

# **"לנצח ולהישאר בן אדם"**

## **אתגרי פיקוד המרכז במערכת 'גודל השעה'**

**רוני נומה ורום לירז<sup>1</sup>**

\*\*\*

פיקוד, שנערך לאתגרים באיו"ש, גילה שהפעם אין מדובר במערכת מבצעית סדורה המייצרת פיגועים, אלא בפיגועים ספונטניים. המשמעות מכך לא הצטמצמה לממד הטקטי אלא היו לה מאפיינים אזרחיים, תקשורתיים ולעיתים אסטרטגיים. הפיקוד, כדרג אופרטיבי, נדרש לפתח רעיון מערכתי בו מצד אחד ההנחיה לדרגים הכפופים היא ביצוע פעולה מבצעית מדויקת ומבדילה, ומצד שני נדרש לפעול בעצמו בשיח ותיאום עם הדרג המטכ"לי, הדרג המדיני והתיישבות באיו"ש וגופי ביטחון הנוספים. בפרט נדרש הפיקוד לאיזון עדין בין הרצון לנקוט "יד קשה" ולהרתיע, לבין הרצון להימנע מהדרדרות להסלמה.

\*\*\*

במסגרת מערכת 'גודל השעה' שהתנהלה בין אוקטובר 2015 למרץ 2016, נהרגו 14 אזרחים וחייילים ישראלים, נפצעו 243, וטופלו 123 אזרחים ישראלים נפגעי חרדה.<sup>2</sup> האירועים התרחשו בעיקר במרחב איו"ש וירושלים, אך גם בתל אביב, בבאר שבע ובכפרסבא. על אף שמערכת הביטחון נערכה במהלך שנת 2015 למערכה, מאפייניה הייחודיים הפתיעו אותה, וחייבו את המפקדות והכוחות להתאים את מנגנוני ההתראה ואת המענה המבצעי למצב החדש. במאמר זה נתאר את האתגרים שהעמידה המערכה למפקדת פיקוד המרכז ואת אופן ההתמודדות עימם.

### **ההיערכות להסלמה – "ג'נטלמנים, התכוננו"**

התחושה ש"ההסלמה בדרך" ליוותה את פיקוד המרכז לאורך שנת 2015. מרץ 2015 הוגדר כחודש סיום מוכנות להסלמה לאור אירועי דריסה וירי בצירים שהתרחשו במהלך חודשי אוקטובר-נובמבר 2014. במהלך שנת 2015 בוצעה היערכות מואצת להסלמה. תרחיש הייחוס היה הפרות סדר המוניות וירי בצירים וביישובים. תרחיש זה התבסס על אירועי האינתיפאדה הראשונה והשנייה שבמהלכן היה המענה להפרות סדר המוניות אתגר משמעותי לכוחותינו.

---

<sup>1</sup> אלוף רוני נומה הוא מפקד פיקוד המרכז. סא"ל ד"ר רום לירז הוא ראש ענף פיתוח ארגוני במחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל – בתפקידו הקודם שימש יועץ ארגוני של פיקוד המרכז.  
<sup>2</sup> על בסיס נתוני פיקוד המרכז והודעת מד"א במרץ 2016.

בפמקמ"ז הייתה תוכנית שמטרתה לתת מענה להתפרצות אלימה הכוללת הפרות סדר המוניות ופיגועי ירי. תוכנית זו תורגלה עם רמות הפיקוד הבכירות והמשמעותיות שלה לובנו בהתאם.

הרמטכ"ל, גדי אייזנקוט, סיכם את אישור התוכנית באומרו: "עלינו להיערך לשים שמיכה כבדה על איו"ש". ההבנה כי באיו"ש יש סיכויים גבוהים ביותר להתלקחות באה לידי ביטוי גם בסיכום הרמטכ"ל לתרגיל הפיקודי, שבו הוא ציטט את דבריו של שר הביטחון משה דיין למטה הכללי בישיבת מטכ"ל שהתקיימה באפריל 1973: "גינטלמנים, התכוננו למלחמה"<sup>3</sup>.

