל לאחר הסלמה,

אך הפעולה של תקיפת המנהרות ב-11 במאי 2022 התבססה על מודיעין מדויק. המשותף לכל המבצעים הוא רמת השליטה הגבוהה של ישראל במצב, בין אם באמצעות פתיחה במתקפת פתע ובין אם בשליטה על ההסלמה באש. כלל המבצעים היו מבוססים על מודיעין מדויק, עליונות אווירית ושליטה מטכ"לית ריכוזית. כאשר הופעלו כוחות יבשה, הם הופעלו ברמות מדודות ובמסגרת מוגבלת ככל האפשר, כדי למזער אירודאות. טענתי היא, כי דפוס חוזר ונשנה של מבצעים אלה חיוק בצה"ל את תחושת השליטה במציאות. יש לציין שגם המבצעים באיו"ש, הנשענים לאורך שנים על מודיעין מדויק ועל כוחות ייעודיים (יחידות מיוחדות של צה"ל ושל מג"ב), תרמו לתחושת השליטה במציאות. תחושת השליטה במציאות החלה בהם, מוקדם הרבה יותר מאשר בלבנון ועזה.

המשותף לכל האמור מעלה הוא מהלכים יזומים, שהתבטאו בשליטה גבוהה במציאות ובתחושת שליטה בהסלמה (המבוססת על ניהול סיכונים קפדני). תחושה זו תרמה כנראה, להתבססות הנחה סמויה אצל מפקדים, שגם אם תהיה מלחמה, היא לא תפרוץ במפתיע מתוך מצב של שגרה, אלא מהידרדרות והסלמה לא מתוכננת. מלחמה יזומה בידי האויב נתפסה כעניין לא רלוונטי וארכאי (גם בלי השאלה אם המודיעין יוכל להתריע מפניה). בין יתר הסיבות לכך הייתה האמונה, שגם האויב משוכנע שהוא לא יוכל להפתיע אותנו, שהרי הוא רואה את עשייתנו במב"ם ובסבבים בעזה, ומבין שאין לו סיכוי מול העליונות המודיעינית, המבצעית והטכנולוגית שלנו. מידע התרעתי איכותי אודות פעולות אויב, שנאסף על ידי צה"ל וגורמי מודיעין אחרים, הורד לדרגי האוגדה והחטיבה, ואפשר להם למקד בהצלחה את ההכנות בשטח כדי לסכל פח"ע בגבולות. לאורך הזמן החלו דרגים אלו לסמוך יותר ויותר על המידע מלמעלה, ולהישען פחות על מקורות האיסוף של יחידותיהם. עם זאת, היו לא מעט סדקים בתמונה הוודאית הזו של המצב ושל יכולת ההתרעה. דוגמה לכך מהחודשים שקדמו למלחמה היא חזירתו של מפגע מגבול לבנון, שהטמין מטען בצומת מגידו ונהרג רק בעת שניסה לחזור לשטח לבנון.

אנשי המודיעין, הפכו למעורבים יותר ויותר בפעולות הסיכול של צה"ל, ואולי גם הם התקשו לדמיין, שפעולת אויב תצליח מול העליונות שלנו, שהוכחה לאורך שנים. נראה כי העליונות המוכחת בתחום המודיעין המבצעי לצורכי תקיפות וסיכול פח"ע, העצימה בטעות תחושת עליונות שגויה, גם באשר להבנת המניעים היסודיים, האינטרסים הייחודיים והשיקולים בהפעלת הכוח של מנהיגי האויב. כאשר התנהלות כזו של סינואר בתחילת מבצע "שומר החומות" ולאחריו חרגה ממרחב דרכי הפעולה שניתח המודיעין, היא הוחרגה כ"שיגעון", ולא נבחנה לעומק.

### תחושת השליטה עקב התפתחויות בבניין הכוח

תחומי התפתחות בבניין הכוח ברורים ומוכרים, והם יפורטו בקצרה.

