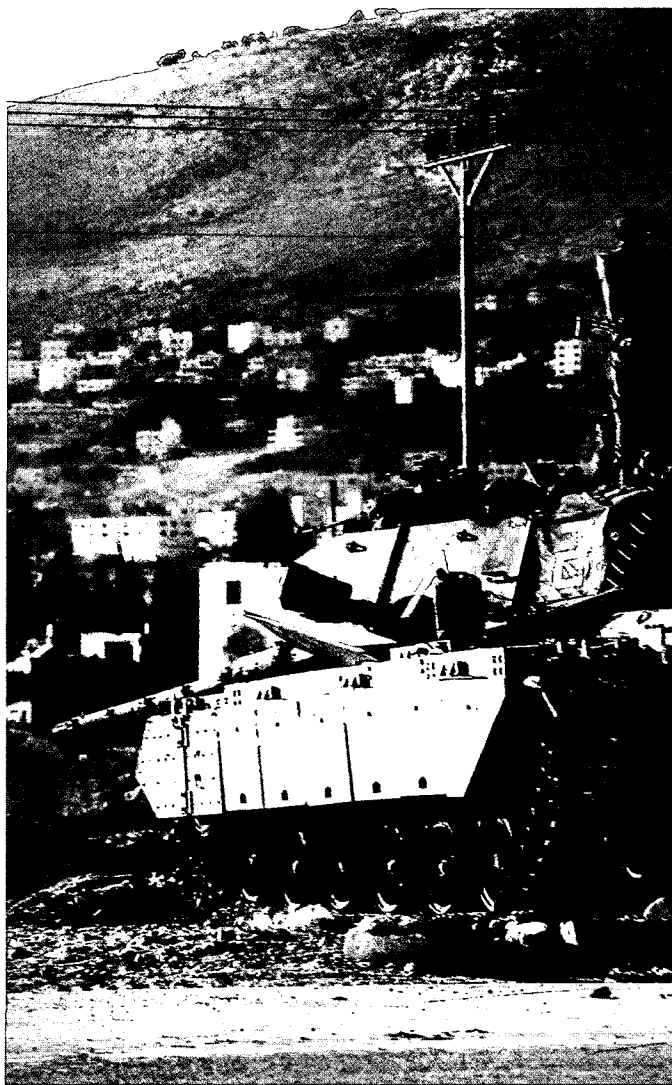


# הגבלת השימוש בכוח באיו"ש בתקופת ההסכמים\*

כחלק מתפיסת הפעלת הכוחות בשטחי יו"ש קיימת שורת הגבלות על השימוש בכוח, התפסות על-ידי המפקדים כמחויבות המציאות. חשוב להבהיר הן בתור הצבא והן כלפי היריב כי זו הגבלה מבחירה, ובעת הצורך לא תהיה לצה"ל שום בעיה להביא את מלוא כוחו לידי ביטוי



## אל"ם אפי עידן סרן מאיה פקר-רית

### מבוא

מטרתנו של מאמר זה היא לבחון את התופעה של הגבלת השימוש בכוח הצבאי המופעל באיו"ש בתקופת ההסכמים על משמעויותיה והשלכותיה ביחס לצבא ברמה המערכתית, הארגונית והאישית (אצל המפקדים ברמות השונות). נראה כי גורמים רבים משפיעים על אופן השימוש בעוצמה בכלל ובכוח הצבאי בפרט. חשיבות הטיפול בנושא זה במסגרת העימות נמוך העצימות הינה רבה – בעיקר מכיוון שזוהי ההתמודדות העיקרית כיום של צה"ל. לנושא זה יש משמעות ערכית רבה, אך עדיין

סרן מאיה פקר-רית:  
עוסקת בפיקוד בתחום  
החטיבה המערכתית  
ועימות נמוך עצימות

אל"ם אפי עידן:  
מה"ט חי"ר



\* מאמר זה מבוסס על מחקר שבוצע במסגרת עבודת גמר של המכללה לביטחון לאומי בשיתוף ענף פסיכולוגיה של פיקוד המרכז.

לעיתים גם פרימיטיביים. לעומת זאת, מפגין החלש נכונות לספוג נפגעים, שהיא גדולה לאין ערוך מהנכונות של היישות שהיא מדינה. לעימות נמוך עצימות מאפיין בולט נוסף: הצד החזק בו לעולם אינו יכול להביא לידי ביטוי את מלוא עוצמתו ונאלץ תמיד להגביל את השימוש בכוחו הצבאי.

מטרת המחקר שעליו מתבסס מאמר זה הייתה לבחון את התופעה של הגבלת השימוש בכוח הצבאי בעת עימות נמוך עצימות באיו"ש בתקופת ההסכמים. ראשית, ביררו את מאפייני

העימות באיו"ש בתקופה של הסכמי הביניים וכן את התפיסה של הפעלת הכוח הצבאי באותה תקופה. לאחר מכן עסקנו באופן ספציפי בשאלה של הגבלת השימוש בכוח הצבאי כנגזרת מתפיסת ההפעלה, ולבסוף שאלנו האם ניתן להתייחס להגבלת השימוש בכוח כאל מרכיב בעוצמה הצבאית. עבודה זו מבוססת בעיקרה על שיחות עם מפקדים בצה"ל – הן אלה שהשתתפו בעיצובה של מדיניות הפעלת הכוח והן אלה שפיקדו על הכוחות ברמה הטקטית בשטח. כמו כן מתבססת העבודה על ליווי אישי ופעיל של חלק מהתהליכים באיו"ש ובפיקוד מרכז.

## שיטת המחקר

נתוני המחקר נאספו במהלך החודשים ינואר-מאי 2000. מסמכים צבאיים, תוכניות צבאיות, מצגות, הרצאות בפורומים שונים ובעיקר ראיונות מהווים את מסד הנתונים למחקר זה. רוב הנתונים נאספו מפיקוד המרכז ובכלל זה מאוגדת איו"ש. נתונים נוספים נאספו מגורמים צבאיים אחרים, חלקם ברמת המטכ"ל.

### המשתתפים

הקריטריונים להשתייכות לאוכלוסיית המשתתפים, שהוגדרה כרלוונטית למחקר הזה, היו שירות או אחריות מסוימת לגזרת איו"ש (ברמת קצינים). מקורם של עיקר הנתונים בכ-15 ראיונות ושיחות, שרובם הגדול הוא עם המח"טים והמפקדים ששהו בגזרה באופן קבוע. נוסף על כך קיימנו שיחות עם מפקדים בדרגים השונים – במילואים ובסדיר – שביצעו תעסוקה זמנית באיו"ש. ההתמקדות בדרג של המח"טים ושל מפקדי הגזרות נבעה מיכולתו של דרג זה לספק חומר עשיר ועדכני, המבוסס על התנסויות לאורך זמן. למעשה, המח"ט הגזרתי נמצא בממשק שבין ההתנסות הפיזית היומיומית בגזרה לבין ההתנסות במישור של פיתוח הקונספציה המתקיים בפיקוד. מכאן שלמח"ט גזרה (ואולי לו בלבד) ראייה רחבה ושלמה על הנעשה בגזרה – ראייה שהיא מעמיקה וברזולוציה גבוהה.