במקביל להיערכות להסלמה ברמה הטקטית נערך פיקוד מרכז במהלך 2015 להתמודדות גם עם ה"מערכה האחרת" שעיקרה התנגדות מדינית ופגיעה בלגיטימציה לנוכחות ישראלית ולפעילות צה"ל באיו"ש בהובלת הרשות הפלסטינית ובמעורבות של ארגונים בינלאומיים שונים. המרכיבים המרכזיים במערכה הם קמפיין תנועת BDS (Boycott, Divestment and Sanctions) הכולל חרם כלכלי, אקדמי ותרבותי ופנייה למוסדות האו"ם לחקור את "פשעי המלחמה" של ישראל ושל כוחות הביטחון הפועלים באיו"ש.

במסגרת ה"מערכה האחרת" הונף לראשונה ב־30 בספטמבר 2015 הדגל הפלסטיני במטה האו"ם, ויו"ר הרשות הפלסטינית נאם נאום חגיגי. בשבועות לפני הנאום הבטיח יו"ר הרשות כי "יטיל פצצה" במהלך נאומו. בארצות הברית ובישראל עלה חשש כי הוא יכריז על פירוק הרשות הפלסטינית, ובכך יעביר את האחריות האזרחית המלאה באופן מידי ליותר משני מיליון פלסטינים בשטחים לידי ישראל, או שהיו"ר יכריז על פלסטין כ"מדינה תחת כיבוש", ויבקש את מעורבות העולם לשחרור מעול ישראל. לבסוף בעיקר האשים אבו מאזן את ישראל בהפרות הסכם אוסלו.

במהלך החודשים יולי–ספטמבר 2015 החלו להתפרסם האשמות ברשתות החברתיות ברחבי העולם הערבי על כך שמדינת ישראל פוגעת בסטטוס־קוו במסגד 'אל – אקצא', ושהיא אף זוממת להורסו, ועל כן המוסלמים צריכים "לצאת להגנתו" כנגד היהודים המגבירים את נוכחותם הפומבית על ההר ואף מקיימים שם טקסים דתיים<sup>4</sup>. הגנה זו באה לידי ביטוי בעלייה לרגל מוגברת להר הבית, התעמתות עם המשטרה על ידי אנשי ה"מוראביטון", מגיני הר הבית המוסלמים והתפרצות אירועים אלימים ברחבי מזרח ירושלים שכללו זריקת אבנים ובקבוקי תבערה ושהביאו למות ישראלי (אלכסנדר בלוביץ ז"ל) ערב ראש השנה.

<sup>3</sup> במסגרת תהליכי ההיערכות נרכש ציוד רב לפיזור הפגנות מסוגים שונים.

<sup>4</sup> נ' שרגאי, הסטטוס־קוו בהר הבית. שינויים, גורמים ותהליכים נלווים. המרכז הירושלמי לענייני ציבור ומדינה, 6-14, (2016).

<sup>5</sup> אבי יששכרוף, "שינוי נהלים למוסלמים ועליית השר אריאל – הסיבות למהומות בהר הבית", אתר walla, <https://news.walla.co.il/item/2890160>

1 באוקטובר 2015 נפתח בפיגוע ירי קשה מרכב חולף על רכב ישראלי בשומרון שתוצאותיו היו מותם של נעמה ואיתם הנקין ז"ל, הורי ארבעה ילדים, אשר שהו עימם ברכב במהלך הפיגוע. אירוע זה היה הפתח של גל אירועים אלימים. שבועיים מאוחר יותר כבר דווח על רצח של שבעה אזרחים ופציעתם של 92 במהלך פיגועי דריסה, דקירה וירי באיו"ש ובירושלים, על העלאת רמת הכוננות בבתי החולים וביטול חופשות של רופאים ואחיות.

מספר כה רב של אירועים ביטחוניים חייב מענה מותאם. הוכרז מצב של "בטי"ש מוגבר" והמטכ"ל הורה לתגבר את אוגדת איו"ש במספר משמעותי של יחידות לוחמות, כפי שנדון קודם לכן במסגרת אישורי התוכניות להסלמה באיו"ש.

