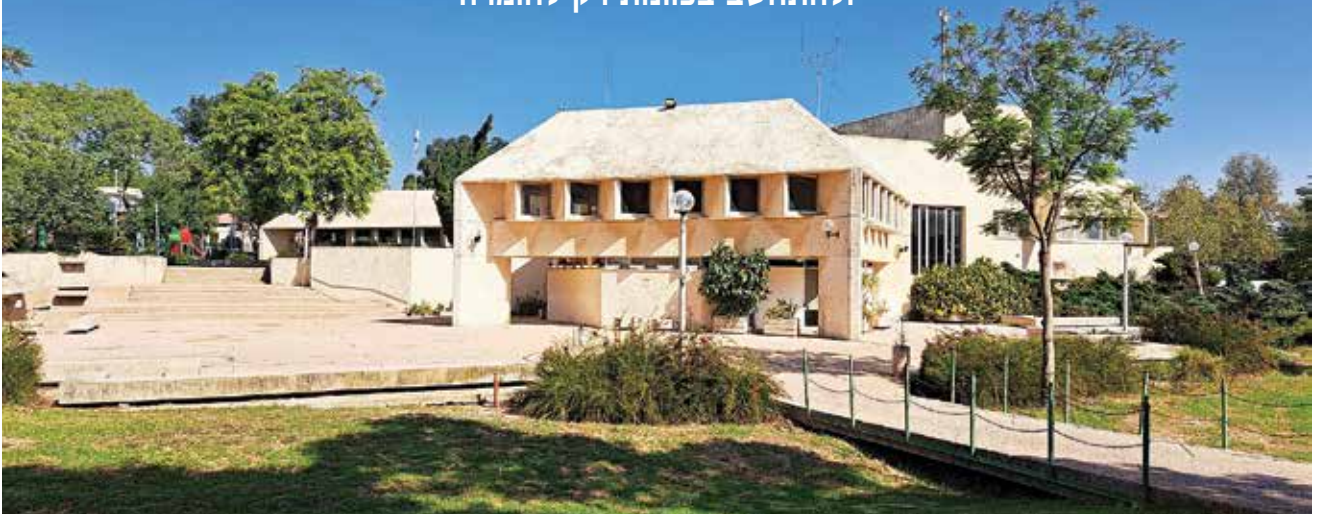


הדרך לגיהינום רצופה כוונות טובות - כוונות מול יכולות

יכולות מצביעות על כוונות, אימון של כוח צבאי בחציית תעלה הוא עדות לכוונתו לחצות תעלות, ואימון של כוח חמאס בכיבוש יישוב מצביע על כוונתו לכבוש אותו. ההיסטוריה מוכיחה שאין לצד אחד היכולת להבין את כוונות הצד השני, ועל כן יש להיערך מול היכולת, ולהתחשב בכוונות רק לחומרה



חדר האוכל בקיבוץ כפר עזה לפני 7 באוקטובר. לפי תורת ההגנה, המגן יגדיר את השטחים החיוניים למניעת הכרעתו ולשמירת האיזון, וידאג להתרכז בהגנה עליהם. צילום: ויקיפדיה

אויב שבונה את כוחו למתקפה (באמצעות רכישת אמצעים ותרגול) - אפשר להניח שכוונתו לתקוף. אויב שבונה את כוחו אך ורק להגנה - פחות סביר שיתקוף. בהיסטוריה הצבאית לא חסרות דוגמאות לכישלון מודיעיני לחזות מתקפות. כמעט תמיד, כישלון זה נבע מהערכה שגויה של כוונות האויב, תוך התעלמות מהאפשרויות העומדות בפניו לנוכח יכולותיו.

נוסף על מלחמת יום הכיפורים ומלחמת "חרבות ברזל" נציין כדוגמה את מבצע "ברברוסה" - תקיפת מדינות הציר את רוסיה ב־22 ביוני 1941. למרות התראות רבות וסימנים מעידים, סטלין, מנהיג ברית המועצות, שוכנע שהיטלר לא יפנה את צבאו אל מול ברית המועצות בשלב זה של המלחמה, ולכן העריך שיש לו עוד זמן מספיק להיערך.