**התפתחות באיסוף מודיעין בסייבר ובעיבוד מידע, שבבסיס ההתפתחות של עליונות מודיעינית**  
ההתפתחות בסייבר החלה באמ"ן עוד בעשור האחרון של המאה העשרים, אך התעצמה משמעותית החל מתחילת העשור השני של המאה העשרים ואחת, עד כדי הגדרת ישראל בעולם כמעצמת סייבר. חשיבות הנושא עלתה במסמכי אסטרטגיית צה"ל ב-2015 ובמחשבה להקים בצה"ל זרוע סייבר שתשלב תפקודים של איסוף מודיעין, הגנה והתקפה. יחד עם עליה מתמשכת בשימוש במחשבים ובתקשורת נתונים בעולם, נאסף בסייבר מרכיב הולך וגדל מהמודיעין. יש לציין כי התקפה בסייבר נהנית ממרחב הכחשה ויש בה מימד חשאי. קרי - נוסף על כך שזו פעולה שלא ידוע מי ביצע אותה, גם לא ידוע לעיתים שהיא בוצעה. כך האויב אינו מחויב לתגובה, והשליטה בהסלמה גוברת.



תחום עיבוד המידע התפתח בעקבות עליית כמות המידע, שאפשר האיסוף בסייבר. סגן מפקד יחידה 8200, אמר ב-2022 על השינוי בתחום הדיגיטל: "[...] מתרחש היתוך של הרבה מאוד סוגי מידע. נעשה שינוי באמ"ן לפני שלוש שנים, בחיבור מערכות ומאגרי מידע ויכולת לייצר אלגוריתמיקה חכמה שמסתכלת על כל הסנסורים ממקורות מידע שונים. זה מאפשר לנו לייצר מודיעין יותר מדויק ואיכותי ומביא לסיכול לא מעט פיגועים" (הראל, 2022). ב-2022 אמר ראש אמ"ן תמיר היימן כי "הדיגיטל הפך לליבת העשייה של אגף המודיעין" (הטוני, 2022). העלייה באיכות המידע ובהיקפו, תרמה לתחושת ביטחון שלאויב קשה מאוד להסתיר מידע מצה"ל. אמ"ן גם הפך בתקופה המדוברת ל"אופרטור" המבצע פעולות בעצמו, ולא רק לגוף המספק מידע לצורכי פעולה של גופים אחרים. יתכן שתהליך זה הגביר את תחושת השליטה במציאות באמ"ן.

#### התפתחות ביכולת תקיפה מדויקת

לצה"ל יש יכולת תקיפה מדויקת מכטמ"ם (כלי טיס מאויש מרחוק) זיק כבר מסוף שנות התשעים. היכולת לתקיפה מדויקת של מטרות באמצעות חימושי אוויר כבדים קיבלה תאוצה אחרי מלחמת לבנון השנייה ב-2006, שבה היכולת הייתה מוגבלת. היכולת כוללת: השתכללות בלתי פוסקת בתחום מגוון החימושים האוויריים ויכולת הדיוק שלהם (בהתבסס על מידע מודיעיני על המטרות לתקיפה); זמינות גבוהה מאוד - הפרשי זמן קצרים מקבלת מודיעין למוכנות ולביצוע; יכולת מזעור הנזק האגבי, שחשיבותו גדולה בקבלת לגיטימציה בין-לאומית ובצמצום הצורך של האויב להגיב לתקיפות צה"ל במב"ם. צה"ל מפגין יכולות מרשימות ביותר בתחום זה לאורך שנים וגם תוך כדי מלחמת "חרבות ברזל". יכולת זו מקנה לו שליטה גבוהה מאוד בתוצאות.

#### התפתחות בתחום השליטה והבקרה

ההתפתחות בתחום זה אפשרה למפקדים וקציני מטה במפקדות אוגדה ופיקודים מרחביים ובזרועות האוויר והים, ולקציני מטה בכירים באמ"ן ובאמ"ן לעקוב ישירות אחרי פעילות במב"ם, תוך אפשרות של התערבות בזמן אמת. התפתחות זו מאפשרת לדוגמה, לעצור תקיפה אם מתברר שהיא כרוכה בנזק אגבי גדול מזה שתוכנן; לתת התרעה ממוקדת יותר ויותר להגנה מפני תמ"ס (תלול מסלול), ובכך לצמצם את הפגיעה בשגרה בעורף; לשלוט בכוחות היבשה, ולבקר את התנהלותם.