שאלה מרכזית שהעסיקה את הפיקוד במהלך חודש אוקטובר הייתה מה הם מאפייני ההסלמה הנוכחית? האם הם דומים למצב שאליו הפיקוד נערך לאורך השנה, אשר ההגינות והמשמעותיות שלו הוסדרו במסגרת התוכנית הפיקודית? התברר כי הפער בין התוכנית למציאות היה גדול, מאחר ששני האתגרים המרכזיים שאליה כוונה התוכנית ושאליהם נערך הפיקוד, הפרות סדר המוניות ופעולות פח"ע של חוליות מאורגנות (ירי, חטיפה, שילוח מתאבדים), לא אפיינו את המצב שנוצר.

במקום זאת אפיינו אותו פיגועים של מפגעים יחידים, ללא השתייכות ארגונית לארגון טרור או רקע קודם באירועים, אשר השתמשו באמצעים פשוטים וזמינים (סכין, רכב) על מנת לפגוע בחיילים ובאזרחים, במיוחד באזור יו"ש וירושלים. מצב זה הוגדר כ"טרור בהשראה", בניגוד ל"טרור בהכוונה", מתוך ההבנה כי אין מערכת מבצעית פלסטינית סדורה המייצרת את הפיגועים, אלא מדובר באנשים שהושפעו ממסרים שהועברו להם מהרשתות החברתיות, שאליהן הם שייכים (רשתות פיזיות ובאינטרנט), והחליטו באופן ספונטני לבצע פיגוע כנגד ישראלים עם האמצעים הזמינים שעמדו לרשותם.

### **אתגרי מערכת 'גודל השעה'**

לאחר תיאור המתרחש לקראת אירועי 'גודל השעה', נתמקד באתגריה המרכזיים ובמיוחד באתגרים הייחודיים לפיקוד המרכז כדרג מערכת.

#### **התארגנות המערכת הישראלית לזירה הפלסטינית ואתגר האחריות המרחיבה**

מהומות הר הבית שהחלו במהלך חודש ספטמבר 2015, השפיעו על כל מרכיבי המערכת הפלסטינית (עזה, איו"ש וערביי ישראל), תוך מעורבות משמעותית של ירדן וסעודיה. עם זאת הייתה חוסר הלימה משמעותית בין מאפייני המערכת הפלסטינית לבין ההתארגנות הישראלית להתמודדות עימה. במערכת הפלסטינית עסקו שני מפקדי פיקודים מרחביים, כארבעה מפקדי מחוזות משטרתיים, שני ראשי אגפי שב"כ, ושני ראשי מערכות מנהל אזרחי שעליהם אחראים

באופן נבדל שר הביטחון, שר הפנים וראש הממשלה. המשמעות היא שבאופן נדיר בחנו באופן מערכתי את כלל חלקי המערכת הפלסטינית.

מבחינת פיקוד המרכז, המשמעות המעשית של הבנה זו במהלך מערכת "גודל השעה" הייתה הידוק המעורבות הפעילה של הפיקוד עם מחוז ירושלים של משטרת ישראל וחיבור שאר הגופים והדרגים לנעשה בירושלים (באמצעות ביקורים ייעודיים, למידה משותפת וכדומה). כמו כן התקיימו דיונים ישירים בין הפיקוד לבין גופים שונים העוסקים במערכת הפלסטינית, על מנת לשפר את הבנת המערכת והפעולה המשותפת כלפיה. יתכן כי אם האחריות המרחיבה של פיקוד המרכז ביחס לנעשה בירושלים הייתה ממומשת טוב יותר עם פרוץ האירועים בהר הבית, באמצעות תגבור כוחות ומוכנות גבוהה עוד יותר להסלמה, ניתן היה להנמיך את עוצמת ההתפרצות בשלב מוקדם יותר.



חיילי מג"ב מסיירים בעיר העתיקה (דוברות משטרת ישראל)

### שיח עם המטכ"ל

במהלך מבצע "שובו אחים" (2014) למציאת שלושת הנערים החטופים (יעקב נפתלי פרנקל, גיל-עד מיכאל שער ואיל יפרח, הי"ד) נוצרו פערים תפיסתיים בין פיקוד המרכז לבין המטה הכללי. אומנם הבדלים תפיסתיים בין המטכ"ל לפיקודים המרחביים אינם חדשים (כפי שבאו לידי

ביטוי גם במלחמות עבר כגון מלחמת לבנון השנייה). אך יש לכך מחיר משמעותי באפקטיביות הפעלת הכוח (לדוגמה כפי שעלה בדוח וינוגרד). לאור ההבנה הדדית כי "אי אפשר לבנות את בסיס הידע המשותף כאשר המים רותחים", התקיימו מספר מפגשים בין הפיקוד למטכ"ל לאורך שנת 2015 שעסקו במוכנות למצבי הסלמה אפשריים והמענה אליהם.