### הליך המחקר

אחדים מהראיונות/שיחות נעשו עם מפקדים זוטרים בשטח, ללא תיאום מוקדם ובאופן פחות פורמלי. בכל מקרה יודעו

האמצעים שעומדים לרשות החלש אינם רק דלים, יחסית, אלא לעיתים גם פרימיטיביים. לעומת זאת, מפגין החלש נכונות לספוג נפגעים, שהיא גדולה לאין ערוך מהנכונות של היישות שהיא מדינה

המרואיינים לגבי המחקר ומטרותיו, וניתנה להם האפשרות שלא להשתתף בו. לא הייתה הבטחה לאנונימיות של המשתתפים, וגם לא הייתה בקשה כזאת מצד המרואיינים. במחקר המבוסס על ראיונות ייתכנו הטיות שונות. מדובר, למשל, בניסיון של הנבדקים לנחש את השערות המחקר של המרואיינים, ברצייה חברתית (Social Desirability) וכד'. אולם להערכתנו חשש זה אינו מהווה בעיה במחקר זה, שכן זהו מחקר איכותני, המציג במהותו מידע סובייקטיבי. יתר על

כן, מהסובייקטיביות ומהאותנטיות של הנתונים שאובים עיקר כוחו ותקפותו. נוסף על כך יש לציין, כי בשאלות המחקר לא הייתה שום כיוונית, כך שלא ניתן היה לדעת מהן התוצאות הרצויות.

## הממצאים וניתוחם

### אופיו של העימות נמוך העצימות

בתפיסה הצבאית המסורתית, כפי שבאה לידי ביטוי בתהליך הערכת המצב, ניתן מקום מרכזי לשני מרכיבים עיקריים: השטח הגיאוגרפי והאויב. לדעת המפקדים, שניגשים לעשות הערכת מצב בעימות נמוך עצימות באיו"ש, אין לשני מרכיבים אלה משמעות מרכזית. הפרמטרים שמעצבים את סביבת העימות הם אחרים ואינם מבוטאים בתפיסה המסורתית. מיפוי השטח צריך להיעשות – ונעשה – בראש ובראשונה על-פי קריטריונים מקומיים, הקשורים להרכב האוכלוסייה, למרקמה הסוציולוגי (דת, אידיאולוגיה, השכלה וכד'), להיבטים כלכליים, להיסטוריה המקומית וכד'. שנית, מיפוי סביבת העימות נעשה גם על-פי קריטריונים חיצוניים, כגון השפעות אזוריות, מצב מדיני, ממד הזמן וכד'.

מהעובדה שסביבת העימות מעוצבת על-ידי גורמים אלה נגזרות שתי משמעויות עיקריות:

1. המחויבות של העוסקים בשטח להיות קשובים ולהבין את ההקשרים הכוללים של הפעילות – גם אם להקשרים אלה אין, לכאורה, נגיעה לפעילות הצבאית הקונוונציונלית.
2. ההכרח של המפקדים להפנות קשב לשינויים ולדינמיות המתמדת של הסביבה, כלומר לבדוק בעקביות את הרלוונטיות של הפרמטרים, שלפיהם הם מנתחים את הסביבה. לגבי השאלה העוסקת בשינויים באיו"ש לאורך שנים – לפני ההסכמים ולאחריהם – היו שטענו כי "השינוי הדרמטי היחיד הוא שיש שטחים בשליטה פלסטינית, ושיש שטחים פלסטינים, אבל אין שינוי בהשקפות, והתפיסה של בני-האדם בשטח אינה שונה". לעומת זאת היו נשאלים שאמרו כי "יש שינוי משמעותי בין איו"ש של היום לזו של תקופת האינתיפאדה בהיבטים הכלכליים של התנהלות החיים הן בצד הישראלי והן בצד הפלסטיני בשטח".

ההסבר להבדלים בתפיסת השינויים בין המרואיינים יכול לנבוע

פרשנויות שונות של המציאות יותר מאשר בכל סביבת עימות אחרת.

### התפיסה של הפעלת הכוח

הצבא הוא מערכת שנועדה להפעיל כוח או לאיים בהפעלת כוח על מנת להשיג מטרות מדיניות. הצבא לא רק פועל במציאות מסוימת ומממש את המטרות המדיניות, אלא שבפעולתו הוא מעצב את המציאות ומגבש במובן מסוים מטרות מדיניות. מכאן שעליו להיות רגיש ליכולת ההשפעה שלו ולאפשר מרחב תמרון לדרגים האסטרטגיים והמדיניים. נקודה זו ראוי לה שתבוטא אף היא בתופעת ההגבלות.

ההבנה הזאת שלצה"ל יש יכולת השפעה גדולה יכולה להסביר במידה מסוימת את המתח הקיים בין הדרג הצבאי לדרג המדיני באשר לאחריות ולקבלת ההחלטות. לא אחת נראה כי ההבחנה בין הדרג המדיני לצבאי מיטשטשת ואינה ניתנת לשרטוט בעיפרון מחודד. מכאן עולה השאלה האם זה נכון, האם זה נעשה מתוך בחירה או בשל האילוצים של המציאות באיו"ש, והאם בכלל ניתן לנהוג אחרת ולהגדיר באותו "עיפרון מחודד" את תחומי האחריות של כל דרג. המתח הזה בולט בעיקר בין הדרג המדיני לצבאי, אך גם מחלחל פנימה לתוך הצבא, וכך ניתן לראות גלישה וזליגה של פעולות ושל אחריות להן בין הדרגים. לדוגמא, לא ברור מתי אירוע מצריך התערבות מח"ט, באילו אירועים אלוף הפיקוד ומפקד האוגדה צריכים להימצא, וכיו"ב. ושוב, מתוך ההבנה שהמציאות אינה חד-משמעית ובהירה, כנראה גם שאלות אלה אינן ניתנות להגדרה מדויקת. התחושה הרווחת בקרב המפקדים כולם היא שהאחריות והיכולת לפתח תפיסה להפעלת הכוח נמצאות במגרש של הפיקוד המרחבי. זאת חרף ההכרה בחסכים התיאורטיים, התורתיים ובהנחיות מדיניות ברורות. אומר אחד המפקדים בגזרה: "יצירתה של תפיסת הפעלה ושימור הרלוונטיות שלה הם במגרש הפיקודי. כך גם הנחלת הידע המתפתח לכוחות המגיעים לגזרה ולכלל הצבא. למעשה, הדינמיות של הסביבה וההשתנות המתמדת מחייבות בחינה ועדכון תמידיים של תפיסת ההפעלה, ומכאן שרק מי שמכיר את השטח וחי אותו ביום-יום יש לו כלים ויכולת ליצור תפיסת הפעלה רלוונטית. ובמילים אחרות:

"הרלוונטיות של הספרות התיאורטית מוגבלת מאוד... התחושה היא שחסרים שפה וכלים להתמודד באיו"ש עם תופעות הקוחות מתחום העימות נמוך העצימות. נוצר מצב שיש ריק בתחום של העימות נמוך העצימות בכל העולם". אולם מנגד יש לחשוב על כך שבעיסוק היומיומי בהפעלת הכוח יש סכנה של איבוד פרספקטיבה רחבה וראייה כוללת של המערכת כולה. מכאן שאולי אסור להשאיר את המנדט לפיתוחה של תפיסת ההפעלה אך ורק בידי הפיקוד המרחבי, אלא יש צורך בגיבוש התפיסה ברמה האסטרטגית. כיום, בגלל ההתעסקות הכמעט בלעדית של הפיקוד המרחבי בגיבושה של תפיסת ההפעלה נוצר חוסר בתפיסה מבצעת פורמלית ובבניין הכוח, אולם יש הטוענים כי ספק אם יש צורך בתפיסה כזאת בעימות נמוך עצימות. כמו

מכך שלכל גזרה ישנם מאפיינים ייחודיים, וכל מפקד רואה את הנעשה בגזרתו. גורם אפשרי נוסף להבדלים הוא ההשפעות והניסיון האישי בעבר. למשל, מח"ט של היום הוא מ"פ או מג"ד לשעבר בתקופת האינתיפאדה, וייתכן שאחדים מהשינויים נובעים ממנו עצמו: היקף התפקיד, בשלות, גיל, ניסיון וכד'. עימות נמוך עצימות אינו אופייני רק לאיו"ש. עם זאת לגזרת איו"ש מאפיינים ייחודיים משלה, המחייבים התייחסות ספציפית וממוקדת בטיפול בה. להלן המאפיינים העיקריים של העימות באיו"ש – לדעת מפקדי צה"ל:

