

הערך המוסף של האוגדה המרחבית בעימות המוגבל

מפקד האוגדה המרחבית בעימות המוגבל ביהודה ושומרון וברצועת עזה נדרש במקביל לניהול הלחימה במרחבו לממש ערך מוסף ביחס לרמות שמעליו ומתחתיו. הערך המוסף הינו ביצירת הבנה ייחודית של מרחבו ותרגומה לתפיסת הפעלה

תא"ל עמוס בן-אברהם, סרן הדס מינקה-ברנד

מאיטים את התחדשות הטרור. פעילות צה"ל ביהודה ושומרון צריכה לחתור לכפיית סיום הלחימה, ועליה להיות מתוכננת באופן מושכל ומנוהלת בסימולטניות. הרמות שצריכות לעסוק בכך הן הרמות העל-טקטיות. ניהול המערכה ומגמת המערכה מהווים את הערך המוסף של רמת האוגדה ומעלה.

מבוא

בדיונים על התכנים של העימות המוגבל הועלה לעיתים קרובות תפקידן של רמות הפיקוד – החל מתפקידו של אלוף הפיקוד כמנהלה של מערכה פיקודית (האופרטור) וכריבון על שטחים נרחבים ביהודה ובשומרון, דרך תפקידיה של החטיבה המרחבית ("עוצבת יסוד"!) ועד לתפקידן של הרמות הזוטרות ("הרב"ט האסטרטגי"). בדיונים האלה בלט בהעדרו מקומן של האוגדות המרחביות.

השאלות בדבר ייעודה ותפקידיה של האוגדה המרחבית אמורות להיות פשוטות ונידונות בתורת הלחימה. עם זאת, ניכר מהגדרות המופיעות בתורת הלחימה כי ייעודה של האוגדה (וגם של האוגדה המרחבית) נכתב בלי להתייחס למלוא המורכבות הקיימת במרחב האוגדתי ובעימות המוגבל.

כאשר נקודת המוצא היא עימות גבוה עצימות, קיימים שני מצבי יסוד: האחד הוא מלחמה, והאחר הוא שגרה, שבה מתכוננים למלחמה העתידית. בכל מציאות אחרת, דוגמת העימות המוגבל, עלולה האוגדה לגלות כי היא גורם מסרב ובירוקרטי בתוך "מעגלים קצרים" חיוניים בין המודיעין הסיכולי לבין היירוט (דהיינו בין השב"כ לחטיבות המרחביות). על מנת שלא להפוך לכזו, עליה לעסוק בתחומים שבה יש לה ערך מוסף לעומת הרמות המשיקות לה. נוסף על אתגרי הלחימה מאופיינת המציאות של העימות

סיום הלחימה בעימות המוגבל ביהודה ושומרון יושג כאשר המערכת הפלסטינית וגורמי הטרור שבתוכה יחליטו להפסיק את הלחימה כתוצאה ממערכה משולבת שמנוהלת נגדם – מדינית, צבאית כלכלית ותודעתית. במאמץ לסיים את פרק

הלחימה הנוכחי יש לנקוט אסטרטגיה החותרת להשיג ארבעה יעדים: לקצר את משך העימות, לשמר נכסים חיוניים, לשמר את כבוד הצד הפלסטיני ולצמצם את התחדשותו ואת השתכללותו של הטרור לאורך התהליך.

את חלקו המבצעי בהשגתה

של הפסקת הלחימה מנסה צה"ל להשיג בדרך הכוללת ארבעה מרכיבים:

- שמירה על היוזמה וניהול התקפות רצופות תוך כדי סיכול פיגועים.
- שמירה על יתרון מודיעיני.
- תמרון דעת.
- בקרת החיכוך – שנועדה להתאים את עוצמת החיכוך

הפיזי והתודעתי לנסיבות.

נוסף על ארבעת המרכיבים האלה צריך הצבא להדגיש בפעולתו את חוסר התוחלת (של היריב בשל הדרך שבה בחר ללכת), את הסלקטיביות (ההפרדה בין הטרוריסטים לכלל האוכלוסייה) ולאפשר את התפתחותה של אלטרנטיבה, דהיינו את התפתחותם של כוחות "חיוביים" המונעים או

סיום הלחימה בעימות המוגבל ביהודה ושומרון יושג כאשר המערכת הפלסטינית וגורמי הטרור שבתוכה יחליטו להפסיק את הלחימה כתוצאה ממערכה משולבת שמנוהלת נגדם – מדינית, צבאית כלכלית ותודעתית

סרן הדס מינקה-ברנד
פסיכולוגית צבאית



תא"ל עמוס בן-אברהם
בעבר מפקד אוגדת
יהודה



על-ידי מפקד חטיבת יהודה דאז, אל"ם דרור ויינברג ז"ל, והמשיכה להתפתח במסגרת התהליכים לפיתוח הידע באוגדה.

דיון עקרוני בערך המוסף של רמת האוגדה

תפקידיה המסורתיים של האוגדה המרחבית מוכרים לנו מהתו"ל הצבאי. ייעודה הוא "לשאת באחריות להשגת המשימות המבצעיות שנקבעו לה במרחב אחריותה באמצעות הכוחות והמשאבים שהוכפפו לה".²

תפקידיה הנגזרים הינם:

1. לפקד על ביצוע פעולות של ביטחון שוטף במרחב האוגמ"ר.
2. לטפל בתחומי ההגנה המרחבית וההתגוננות האזרחית.

המוגבל ביהודה ובשומרון בהפעלת הכוח למטרות הנגזרות ממורכבות השטח וממעמדו (היותו שטח עוין המיושב באזרחים) ומתפקידו של אלוף הפיקוד כריבון על רוב השטח. במילים אחרות, מדובר בהפעלת כוחות גם למשימות בתחום האזרחי, כגון שיטור ואכיפת חוק וסדר. המציאות הזאת משפיעה על התפיסה של הפעלת הכוח המגובשת ברמת האוגדה, על תפקידי האוגדה ואפילו על ייעודה.