מפגשים אלו התקיימו סביב משחקי מלחמה מסוגים שונים,<sup>6</sup> אישור תוכניות אופרטיביות ותרגילים. שיח זה אפשר הגעה מהירה של סד"כ לפיקוד עם תחילת המערכה ותגבור הפיקוד באמצעים שונים במהלכה. השיח בין הפיקוד המרחבי לבין המטכ"ל הוא מורכב בשל נקודות המבט השונות, הצרכים ומטעני הידע המאפיינים כל דרג. הרגישות והמעורבות של הדרג המדיני בנעשה (בשל ההד הפנימי והבינלאומי של כל החלטה) בפיקוד המרכז מאתגרת את מעורבות המטה הכללי בנעשה. עם זאת מערכת "גודל השעה" המחישה את חשיבות השיח בין הדרגים. כדברי חז"ל, "אין סכין מתחדדת, אלא בירך חברתה, כך אין תלמיד חכם משתבח, אלא בחברו".<sup>7</sup>

#### השפעה על אסטרטגיית ההתנגדות הפלסטינית

במערכת הפלסטינית קיימות שתי אסטרטגיות המתחרות על האופן שבו יש לקדם את האינטרסים הפלסטיניים ואת ההתנגדות לישראל. האסטרטגיה שמוביל ארגון חמאס דוגלת בהתנגדות חמושה בשטח, והאסטרטגיה שמוביל ארגון פתח דוגלת בהתנגדות מדינית – יצירת לחץ על ישראל בזירה הבינלאומית וצמצום הלגיטימציה שלה להחזקת שטחי יו"ש כשטח כבוש. השילוב בין ההצלחה של המפגעים הבודדים בתחילת מערכת "גודל השעה" לבין תחושת חוסר תוחלת של הפעולה הפלסטינית בזירה הבינלאומית וחוסר הקיום של תהליך מדיני העצימו את התפיסה הפלסטינית שהאסטרטגיה הנכונה לעת הזאת היא של ההתנגדות האלימה, שאותה מקדם חמאס.

לתפיסה זו יש משמעות הן לאהדה שזוכה לה ארגון החמאס ולתמיכה בו, והן ליציבות השלטון של הרשות הפלסטינית, המבוסס על ארגון הפתח, וללגיטימציה הניתנת לו. על כן פעל הפיקוד באופן אינטנסיבי נגד ארגון החמאס במסגרת מערכת "גודל השעה". ברובד האסטרטגי נועדה פעולה זו לצמצם את כוחו ולמנוע את יכולתו לממש את האהדה הציבורית באמצעות ביצוע הפכה כנגד הפתח באיו"ש, כפי שביצע בעזה בשנת 2007. ברובד האופרטיבייטקי נועדה פעולה זו לצמצם את ההיתכנות להתנגדות אלימה מאורגנת (חוליות ירי, חטיפה), אשר פוטנציאל הנזק שלה הוא רב יותר באופן משמעותי מזה של המפגע הבודד.

<sup>6</sup> פירוט בנושא זה ניתן למצוא אצל ר' לירז, "משחקי מלחמה בתהליך פיתוח הידע המערכתי – לקחים והבנות מפיקוד המרכז", *בין הקטבים* 13, (2017): 97-113.

<sup>7</sup> בראשית רבה, פרשה סט, סימן ב.

התפיסה הפיקודית לא כללה רק עשייה ביטחונית כנגד חמאס, אלא גם את המרכיב האזרחי-כלכלי (לדוגמה מתן אפשרות לתושבים פלסטינים רבים יותר לצאת לעבודה) ואת המרכיב המדיני (שימור אופק ההסדר), מתוך הבנה כי רק סנכרון ותיאום בין מהלכים ביטחוניים, מהלכים אזרחיים כלכליים ומהלכים ברובד המדיני יאפשרו להתמודד בצורה אפקטיבית עם אסטרטגיית ההתנגדות האלימה של החמאס.