במאמר זה אנתח מדוע על המגן להיערך אל מול האפשרויות הפרוסות בפני האויב לנוכח יכולותיו, ומדוע אסור להקל ראש בהיערכות זו לנוכח הערכת הכוונות. נוסף על כך, אנסה להשיב על הטענות שמאתגרות גישה זו.⁴

הגנה מול התקפה

התקפה היא צורת קרב שתכליתה לכבוש שטח מידי אויב או לפגוע בו או בנכסיו. הגנה היא צורת קרב שתכליתה למנוע כיבוש שטח מהאויב, או למנוע פגיעה בכוחות המגן ובנכסיו. ככלל, התוקף מעוניין לשנות את המצב הקיים, ואילו המגן מעוניין לשמרו.

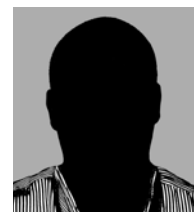
הדיון הנוגע להיערכות אל מול יכולות ולא מול כוונות הוא

היערכותו של צה"ל אל מול עזה ב־6 באוקטובר 2023 מעלה מחדש שאלה נוסנה: האם על המגן להיערך אל מול יכולות האויב, או שמא אפשר לדלל את מערך ההגנה בהסתמך על הערכת כוונות האויב, ולהישען על הרתעה - בהנחה שהמודיעין יספק התראה שתאפשר לעבות את מערך ההגנה מבעוד מועד?

בדוח ועדת אגרנט התייחסו חברי הוועדה לסוגיה. "יש לבקר את נקודת המוצא, ששימשה בניין אב לקונספציה ואשר לפיה דרוש להבחין בין יכולת צבאית (Capability) לבין כוונה לעשות מלחמה (Intention); הווה אומר, העניין הראשון אינו חייב להעיד על השני, שהוא הקובע בשביל ההערכה המודיעינית ורק בו מצויים אנשי המודיעין להתרכז בתחום זה".¹

בהיסטוריה הצבאית לא חסרות דוגמאות לכישלון מודיעיני לחזות מתקפות. כמעט תמיד, כישלון זה נבע מהערכה שגויה של כוונות האויב, תוך התעלמות מהאפשרויות העומדות בפניו לנוכח יכולותיו

בהמשך הניתוח מתייחסים חברי הוועדה לתורת המודיעין הצרפתי, כפי שהביאה בפניהם אלוף אהרן יריב.² על פי תורה זו, יש לנתח מה אפשרי (possible), ולא את הכוונות, ומותר להסיק מהאפשרויות שיש בידי האויב את כוונותיו.³



סא"ל (מילי) דורון (דורי) פנקס, קצין
תכנון בגיס הצפוני, רע"ן תו"ל במז"י, רע"ן
מפקדות בתוה"ד

היערכות אל מול יכולות ולא אל מול כוונות

דילמת המגן תתמקד לרוב בשאלה כמה כוח לפרוס, וכמה כוח להחזיק בכוונות ובעתודה. לעולם יהיה מחסור בכוח ביחס לשטח לאורך זמן, וביחס לעוצמת ההתקפה שהאויב עשוי לרכז בכל נקודה שיבחר. אי אפשר להחזיק את כל הכוח כל הזמן ובדריכות מלאה. דילמה זו גוברת בהיעדר עומק, בעוד שטחים חיוניים או יישובים נמצאים בקרבת קו המגע, או במקרה שעיקר הכוח הוא אנשי מילואים, שהחזקתם בשירות פעיל פוגעת בהם, במשפחותיהם ובכלכלת המדינה.