#### התפתחות ההגנ"א

ההפעלה המבצעית הראשונה של כיפת ברזל הייתה במבצע "עמוד ענן" ב-2011. הֶחָל ממבצע זה ועד היום, שימוש בכיפת ברזל מאפשר לצה"ל לתחם את פעילותו ההתקפית ביחס דומה לנזק שנגרם בעורף הישראלי. כאשר צה"ל יוזם, כמו במב"ם

או בסבבים בעזה, היוזמה שלו היא לרוב אסטרטגית או אופרטיבית, ומאפשרת לו להקדים בפריסת כוחות הגנ"א, להסלים ולהכיל את תגובת האויב. בהתאם לאמור, גם כניסת מרכיב זה העלתה את תחושת השליטה בהסלמה בצה"ל.

#### ביבשה - חומות, גבולות "חכמים" ויחידות מיוחדות

מרכיב חמישי ביכולות הוא התפתחות המענים להגנה בגבולות ישראל. מענים המבוססים על חומות ביטחון על-קרקעיות ותת-קרקעיות ועל מערכי חיישנים מסוגים שונים וטכנולוגיות להיתוך מידע, שצמצמו את אפשרות החדירה מהיבשה, והעלו את הביטחון בסיכולה. מרכיב שישי הוא הרחבת היחידות המיוחדות ביבשה. הפעלתן מזערה סיכונים, שכן הדרגים הגבוהים סומכים על יחידות אלו יותר מאשר על יחידות יבשה רגילות. כך לדוגמה, יחידות שנבנו או הוגדלו, כמו חטיבת הקומנדו ויהל"ם, היו אלה שביצעו את פעולת חשיפת המנהרות ונטרולן במבצע "מגן צפוני" בחורף 2018.

התפתחות תחושת העליונות, התעצמות דפוס הפו"ש הריכוזי וחיזוק ייחוס פעולת האויב להרתעה

עקב היכולות שבהן פיתח צה"ל עדיפות על האויב, ולאור הוכחתן לאורך עשור וחצי במב"ם ובמבצעים בעזה, התפתחה בצה"ל תחושת עליונות צבאית כמעט בכל התחומים, מלבד חוסר האמון בתמרון היבשתי. היו לכך כמה ביטויים בכתב ובדפוס התנהלות הצבא:

#### עליונות בדגש על עליונות מודיעינית

מסמך אסטרטגיית צה"ל 2015 כלל עיסוק בעליונות מודיעינית, עליונות ימית, עליונות אווירית, עליונות יבשתית ועליונות בספקטרום, ונכתב על הצורך ב"עליונות צבאית בכל ממדי הלחימה" (אסטרטגיית צה"ל 2015, וגם 2018). חלקו השני של גיליון בין הקטבים "עליונות צבאית ותר"ש תנופה" של הרמטכ"ל כוכבי, שיצא לאור באוקטובר 2020, התמקד בנושא העליונות, וכלל חמישה מאמרים על עליונות אווירית, עליונות ימית, עליונות בספקטרום, עליונות בסייבר ועליונות מודיעינית. נראה שעליונות בפועל בתחומי מודיעין ואוויר, כפי שהופגנה שוב ושוב במב"ם ובמבצעים בעזה, דחפה לחשיבה שעליונות אפשרית בכל התחומים. יש לציין כי למעט הדרישה ארוכת השנים לעליונות אווירית, במובן של חופש פעולה, לצרכי פעולה אפקטיבית באוויר וביבשה, העיסוק בעליונות מודיעינית התחיל להתפתח באמ"ן מעט לפני מלחמת לבנון השנייה. ההמשגה של עליונות בספקטרום ובסייבר, התפתחה מאוחר יותר.

רח"ט מחקר באמ"ן בשנים 2016-2020 תא"ל דרור שלום, כתב ב-2022 כי "בראייה כוללת, ישראל היא מעצמה אזורית חזקה הנהנית מעליונות אופרטיבית ברורה מול אויביה, בעיקר לנוכח עוצמתה בתחומי המודיעין, האוויר וההגנה

האקטיבית. זו באה לידי ביטוי גם בשנת 2021 במבצע 'שומר החומות' (תקיפת התת-קרקע של חמאס וההגנה האקטיבית), במב"ם (צמצום ההתבססות האיראנית בסוריה) ובביטחון השוטף לאורך הגבולות וביהודה ושומרון (שלום, 2022). למרות שבהמשך הוא כתב כי עליונות זו מאותגרת עקב מספר סיבות, משפט זה מתמצת את התפיסה השלטת בצה"ל נכון לעת כתיבתו.