אוגדת יהודה שלטה על מרחב בית-לחם-חברון כ-14 חודשים מאז "חומת מגן". הצבת האוגדה במרחב יצרה מציאות שבה חזית יהודה ושומרון מחולקת לשניים. הסיבות לחלוקת המרחב היו מוטת שליטה רחבה מדי ועומס אירועים, אשר חייבו להציב את המפקדה הנוספת במרחב. בדיעבד ניתן לומר כי החלוקה הברורה של המרחב איפשרה

להתמודד בצד הלחימה הטקטית גם עם רובד על-טקטי, שמעל הלחימה, ויצרה שינוי איכותי ולא רק כמותי בהיכרות עם ייחודיות הגזרות ובעיצוב רעיון מבצעי מתאים למרחבים השונים.

דווקא לאחר איחודו מחדש של מרחב יהודה ושומרון תחת פיקודה של אוגדה אחת, כאשר התפנינו לבחון את הדברים לאחר הלחימה, נראה היה כי חלוקת השטח, אשר הקטינה את מוטת השליטה וחידדה את ייחודיות המרחב, איפשרה ליצור תובנות, אשר חשובות לניהול מושכל של המערכה ואשר יובאו בהמשכו של מאמר זה.

במסגרת העימות המוגבל יש לתחום הטקטי חשיבות עצומה, ובתחום הזה משיגים השב"כ וצה"ל הישגים חסרי תקדים – בעיקר בתחום הסיכולים היוזמים. אך זה אינו נושאו של מאמר זה, המוקדש לערך המוסף של מפקדת האוגדה המרחבית בעימות מוגבל עבור הרמות שמתחתיה ומעליה. בחלק הראשון נתבונן על פעילותם של

שלושת מפקדי האוגדות, שפעלו במסגרת "גאות ושפל" (ולאחר "חומת מגן") בפיקוד המרכז – איש-איש בדרכו – וגיבשו כיווני חשיבה אשר יש בהם מן המשותף. בחלק השני נטען כי לאוגדה יש ערך מוסף איכותי שאינו קיים ברמות הטקטיות. הערך המוסף הזה נובע מיכולתה של האוגדה לייצר תפיסת פעולה אופרטיבית המותאמת למשימתה ולהשפיע על עיצוב הרעיון המערכתי עבור הרמות שמעליה. חובתה של האוגדה להיות פרואקטיבית בכל התחומים (להבדיל מתגובתית בתחום הלחימה בלבד), וביכולתה למלא חובה זו רק כאשר מתקיימת הבנה לעומק של מורכבות המרחב ושל מורכבות האתגר שבאחריותה. בחלק השלישי נביא דוגמה למימוש אחריות זו באוגדת יהודה באמצעות "תפיסת האחריות הביטחונית במרחב האזרחי" – תפיסת פעולה המתאימה לניתוח המרחב הייחודי של חברון. מדובר בתפיסה שהחלה להתפתח עוד לפני "חומת מגן", בעיקר

ילדים פלסטינים מתפרעים ליד מוצב צה"ל באיזור החטיבה הדרומית ברצועת עזה



הפעלת כוחות גם למשימות בתחום האזרחי, כגון שיטור ואכיפת חוק וסדר, משפיעה על התפיסה של הפעלת הכוח המגובשת ברמת האוגדה, על תפקידי האוגדה ואפילו על ייעודה

3. להיות אחראית לכשירות ולכוננות של גופי המילואים.
 4. לפקד על איגוד כוחות על-חטיבתי במגננה.
 5. לפקד על איגוד כוחות משימתי על-חטיבתי במתקפה בגזרתה בתחום הקו הקדמי.
- מהתו"ל עולה תמונה בהירה, שלפיה תפקידיה של האוגדה הוא לפקד ולשלוט על גזרה כדי להשיג משימות שהוגדרו על-ידי הפיקוד. הגדרה זו אינה כוללת הנחיה כיצד יש להשיג את המטרות הפיקודיות באופן המיטבי – מה שמותר לאוגדה מרחב רב בגיבושה של תפיסה הפעלה המותאמת להשגת המשימות במרחב שעליו היא מופקדת.
- במהלך הלחימה הנוכחית זיהינו תופעה מעניינת בקרב מפקדי האוגדות בפיקוד המרכז: למרות השוני באישיותם של מפקדי האוגדות שהשתתפו בלחימה, במקומות שמהם הגיעו ובאופי היחידות שעליהן פיקדו, התחבטו כולם בשאלה מהו הערך המוסף של מפקדת האוגדה בניהול הלחימה. מפקד

הרמטכ"ל, רא"ל משה יעלון, בסיוור ברצועת עזה



מרכיב מרכזי ביתרונה של האוגדה הוא בעצם היותה גורם חשוב, האמון נוסף על ההפעלה הטקטית גם על כינונה של תפיסת ההפעלה המבצעית

בתחקיר המפקדות שכתב מציע אלוף שני להתייחס למפקד אוגדה כאל "מפקד מגמת מערכה"⁵. לדבריו, מפקד האוגדה מפעיל כוחות פעולה (טקטיים), משמש כחישן מערכת (מאתר נקודות תפנית והזדמנויות), אחראי לביצוע המשימות, מתכנן ומחויב בשיח עם האופרטור (אלוף הפיקוד).

על-פי גישה זו מפקד האוגדה אינו רק מתווך בין רמות (מודל הבבושקה), אלא נוסף על תפקידו המסורתי כמבצע משימות הוא גם משתתף בשיח העיצוב הפיקודי ומשפיע עליו על בסיס הכרתו את היכולות של כוחותיו.

תפקיד החישן המערכתי יידון בהמשך המאמר הזה. בהזדמנויות רבות טען תא"ל שני כי יתרונה של האוגדה הינה ב"חיבור" האופרטיבי בין תפיסות הפעולה לבין הכוחות הכפופים לה.