### התמודדות עם הפתעה

על אף שמפגעים בודדים ביצעו פיגועי דקירה ודריסה כבר במהלך 2014, לא נתפס אתגר זה בפיקוד כבעל פוטנציאל איום מערכתי. זאת בניגוד לאיומים הקלאסיים של חוליות טרור חמושות ומחבלים מתאבדים הטעונים חומרי נפץ (ממאפייני האינתיפאדה השנייה) או הפרות סדר המוניות (ממאפייני האינתיפאדה הראשונה). בדומה לאתגרים מבצעיים אחרים (טילי קאסם והמנהרות) גם במקרה זה לא שוערה ההשפעה המבצעית והתודעתית של כמות גדולה של אירועים טקטיים, והם נתפסו כאירוע בדיד הצריך להעסיק בעיקר את הדרגים הטקטיים. לאחר פרוץ מערכת "גודל השעה" הופתע הפיקוד לגלות כי המערכת המודיעינית האיכותית שפותחה לאורך השנים בפיקוד, אינו מותאמת לצרכים החדשים. מנגנון "כיסוח הדשא" שפותח בימי האינתיפאדה השנייה והפגיעה השיטתית בתשתיות הפח"ע באמצעות מידע מודיעיני ומעצרים ליליים, תרמו אך במעט לאיתור של מפגעי השראה מבעוד מועד. מאמץ ההגנה על האוכלוסייה שהתבסס על מידע מודיעיני מוקדם מגופי הביטחון, נאלץ "לעצור את ההתקפה על קו השער", כדברי אחד המפקדים. מצב זה הפך את המוכנות ואת הכשירות של הדרג הטקטי לגורם המרכזי המכריע את תוצאת המפגש עם המפגע, עד כדי חזרת המושג "הרב"ט האסטרטגי".

### **מנגנוני התמודדות**

ברמה הפיקודית, ההתמודדות עם ההפתעה המצבית<sup>8</sup>, לוותה במספר מנגנוני התמודדות. להלן נמנה את המרכזיים בהם:

#### גיבוש רעיון מערכתי מותאם למציאות החדשה

לאור ההבנה כי הרעיון המערכתי של הפיקוד אינו רלוונטי למציאות המתהווה, גובש בפיקוד רעיון מערכתי חדש. רעיון זה גילם את ההבנה הפיקודית ביחס לאופי המענה המותאם לאתגרים הייחודיים של מערכת "גודל השעה". גיבוש רעיון מערכתי מותאם מסייע למעבר מנטאלי של מפקדות למציאות חדשה באמצעות יצירת ציפיות ברורות להתנהגות הרצויה במצב ושפה

<sup>8</sup> הפיקוד נערך במועד אבל לא לאופי הספציפי של האירוע.

משותפת בין המפקדים. כמו כן זוהי פעולת מנהיגות המייצרת תחושת ביטחון בקרב הכוחות, מאחר שהם מקבלים הכוונה לפעילותם ממפקדם במסגרת המצב החדש (sense-making).

#### גיבוש מודל מארגן להתפתחות המערכה

כיצד ממשיגים את התפתחות המערכה? לאן אנחנו רוצים להגיע ואיך נדע שהגענו לשם? מצב הפתעה מקשה על בניית סכמת החשיבה ביחס למצב הנוצר, אך בניית "מפת דרכים" היא מנגנון חשוב המסייע להתארגנות של המפקדות והכוחות במערכה. הפיקוד גיבש תרשים זרימה של המערכה המאפשר למתבונן בו להבין את השלב שבו הוא נמצא, את ההתפתחויות האפשריות של המערכה ואת המצב הרצוי. המודל אפשר להסתכל על שלבי ההתפתחות של המערכה המתהווה ולהגדיר את סיומה, בהתאם לפרמטרים שנקבעו לכך מראש.