נראה כי לאור העלייה במודיעין האיכותי והצלחת השימוש בו, בעיקר במב"ם, אבל גם באיו"ש ובזירות נוספות, התפתחה אצל קציני המודיעין אמונה קיצונית ביכולת המידע לתת תשובה לשאלות מהסוג הנדרש לצורכי תקיפה או סיכול. בעולם של סיכולים ומבצעים מיוחדים, הצטמצמה הדרישה מהם לפרש את המציאות כמרכיב בעשייה המודיעינית, וייתכן שאצל קציני המודיעין התפתחה תחושה שמודיעין הוא בעיקר מידע, ואינו השילוב של מידע ופרשנותו.



#### תרשים 3: הגדרת עליונות מודיעינית משנת 2020

התעצמות דפוס הפו"ש הריכוזי והקטנת מעמד "גורמי הקצה" בהיעדר חיכוך של כוחות יבשה בגבולות דפוס פו"ש זה נדרש כדי לנהל פעילות טקטית כמו תקיפת אמל"ח במב"ם בסוריה, היכולה ליצור הסלמה מול חזבאללה או איראן, או כמו סיכול בכיר בחמאס או בג'יהאד הפלסטיני, העלול להביא לירי על ערי ישראל. בפעילות כזו נדרש לתאם לא רק את התקיפה, אלא גם את הפריסה והכוננות של מערך ההגנה"א ואת הערכות הכוחות בגבול כדי "לצמצם מטרות", כשהאויב ינסה לירות נ"ט כתגובה (ולמרות זאת הוא הצליח בסופו של דבר. ראו שני האירועים שצוינו מעלה בהקשר למב"ם), ולעיתים גם צריך לעדכן את הרוסים או את האמריקאים תוך כדי ביצוע הפעילות ועוד. פעולות סיכול כאלה מחייבות אישורי רמטכ"ל ודרג מדיני בזמן אמת או קרוב

לזמן אמת ממגוון סיבות. העליונות המודיעינית עמדה בבסיס החשיבה שתמיד תהיה התרעה, ולכן המטכ"ל יכול לשלוט ריכוזית באמצעים שונים ולהקצות אותם לפיקוד המרחבי כאשר תתקבל התרעה. כל אלה התמסדו והפכו לדפוס חשיבה דומיננטי בדרגי הצבא הבכירים.

יציאת צה"ל מלבנון ומעזה צמצמה את חיכוך הכוחות עם האויב במרחבים אלה. הקמת חומות וגדרות צמצמה עוד יותר את החיכוך של מפקדי היבשה בדרגים הטקטיים עם האויב. נראה שמצב זה צמצם את משקל הידע שהתפתח באותם דרגים, והעצים את מעמד הידע שהתפתח במטכ"ל ושהתבסס על העליונות המודיעינית שתוארה.



יכולת התקיפה הכירורגית אפשרה שליטה בתוצאות ובנזק האגבי ולכן גם שליטה בתגובת האויב ובהסלמה שעלולה להתפתח (דובר צה"ל)

#### הרתעה

נושא ההרתעה הישראלית נדון לעייפה. בעשור וחצי שמאז מלחמת לבנון השנייה מושג ההרתעה שלט ברמה בפרשנות הישראלית של דפוסי הפעולה של האויב או של אי-פעולתו ביחס לפעולות צה"ל. זהו מושג מרכזי בשיח הצבאי-ביטחוני, אך כנראה שהוא פורש דרך "משקפי עליונות", וקיבל חשיבות יתר ביחס למציאות, שבה היו השיקולים של אויבי ישראל רחבים יותר ממידת מורתעותם. שיקולים אלה כללו עניינים פוליטיים פנימיים, מהלכים אזוריים, תהליכי בניין כוח שלא הבשילו ועוד. להבנת, ייחוס חשיבות יתר להרתעת חזבאללה החל כבר אחרי מלחמת לבנון השנייה (פינקל, 2016), והוא הורחב לחמאס, לסורים ולנוכחות האיראנית בסוריה. יתכן שהדבקות של נסראללה במשוואות הרתעה והאמירות על "מורתעות הדדית" הובילו אותנו להעתיק את היגיון הפעולה שלנו מול חזבאללה גם אל מול חמאס, נוסף על השאלה, אם בכלל הרתענו את חזבאללה כפי שחשבנו.