לא סקרנו את מלוא רעיונותיהם של שני מפקדי האוגדות, אולם די במה שהובא כדי לשפוך אור על אופי התייחה ועל הדרכים המוצעות כדי להתמודד עימה.⁶

עבודותיהם של שני מפקדי האוגדות נכתבו בו זמנית בלי שום תיאום ביניהם. במקביל התייחסנו בתקופה זו גם אנחנו, באוגדת יהודה, לשאלת הערך המוסף – מעבר לאחריות לביצוע המשימות במרחב.

מצאנו שלוש נקודות המשותפות לשלוש העבודות שכתבו מפקדי האוגדות: שלושתם חיפשו ייעוד מעבר להגדרות התו"ל הקיימות; שלושתם מתייחסים למיקומה המיוחד של האוגדה בין הפיקוד מחד לרמות הטקטיות מאידך; שלושתם גורסים שבשיח עם הפיקוד חייבת להיות למפקד האוגדה עמדה משפיעה ומעצבת.

איו"ש (איזור יהודה ושומרון) היוצא, תא"ל גרשון יצחק, הציג לפיקוד תפיסה חלופית לפיקוד ולשליטה ביהודה ושומרון, ובמסגרתה התמודד עם שאלת הייעוד של האוגדה. בין היתר כותב תא"ל יצחק בהצעתו, כי תפקידה של האוגדה הוא "להוות את המפקדה המבצעית הקבועה, המקשרת בין הרמה האסטרטגית-אופרטיבית לרמה המבצעית-טקטית ולממש בכך את אחריותה לביטחון ולתחושת הביטחון, לאכיפת החוק והסדר במרחב ולהבטחת האינטרסים של מדינת ישראל"³.

האתגר של אוגדת איו"ש על-פי תפיסתו הוא "לקיים פיקוד ושליטה אפקטיביים על כלל המפקדות האורגניות והחבריות ועל כלל הכוחות במרחב ולממש בכך את הרעיון המערכתי הפיקודי על מנת להשיג את המטרות האסטרטגיות-צבאיות כפי שהגדיר הרמטכ"ל"⁴. שלושה אתגרים נובעים מדבריו: קיום פיקוד ושליטה, מימוש הרעיון המערכתי-הפיקודי והשגת המטרות שהציב הרמטכ"ל. טענתנו היא כי מרכיב מרכזי ביתרונה של האוגדה הוא בעצם היותה גורם חשוב, האמון נוסף על ההפעלה הטקטית גם על כינונה של תפיסת ההפעלה המבצעית, אשר קיימות דרכים שונות לגיבושה.

כאשר היה אלוף אודי שני מפקד עוצבת הפלדה, עסק גם הוא בבירור הערך המוסף של מפקדות האוגדה בשתי עבודות שכתב. האחת היא תחקיר על עבודת המפקדות ב"חומת מגן", והאחרת עוסקת בבניין כוח תוך כדי לחימה. למרות שונותן שואלות שתי העבודות האלה אותה שאלה: מהו הערך המוסף של מפקדי האוגדות ביחס לרמות שמעליהם ומתחתיהם?

תכולת הערך המוסף של רמת האוגדה

בחלק זה נרחיב את הדיון באחריותה של מפקדת האוגדה לממש את הערך המוסף שלה ביחס לרמות שמעליה ומתחתיה.

מפקד מגמת המערכה

אנו סבורים – בדומה לאלוף אודי שני – כי מפקד האוגדה הוא מפקד מגמת מערכה⁷ יחד עם מפקדי אוגדות נוספים – תחת ניהולו של האופרטור. כתוצאה מכך תפקידו אינו רק להפעיל את הכוח ולתווך בין הרמות השונות, אלא הוא מייצג מול הפיקוד תפיסה המתבססת על הבנת המרחב ועל ההקשר של הפעולות. כמפקד מגמת מערכה יש ביכולתו – וזו גם חובתו – להשפיע על המערכה הפיקודית כולה.

גיבוש ההבנה המרחבית

על מפקד האוגדה להשיג את המשימות בכל המרחב האוגדתי ולהשפיע על עיצוב המערכה ברמה הפיקודית. לשם כך עליו ליצור מרכיבי פעולה למימוש הרעיון המערכתי של הפיקוד ולבצע בירור תקופתי על מידת השגתו. יכולתו לפתח מרכיבי פעולה תלויה במידת הבנתו את המרחב שעליו הוא מופקד. אחת המסקנות מכך הינה כי מספרם של מפקדי האוגדות בזירה מסוימת נובע מאופיו של המרחב וממידת מורכבותו ולא בהכרח מגודל השטח וממספר היחידות הכפופות. לפיקוד האחריות והסמכות לייצר את הרעיון המערכתי על סמך חיבור לרמה המטכ"לית ולעצב את התהליכים הרצויים במרחבו.

פעולת החשיבה: מפקד האוגדה כמוביל של הערכת מצב מורכבת

יש מי שיאמר כי פעולת החשיבה על המרחב נעשית במסגרת הערכת המצב. לא זה המקום לדון בסוגיה של הערכת המצב, אולם נאמר רק כי הליך זה שונה בעימות המוגבל ממה שמוכר לנו מהעימות גבוה העצימות. עיקר השוני נובע מכך שבעימות המוגבל לא ניתן לקבל החלטות אופרטיביות רק על סמך המרכיבים הרגילים של הערכת המצב, המוכרים לנו מהמערכה גבוהת העצימות (כגון קרקע, אויב, זמן ומרחב וגורמים אחרים). הקטיגוריה "גורמים אחרים" כוללת, בין היתר, אוכלוסייה אזרחית, יישובים ישראלים, נראות הפעולות, נוכחות התקשורת ועוד.