1. מדובר בעימות אלים המשתנה בעוצמתו.
2. גורמים רבים פועלים בשטח ומנסים להשפיע על המציאות.
3. האויב אינו ברור: אויבים או יריבים הם לפעמים שותפים ולפעמים הם ממלאים את שני התפקידים בעת ובעונה אחת.
4. ההיגיון המנחה את הגורמים המעורבים חלקו גלוי וחלקו סמוי.
5. "כללי המשחק" הם מורכבים: חלקם פורמליים חלקם א-פורמליים.
6. בכוח הצבאי נעשה שימוש לא שגרתי.
7. בין הכוחות שוררת אסימטריה.
8. אין מתאם ישיר בין עוצמת הכוח המופעל לבין תוצאות פעולתו (לרוב קיים מתאם הפוך).
9. בשטח שורר אי-שקט מתמשך, היוצר כל הזמן שינויים.
10. ישנם קשיים רבים בהגדרת המושג ניצחון בגזרה הפלסטינית.
11. הנחיות הדרג המדיני מאופיינות בעמימות.
12. לדימוי התקשורתי תפקיד חשוב בעיצוב התודעה.
13. דקויות פוליטיות ממלאות תפקיד חשוב בזירה.
14. לכל דרג (מאלוף הפיקוד ועד לטוראי) יכולה להיות השפעה על עיצוב המציאות.
15. פעולה במקום אחד עשויה להשפיע על המציאות במקום אחר ובזמן אחר.
16. שטח שהוא שקט ורגוע יכול להתלקח בבת אחת.

מפקדים בכירים תופסים לעיתים באופן שונה ממפקדים בדרג ביניים את אופיה של סביבת העימות נמוך העצימות בהקשר הפלסטיני. בעוד שהמפקדים הבכירים תופסים ש"כוחו של הצד השני טמון בחולשתו", ושיעוצמה זו עלולה להיות חזקה יותר", הרי שמפקדים בדרג הביניים תופסים את הצד הפלסטיני כצד שהולך וצובר עוצמה אמיתית: "מאז תחילת התהליך המדיני ישנה תחושה שההסכמים איפשרו לפלסטינים להרים את הראש, להתנהג כבעלי הבית, ולמעשה יש בהתנהגותם לעיתים משום התנשאות ופרובוקטיביות". כלומר, הדרגים השונים מפרשים בצורה שונה את התנהגות הפלסטינים. הבכירים רואים בהם גורם חלש, שכוחו בחולשתו, ואילו דרג הביניים רואים בהם גורם חזק, שכוחו נובע מחולשתו. לנקודה זו משמעות גם בהיבט רחב יותר, והיא מצביעה על מאפיין קרדינלי של העימות נמוך העצימות: העמימות וחוסר הוודאות מובנים בעימות ומאפשרים



בעקרונות המלחמה הוא ריכוז המאמץ. באיו"ש יהיה נכון פעמים רבות דווקא לפעול באמצעות פיזור הכוח לרכיבים קטנים, הפועלים במקומות שונים בעת ובעונה אחת. וכך גם ביחס לעקרונות אחרים של המלחמה.

ניתן להצביע על פער – אומנם לא גדול, אך ברור – בין הרמה הטקטית הנמוכה, רמת החייל והמ"מ, לבין רמות הביניים ביחס להבנתן את התפיסה של הפעלת הכוח. בעוד שהרמות הגבוהות יותר רואות בשקט ייעוד ובאיפוק דרך, הרי שהרמות הנמוכות יותר אומרות כי ייעודן הוא הרתעה ופעילות, ואילו הדרך למילוי ייעוד זה היא הפגנת נוכחות וביצוע משימות. הפער הזה בא לידי ביטוי גם בהגדרת המושג "הצלחה" בבטי"ש. בקרב הרמות הנמוכות קיימת לעיתים התחושה בעקבות פעולה או אי-פעולה שייצאנו פראירים", בעוד שאותה פעילות – או העדר פעילות – ייתפסו על-ידי הרמות הגבוהות יותר כהצלחה וכביצוע המשימה באופן מיטבי. אולי צריכה

להישאל השאלה, שאין עוסקים בה באופן מסודר: האם בכלל נכון שצה"ל יפעל באיו"ש, או שרצוי להטיל את המלאכה על כוחות שיטור ועל כוחות ייעודיים אחרים? אם כוחנים מדוע נמצא צה"ל באיו"ש, מגלים שהסיבה לכך היא בעיקר היסטורית: היה נוח לדרג המדיני במדינת ישראל להטיל את העיסוק באיו"ש על צה"ל מייד לאחר מלחמת ששת הימים – בראש ובראשונה משום שהוא כבר

אף שלא תמיד ישנה מדיניות חד-משמעית של רמת המטכ"ל לגבי הפעלת הכוח, מתקיים שיח בין הפיקוד למטכ"ל באשר לדרך הניהול של העימות הצפוי ולאתגרים המדיניים והצבאיים הכרוכים בו

כן אין לחץ לפתח תפיסה, כי נראה שרמת האיום והלחץ נמוכה כתוצאה מתהליכים מדיניים, היקף משאבים מצומצם ובולטות ציבורית (או למעשה חוסר בולטות ציבורית). נוסף על כך מצטייר שהפיקוד מתארגן בכוחות עצמו. אופי הפעילות שהתפתח ומתבצע בגזרת איו"ש אינו דורש אישור מטכ"לי, ולכן רמת המטכ"ל אינה נדרשת להתמודדות עם איו"ש באופן שוטף". אף שלא תמיד ישנה מדיניות חד-משמעית של רמת המטכ"ל לגבי הפעלת הכוח, מתקיים שיח בין הפיקוד למטכ"ל באשר לדרך הניהול של העימות הצפוי ולאתגרים המדיניים והצבאיים הכרוכים בו. המטכ"ל אומנם אינו מספק לפיקוד תפיסת הפעלה שלמה, אולם הוא מגדיר לו מצבי סיום ותפוקות נדרשות. ובלשונו של מפקד בכיר באיו"ש: "ישנה הבנה בין הפיקוד לבין הרמה המטכ"לית שבעת משבר מצב הסיום הרצוי הוא לא לסיים בעמדה נחותה לעומת תחילת המשבר. יש לגבות מחיר ברור

לשם הרתעה ולנסות שלא לגרום לקריסה בעקבות הפעולה הצבאית, העלולה להביא למצב של כאוס". בין אם מדובר בתפיסת הפעלה שפותחה בפיקוד ובין אם מדובר בתפיסת הפעלה מטכ"לית, הרי שהתפיסה של הפעלת הכוח באיו"ש שונה מהתפיסה להפעלת הכוח בעימותים גבוהי עצימות בפרט ומהתפיסה הצבאית הקונוונציונלית בכלל, ולעיתים אף נוגדת אותה. לדוגמה, אחד מעקרונות המלחמה, שלאורם פועל צה"ל מיום היווסדו, הוא היוזמה וההתקפיות. באיו"ש נדרש צה"ל לעיתים דווקא להסתגר ולהימנע מפעילות. עיקרון אחר שמופיע

היה מצוי בשטח, ומשום שהוא מוכן היה לקחת על עצמו את המשימה.

מי שמצדדים בהעברת הפעילות באיו"ש מידי צה"ל לגוף ייעודי מעלים שני נימוקים מרכזיים:

1. הצבא מתאמן בעיקר לעימות גבוה עצימות, ואנשיו אינם מתאמנים להתמודדות נמוכת עצימות מהסוג שמתנהל באיו"ש.
2. הכשרת החיילים להתמודדות נמוכת עצימות פוגעת בהכשרתם לקראת עימות גבוה עצימות. במילים אחרות: הכשרת הכוחות לקראת מגוון רחב של משימות עלולה לגרום לכך שהצבא יהפוך לשטחי ולבינוני.