**ביטויים תפיסתיים לתחושת השליטה במציאות**

משפט מאסטרטגיית צה"ל 2015 מבטא את תחושת השליטה שהתפתחה לטענתו. הוא עוסק בגישת ה"מניעה וההשפעה" (שניהם מושגים המבטאים יכולת שליטה במציאות), המשלימה לגישת ההכרעה: "מאפייני הפעלת הכוח בגישה זו נעים מפעילות ביטחון שוטף, פעולות הגנתיות והתקפיות מתמשכות במסגרת המב"ם ועד מבצעים מוגבלים [בעזה] המבקשים להחזיר את הרגיעה מתוך עמדת יתרון. לפי גישה זו יופעלו גם מבצעים להשבת גמול לאויבים, המתאפיינים בפעולה התקפית גלויה וממוקדת שמיועדת לפגוע בנכסים, ביכולות או באינטרסים של האויב מתחת לסף המלחמה, ובהעברת מסרים של חזרה לרגיעה לצד מוכנות להסלמה" (אסטרטגיית צה"ל, 2015, עמ' 20).

רעיונות ומושגים נוספים שהתפתחו בצה"ל בעשור האחרון, חלקם משותפים עם הדרג המדיני, יכולים להעיד על תחושת השליטה במציאות, והם: "קיצור משך המלחמה" - רעיון שְׁחָדַר לתפיסות מטכ"ליות לסוגיהן, ומעיד על תפיסת שליטה במציאות; "בידול בין זירות" כרעיון מרכזי במסגרת מענה לאיום בתרחיש רב-זירתי (בנג'ו ועמיתיו, 2023); המשגת דפוס פעולה של "ימי קרב" מול חזבאללה (דבורי, 2021) - גם הוא מרמז על יכולת שליטה במציאות; הרמטכ"ל כ"מפקד המערכה", גם בזמן שמתקיימות במקביל מספר מערכות (אסטרטגיית צה"ל, 2015 וגם 2018); יצירת "בהירות אסטרטגית" המניחה שאנחנו מבינים את הצד השני (שבתאי, 2023). יש לציין שסדקים בתפיסה זו, המבוססת על עליונות והרתעה, הלכו והתעצמו ככל שצה"ל עסק יותר באתגר המלחמה הרב-זירתי, בסכנת ההתגרענות של איראן ובבעיות נוספות (ראו שלום, 2022). בדיונים בצה"ל הלכה והתחדדה ההכרה באתגרים שבמענה ב־זמני בכמה זירות. אתגרים כמו הקצאת משאבים, הפיקוד והשליטה ועוד. ידעי ואורטל הציעו, כי המענה הוא בחיזוק כוחות היבשה כדי לפנות את המטכ"ל, את חיל האוויר ואת אמ"ן להתמקד באיראן (ידעי ואורטל, 2023). בנג'ו ועמיתיו כינו את המצב המתפתח "סוף עידן תור הזהב הביטחוני" (בנג'ו ועמיתיו, 2023). לאחר עשור וחצי של "עליונות" ו"הרתעה מוכחת", היה קשה לתבונה הזו לחלחל טרם פרוץ המלחמה, בעיקר בהקשר לחמאס.