וישנו עוד הבדל משמעותי מאוד: בהערכת המצב, המוכרת לנו מהעימות גבוה העצימות, המטרה מוגדרת, נתונה, כמעט שאינה עומדת לבחינה, והערכת המצב נעשית לאורה. במערכה שבמסגרת העימות המוגבל מתחייבת בחינה מתמדת של המטרות ושל תכלית הלחימה.

אלה הם איפוא מאפייניה של הערכת המצב המורכבת: ריבוי "גורמים אחרים" ייחודיים, רוחב ועומק ההתבוננות, ממד הזמן, ההקשר שאליו מתייחסת הערכת המצב (עתיד

ומגמות), בירור תקופתי של תכלית הפעולה, בחינת הדרך המיטבית להשגתה והצורך המתמיד לפתח מרכיבי פעולה. הערכת המצב המורכבת ייחודית לרמת האוגדה ומעלה והיא מרכיב חשוב בערך המוסף האוגדתי וברמות שמעליה.

הערך המוסף האוגדתי בתחום הטקטי

האחריות הטקטית השלמה – החל מפיתוח מרכיבי פעולה טקטיים, ביצוע הפעילות והשגת התוצאות (פגיעה באויב, מניעת הפגיעה בכוחותינו) – היא של המח"ט. זהו אתגר ביצועי בעיקרו, אך גם אתגר תכנוני מורכב ביותר.

הערך המוסף של מפקד האוגדה הוא לוודא את ביצוע הטקטיקה בהקשר של ההיגיון המערכתי הנכון באמצעות מאמץ מודיעיני, חקירה והבנת המרחב. נוסף על כך חייב מפקד האוגדה לספק במנהיגותו – כמו בכל מצב לחימה אחר – גיבוי, חניכה, בקרה, וזמינות. התערבות המפקד בעשייה הטקטית חייבת להיעשות במינון זהיר כדי לתרום את שנדרש בלי להשפיע באופן שלילי על הרמות הכפופות.

ניתן לסכם את הערך המוסף של מפקד האוגדה גם באמצעות תיאור תפקידיו:

1. **כלפי המרחב שעליו הוא מופקד** – חובתו להבינו לעומקו, כולל המגמות המשתנות, ולהשפיע על עיצובו של רעיון מבצעי ייחודי, שתכליתו לחתור לכפיית סיום הלחימה. חובתו לקיים הערכת מצב מורכבת ולהבין את התמונה בהקשר של מערכת סבוכה, אשר מושפעת רבות גם מתהליכים חוץ-צבאיים. באמצעות כל אלה עליו להביא את ההישגים הנדרשים.
2. **כלפי הפיקוד המרחבי** – הוא משמש במידה רבה כמפקד מגמת מערכה וכחישן מערכת. ככזה הוא שותף בתהליכי החשיבה ובכינון התפיסה הפיקודית על-ידי הבאה של הסתכלות רחבה, של מומחיות מרחבית ושל מומחיות ביתרונות ובמגבלות של הכוחות.
3. **כלפי פקודיו** – הוא נדרש לספק את ההקשר המערכתי לפעילות הטקטית, לממש את אחריותו כמפקד ואת מנהיגותו, לתמוך בעשייה ולאפשר לרמות שמתחתיו למצות ולממש את אחריותן במלואה.

האחריות הביטחונית במרחב האזרחי – "מודל (עבור) חברון"⁸

רקע

חלק זה מציג לקורא מבט בדיעבד על ניסיונה של אוגדה לממש את אחריותה לחקור את המרחב ולגבש תפיסת הפעלה ייחודית.

הרקע לדברים הוא המציאות של "חומת מגן" – תקופת לחימה, שבה יושמה גישה התקפית. הערים נתפסו כ"שטח עירוני עויין" או כ"מעוזי טרור", שהיה צריך להכריען.

ההיגיון שעמד מאחורי מבצע "חומת מגן" והדרך שבה הוא הוצא אל הפועל באוגדת שומרון ובבית-לחם הביאו

בהערכת המצב, המוכרת לנו מהעימות גבוה העצימות, המטרה מוגדרת, נתונה, כמעט שאינה עומדת לבחינה, והערכת המצב נעשית לאורה. במערכה שבמסגרת העימות המוגבל מתחייבת בחינה מתמדת של המטרות ושל תכלית הלחימה

להמשיך בלחימה ובמאמצים המשלימים עד לכפיית סיום הלחימה. פירוט התפיסה יובא בהמשך המאמר.

הנחות היסוד שהובילו לפיתוח התפיסה

הנחנו שקיימים שני מאפיינים, אשר תורמים לשקט החברוני היחסי – גורמים שאינם קשורים לפעילות כוחותינו:

■ היותה של חברון "מערכת סבוכה", המתאפיינת בכך שיש בה שפע של מרכיבים ושל קשרי גומלין, גלויים וסמויים.

הנחנו שזיהוי המרכיבים ומיפוי הקשרים חיוניים להבנת המערכת ולפעולה עימה או נגדה.

■ היותה של חברון "מערכת המתפתחת מעצמה", דהיינו מערכת המונעת מתוך מגמות ותהליכים פנימיים וחיצוניים. אולם התברר לנו כי דווקא התהליכים הפנימיים העצמיים חזקים יותר מאלה הנכפים מבחוץ. כדי שאדם או תהליך הרצויים לנו יצליחו להשפיע, עליהם להצטייר בתור כאלה שאינם קשורים בנו (ואולי אף מתנגדים לנו). לחברון שלאחר "חומת מגן" היו איפוא מאפיינים של מערכת סבוכה, המתפתחת מעצמה ושקטה באופן יחסי לא רק בגלל המאמץ המבצעי שהופעל נגדה. הבנו כי על מנת לשמר את השקט הזה יש לא רק להמשיך את המאמץ המבצעי ולשכללו, אלא גם לזהות את המורכבות ולאפשר את התפתחות התהליכים העצמיים

החיוביים.