המתנגדים לגישה זו טוענים כי הפעילות במסגרת העימות נמוך העצימות היא ליבת העשייה של הצבא, וכי העימות גבוה העצימות הוא העיסוק המשני. כראיה לטענתם זו הם אומרים כי בעולם של היום אין כמעט עימותים צבאיים גבוהי עצימות, וכמעט כל העימותים מתנהלים במתארים שונים של עימותים נמוכי עצימות. מכך נובע שיש להכשיר את הכוחות בהתאם למשימותיהם האמיתיות ולא בהתאם למתאר עימות מעורפל, שהסבירות להתרחשותו הולכת ופוחתת. (כיום כבר ניתן לראות עבודות שנעשות בצה"ל, שמנסות להתמודד עם שאלת ההכשרה של כוחות לעימות נמוך עצימות).

כאמור, הדילמה הצבאית הקלאסית בתחום של בניין הכוח והכשרתו קשורה בשאלה האם להקים כוחות ייעודיים להתמודדות מסוימת – ובמקרה זה להתמודדות במסגרת עימות נמוך עצימות – או לעשות שימוש ורסטילי בכוחות הצבאיים הקיימים. צה"ל – ולא רק הוא – צבר ניסיון רב, לא תמיד חיובי, בהקמת כוחות כאלה.

על-פי מבנהו של צה"ל כיום קיים מתח בין הפיקוד המרחבי, שלעולם יעדיף כוחות קבועים ייעודיים, המתמחים הן בגזרה והן בסוג העימות הנערך במרחב, לבין גוף בניין הכוח, ששואף לכך שהכוחות יהיו ורסטיליים ומסוגלים לתת מענה לא רק באופן נקודתי לגזרה מסוימת ולאופי עימות מאוד מסוים.

### הגבלות השימוש בכוח הצבאי

למעשה, כל הנושא של ההגבלות על השימוש בכוח אינו מוסדר ואינו מעוגן בתפיסת ההפעלה. יתר על כן, כשנשאלו המרואיינים לגבי ההגבלות האלה, ידעו כולם לציין שהן קיימות, אך הם מעולם לא המשיגו אותם, ובוודאי שלא תחת הכותרת "מגבלות", אלא תחת כותרות כגון "אילוצים", "כללי אל תעשה" וכד'. ההגבלות על הכוחות אינן מונחלות באופן שיטתי, אלא מבוססות על ההוראות ועל הנהלים ולא פחות מכך האינטואיציה ועל השכל הישר.

המושג "הגבלות" הוא בעל קונוטציה שלילית, וכך גם תפסו אותו המפקדים במהלך הראיונות, ולכן יש תחושה של התנערות ממנו ואימוץ מושגים אחרים, כגון איפוק, הבלגה, "שמירת

המקל בכיס" וכד'. ייתכן שההתנערות מהמושג נובעת מחוסר היכולת של המפקדים לחשוב על עצמם במונחים של "מוגבלים" – מה שיגרום לפגיעה בדימוי העצמי ובתחושת הקומפטינטיות שלהם. אפשרות אחרת היא שהמפקדים באמת אינם מרגישים שצעדיהם מוגבלים. הסבר זה מקבל משנה תוקף לאור העובדה שעל-פי תפיסת המרואיינים, מי שמכתיבים את עיקר ההגבלות הם המפקדים עצמם: "מי שכולם ומעצב את ההתנהגות הוא הצבא. אין הנחיה מדינית מוגדרת, והצבא מבין שמה שמצפים ממנו זה לשמור על שקט, וזה מה שהוא עושה", אמר אחד המפקדים בגזרה. כלומר, הצבא בכלל והמפקדים בגזרה בפרט הם שמגבילים את עצמם.

אולם כשמדובר בחיילים, שב ועולה המושג "הגבלות" בהיבט השלילי שלו – הן בעיני החיילים עצמם, שחשים מוגבלים ו"פראירים", והן בתפיסה של המפקדים את תחושותיהם של החיילים. יחד עם זאת, כל המעורבים בגזרה – ברמות השונות – תופסים את ההגבלות כהכרחיות וכמחייבות, גם אם הן מתסכלות. גם בנקודה זו קיים פער בין החיילים למפקדים. בעוד שהמפקדים תופסים את ההגבלות כמאפיין נבחר של דרך הפעולה, הרי שהחיילים תופסים את ההגבלות כמאפיין שלילי של הפעולה – גם אם, כאמור, הכרחי. "קיימת תחושת תסכול בקרב החיילים, שיש פעילויות שאפשר היה לבצען אך הן אינן מאושרות... ההגבלות מתסכלות ופוגעות ביכולת למלא אחר הייעוד", מסביר מפקד בגזרה.

די ברור שההבדל בין החיילים למפקדים באופן שבו הם חווים את ההגבלות אינו נובע מכך שרמה אחת מוגבלת פחות או יותר מהאחרת. המגבלות מוטלות על כל הדרגים ללא שום הבדל. בהמשך המאמר ייעשה ניסיון להסביר את הסיבות להבדל הזה. לכל הגבלה יש סיבה טובה בפני עצמה, אולם הצירוף שלהן יחד, הנגזר ממורכבות השטח, מכתיב את עומק ההגבלות ואת עוצמתן.

בדרך-כלל ניתן לצפות להתנגדות הדרג הצבאי להגבלות הדרג המדיני בנימוק שהן פוגעות ביכולת לבצע את המשימות. המגבלות נתפסות כפגומות ביעילות הצבאית, שיכולה הייתה להיות מופגנת אלמלא הוטלו. הטענה העיקרית נגד המגבלות היא שהן מקשות להשיג את המטרה בכך שהן מחייבות יותר זמן ויותר אמצעים כדי להגיע להישג הנדרש. לחץ מלמטה על הרמות הממונות לביצוע הוא מושג צבאי ערכי (עקרון היוזמה) ואמור להיות טבעו של הצבא, בעוד שביצוע תגובה צבאית מוגבלת גורם לתסכול.

תהליך ההגבלה בעימות נמוך עצימות נובע בעיקר מעקרון הפרופורציונליות, הנתפס כחינוי עקב האסימטריה הקיצונית המאפיינת עימותים מסוג זה. הצד החזק, שמגביל את השימוש בכוחו הצבאי, שולח לצד האחר מסר ברור, שאין הוא מעוניין בהסלמה. כמו כן הוא מבהיר בדרך זו כי עדיין לא עשה שימוש ביכולתו הצבאית האמיתית, ובכך טמון מסר של הרתעה. ולבסוף, מגמת ההגבלה משדרת מסר לצד האחר כי גם עליו להגביל את עצמו.

אולם ההגבלה עלולה להיתפס כחולשה, ובמקרה כזה היא משיגה תוצאה הפוכה מזו שהתכוונה להשיג.

בעימות נמוך עצימות מגבילים את השימוש בכוח הצבאי ומבליטים גורמי עוצמה אחרים, שאינם צבאיים. אחת הסיבות להגבלה זו נובעת מעקרון ההבחנה, שמשמעותו היא הטלת הגבלה בשיטות הפעולה וביעדים, לדוגמא: אי-פגיעה באזרחים לא לוחמים, אי-פגיעה במקומות קדושים וכו'. מידת השימוש בכוח הצבאי כמכשיר מדיני אינה רק תוצאה של מידת הרצון להשיג מטרה מסוימת בטווח הזמן הקצר, אלא אמורה להיות חלק מהראייה הכוללת של העתיד. במילים אחרות: הבנת אופיו של הכוח – על יכולותיו ומגבלותיו – כמו גם הבנה לעומק של סביבת הפעולה ושל האפקטים העלולים להיווצר כריאקציה למידת הפעלתו של הכוח הן השיקולים העיקריים לשימוש בו ולמידת הפעלתו.