**סיכום והמלצות לתחקור "חרבות ברזל" בראייה לעתיד**

מלחמת לבנון השנייה הייתה הפתעה עצמית לצה"ל, מכיוון שהדרג המדיני עבר באחת ממדיניות הכלה להנחיה לצאת למלחמה. התחושה בצה"ל הייתה, שמלחמה מול חזבאללה הייתה החלטה ישראלית, ושאפשר היה לעוצרה לאחר התקיפה בדאחיה לדוגמה. תחושת מפקדי צה"ל, שלצה"ל יש יכולת גבוהה לשלוט במציאות הביטחונית מול אויבי ישראל, התחזקה יותר ויותר לאחר עשור וחצי של מבצעים בעזה ומבצעי מב"ם (וגם מבצעים באיו"ש), שנשענו על יכולת מודיעין מתקדמת הולכת וגוברת (מודיעין שהלך והתבסס על סייבר), על יכולת תקיפה אווירית כירורגית הממזערת

אי־וודאות, על כך שיכולות אלה נשלטות גם בזמן אמת תוך כדי פעולה, על פעולת כוחות ייעודיים בלית ברירה ועל הגנה אווירית מול חמאס, שאפשרה חופש גדול יותר בקבלת החלטות ושליטה גבוהה בנוק שייגרם בעורף. תמרון רחב היקף נתפס, לא רק ככלי שתכליתו אינה ברורה ושיתרחש רק במצב קיצוני אם ישראל תחליט על הפעלתו בסיום הסלמה שבשליטתה, אלא גם ככלי קשה לשליטה, שלמפקדי צה"ל לא הייתה בו כמעט התנסות בעשורים האחרונים. כוחות יבשה נתפסו כאלה שגורמים לתקלות, בכך שהם נפגעים מנ"ט למרות הנחיות ברורות להימנע מחשיפה לאויב, המנסה לפגוע בצה"ל בתגובה לתקיפות מנגד במב"ם.

הטענה כאן אינה נגד דפוסי הפעולה, שפותחו והופעלו בהצלחה יחסית לאורך שנים, וגם לא נגד יכולות מצוינות, שצה"ל נשען עליהן כעת. גם אין כאן טענה ל"הירות" של ממלאי תפקידים אלא לתחושה שהלכה והתבססה, ובאופן מובן, על סמך ניסיון מודיעיני־מבצעי מוצלח. הטענה היא, כי ייתכן שבזכות ההצטיינות בפעולות אלה, יצרו ההתפתחויות וההצלחות המבצעיות האלו שינוי בתרבות הארגונית במפקדות הבכירות. תרבות זו נתנה לתחושת השליטה במציאות חשיבות רבה מדי, הפחיתה את האפשרות להפתעות מול העליונות המודיעינית וקידמה ממלאי תפקידים, שהצטיינו בניהול ושליטה ריכוזיים בפעולות המבוססות על מודיעין מדויק, על אש מנגד ועל כוחות מיוחדים. מפקדים שהם "טכנאים" מצטיינים, כלשונו של אלוף גרשון הכהן (הכהן, 2010). למפקדים אפשר להוסיף גם קציני מודיעין, שהצטיינו בתכלול מקורות איסוף, ב"קימבו"ץ" מידע מודיעיני לצורכי פעולה (לרוב באש) וביצירת תמונת מודיעין מדויקת ברמה הטקטית לצורכי סיכול פח"ע. הם נמדדו בעיקר על סמך יכולות אלה ופחות על סמך חשיבה פרשנית של המציאות שאתגרה את המפקדים או את הערכות אחרים.

### תשתית עיונית ללמידה מהמלחמה

אם אכן כך הדבר, ייתכן שמאמר זה יסייע להבין כמה דברים מהתקופה שלפני מלחמת "חרבות ברזל" ובמהלכה:

1. **לפני המלחמה** - באיזו מידה הסתמכו המפקדים הבכירים בפד"ם על התרעה שהגיעה מלמעלה (עליונות מודיעינית), ובאיזו מידה הסתמכו על מידע שהגיע מלמטה, מהשטח, בתקופה שלפני שבעה באוקטובר? ובעיקר, מה הייתה הפרשנות של מפקדים אלה לשני המקורות והאם היה ניסיון לעמת ביניהם "עיומת" מקצועי וענייני. כאן ראוי להזכיר את הימים שלפני מלחמת יום הכיפורים, כאשר עוזר ראש אמ"ן למחקר (רח"ט מחקר של ימינו) נזף בקמ"ן פצ"ן על שהוא "מקפיץ את הפיקוד" עקב מידע שהצטבר בפיקוד על היערכות הצבא הסורי ברמת הגולן.
2. **בבוקר שבעה באוקטובר** - איך תפקדו מפקדים וקציני מודיעין כאשר התנפצה תחושת השליטה הגבוהה במציאות? האם התהליכים המבצעיים

הריכוזיים שבשגרה הפריעו למתן מענה מהיר יותר למצב שהתפתח, שתמונת המצב בו הייתה עמומה ביותר? האם בגלל אותם תהליכים אבדה לזמן מה יכולת התפקוד להתמודד עם המציאות במצב של הפתעה בסיסית עבור אותם מפקדים?