**בניגוד לתוקף, המגן לעולם יסבול ממינוע
כוח ביחס לשטח, שכן עליו להגן על כל
השטח, לעיתים לאורך זמן רב, ולא על
נקודה אחת בלבד. על המגן להיות בדריכות
מתמדת; הוא יכול להיות מופתע מהעיתוי,
מהמיקום ומעוצמת ההתקפה, אך אסור
שיופתע מעצם התרחשותה**

אחד הפיתויים הגדולים העומדים בפני מקבלי ההחלטות הוא לקבוע את עוצמת הכוח הנדרש להגנה בהתאם להערכת כוונות האויב, ללא קשר ליכולותיו. רוב הזמן, בייחוד אם האויב מסתיר את כוונותיו לתקוף, אפשר לחסוך כך כמות ניכרת של כוחות. אם אין לאויב כוונה לתקוף אפשר להסתפק בכוחות הגנה מעטים, שכל תפקידם לסייר לאורך הגבול, לשמור על ריבונות, למנוע חדירה לצורכי הגירה או לצורך פלילי, לאתר מרגלים של האויב ולסכל פעילויות קומנדו, גרילה או טרור. על הערכת הכוונות נהוג להוסיף בהקשר זה שני נדבכים: הרתעה והתרעה. כך תתקבל תפיסה אסטרטגית סדורה והגיונית לכאורה המסבירה מדוע אפשר להסתפק במערך הגנה מצומצם אל מול אויב בעל יכולת תקיפה מהותית, ולחסוך משאבים רבים.

דיונו של המגן. התוקף יוזם את הקרב, ולכן הדיון אינו רלוונטי מבחינתו. כדי לרדת לעומקם של הדברים יש להבין את הנחות היסוד של התוקף אל מול הנחות היסוד של המגן. הנחות היסוד של התוקף⁵ הן: בהגנה, חזקה ככל שתהיה, אפשר תמיד למצוא או לייצר נקודות תורפה. התוקף הוא שיקבע את מועד ההתקפה, את מקומה ועוצמתה, ולכן יוכל להפתיע. מאידך גיסא, ככל שחולף הזמן, התוקף מתרחק מבסיסיו, קווי האספקה מתארכים, השפעת ההפתעה שהשיג מתפוגגת, ובהתאם הולכת ופוחתת עוצמת ההתקפה. לעומת זאת, הנחות היסוד של המגן הן: המגן מכיר את השטח ויכול להכינו להגנה. בניגוד לתוקף, המגן לעולם יסבול ממינוע כוח ביחס לשטח, שכן עליו להגן על כל השטח, לעיתים לאורך זמן רב, ולא על נקודה אחת בלבד. על המגן להיות בדריכות מתמדת; הוא יכול להיות מופתע מהעיתוי, מהמיקום ומעוצמת ההתקפה, אך אסור שיופתע מעצם התרחשותה. ככל שחולף הזמן, המגן יוכל להתגבר על ההפתעה הראשונית, אם טרם הוכרע, לתגבר את כוחותיו ולרכז מאמציו, אל מול מאמצי התוקף. בין התוקף למגן מתנהל קרב על הזמן. על המגן להיערך כך שיוכל למנוע את הכרעתו⁶ לפחות למשך הזמן שבו יוכל לרכז כוחות שייתנו מענה לתוקף, ואילו התוקף נדרש להכריע את המגן בטרם תיחלש תנופת ההתקפה, ובטרם יעריך המגן במלוא עוצמתו. (ראו טבלה 1).

טבלה 1: בין התוקף למגן מתנהל קרב על הזמן

תבחין	מגן	תוקף
נקודות תורפה	ינסה לכסותן או להסוותן.	ינסה למצוא אותן או לייצרן.
יוזמה	מגיב ליוזמת התוקף.	יוזם את ההתקפה.
הפתעה	מופתע מהמקום, מהעיתוי ומעוצמת ההתקפה - אסור שיופתע מעצם ההתקפה.	מפתיע את המגן בהקשר של המקום, העיתוי ועוצמת ההתקפה.
זמן	פועל לטובת המגן - יעדיף למשוך זמן עד לצבירת עיקר הסד"כ.	פועל לרעת התוקף - יעדיף להכריע לפני היערכות מלאה של המגן.
כוח	בדרך כלל יסבול ממינוע כוח ביחס לשטח שעליו נדרש להגן. בעקבות יכולת התוקף לרכז מאמץ, המגן, כמעט תמיד, ימצא ביחסי כוחות נחותים ביחס לתוקף בנקודה שבה יבחר התוקף לתקוף, משמע לפחות בתחילת ההתקפה.	יכול לרכז כוחות, להתאים את עוצמת ההתקפה לכוח הנמצא ברשותו וליצור עדיפות מקומית בנקודה שבה יבחר לתקוף.