עיקריה של תפיסת האחריות הביטחונית במרחב האזרחי

כפי שהוזכר לעיל, נדרש צה"ל לייצר ביטחון באופן מתמשך במרחב שעליו שלט, ואשר היה רווי באוכלוסייה אזרחית והכיל בתוכו ארגוני טרור. נטילת אחריות ביטחונית לאורך זמן היא אתגר מורכב, משום שהיא מתבססת על ניהול מושכל של שגרת לחימה לצד חשיבה ארוכת טווח על מניעה עתידית. המורכבות נובעת גם מכך שמדובר במרחב אזרחי, שמתנהלת בו שגרת חיים – מה שמחייב חשיבה מיוחדת, כיצד לנהל את הלחימה נגד גורמי השוליים העוסקים בטרור בלי לפגוע בשגרת החיים הרגילה.

ביטחון בהקשר הזה אינו מושג שתכולתו צבאית-מבצעית בלבד, אלא הוא מתייחס למכלול הגורמים האחראים לשקט בחברון – שבחלקם הם אזרחיים – ואשר מרכיבי הפעולה האוגדתיים חייבים להתייחס אליהם. על-פי תפיסתנו, ההתמודדות המיטבית עם הטרור תהיה באופן שבו הוא הופך לבעיית שוליים. אין הכוונה בדברים אלה לומר כי הטרור הופך לבעיה שולית, אלא שהוא הופך לנחלת השוליים, דהיינו שייך לטרוריסטים השייכים לשולי החברה

להישגים משמעותיים, שעיקרם הוא צמצום משמעותי בנפח הטרור והשגת שליטה מבצעית בכל השטח. למרות הישגים אלה נראה היה בשבועות ובחודשים שלאחר "חומת מגן", כי המבצע לא הצליח למנוע את התחדשות הטרור. נוסף על כך הוא דרש הקצאת כוחות גדולים לאורך זמן. לעומת זה, בגזרת חברון תחת פיקודו והשפעתו המכרעת של אל"ם דרור וינברג ז"ל התפתחו עוד לפני "חומת מגן" תפיסה ושיטת פעולה אחרות, שהתאפיינו בפעילות התקפית סלקטיבית

צה"ל - באמצעות המנהל האזרחי - מספק מזון, שתייה ותרופות לבית היתומים שבטול כרם



כמצב שאנו רוצים ליצור הטרוריסט מאוים ונרדף, בעוד שהאוכלוסייה מתפתחת וחיה את חייה

נגד הטרור לצד שימור מרקם החיים.

בהמשך, חודשיים לאחר הצבתה של אוגדת יהודה במרחב (יוני 2002), החלה להיווצר בערים חברון ובית-לחם מציאות שונה, שעיקרה שיעור נמוך של פיגועים בתוך הגזרה, העדר כמעט מוחלט של פיגועים שיצאו מהגזרה למרכז הארץ בצד מרקם חיים נוח יותר – יחסית לגזרות אחרות בפיקוד המרכז. פיקוד המרכז הבחין בשונות שנוצרה בין גזרת שומרון לגזרת יהודה ועודד את מפקדי האוגדות לפעול בהתאם לשוני בין הגזרות ולנקוט דרכי פעולה שונות על פי מצב הלחימה וההתנגדות בשטח.

באותה העת הטיל הרמטכ"ל על פיקוד המרכז להכריע את הטרור על-ידי המשך הפגיעה בתשתיות הטרור והחלשתן לאורך זמן ועל-ידי שימור מרחב התמרון (מניעת פיגועים, טיפול במרקם החיים, מזעור הפגיעות בנפש ושמירה על אורך הנשימה של הכוחות).

לאחר קבלת הגדרות אלה החלה האוגדה בתהליך של הערכת מצב מורכבת לגיבושה של תפיסת פעולה מעודכנת. מושג המפתח שניסחנו כתכלית התפיסה הינו "השגת יציבות ביטחונית". משמעות המושג הזה היא טרור ברמה נמוכה, המוכל כולו בתוך שטחי יהודה ושומרון לאורך זמן. הערכנו שהשגת היציבות יחד עם דרכי פעולה ייחודיות יאפשרו לנו

ומוקעים ממנה, ופגיעתם מועטה ומוגבלת.

במרכז התפיסה עומדת האחריות לייצר ביטחון שלם ולא רק למנוע פיגועים. הטרור אמור להצטמצם באופן משמעותי באמצעות התהליכים הבאים:

מחד, ארגוני הטרור יספגו פגיעות, לא ינחלו הישגים ויופרדו מהאוכלוסייה. מאידך, האוכלוסייה הפלשתינית לא תיפגע מהמלחמה בטרור, תתרחק ממנו ואף תתחיל להתנגד לו. צה"ל ימשיך להילחם ולפגוע באופן סלקטיבי בטרור ובמקביל ימנע פיגועים. בכך הוא יאפשר לנהל לחימה במשך כל הזמן הנדרש.

מפירוט התפיסה עולה כי מימוש האחריות הביטחונית במרחב האזרחי מחייב ראייה כוללת. למשל, אין די בכך שהצבא מפעיל אמצעים הרסניים נגד הטרור; עליו גם לוודא שאותם אמצעים אינם הרסניים לאוכלוסייה האזרחית. תפיסת האחריות הביטחונית במרחב האזרחי מתייחסת איפוא לכלל הגורמים בזירה. במצב שאנו רוצים ליצור הטרוריסט מאוים ונרדף, בעוד שהאוכלוסייה מתפתחת וחייה את חייה. במקביל ניתנת לישראל לגיטימציה לאומית ובין-לאומית להפעלת הכוח. על פי תפיסה זו רעשי הטרור הם רעשי רקע מינוריים. הצלילים המרכזיים הם האלטרנטיבה של הקיום היומיומי הרציף, שערכו וערך אובדנו הם שצריכים להיות מומחשים.