מכל האמור לעיל ניתן לנסות למפות את המגבלות המופעלות על הכוח הצבאי. ניתן להתייחס לשתי קטיגוריות עיקריות: מגבלות ברורות, שמקורן במצב הנתון, לעומת מגבלות הנובעות מתפיסת ההפעלה.

המגבלות הברורות הן:

- **המגבלות החוקיות**, כגון חוקי מדינת ישראל, חוק יסוד צה"ל, פקודות מטכ"ל, הוראות הפתיחה באש וכו'.
- המגבלות המוסריות – הגבלות עצמיות על-פי האתיקה המקובלת והמתפתחת.
- **מגבלת האלטרנטיבה ליריב** – שימוש בכוח אפקטיבי רק כשליריב יש אלטרנטיבה. אם אין לו אלטרנטיבה, צריך לכפות עליו כניעה ללא תנאי.
- **מגבלות הדרג המדיני** – הנובעות משיקולים פוליטיים, ממטרות מדיניות, מראייה רחבה וכוללת יותר, ממחסור במשאבים וכו'.
- **מגבלות כתוצאה מעמימות המטרות המדיניות** – הדרג המדיני בעימות נמוך עצימות אינו נותן הנחיה ברורה לדרג הצבאי על מנת להשאיר בידיו גמישות במו"מ ולא לחשוף את כל הקלפים. מכאן שהדרג הצבאי יכול רק לשער את ההנחיה המדויקת על-פי ניתוחו את ההנחיות כפי שקיבלן, ובכל מקרה עליו לאפשר לדרג המדיני מרחב אפשרויות. הפעלת כוח באופן בלתי מבוקר לא תאפשר זאת.
- **מגבלות כתוצאה מהסכמים** – דוגמת המגבלות הנובעות מהסכמי הביניים. למשל: סמכות צה"ל בשטחי B, האפשרויות לנהל "מרדף חם", צמצום מספר הצירים החופשיים לתנועה, הימצאותם ופעולתם של גורמי הביטחון הפלסטיניים וכו'.
- **מגבלות צבאיות אובייקטיביות**, הנובעות ממבנה הצבא: סד"כ, ציוד ואמל"ח, פריסה וכו'.
- מגבלת השמרנות הארגונית והמחשבתית.
- **מגבלות הסביבה האנושית המורכבת** – מגבלה המאפיינת עימות נמוך עצימות המצוי בשטח שבו לא ניתן להבחין באופן ברור בין המרכיבים האנושיים שבסביבה.
- **מגבלות השטח** – מגבלות הנובעות מהמבנה הגיאוגרפי

והדמוגרפי של השטח. אופיו של השטח העירוני הבנוי, ריבוי ופיזור היישובים הישראליים בשטח וכו'.

- **מגבלת "היום שאחרי"** – מגבלה זו מתייחסת בעיקר למצב שבו אין בהפעלת הכוח כדי להביא לסיום מוחלט של הסכסוך, והצדדים המשתתפים בו יישארו במצב לא פתור. ההכרה שלאחר העימות לא ייעלם הצד שכנגד, אלא יישאר בקרבת מקום (שלא לומר מעורב בתוכך) גוררת את המגבלה.
- **מגבלת האופי של המערכת הבינלאומית** – מגבלה שנוצרה עקב תהליך הדה-לגיטימציה של השימוש בכוח בדעת הקהל העולמית. פעולותיה של מדינה, ובמיוחד הפעלת כוחה הצבאי, בעידן התקשורת המפותחת הופכות את המערכת הבינלאומית למורכבת ולמעורבת הרבה יותר. יתר על כן, אי-התחשבות בדעת הקהל העולמית היא מותרות, שרק מי שאינו נצרך לאותה דעת קהל במאבקיו יכול להרשות לעצמו.
- **מגבלות אחרות** – מגבלות הנובעות מהחשש לפגיעה בתדמית הפנימית והחיצונית, שהרי החזק מצטייר בדרך-כלל בכלי-התקשורת כ"רע" וכ"אשם", ואילו החלש נתפס כקורבן. המגבלות הנובעות מתפיסת ההפעלה:
- התפתחות סממנים של מדינה פלסטינית – ככל שהפלסטינים



מגבלת "היום שאחרי" מתייחסת בעיקר למצב שבו אין בהפעלת הכוח כדי להביא לסיום מוחלט של הסכסוך, והצדדים המשתתפים בו יישארו במצב לא פתור

מקבלים יותר זכויות ואחריות, כך מצטמצם חופש הפעולה של הצד הישראלי – בוודאי בתחום של הפעלת הכוח.

- הורדת החיכוך – הרצון לצמצם את החיכוך מחייב דפוס פעילות סמוי.
- שליטה ללא פטרונות – משמעותה של מגבלה זו היא פעולה צבאית בשיתוף ובתיאום על-פי ההסכמים ותוך התחשבות בכבוד הפלסטיני.
- לאפשר את שטף החיים – אורח החיים התקין חייב להישמר גם בצד הפלסטיני לצורכי תנועה חופשית, כלכלה, פרנסה וכו'. מגבלה זו משפיעה על היכולת להקים מחסומים, לבצע בדיקות פתע קפדניות וכו'.
- שיתוף פעולה ותיאום ביטחוני עם הפלסטינים – נוצר מצב שבו העוסקים בפעילות זו מוגבלים ביכולתם לבצע פעילויות אחרות.
- התחשבות בכלל גורמי הביטחון – ארבעה גורמי ביטחון ישראליים פועלים בשטח: צה"ל, שירות הביטחון הכללי, משטרת ישראל והמנהל האזרחי. המגבלה נובעת מכך שכל כוח צריך לפעול תוך שיתוף ותיאום עם הכוחות האחרים ולא באופן עצמאי.
- מגבלת הפעילות עקב הקרנת השטח והשפעתו החוצה – מגבלה זו מחייבת להכיל ולבודד אירועים כדי למנוע את התפשטותם – אפילו לפני הטיפול באירוע עצמו.
- הרצון לעשות צעדים בוני אימון.

נראה אם כן שהגורמים להגבלות מובנים היטב, שעצם קיומן של ההגבלות ברור, ועם זאת לא הצליחו המרואיינים להמשיג ולהגיד באופן חד-משמעי מהן – בפועל – ההגבלות עצמן. ההגבלות על ביצוע פעולות קיצוניות, המצויות עמוק בתחום ה"שחור", ברורות לחלוטין, אבל השטח והפעילות הם לרוב אפורים, ובתחום זה התקשו המפקדים למנות את ההגבלות לאשורן.

חשוב להדגיש כי לא נוצר הרושם שבמהלך פעילות שגרתית או אירועים כלשהם לא ידעו החיילים ומפקדיהם אם הם מוגבלים או לא, אלא שכל תגובה והתנהגות צריכות להיבחן בהקשר הספציפי. למשל, בגזרה מסוימת ביום מסוים יידרשו חיילים להגיב באיפוק ולא להשתמש אפילו באמצעים לא קטלניים לפיזור הפגנות, אולם בקונסטלציה אחרת תוסר הגבלה זו מהכוח. דוגמה זו מבהירה מדוע אין תפיסה מסודרת ומאורגנת להפעלת כוח, שמתייחסת להגבלות, גם אם בשטח מתקבל הרושם שהפעילות נעשית במידה גדולה מדי באופן אינטואיטיבי.