#### מניעת פוטנציאל שלילי אפשרי של השתנות ההתנגדות מהתנגדות בודדים להתנגדות ציבורית

לאורך המערכה פעל הפיקוד באופן מבדיל ומדויק, כדי למנוע את התפשטות להבת הפעילות של המפגעים הבודדים ברחבי איו"ש לכדי מדורת ענק הכוללת קבוצות נרחבות באוכלוסייה. תפיסה זו נמצאה פעמים רבות במתח עם כלי הפעולה הגסים יותר שאותם מורגלת המערכת הביטחונית להפעיל, כגון: סגר על איו"ש, כתר אוטומטי על כפרים, מחסומים מרובים בדרכים, מניעה גורפת של יציאת פועלים לעבודה וכדומה. לכל אחת מפעולות אלה יש פוטנציאל משמעותי לשיבוש החיים של קבוצה גדולה של אנשים, אשר התסכול שלהם יכול להפוך אותם למתנגדים באופן משותף ואלים כנגד ישראל. לאור זאת עסק הרעיון המערכתי הפיקודי בצורך לבצע פעולה מבצעית מדויקת ומבדילה בהקשרים השונים.

לדוגמה במאמץ הפעלת הכוח הטקטי חוזקה יכולת ההתמודדות של הלוחם לנטרל את פעילות המפגע ללא הריגתו (בהנחה שהמצב מאפשר זאת), על מנת לצמצם את כמות הלוויות ההופכות למפגן הזדהות ציבורי, וכדי למנוע האדרה של המפגע כשהיד שמסר נפשו למען המולדת (בעיקר כשפעמים רבות מדובר באדם עם קשיים אישיים או משפחתיים, אשר הפיגוע היה דרך ההתמודדות עימם). מאמץ נוסף עסק בדיכוי מוקדי הסתה תקשורתיים ובהנגשת מידע אמין אודות פעילות צה"ל. גם התיאום הביטחוני עם הרשות הפלסטינית היה מרכיב משמעותי בהתמודדות, הן באמצעות מניעת פגיעה בכוחותינו כאשר הן פועלים בשטחי A והן באמצעות פעולות אקטיביות שבהן נקטה הרשות, על מנת לצמצם את כמות המפגעים כחלק ממאבקה כנגד תנועת החמאס.

#### למידה מערכתית וניסוי וטעייה

למידה באמצעות ניסוי וטעייה מאפשרת התמודדות עם המצב החדש והלא מוכר. מחד גיסא חלק מן הפעולות שבוצעו במסגרת ניסיונות ההתמודדות, בעיקר בתחילת המערכה, היו בעלות אפקטיביות מוגבלת. מאידך גיסא הלמידה מתוך העשייה אפשרה שיפור מתמשך והדרגתי של

אפקטיביות הפעולות. במקביל התקיימו בפיקוד ובאוגדת איו"ש פורומים ללמידה מדי שבוע (פורום מח"טים באוגדה, פורום חשיבה בפיקוד), אשר עסקו בהשגת ההבנות ובניתוח עומק של המגמות המתהוות. החיכוך וההתנסות המתמשכים, יחד עם המשגתם הרציפה, אפשרו לפיקוד לנצח ב"תחרות הלמידה" בינו לבין המפגע הבודד. הפיקוד ויחידותיו המשיכו להשתפר במתן המענה המבצעי לאורך זמן, בעוד קצב השיפור וההשתנות של המפגעים היה נמוך יותר.



**פלסטיני בהפגנה בחברון**

#### חיזוק הביטחון ותחושת הביטחון של ההתיישבות

ההפתעה במאפייני הפיגועים שחווה הפיקוד, הייתה משותפת גם להתיישבות. פיגועי הירי, הדריסה והדקירות שיבשו את שגרת היום ואת תחושת הביטחון של אנשים רבים. קבוצה רגישה במיוחד בקרב אנשי ההתיישבות היו משפרי הדיור – אנשים אשר הגיעו לאיו"ש בחיפוש אחר מקום זול, קרוב יחסית למרכז עירוני עם מאפיינים קהילתיים, אשר לא חוו את סבבי האלימות של האינתיפאדה הראשונה והשנייה. כציבור החש מאוים, נשמעו קולות רבים מקרב ההתיישבות לנקיטת "יד קשה" כלפי הפלסטינאים, הן כהרתעה והן כענישה. מיד לאחר רצח הזוג הנקין אף התרחשה התפרצות אלימה של מספר אלפי מפירי סדר יהודים שהפתיעה את הפיקוד, שאינו ערוך להתמודדות מסוג זה באופן מיטבי, בעיקר בהיבט המנטאלי.