מהתפיסה נגזרת התבוננות על

"מגמות", בשונה מהתבוננות על "מצב", ומשמעותה שאיפה למציאות שבה ישנה רמה נמוכה של פיגועים, וקיימות יציבות ומגמות אזרחיות מחזקות. מי שמסתפק רק בהתבוננות במצב, עלול להגיע למסקנה ש"כרגע אין פיגועים" ולהסתפק בכך, אך

בפועל, מתחת לפני השטח, עלולות להתפתח מגמות שיביאו בסופו של דבר להתחדשות הטרור ואולי אף להיחלשות כוחותינו.

ההתבוננות הנכונה חייבת להתייחס לכל המגמות ולהגדיר את המציאות על פיהן ולא רק על-פי המדדים הבולטים לעין (יש או אין פיגועים). במסגרת התפיסה הזאת משולבת החובה להתבונן על אופן הפעולה של הכוחות, על השיטות הננקטות ועל ההתנהגויות הנלוות. חשוב להנחות את הכוחות לנקוט שיטות פעולה המצטיינות באפקטיביות נגד הטרור ובסלקטיביות החוסכת פגיעה באוכלוסייה.

השגת ביטחון בגזרת חברון מכילה בחובה מרכיב מבצעי של לחימה בטרור, אך מרכיב זה הוא רק אחד מתוך שורה של מרכיבים חיוניים נוספים. (למשל, השגת "השקט החברוני" מחייבת גם השגת השפעה תודעתית, לאמור: האוכלוסייה מתרחקת מהטרור ומעוניינת בחזרה לנורמליות, משום שהיא מבינה שבדרך הטרור לא יושגו יעדיה – לא האישיים ולא הלאומיים).

כתוצאה מהבנה זו על האגדה לייצר מאמצים משלימים – נוסף על המאמץ המבצעי – שתכליתם לזהות, לשמר ולאפשר את קיומם ואת התחזקותם של מרכיבים המונעים את התחדשות הטרור.

מרכיבי הפעולה האופרטיביים ברמת האוגדה

מרכיבי הפעולה האופרטיביים, הנדרשים להשגת "הביטחון במרחב האזרחי", נחלקים לשתי קבוצות. האחת כוללת מרכיבי פעולה התקפיים והגנתיים למניעת טרור, והאחרת כוללת מרכיבי פעולה שתכליתם לקטוע את מעגל הקסמים של התחדשות הטרור בעקבות הצלחות במניעתו.

מרכיבי הפעולה האופרטיביים למניעת טרור כוללים, בין היתר:

- הגנה בפני פיגועים. זהו המרכיב החיוני והבסיסי ביותר למימוש התפיסה הכוללת.
- סיכול יזום. פעולה נגד מוקדי הטרור בכל מקום ובכל עת. לשם כך יש להפעיל לחץ התקפי וסלקטיבי על כל שרשרת הטרור בכל מקום שבו נמצאת חוליה כלשהי של השרשרת, תוך הישענות על חופש פעולה מבצעי.
- מתן ביטחון ותחושת ביטחון למתיישבים היהודים באמצעות חיזוקו של המרכיב ההגנתי ביישובים.
- מתן ביטחון ליישוב היהודי בחברון. מרכיב זה הינו מסובך ומיוחד לעיר חברון בשל הימצאותו של יישוב יהודי בתוך עיר פלסטינית. מימושו של מרכיב פעולה זה מחייב טכניקות ושיטות פעולה ייחודיות.
- אורך נשימה – מניעת שחיקה למרות פעילות ממושכת ואינטנסיבית. מרכיב זה כולל שמירה על כושר הלחימה, על המוטיווציה ועל ערכי צה"ל ואמזנה בצדקת הדרך.

מרכיבי הפעולה האופרטיביים הושלמו על-ידי קבוצה נוספת של מרכיבי פעולה, שמטרתה היא לקטוע את מעגל הקסמים של הטרור. קבוצה זו מתייחסת בעיקרה לעולם האזרחי המרכיב את המציאות ומחייב התבוננות וחקירה אשר לעיתים זרות להוויה הצבאית. אלה הם אחדים ממרכיבי הפעולה לקטיעתו של מעגל הקסמים:

- מעבר מפעולה קולקטיבית לפעולה סלקטיבית – שימוש בפעולות ממוקדות המדגישות כי "צדיק וטוב לו, רשע ורע לו". על-פי התפיסה הזאת אין להטיל עונשים קולקטיביים על אוכלוסייה אזרחית, ויש להמעיט בהטלת עוצר עד כדי ביטולו המוחלט.
- הפיכת הטרור לבעיית שוליים. השאיפה היא להגיע למצב שבו הטרור הוא עניינם של הטרוריסטים בלבד, המובדלים מהאוכלוסייה ומוקעים על-ידי האוכלוסייה. כתוצאה מכך הם שייכים לשולי החברה, ופגיעתם מועטה ומוגבלת.
- פיתוח מרקם החיים – המושתת על מנהיגות אזרחית, על יציבות ועל סדר יום אזרחי, הכולל מסחר וחיי כלכלה, חופש דת, חינוך, בריאות וחופש תנועה.
- הידברות. בשל האופי הדתי של מרחב חברון יש לעודד אפיקי הידברות בין-דתיים בתחומים אזרחיים וכלכליים מתוך הבנת יכולתם להשפיע על יצירת

חשוב להנחות את הכוחות לנקוט שיטות פעולה המצטיינות באפקטיביות נגד הטרור ובסלקטיביות החוסכת פגיעה באוכלוסייה

לפרופורציה של מעשים שנוגדים אותה או שמבטאים את המשך הטרור.

פיקוד ושליטה מבוזרים - תנאי חיוני למימוש התפיסה

מימוש התפיסה שהוצגה לעיל מחייב את המפקדות להקדיש זמן רב למאמצים משלימים, לפיתוח ידע ולתכנון ארוך טווח. העיסוק בכך יכול להתאפשר רק אם מתקיים ביזור סמכויות ואחריות בכל הרמות שמתחת לאוגדה ולחטיבה. כאשר העיסוק בטקטיקה ממוצה ברמת המג"ד והמח"ט, ומפקד האוגדה עוסק בצד הפעלתם גם בניתוח המרחב וההקשר, נוצר מצב שבו הפעילות הטקטית לא תהיה בהכרח יותר טובה, אבל אולי תקלע יותר טוב לזמן ולמקום ותתאים יותר לצורך של המרחב.