חשוב גם להדגיש שבשנים האחרונות חל שינוי בגישה הישראלית – הן בתוך הצבא והן מחוצה לו – ביחס לשימוש בכוח. בעבר נאלצה מדינת ישראל, שנאבקה על קיומה, להשתמש בכוח על מנת לתפוס את מקומה במזרח התיכון בפרט ובעולם בכלל (במזרח התיכון הייתה לתפיסת המקום משמעות פיזית; בהתייחס לעולם בכלל מדובר על תפיסת מקום במובן התודעתי כמדינה ככל המדינות). היום המאבק כבר אינו הישרדותי. "הסכין כבר אינה מונחת על הצוואר", מכיוון שהשתנו התנאים הגיאופוליטיים

הבסיסיים. העולם מודע ליכולות הצבאיות של ישראל, ותהליך ההבשלה וההתבגרות שעברו צה"ל והחברה הישראלית גורם לכך שבמובנים מסוימים ניתן למתן את השימוש בכוח ולפנות לשימוש גם באמצעים אחרים.

## האם ניתן להתייחס להגבלת השימוש בכוח כפאל רפיצ בעוצמה הצבאית?

המפקדים – רובם ככולם – השיבו על שאלה זו ב"כן" נחרץ. וכך התבטאו מפקדים שונים: "הכוח היום של צה"ל הוא באיפוק ובשליטה. הצד השני רואה בעצם האיפוק כוח ועוצמה, שיכולים להפוך להיות מסה... השקט לא גרם לצד השני לתחושה שאין פעילות, כי יש תרגולות, הכוח נראה ועצם הנראות ולא ההפעלה יוצרת תחושה של כוח בצד השני... יש מקומות שבהם הפעלה של כוח תהיה סוג של כישלון... הפלסטינים מבינים שתמיד קיימת לישראל האפשרות לפעול בכוח, ואם היא מאיימת בפעילות כוחנית, יש לה גם אופציה וכוונה לעשות בו שימוש. כמו-כן ניתן לפגוע להם בכלכלה ובאלמנטים אחרים שאינם צבאיים, ומכאן שהפלסטינים אינם תופסים אותנו כסמרטוטים... באי"ש, ככל שאנחנו משתמשים פחות בכוח, כך אנחנו יותר חזקים ומצטיירים בעיני הפלסטינים כמי שבטוחים בעצמם. השימוש בכוח גורם להסלמה, כלומר צריך לחפש כל דרך אחרת ורק לא להשתמש בכוח. ככל שמתמשים פחות בכוח ויותר באמצעים שאינם מערבים בהכרח הפעלת כוח, כך גם עושים פחות טעויות... הגבלת העוצמה היא הכוח. הכוח פועל בשליטה מלאה.

"קיים מתאם – לרוב הפוך – בין עוצמת הכוח המופעל לבין תוצאות פעולתו. בדרך-כלל, ככל שתפעיל יותר כוח, תשיג תוצאות גרועות יותר. אפשר לגמור כל אירוע עם עשרה פלסטינים הרוגים, אך האם זה משרת את האינטרס הישראלי? לא. ככל שמפעילים יותר כוח, כך מפסידים. ההבנה המשמעותית צריכה להיות לא להשתמש במקל שיש לך בכיס. כדאי שהצד השני יידע שיש לך מקל בכיס, אבל צריכים לעבור שלבים רבים מרגע הוצאת המקל מהכיס ועד לשימוש בו. המ"מ אינו מבין למה הוא צריך להבליג, וזה מתסכל אותו. הוא אינו מבין את החשיבה ואת הצרכים מלמעלה".

מעיון בדברים האלה מצטיירת תמונה ברורה, שלפיה הגבלת הכוח לא רק שהיא מחויבת המציאות, אלא שהיא הכוח האמיתי של הצבא, ודווקא שימוש בכוח עשוי להצביע על חולשה. כלומר, עוצמתו של הכוח מתבטאת בפוטנציאל שלו ולא במימושו של פוטנציאל זה. עובדה זו מזדקרת עד כדי כך, שאולי צריך היה להפסיק להשתמש במילה השלילית "הגבלות" ולחשוב על מושג אחר, מאיים פחות.

יחד עם ההבנה הכללית והגורפת, שההגבלות הן אכן רכיב בעוצמה הצבאית, מוטרדים המפקדים מסוגיות שונות הקשורות לעניין זה.

בראש ובראשונה מוטרדים המפקדים כיצד לשמור על רוח התוקפנות והלחימה של החיילים, לאחר שהצטוו במשך תקופה



ארוכה לשמור על איפוק ולא להשתמש בכוח. ובלשונו של אחד המפקדים: "הבעיה שיכולה לנבוע מההגבלות היא בעת שמתרחש שינוי חד במצב – מרגיעה לעימות חם. החיילים, שכל הזמן מרגילים אותם לא להיות אגרסיביים, יצטרכו לשנות לפתע את כללי המשחק. הבעיה היא בעיקר תודעתית: החיילים יצטרכו להבין שהשתנה המצב, ויש כללים אחרים". לנקודה זו ישנו היבט נוסף: מחד אכן ניתן לחשוב שיהיה שינוי מהותי בין שגרה לחירום בהיבט של ההגבלות. מאידך, ייתכן שגם אם יהיה שינוי בעוצמת ההגבלות, הרי שהרעיון הכללי של קיומן יהיה שריר וקיים, והמעבר בין שגרה לחירום לא יהיה דיכוטומי אלא על פני רצף. השערתנו היא כי העובדה שמפקדים חושבים שבשעת משבר יהיה שינוי של 180 מעלות יכולה להצביע על כך שהם רואים בהגבלות משהו זמני ולא דווקא אינהרנטי לסביבה בכל המצבים האפשריים. מכאן ניתן להסיק שהמפקדים אולי אינם משלימים בכל ליבם עם המגבלות ומחכים ליום שבו יוסרו מעליהם ה"אזיקים". יתר על כן, ייתכן שהמפקדים הפנימו כי מצפים מהם לשמור על איפוק, ורק מסיבה זאת הם אימצו את הרעיון – אבל רק מהשפה ולחוץ, והם אינם משלימים באמת עם מדיניות האיפוק. במילים אחרות: על מנת להתמודד עם הדיסוננס שנוצר אצלם בין הצורך להתאפק לבין האמונה שלהם שצריך להתנהג כצבא, שינוי המפקדים את האמונה שלהם ביחס לנחיצות ההגבלות. השערה זו קיבלה תמיכה חלקית בראיונות עם מפקדים:

**העולם מודע ליכולות הצבאיות של ישראל, ותהליך ההבשלה וההתבגרות שעברו צה"ל והחברה הישראלית גורם לכך שבמובנים מסוימים ניתן למתן את השימוש בכוח ולפנות לשימוש גם באמצעים אחרים**

לאיפוק של הצבא פרשנות אחרת בתוך הצבא ומחוצה לו. למעשה, היה זה נאיבי לחשוב שלאותה המציאות תינתן פרשנות אחרת של כל השחקנים. כתוצאה מכך מתקשים החיילים הצעירים להבין את ההכרח שבהגבלות הכוח. הפערים בין הצבא לתושבים היהודים באיוויש ביחס לתפיסת המשמעות של ההגבלות אינם מפתיעים, שהרי לתושבים היהודים יש אינטרסים ברורים, שאינם תמיד עולים בקנה אחד עם המדיניות שהצבא נדרש ליישם. לעומת זאת מפתיעים בעוצמתם הפערים שקיימים בין החיילים למפקדים ביחס להגבלות. פערים אלה ניתן להסביר בכמה דרכים:

1. הכשרה קודמת.
2. "היחשפות" לקובעי המדיניות. למשל, המפקדים הם שנפגשים עם המח"ט, ואילו החיילים מקבלים את המידע מיד שנייה, כך שלא בטוח שמדובר במידע שלם המגיע בשם אומרו.
3. בגרות וניסיון.
4. יכולת הבנה וניתוח של מערכות מורכבות. מחייל לא מצפים בדרך-כלל שיראה את ההקשרים הרחבים של המערכת שבה הוא פועל.
5. בניגוד למפקדים, שלהם יש הרבה חופש פעולה בניהול חיי החיילים שלהם, הרי שהחופש הניתן לחיילים הוא קטן בהרבה. לכן אף שאותן הגבלות חלות הן על המפקדים והן על החיילים, הרי שהחיילים האלו חווים אותן ביתר שאת, כי ההגבלות האלה מצטרפות לשאר ההגבלות שכבר מוטלות עליהם, ואילו למפקדים יש בסך הכול חופש פעולה, כך שההגבלות אינן נחוות כלוחצות.