על כן הייתה חשיבות רבה לקשר של המפקדים ברמות השונות עם אנשי ההתיישבות. המענה הביטחוני המותאם לצורך, העדכון השוטף ביחס לנעשה והתחושה כי יש קשב ומענה לרגשותיהם, סייעו בשימור החוסן של ההתיישבות לאורך המערכה.

### לנצח ולהישאר בן אדם

מצב של הפתעה עלול לפגוע לא רק בדיעה של מה נכון לעשות במצב החדש, אלא גם מה לא נכון לעשות. לדילמות מבצעיות יש ממד ערכי מובנה, במיוחד כאשר מדובר בפעילות בתוך אזרחי, והפיקוד מהווה ריבון כל תושבי האזור. הרצון העז למנוע את הפיגוע הבא יחד עם הלחצים הציבוריים שליוו את המערכה, העצימו את האתגר של ביצוע המשימה לאור ערכי רוח צה"ל עבור הפיקוד הבכיר וגם עבור הדרג הטקטי. הכשירות המנטאלית-ערכית והיכולת לווסת את הרגשות הסוערים במצב לחץ, על מנת לאפשר פגיעה מדויקת ומבדילה, הן חיוניות לתפקוד המבצעי.

כמענה לאתגרי הדרג הטקטי באיו"ש גובש מסמך תפיסתי שנכתב על ידי מח"ט אפרים, יחד עם היועצת הארגונית וקצינת החינוך האוגדתית.<sup>9</sup> המסמך יצר מנגנון אוגדתי רצוף העוסק בחיזוק הלוחם והמסגרת. בכל שלב, מההכנה המנטלית בכניסה לתע"ם, המשך בתהליכי הלמידה ברמה הפלוגתית והגדודית לאורך התע"ם וכלה בסדנת המעברים המסכמת את התעסוקה, התקיים שיח וניתנו כלים שסייעו לחייל ולמסגרת בוויסות הרגשי ובהתמודדות הערכית הנדרשת עם אתגרי הפעילות בגזרת איו"ש.

### תהליכי בניין כוח

במהלך מערכת "גודל השעה" היה מעורב הפיקוד בשני תהליכי בניין כוח משמעותיים. התהליך המרכזי היה התאמת אבני בניין הכוח למאפיינים החדשים והמאתגרים של "גודל השעה". מאחר שמודל ההתראה המודיעינית הקלאסי, המבוסס על זיהוי התארגנויות של קבוצת אנשים לביצוע פיגוע (מאחר ונדרשת היערכות להשגת אמל"ח, מודיעין וכדומה), לא נתן מענה להתמודדות עם המפגע הבודד, נכתבו אלגוריתמים ובוצעו התאמות של תהליכי האיסוף ברשתות החברתיות ביחידה הצה"לית האמונה על כך. אלה סייעו להתריע על קיום של מפגע בודד המודיע בדף הפייסבוק שלו כי הוא בדרך לביצוע פיגוע. בתחום האימון לקראת התעסוקה (אל"ת) המתקיים בבא"פ לכיש, הוכנס סימולטור המדמה התמודדות עם רכב הפורץ לצומת והמתקדם לעבר החייל. במהלך נסיעת הרכב על החייל להחליט האם מדובר בתאונת דרכים ועליו לסור מהדרך או באירוע דריסה, ולכן עליו לירות בנהג.

הגברת אימוני קרב המגע הביאה במהלך מערכת "גודל השעה" למצב שבו חיילים הצליחו לעצור את המפגע ולפרוק אותו מנשקו ללא הריגתו, כך שנמנעו הד תקשורת ועוררות חברתית

<sup>9</sup> מסמך פנימי.

בשל האירוע. החיילים צוידו באמצעי הגנה אישיים שונים, כגון מגן צוואר למניעת פגיעת סכין באזור הצוואר. המרחב הפיזי הותאם אף הוא, כאשר הוצבו חסמים בטרמפיאדות לבלימת רכבים המבצעים פיגוע דריסה. באזורים שהיו מוקדי פיגועים, כגון צומת גוש עציון, אף בוצעה התאמה של דרך הגישה לצומת.<sup>10</sup> במובן זה ממחישה מערכת "גודל השעה" את החשיבות של היכולת והגמישות הפיקודית לביצוע תהליכי בניין כוח זריזים ומותאמים לאתגרים המבצעיים. סוגיה זו מקבלת משנה חשיבות במסגרת השיח על נקודת האיזון הנכונה בבניין הכוח בין הפקמ"רים לבין זרוע היבשה והמטכ"ל המתקיים בימים אלה.