תרגיל "חומת יריחו" של חמאס לכיבוש יישובים ובסיסים. אויב שבונה את כוחו למתקפה באמצעות רכישת אמצעים ותרגול - אפשר להניח שכוונתו לתקוף. מקור: כאן 11

ניתוח זה כולל את ביצוע נהלי הקרב, את זמן הקפצת הכוחות ואת הגעתם לאזור הפעולה. במקרה של הפעלת מילואים, יש לכלול גם את זמן גיוסם והצטיידותם. מול תפיסה זו עומדות שתי טענות שעמן הייתי רוצה להתמודד בהמשך המאמר.

אחד הפיתויים הגדולים העומדים בפני מקבלי ההחלטות הוא לקבוע את עוצמת הכוח הנדרש להגנה בהתאם להערכת כוונות האויב, ללא קשר ליכולותיו. רוב הזמן, בייחוד אם האויב מסתיר את כוונותיו לתקוף, אפשר לחסוך כך כמות ניכרת של כוחות

הטענה הראשונה - אם נתעלם מהכוונות ונתמקד ביכולות בלבד אזי עלינו להיערך מול כל כוח צבאי מיומן הקיים בעולם, כולל ארצות הברית, סין ורוסיה, וזה לא מעשי. כפועל יוצא מכך, בכל מקרה אנו מתחשבים בכוונות. לפיכך, העניין הוא שאלה של מידה, ולא עצם ההתחשבות בכוונות. הטענה השנייה - אם ניערך למנוע כל התקפה של כל אויב לאורך כל הזמן - נידרש לסדר כוחות גדול מיכולתה של ישראל, ונשתק את המשק הישראלי. גישה זו איננה ישימה, ולכן יש לנקוט גישה של ניהול סיכונים הכוללת גם הערכת כוונות.

"היערכות מול יכולות בלבד דורשת היערכות גם אל מול ארצות הברית, סין וצבאות אירופה". טענה זאת טומנת

ואולם גישה זו היא הימור, ועלותה עלולה להיות, כפי שראינו ב-1973 וב-2023, גבוהה מאוד, עד בלתי נסבלת. הגדיר זאת היטב לפני 2,500 שנה המצביא הסיני סון טסו: "חכמת המלחמה מלמדת אותנו שלא לסמוך על הסיכוי שלא יבוא האויב אלא על כוונותנו לקדם את פניו; שלא לסמוך על הסיכוי שלא יתקף, אלא על העובדה שעשינו את עמדתנו בלתי נכבשת".⁷

איך, אם כך, אפשר להתמודד עם דילמת עוצמת המגן הנדרשת אל מול תוקף לאורך זמן?

ראשית, על המגן לנתח באופן יסודי ומקצועי את יכולות האויב. לאחר מכן, עליו להציג את כל הדפ"אות (דרכי הפעולה האפשריות) העומדות בפניו. המושג "אפשרי" משמעו בר-ביצוע, בהתאם למשאבים העומדים לרשות התוקף. הנחת היסוד חייבת להיות, שהאויב יעשה כל מה שהוא יכול אם לא נמנע זאת ממנו.

מבין כל האפשרויות בנות הביצוע, על המגן לתכנן להיערך אל מול האפשרות הגרועה ביותר מבחינתנו (הטובה ביותר בעיני התוקף). אפשרות זו תגרום לנו את הנזק הגדול ביותר ותביא לתוקף את ההישג הגדול ביותר.