"לעיתים הגבלות הכוח מחלישות, מכיוון שהמפקדים המגיעים לגזרה לפעילות זמנית (רוב היחידות המבצעות תעסוקה תחת פיקוד החטמ"ד) מחונכים לגלות יוזמה ולחתור למגע, ואילו בגזרה זו עליהם להתנהג באיפוק ותחת המגבלות והאילוצים. היוזמה, שמשמעותה שימוש בכוח, נתפסת על-ידי המפקדים (הזמניים בגזרה) כמוטיב עיקרי בעשייה בשלושה מישורים: הראשון מול פקודיהם בהיבט של דוגמא אישית ושל חינוך לאומץ, לעצמאות וליצירתיות; השני מול העמיתים (מפקדי היחידות האחרות) במסגרת התחרות הגלויה והסמויה על היוקרה ועל הרצון להצטיין באמצעות מבצעים, היתקלויות ופגיעה במחבלים; השלישי הוא מול המפקדים כדרך התבטאותה הטבעית של יחידה צבאית. כלומר, כל עוד מהות העשייה הצה"לית היא הלחימה והמבצעות, הרי שמפקדים יחתרו להשגת מהות זו בהיבטים האישיים והיחידתיים". נושא אחר שמטריד את המפקדים הוא העובדה שכל אחד מעניק





אינו רק טריטוריאלי, כפי שלפעמים אנו נוטים או מתפתים לחשוב, אלא מהותו נעוצה בשסע העמוק הפעור בינינו לבין הפלסטינים – שסע שמקורו בהבדלים תרבותיים, מנטליים, כלכליים ודתיים עמוקים, שלא ייעלמו גם בהיחתם הסכם הקבע. לכן לא היה די בסקירה תיאורטית, והיה צורך לבצע בסוגיה זו מחקר איכותי רחב היקף, הנשען על הניסיון ועל הידע המצטברים של מי שעוסקים בכך בגזרה הן ברמה המבצעית, הן ברמה הארגונית והן ברמה התורתית.

ברור כי סביבת העימות מתאפיינת בעיקר בהיותה סבוכה ומורכבת, ושהפרמטרים שלפיהם היא מתעצבת אינם אלה הצבאיים הקונוונציונליים. לפיכך לא ניתן להסתכל על העימות ועל מאפייניו רק דרך משקפיים צבאיים. מכאן שתפיסת ההפעלה שנמצאת בשלבי גיבוש צריכה לתת את דעתה גם על פרמטרים לא צבאיים אלה. אין לטעות ולפרש

כי היות ומדובר בסביבה שמתעצבת ונקבעת גם על-ידי פרמטרים לא צבאיים, אין ביכולתו של הצבא להתמודד עם האתגרים הנובעים מסביבה זו. אולם הצבא נדרש לעצב תפיסת הפעלה הולמת.

כאן מתחדדת השאלה, מדוע החומר התורתי הצבאי אינו מספק, שהרי לצה"ל יש ניסיון מצטבר – בן עשרות שנים – בהתמודדות בעימות נמוך עצימות. מדוע מתקשה הצבא ללמוד מניסיון זה?

הדילמה המרכזית היא עד כמה להשתמש באלימות (הפעלת הכוח הצבאי) כדי למנוע אלימות (הפרות סדר, טרור וגרילה). מחד ניתן להעריך ששימוש בפחות כוח בטווח הקצר יגרום בסופו של דבר לצורך להפעיל יותר כוח בעתיד. מאידך, שימוש ביותר כוח עלול לגרום לנזק שהוא גדול מן התועלת. כך או כך, זוהי אמנות לבחון ולהחליט מהי המידה הנכונה של השימוש בכוח להשגת מתאם בין השימוש בו לבין התוצאות שרוצים להשיג בסופו של דבר.

ההגבלות לא רק שאינן מוצאות את ביטוין בתפיסת ההפעלה, הן גם אינן קיימות בתודעה ככאלה, וזאת חרף ביטוין המעשי והיומיומי בהתמודדות הכוחות. נדגיש ונאמר: המגבלות המוטלות על הפעלת הכוח הצבאי באיו"ש בתקופת ההסכמים הן מוטיב מרכזי בפעולתו של צה"ל. לכאורה אפשר היה לחשוב שאת השטח מעצבות המטרות המדיניות והצבאיות המוגדרות מראש. אולם בפועל מתעצבים השטח ואופיו של העימות במידה לא פחותה באמצעות המגבלות על השימוש בכוח הצבאי. ניסינו להצביע על חלקו של מוטיב מרכזי זה, שאינו פרי החלטה מדינית, אלא נובע מהכרה צבאית מפוכחת באופיים של סביבת הפעולה ושל התנאים שנוצרו.

הניסיון לפעול בסביבת פעולה חדשה בעלת מאפיינים לא מוכרים הביא לשימוש בכוח הצבאי ללא אפשרות למצות את הכוח האמיתי הגלום בו. בעבר נאלץ הכוח הצבאי, שפעל בעיקר

המפקדים פיתחו מנגנונים שונים כדי להתמודד עם תסכולים של החיילים ועם התחושות שהם פראירים ולא ממצים את עצמם. אחדים ממנגנונים אלה הם פורמליים ומעוגנים בתוכנית עבודה מסודרת, הכוללת הכנה תודעתית של הכוחות לפני התעסוקה. מנגנונים אחרים הם א-פורמליים. כך, למשל, ניתן לדבר על "מנגנוני יציוב" שכוללים: "אורור" של החיילים הן באמצעות פעולות חינוך והן באמצעות חופשות תכופות יותר,

אימונים בהיקף גדול יותר (לא אימונים לבטי"ש אלא למצבי חירום), המצאת משימות יצירתיות, למשל לכידת גנבי רכב, פעילות בחתימה נמוכה ("מזרימת אדרנלין") והגדלת חופש הפעולה לדרג המ"פ.

עם כל האמור לעיל ניתן לקבוע בביטחון שהמפקדים בגזרה אינם חשים מוגבלים, אלא שהם פעילים במסגרת כללים מסוימת, שלא רק שאינה מגבילה אותם במובן השלילי, אלא אף מאפשרת להם לפעול בתוכה בביטחון וברוגע. ההגבלות שנחווות

כחינויות מורידות את רמת איהוודאות ואת תחושת העימות, וכתוצאה מכך יש תחושה של עשייה ושל פעילות בסביבה מוכרת ומוגדרת.

## סיכום

מלכתחילה נבעה המוטיבציה לעסוק במחקר הזה מתוך התחושה והידיעה כי קיימים חסכים הן תיאורטיים והן בשטח בהתמודדות של צה"ל עם אתגרו של העימות נמוך העצימות באיו"ש בתקופת ההסכמים. לעיסוק בנושא זה יש משמעות מעבר למציאות העכשווית באיו"ש, שכן העימות נמוך העצימות יימשך גם לאחר החתימה על הסכם מסגרת ואפילו על הסכם להסדר קבע. העימות ימשיך לעמוד בראש סדר היום בהווה הישראלית בכלל ובצבא בפרט. הסיבה העיקרית לכך נעוצה בעובדה שהסכסוך

הגבלת הכוח לא רק שהיא מחויבת המציאות, אלא שהיא הכוח האמיתי של הצבא, ודווקא שימוש בכוח עשוי להצביע על חולשה. כלומר, עוצמתו של הכוח מתבטאת בפוטנציאל שלו ולא במימושו של פוטנציאל זה

בתגובה, להשתמש במאפייני הפעולה המוכרים והידועים לו, ושאינם באמת מתאימים להתמודדות עם האתגרים החדשים שנוצרו. הכוח הצבאי, שחש בעבר הלא רחוק שהוא פועל תחת אילוצים ומגבלות המונחתיים עליו מהדרג המדיני, מתחיל להבין שביכולתו לעצב מציאות וליצור תנאים בתוך סביבת הפעולה, שיאפשרו את השגת המטרות המדיניות. ניתן להיווכח כי נוצר מעגל המזין את עצמו: המגבלות נובעות מהפרשנות שנותן הצבא להנחיה המדינית ומטיל אותן על עצמו בהתאם לפרשנות זו, אך בה בעת המגבלות הן שמעצבות את השטח ולפיכך את המטרות ואת הפעולות הצבאיות.