במקביל לתהליך בניין הכוח שהתמקד בשיפור התמודדות עם אתגרי מערכת "גודל השעה", עסק פיקוד המרכז גם בתהליך בניין כוח נוסף, תשתיתי יותר: מעורבות בגיבוש משמעויות "תר"ש גדעון" המטכ"לי ובתכנונו וגיבוש יעדים ותוכנית עבודה פיקודית לשנה הראשונה של התר"ש הכוללת קיצוץ משמעותי בכל המפקדות. תהליכים אלו דרשו מעורבות בצוותים ובתהליכי התכנון המטכ"ליים, הגדרת מצפן פיקודי לשנים הבאות ותכנון פרטני עם האוגדות (התארגנות למעבר מידי של אוגדה 162 לפד"ם, הקמת חטיבת הקומנדו במסגרת על-אוגדתית קבלת אחריות ישירה על חטמ"ר 417 ועוד), ביחס לנושאים המרכזיים (כוח אדם, מענה מבצעי, אימונים, תשתיות, וכדומה).

מתן קשב איכותי לביצוע תהליכי בניין כוח מורכבים, כאשר מתבצעים פיגועים כמעט מדי יום במרחב, הוא אתגר משמעותי ברמת הפרט והמערכת. עם זאת זהו חלק משמעותי מהערך המוסף של מפקדת פיקוד על פני מפקדת אוגדה – בעוד האוגדה וחיבותיה מוכוונים למענה לאירוע המבצעי הטקטי ולניהול המערכה במרחבים השונים, עוסק הפיקוד בתהליכי בניין כוח המוכוונים הן למערכה הנוכחית והן למערכות עתידיות בגזרות אחרות.

## סיכום

לאחר כעשור של שקט ביטחוני יחסי באיו"ש שלוה באירועי פח"ע מקומיים, היוותה מערכת "גודל השעה" אתגר מערכתי משמעותי עבור המפקדות והכוחות שפעלו במרחב. תהליכי ההיערכות למערכה אומנם לא דייקו באופי האתגר, אך הם סייעו למטכ"ל, לפיקוד ולאוגדה לבסס את מנגנוני השיח ביניהם ואת המוכנות לתרחישים שונים. הפיקוד נדרש להבין את המערכת הפלסטטינית הרחבה ולפעול מעבר לגבולות הסמכות שלו, במיוחד בירושלים, על מנת

<sup>10</sup> העמקה לגבי ההתמודדות בצומת גוש עציון ניתן למצוא במאמרו של מח"ט עציון לשעבר ראו בגיליון זה: רומן גופמן, "מבט"ש למשילות", 132.

לממש את אחריותו. זאת במקביל לביצוע תהליכי בניין כוח משמעותיים, הן כמענה לאתגרי "גודל השעה" והן כשותף בתוכנית הרב שנתית המטכ"לית "גדעון".

אופן ההתמודדות של המפקדות ב"גודל השעה" עם ההפתעה המצבית רלוונטי לממלאי תפקידים בפקוד וגם במפקדות אחרות, אשר יתמודדו עם הפתעות במערכה הבאה כדרכה של המציאות המבצעית. גיבוש רעיון מערכתי מותאם, ביצוע למידה מערכתית וניסוי וטעייה, שמירה על ערכי רוח צה"ל ומתן מענה לאוכלוסייה האזרחית הם עקרונות חשובים שסייעו למפקדות בפקוד להתאושש באופן מהיר ורלוונטי מול המאפיינים החדשים של האיום, ויכולים לסייע גם למפקדות אחרות במערכת המבצעית של צה"ל. במובן זה מערכת "גודל השעה" מהווה מורשת קרב המכילה הזדמנות ללמידה ברמה הטקטית וברמה האופרטיבית והכוללת עשייה מבצעית והתמודדות ערכית היכולה לסייע להתמודדות האפקטיבית של פיקוד המרכז ושל צה"ל בעימותים הבאים.