3. **עם תחילת התמרון** - בוצע מעבר מהיר משליטה ריכוזית בבט"ש לפו"ש מבוזר המתחייב מפעולת תמרון רחב היקף. המעבר המהיר, לאחר שנים של שליטה ריכוזית, מעלה את השאלה, האם הצליח הפיקוד הבכיר למצוא נקודת איזון נכונה בין דפוס הפיקוד הפרטני של הבט"ש לבין הצורך לבור שליטה לכוחות הרבים באמצעות פיקוד־משימה? לדוגמה, האם הפיקוד הבכיר הצליח ליצור הבנה בין־מדרגית (מטכ"ל-פיקוד-אוגדה-חטיבה) של המציאות, המטרות וההישגים המבצעיים הנדרשים בתמרון, כשהלחימה הציבה מתחים מובנים בין כיבוש שטח והשמדת אויב על פני הקרקע, לבין מענה לאתגר המנהרות (זיהוי, חקירה והשמדה)?

#### המלצות - מעבר לתשתית ללמידה מהמלחמה

קשה להמליץ על דרך להתמודד עם תופעה שהפכה לחלק מהתרבות הארגונית של צה"ל, בעיקר בתקופה שמאז מלחמת לבנון השנייה. אמירה כללית היא, כי אחד מלקחי המלחמה יהיה מציאת איזון חדש בין ההסתמכות על היכולות שצוינו מעלה לבין דפוסי פיקוד שיישענו פחות על הניסיון לשליטה מיטבית במציאות, וידעו להכיל ולאפשר אי־וודאות. לעניין זה יש היבטים ארגוניים ותהליכיים של חלוקת סמכויות בין הדרגים השונים בסוגיות כמו: מי מוסמך לקבוע את תרחיש הייחוס, שיהיה בסיס למענה המבצעי אל מול האויב שבתחום אחריותו? מי מוסמך להפעיל אמצעים שונים, אילו אישורים הוא צריך לכך וממי? אילו נושאים חייבים להיות מתואמים על ידי מפקדות בכירות, ובאילו נושאים ניתן לספוג טעויות של פעולה מהירה, שאינה מתואמת במלואה, שיתכן שתתברר כשגיאה וכדומה.

בספרי על מפקדות היבשה טענתו, כי "מיקוד האוגדות המרחביות, במיוחד 91 ועזה, במשימות הגנתיות במקום המיקוד בלחימה התקפית שהיה עד סוף העשור הראשון של המאה ה־21 (ראו אוגדה 91 לפני מלחמת לבנון השנייה ואוגדת עזה לפני "עופרת יצוקה"), [...] הביא לכך שהגורם המומחה בעל הידע הטקטי הרב ביותר לזירה אינו אחראי יותר בראיית צה"ל לפיתוח ידע לפעולות התקפיות בזירה זו" (פינקל, 2023, עמ' 46). הצעתי היא לחשוב שוב על היתרונות והחסרונות של החלוקה הזו, החדשה יחסית, בהקשר לשאלה איזה דרג נכון שיוגדר כמומחה הצה"לי לאויבים שבמרחבי הגבול. המלצה בבניין הכוח היא, לחזק את עצמאות כוחות היבשה ביכולות מודיעין ואש, כך שיצטרכו להישען פחות על יכולות מטכ"ליות, המצויות לעיתים במחסור, ולכן דוחפות לשליטה ריכוזית (ידעי ואורטל, 2023). בפיתוח וקידום מפקדים וקציני מודיעין, יש להפחית את הדגש על הצטיינות ביכולות "קימבו"ץ", מודיעין ואש,