ככלל ניתן היה לצפות שהצבא יתנגד להגבלות ויצגן כפוגעות ביכולתו לממש את מטרותיו, אבל המציאות באיו"ש מוכיחה את ההפך: הצבא לא זו בלבד שנענה להגבלות המוטלות עליו על-ידי הדרג המדיני, אלא שהוא זה שמטיל על כוחותיו הגבלות נוספות. מספר גורמים יכולים להסביר תופעה זו, ובהם ההכרה של צה"ל שפעילות בכוח לא מבוקר ולא מרוסן עלולה לגרום להסלמה, וכי לא ניתן לסיים עניינים רק בשיטת "הזבנג וגמרנו". הסבר נוסף יכול להיות נעוץ בעובדה שהצבא הוא ש"חיי" את השטח, מקיים קשרים יומיומיים עם השחקנים המגוונים הפועלים בו, ולכן מבין ממקור ראשון את הצורך בהגבלת השימוש בכוח.

לאורך כל המחקר חזרה ועלתה בנו התחושה כי המגבלות טבועות כה עמוק, עד כי מפקדים רבים חושבים ואף טוענים בלהט שאין עליהם מגבלות בהפעלת הכוח. כלומר לתפיסתם אופן פעולתם כיום הוא בעצם יכולתם האמיתית, ואם זו המציאות, הרי שיכולתם היא למעשה קטנה ובעייתית. אם הם פועלים כך שלא כתוצאה מהגבלות, הרי שבהיווצר מצבים קשים וחמורים יותר, הם יתקשו להתמודד. לכן יש להטמיע את מושג ההגבלות ולנער מהקונוטציה השלילית שדבקה בו. צריך להיות ברור לנו ולצד שכנגד, שאנחנו מגבילים את עצמנו, אבל זוהי הגבלה כתוצאה מבחירה, ופוטנציאל הכוח הוא למעשה הרבה יותר גדול, ובעת קריאה לא תהיה לצה"ל שום בעיה להביא את מלוא כוחו לידי ביטוי ומיצוי. אם ההגבלות והבחירה שלנו בהן יהיו ברורות לנו – ולא פחות חשוב מכך לצד האחר – נבטיח שההגבלות ייתפסו כטומנות בחובן את פוטנציאל העוצמה ומשמרות את ההרתעה.

נראה אם כן שקודם כול יש צורך חיוני בהמשגת ההגבלות כחלק מובנה של תהליך ההמשגה הכללי של המציאות – תהליך שמתבצע ושצריך להמשיכו בפיקוד המרכז. בנקודה זו נוסף כי כל גיבוש של תפיסת הפעלת הכוח באיו"ש בתקופת ההסכמים ראוי לו שיתבצע לא רק במסגרת פיקוד המרכז, אלא ייעשה ברמה הצבאית המתאימה, דהיינו בגופים האמונים על הפיתוח התורתי ובאלה העוסקים בבניין הכוח. זאת, כמובן, תוך שיתוף וליווי של הפיקוד המרחבי.

העיסוק של פיקוד המרכז מתמקד לא רק בהמשך המשגת המציאות וגיבוש תפיסה, אלא גם בהיבטים הנוגעים להפעלת הכוח. הפיקוד עוסק בתהליך נרחב של הכנת הכוחות בהיבטים התודעתיים והמעשיים, אם כי עלה בבירור הצורך בהעמקת

תהליכים אלה, מכיוון שעדיין קיימים פערים קוגניטיביים ותחושתיים בין הרמות השונות בהבנתה של סביבת הפעילות. יש להדגיש לחיילים ולהטמיע בהם את חשיבות ההקשר שבו מתבצעת הפעולה ולא דווקא את חשיבות הפעולה עצמה, שכן ההקשר הוא שמעצב את ההבנה האמיתית. זאת ועוד: חשיבות ההקשר מתחדדת על רקע העובדה שלא ניתן להימנע בסביבה של עימות נמוך עצימות מגורם אי-הוודאות, שמהווה מאפיין אינהרנטי לסביבה זו. דרך נוספת להתמודד עם אי-הוודאות יכולה להיעשות על-ידי חיבור הרמות הנמוכות יותר לתהליכי החשיבה. לנקודה זו יש משמעות מיוחדת, מכיוון שבמציאות השוררת באיו"ש גם החייל הפשוט נדרש לחשיבה מסוימת בעת פעולתו. הדרך שבה יש לחבר את הדרגים הנמוכים לחשיבה עוד צריכה להידון. לבסוף, באמצעות המשגה נכונה, שעל בסיסה ייעשו פעילויות הסברתיות ואחרות כלפי פנים ואחר-כך כלפי חוץ של ההגבלות בשימוש בכוח הצבאי, ניתן יהיה לגייס את ההגבלות האלה כמרכיב חשוב המבטא עוצמה צבאית.

### ביבליוגרפיה

- שמאל גורדון, **קשתו של פאריס – טכנולוגיה, דוקטרינה וביטחון ישראל**, ספריית פועלים, 1997
- אורי דרומי אורי, "הרהורים על השימוש הישראלי בכוח הצבאי", **סקירה חודשית** – ירחון לקציני צה"ל, כרך 33, מאי 1986
- יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, 1990
- ישראל טל, **ביטחון לאומי מעטים מול רבים**, דביר, 1996
- אריאל לויטה, **הדוקטרינה הצבאית של ישראל: הגנה והתקפה**, הקיבוץ המאוחד והמרכז למחקרים אסטרטגיים על שם יפה, אוניברסיטת תל-אביב, 1988
- צבי לניר, "מאמנות אופרטיבית לחשיבה מערכתית", **מערכות 352-353**, אוגוסט 1997
- אג"ם-תוה"ד, **הלוחמה המודרנית – נקודת מבט צרפתית על הלוחמה נגד חתרנות**, 1989
- אג"ם-תוה"ד, **מתכונת לניהול מבצעים – הדוקטרינה הצבאית הבריטית**, 1993
- אג"ם-תוה"ד, **תצפית: עימות נמוך עצימות**, 1996
- אג"ם-תוה"ד, מחלקת היסטוריה, **כללים בהפעלת הכוח נגד כוחות לא סדירים בהתקוממות עממית גרילה וטרור**, 1997
- אג"ם-תוה"ד, מחלקת היסטוריה, **הגרילה – עקרונות וכללים בהפעלת הכוח נגד כוחות לא סדירים**, 1988
- אג"ם-תוה"ד, **המילון למונחי צה"ל**, 1998
- אג"ם-תוה"ד, מחלקת היסטוריה, **צה"ל בתפיסת הביטחון**, 1998. כתב: שמאל גורדון
- אג"ם-תוה"ד, 2000. **פעילות בחתימה נמוכה – תפיסת הפעלת הכוח**, זרקור – הלכי מחשבה בצה"ל
- כמו כן התבסס המחקר על מסמכים פנימיים של צה"ל, כגון ניירות מטה ומסמכי עבודה, שפותחו בפיקוד מרכז ובמפקדת הזרוע לבניין הכוח ביבשה.