את האפשרויות על המגן לנתח לנוכח המשאבים העומדים לרשות התוקף: כוח האדם, מיומנות כוח האדם, אמצעי הלחימה, אמצעי הניד וכדומה. כדי להבין את לוחות הזמנים העומדים לרשות המגן יש לבחון כמה זמן יידרש לאויב כדי להביא את כוחו למרחב ההתקפה.

את היערכות המגן יש לקבוע כך שגם אם תתממש האפשרות הגרועה ביותר, עדיין יחזיק מעמד ולא יצא מאיזון⁸ עד הגעת כוחות התגבור, בהתאם לניתוח זמן ומרחב של כוחות המגן.



מבצע "ברברוסה". חיילים גרמנים חוצים את הגבול ביום הפלישה לברית המועצות, 22 ביוני 1941. למרות התראות רבות וסימנים מעידים, סטלין שוכנע שהיטלר לא יפנה את צבאו אל מול ברית המועצות בשלב זה של המלחמה. מקור: ויקיפדיה

המצב, גם בהיקף הכוחות ששהו באותה העת בגזרה, הייתה נראית אחרת. כמו כן, אם המכשול המעכב מול עזה היה מסיבי יותר, ונוסף על החומה והאמצעים הטכנולוגיים היה כולל גם שד"ם, גדרות ותעלה והיה מחייב את כלי הרכב של חמאס לנוע במעברים הכרחיים, אפשר היה לרכז מול מעברים אלה אש ולעצור את רוב הסד"כ הקרקעי הניד.

הדוגמאות רבות, ואני מניח שקציני צה"ל, הידועים ביצירתיות וביוזמה, יכולים למצוא פתרונות מעשיים לכל מרחב. התפיסה ששלטה עד 6 באוקטובר היא שאירוע תקיפה רחב של חמאס פשוט לא יכול לקרות. לא כי הוא לא אפשרי - יכולות חמאס והאימונים היו ידועים למספר לא קטן של קצינים - אלא מכיוון שההנחה הייתה שאין לחמאס כל כוונה לתקוף.¹⁰

טענתי היא, שהיערכות נכונה הייתה מאפשרת להחזיק מערכת הגנה אל מול יכולות האויב גם עם סד"כ מצומצם, יחסית, בהתעלם מכוונותיו. מערכת כזו יכולה לעכב את האויב ולמנוע ממנו להשיג הישגים חשובים, עד הגעת תגבורת שתאפשר את הכרעתו. מובן שיש לנתח כל מקרה לגופו, לנוכח הקרקע, יחסי העוצמה, ובייחוד - שיקולי זמן ומרחב.

לשם כך נדרש: לבנות את הכוח ולהכין את המרחב בהתאם; לשקול שיקולי זמן ומרחב; להחליט בהתאם לסיכונים מחושבים, בניגוד להימורים.

בחובה כשל רטורי המכונה "פנייה לאבסורד", או "רדוקציה לאבסורד"⁹ משמע הקצנת הטענה כדי להציגה כמגוחכת, אבסורדית ושגויה. זהו ניסיון ליצור רושם שטענה מסוימת מופרכת מיסודה. כשל זה מצביע על תרחיש שבו טענה מסוימת תתגלה כאבסורדית, ואינו רלוונטי בהכרח לסוגיה שעל הפרק.

אין להשוות בין תרחיש של היערכות הגנתית אל מול מדינות ללא גבול עם ישראל, ללא קונפליקט אידאולוגי על שטח או על משאבים, מדינות הנמצאות עם ישראל במערכת יחסים דיפלומטיים - ובין מדינות או ישויות אויב המצהירות על כוונתן להשמיד את ישראל ונערכות לכך. אי אפשר להשליך מהיחס כלפי ארצות הברית, סין ומדינות אירופה למדינות שכנות, שעמן היה לנו קונפליקט בעבר (מצרים, ירדן), גם אם יש עימן כרגע הסכמי שלום. הסכמים אלה יכולים להשתנות בעקבות שינויי משטר או אינטרסים, וליצור איום מהותי בזמן קצר. אפשר לדמות טיעון זה לטיעון הבא: אין הצדקה להיערך לכל אסונות הטבע הצפויים. גם היעלמותה הצפויה של השמש (בעוד מיליארדי שנים) היא אסון טבע, ואין לאנושות אפשרות מעשית להיערך לכך.