ולגביר את הדגש על יכולת חשיבה ביקורתית ויכולת הבעת עמדות, שאינן תואמות בהכרח את עמדת הדרג הממונה. המלצה אחרונה היא "צניעות", שבמקרה זה היא ההפך מהפגנת תחושת עליונות כלפי חוץ. בשנים האחרונות צה"ל הציג בפומבי את הישגיו ויכולותיו, לא רק באמצעות דברים שפרסמו בכירים, אלא גם בהצגה רבה של העשייה של גופי מטה, יחידות, שיטות פעולה ואמצעי לחימה. רצוי יהיה לצמצם זאת.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> תודה למעירים: אל"ם (מיל') ד"ר אסף חזני, אל"ם (מיל') דביר פלג, סא"ל עדי שולדברג, סא"ל ד"ר איתי חימיניס, גברת דנה פרייזר, סא"ל (מיל') ד"ר דותן דרוק, תא"ל (מיל') איתי ברוך, תא"ל (מיל') ערן אורטל, מר גור צלליבין.



## רשימת המקורות

- אלון, ניצן ופרייזלר-סוויירי, דנה (מרץ 2019). "ריצת מרתון ותקיעת מקלות בגלגלי האויב" – המערכות שבין המלחמות בצה"ל (המב"ם). **בין הקטבים**, גיליון 22-23, עמ' 14-31.
- אסטרטגיית צה"ל (2015). **לשכת הרמטכ"ל**.
- בנג'ו, יעקב, ינאי, ניר ונבו יונתן (ינואר 2023). "תור הזהב הבטחוני ותהליך שקיעתו". **מערכות**, גיליון 496, עמ' 8-16.
- גלילי, רווה (אוקטובר 2021). "אנחנו במלחמה?! המב"ם כמלחמת מנע בינו לבין איראן וצבאות הטרור". **בין הקטבים**, גיליון 35, עמ' 169-190.
- דבורי, ניר (18 בפברואר 2021). "גנץ עונה לנסראללה: אם יהיו 'ימי קרב' בצפון – לבנון תרעד". *N12*.
- הטוני, יוסי (20 ביולי 2022). "הדיגיטל הפך לליבת העשייה של אגף המודיעין בצה"ל". **אנשים ומחשבים**.
- הכהן, גרשון (נובמבר 2010). "על יצירת מענה רלוונטי לאיום: בין מענה טכני למענה הסתגלותי". **עיונים בביטחון לאומי** 12.
- הראל, עמוס (25 בספטמבר 2022). "המעז מפצח: מפקדי יחידות הסייבר ל'הארץ': לעימות שלנו עם איראן אין מקביל בעולם". **הארץ**.
- ידעי, תמיר ואורטל, ערן (אוקטובר 2022). "תנו למטכ"ל לנצח: המפתח להתמודדות עם איראן נמצא בפיתוח הכוח הטרטוריאלי". **בין הקטבים**, גיליון 39, עמ' 1-15.
- ענבר, אפרים (אפריל 2012). "התהפוכות בעולם הערבי וביטחונה הלאומי של ישראל". **עיונים בביטחון המזרח התיכון**.
- פינקל, מאיר (ספטמבר 2016). "מלחמת לבנון השנייה – כישלון צבאי והצלחה מדינית-ביטחונית – ראייה בדיעבד". **מערכות**, גיליון 467-466, עמ' 42-48.
- פינקל, מאיר (2023). **מפקדות היבשה – מפקדת זרוע היבשה ומפקדות הפיקודים המרחביים**. מודן ומרכז דדו.
- שבתאי, שי (ינואר 2023). "חרבות ברזל: מיסקולקולציה יסודית של שני הצדדים שחייבת להוביל להכרעת חמאס". **מרכז בגין-סאדאת**. מב"ט מבס"א 2,217.
- שלום, דרור (ינואר 2022). "הסביבה האופרטיבית: עליונות מאותגרת 3 – יותר זירות פעולה, יותר אמצעי לחימה ויותר שחקנים". בתוך: דרור שלום וענת קורץ (עורכים): **הערכה אסטרטגית לישראל 2022**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 60-55.
- שלח, עפר וולנסי, כרמית (יולי 2023). **המב"ם על פרשת דרכים: המערכה בין המלחמות 2023-2013 – מה הלאה?**. המכון למחקרי ביטחון לאומי.