חובת הרמות שמעל החטיבה לחשוב ולפעול ברבדים שונים ממנה - יותר גבוה, יותר רחב, יותר רחוק ויותר עמוק.

על מפקד האוגדה מופעלים לחצים להקדיש זמן כמעט רק לרמות הטקטיות. בין השאר גורמים לכך עומס האירועים, הרצון להיות קרוב להתרחשויות בשטח והרצון לתרום מניסיונו כמג"ד וכמח"ט. מיקומו של מפקד האוגדה וחלוקת הזמן שלו הם נושאים חשובים. נוכחותו בשטח והקצאת הזמן שלו לפעולות הטקטיות צריכות

להישקל בזהירות ולהתרחש רק במקרים ייחודיים. עליו לאפשר לרמות הטקטיות לעסוק בביצוע ובלמידה הטקטיים, ואילו הוא חייב להשקיע את כל הזמן הנדרש לניתוח עומק של המציאות ולגיבושה של תפיסת הפעלה מותאמת, גמישה ומשתנה, המשפיעה על אפקטיביות הלחימה הודות לראייתו הרחבה את כלל המרחב והמערכה.

נוכחותו של מפקד האוגדה בשטח נכונה בהיבט של מימוש המנהיגות ובהיבט של למידת המרחב, אבל תורמת רק מעט לשיפור מידי של איכות הלחימה.

תחילת היישום

הגדרנו שלוש קבוצות של מרכיבי פעולה טכנו-טקטיים ברמת החטיבות המרחביות:

1. מרכיבי פעולה של הפעילות המבצעית למניעת טרור.
2. מרכיבי פעולה להסדרת המרחב (תנועה, הפרדת תנועה וכו').
3. מרכיבי הפעולה המתחסיים לקטיעת מעגל הקסמים של הצטרפות גורמים חדשים לפעילות הטרור.

- רגיעה בקרב התושבים היהודים והפלסטינים.
- התפתחותה של הנהגה אותנטית. במקום ניסיונות לכפות הנהגה על האוכלוסייה המקומית, יש לאפשר לה לנהל את חייה בעצמה, ובכלל זה לבחור לה את מנהיגיה. יש בכך מבחינתה מעין הבעת התרסה נגד הפטרונות הישראלית, ובכל זאת אין המגמה הזאת חייבת להביא בהכרח להתחזקותה של מנהיגות התומכת בהמשך הלחימה והטרור.
- אכיפת חוק וסדר בקרב האוכלוסייה הפלסטינית ובקרב המתיישבים היהודים.

הרמטכ"ל, רא"ל משה יעלון, בסיור באוגדת עזה



חובת הרמות שמעל החטיבה לחשוב ולפעול ברבדים שונים ממנה - יותר גבוה, יותר רחב, יותר רחוק ויותר עמוק

- שמירה על כבודו של הצד האחר בכל מפגש והימנעות מהתבטאויות פטרוניות.
- מתן הזדמנות שנייה. על מנת להרחיק את האוכלוסייה מדרך הטרור יש לנקוט מדיניות ענישה המותאמת לעבירות. לא בכל מקרה יש לעצור אנשים.
- פיתוח תשתית בשלבים. בשלב הראשון יש למנוע חיכוך באמצעות הפרדה פיזית בתנועה ובמגורים. מאוחר יותר, לאחר שיושגו שקט וביטחון, וייבנה אמון, יחל שלב של מפגשים ושל דיאלוג אזרחי קבוע ללא כפייה.
- מחסומים ומעברים. יש להקים מנהלת צירים ומעברים שתוודא את אפקטיביות המחסום נגד הסתננות המחבלים ואמצעי הלחימה, ובד בבד תכלול מוקד לפניות האוכלוסייה, אשר מטרתו תהיה מניעת עיכובים ופגיעה מיותרת.
- השפעה על תודעתה של דעת הקהל המקומית (הישראלית והפלסטינית) והבין-לאומית באמצעות הבלטת מעשים המבטאים נורמליות והכנסה

באופן כללי, העשייה בתחום המבצעי – מניעת הטרור – התקדמה והשתכללה במקביל לפיתוח התפיסה. לעומת זאת, בשני התחומים האחרים (הסדרת המרחב וקטיעתו של מעגל הקסמים) היו העשייה וההתקדמות מצומצמות. הדבר קשור, בין השאר, לעצמאותה של האוגדה בתחום המבצעי לעומת התחומים האחרים, שאותם היה צורך לפתח ולגבש עם הפיקוד עוד לפני שהוחל בביצועם. הדבר אינו מקרי. תחומים אלה, למרות ההכרה הקיימת בצבא בנוגע לחשיבותם, לא הגיעו לבשלות ולא התגבשו למרכיבי פעולה.

סיכום

קיים ערך מוסף למפקד האוגדה המרחבית בעימות המוגבל מעבר לתפקידיו המוגדרים בתו"ל. הערך המוסף של רמת האוגדה ומעלה מתממש על-ידי עיצובו של המרכיב הצבאי וניהולו (לצד יתר המרכיבים) בדרך לכפיית סיום הלחימה.

מפקד האוגדה הוא מבחינה זו מפקד מגמת מערכה, ובתור כזה הוא נדרש – במקביל לניהול הלחימה – גם לייצר הבנה ייחודית של מרחבו על מנת להשפיע על עיצוב הרעיון המערכתי הפיקודי, המגלם את התהליך החותר לסיום הלחימה. כנגזרת מהרעיון המערכתי הפיקודי עליו לגבש תפיסת פעולה מתאימה בגזרתו.

מהגדרה זו עולה שעליו לחקור את ייחודיות המרחב שבו פועלות יחידותיו: השונות בין ערים ובין גזרות, השונות בתוך ההנהגה הפלסטינית המקומית וכו'. כמו כן עליו לחקור את ייחודיות ההקשר, הנובעת מהשתנות המצב (הגדרות, מגמות והנחיות).

העימות המוגבל ביהודה ושומרון הינו מערכה הנמשכת כבר יותר משלוש שנים. בשל התמשכות הלחימה מתקיים מדי פעם דיון בשאלת התכלית שלה. מפקד האוגדה הוא גורם משמעותי בדיון זה, המתנהל ברמה הפיקודית, בשל היכרותו המעמיקה את המרחב.

הערכת המצב הסטנדרטית אינה מצליחה להתייחס לפסיפס המרכיבים ולהכיל אותם ואינה מצליחה לפתח את הידע הנדרש לצורך השיח עם הפיקוד. לכן נדרשת פעולת חקירה אחרת, אשר ניתן לכנותה "הערכת מצב מורכבת". הערכת המצב המורכבת בהקשר של העימות המוגבל צריכה לספק גם תיקונים (ויסות) לניהול הכולל של המרכיב הצבאי של המערכה.

בסופו של דבר נדרש צה"ל לייצר ביהודה ושומרון ביטחון, אך על-פי התפיסה שהוצגה במאמר, המושג ביטחון אינו רק מניעת טרור. על מפקדת האוגדה ליצור מאזן שלם שבו כוחות פנימיים, שאינם תומכי טרור, פועלים כל הזמן לשימור הרגיעה. כך הופך הטרור למנותק מהאוכלוסייה ולתופעת שוליים, תוך שהוא נאלץ להתייצב מול כוחות פנימיים הפועלים כל הזמן כדי לצמצמו ולמנוע את התחדשותו.

השגת היעד בפרק הנוכחי של העימות המוגבל ביהודה ושומרון תבוא לידי ביטוי בהחלטת המערכת הפלסטינית וגורמי הטרור שבתוכה להפסיק את הלחימה כתוצאה

ממערכה משולבת – מדינית, צבאית, כלכלית ותודעתית. המאמץ הצבאי משול למעבר דרך מבוך דינאמי ומשתנה עד היציאה ממנו. האתגר הצבאי-מבצעי הינו מציאת הנתביב על ידי מבט מלמעלה וקביעת קצב ההתקדמות הרצוי. מציאת הנתביב בדמות יישומה של תפיסת הפעלה עקבית אך גמישה מתאפשרת רק על-ידי מאמץ טקטי מורכב (חטיבתי בעיקרו), המתאפשר על ידי מימוש ערך מוסף על-טקטי של האוגדה והרמות שמעליה.⁹

הערה לסיום: התפיסה כפי שהובאה במאמר זה פותחה במפקדת האוגדה תוך כדי לחימה (יוני-דצמבר 2002). כיום נראית הצבתה של אוגדת יהודה לצד אוגדת שומרון כניסיון חשוב, אשר חרג מהפרדיגמה המקובלת לפיקוד ולשליטה במרחב יהודה ושומרון. לאור ניסיון זה, לאור התמשכות הלחימה במרחב ולאור התפיסה הנידונה כיום בדבר האוגדה כמגמת מערכה, ראוי לנתח מהלך חשוב וייחודי זה.

על מפקדת האוגדה ליצור מאזן שלם שבו כוחות פנימיים, שאינם תומכי טרור, פועלים כל הזמן לשימור הרגיעה

הערות

1. מתוך **העימות המוגבל**, תוה"ד, 2001.
2. מתוך **ספר האוגדה**, ינואר 2000.
3. תא"ל גרשון יצחק במסמך פנימי.
4. **שם**. התפיסה הכוללת על כל מורכבותה לא תובא במאמר זה.
5. זהו מושג הלקוח מתחום החשיבה המערכתית. מפקד מגמת מערכה יהיה זה שבאחריותו ליצור אפקט מערכתי שלם.
6. בעבודתו על בניין הכוח טען תא"ל שני כי המציאות המורכבת של הלחימה המתמשכת אינה מאפשרת לאחוז במושגים כגון "בניין כוח" ו"הפעלת כוח", השייכים לימים עברו. במקומן פיתח תא"ל שני תפיסה הטוענת כי יש לפתח ידע חדש על בניית כוח תוך כדי לחימה. בפיתוח ידע חדש יש לרמת האוגדה יתרון בולט על פני הרמות שמעליה ומתחתיה. במסגרת המאמר הזה לא נרחיב על התפיסה הזאת.
7. ראו הערה 6.
8. המודל שפותח עבור העיר חברון הינו פרי תהליך של פיתוח ידע שיטתי. תהליך זה היה המשכו של פיתוח הידע הפיקודי המסורתי של פיקוד המרכז. תהליך פיתוח הידע כלל שני פרקים: 1. בירור הערך המוסף של האוגדה בניהול המערכה; 2. הבנת הדירקטיבה המדינית, הנחיות המטה הכללי והפיקוד. התהליך של פיתוח הידע נמשך כחצי שנה, החל מספטמבר 2002. במשך הזמן פעל צוות חשיבה בראשות מפקד האוגדה ובליווי ד"ר צבי לניר וצוותו. מבנה המפגש היה קבוע. תחילתו בעדכון (אירועים, פעילות, סיכומי הערכות מצב והצגת התובנות הפיקודיות שנוספו באותו שבוע), המשכו בדיון, וסופו בכתיבת סיכום המסקנות והתובנות. בכל שלב שבו התגבשו תובנות ונוצרה תפיסה סדורה, נערך "סיכום עד כאן". לאורך כל התהליך עובדו מסרי הביניים לצורך הניהול השוטף של הלחימה.
9. הכותבים מודים לד"ר צבי לניר על הערותיו.