אינני ממליץ להתעלם מן התרחישים האפשריים. המענה ליכולות של ארצות הברית, סין, רוסיה ומדינות אירופה מתאים למערכת בריתות ויחסים בין-מדינתיים. אסור להתעלם מהיכולות של מעצמות אלה, אולם המענה שניתן להן הוא דיפלומטי, ולא צבאי.

לעומת זאת, המענה למדינות ולישויות העוונות את ישראל - גם כאלה הנמצאות עימנו ביחסי שלום - או למדינות שכנות בעלות יכולות (כמו מצרים וירדן), חייב להיות מבוסס יכולות, מתוך הבנה שהכוונות עלולות להשתנות בן-לילה. דוגמה לכך ראינו עם עלייתו של מוחמד מרסי לשלטון במצרים, בשנים 2012-2013.

התפיסה ששלטה עד 6 באוקטובר היא שאירוע תקיפה רחב של חמאס פשוט לא יכול לקרות. לא כי הוא לא אפשרי - יכולות חמאס והאימונים היו ידועים למספר לא קטן של קצינים - אלא מכיוון שההנחה הייתה שאין לחמאס כל כוונה לתקוף

"אין לישראל די סד"כ כדי להיות ערוכה מול כל האימונים כל הזמן". לישראל אכן אין יכולת להחזיק לאורך כל השנה כוחות שיכולים להכריע את כל האויבים העומדים מולה בריזמנית. ואולם הדרישה להיערך מול היכולות, ולא מול הכוונות, לא מחייבת החזקת כוחות בסדר גודל כזה.

הבנת הדינמיקה של קרב ההגנה מול קרב ההתקפה דורשת מהמגן להיערך לאורך זמן כדי לעכב את התוקף ולמנוע ממנו הישגים גדולים עד הגעת התגבור הנדרש. היערכות כזו מאפשרת לצמצם את הכוחות הקבועים הנדרשים ובכל זאת למנוע מהאויב הישגים משמעותיים, אם כי לא למנוע הישג כלשהו.

אם ב-7 באוקטובר 2023 היו זמינות יכולות אש יבשתיות ואוויריות שיכלו להגיב בתוך זמן קצר, אני מניח שתמונת



מנהרה שנחשפה במלחמת "חרבות ברזל". הנחת היסוד חייבת להיות, שהאויב יעשה כל מה שהוא יכול אם לא נמנע זאת ממנו.
צילום: יואב זיתון, דו"ץ

בניין הכוח בראיית היערכות אל מול היכולות

צה"ל מתכנן את בניין כוחו שנים קדימה. הוא נעזר לשם כך בחזון ארוך טווח ובתוכניות רב-שנתיות. מכיוון שתמיד יש מחסור בתקציב, עיקר הדיון הוא - על מה מוותרים. צה"ל מקיים בעצם מערך ניהול סיכונים. אמצעי מרכזי לבניין הכוח הוא הגדרת תרחיש הייחוס, ניסיון להגדיר מול מה צה"ל צפוי להתמודד בשנים הקרובות, ואל צפי זה לבנות את הכוחות.

ההישענות על הכוונות מאפשרת לצה"ל ולדרג המדיני, בקלות יחסית, לוותר על מרכיבי בניין כוח או על כוחות בנימוק שעל פי תרחיש הייחוס, אין לאותו כוח כוונה להתעמת עם צה"ל בשנים הקרובות.¹¹ דוגמה מצוינת לכך היא ההיערכות אל מול צבא מצרים. ישראל נמצאת ביחסי שלום עם מצרים, ולכן הסבירות למלחמה עם צבא מצרים אינה גבוהה. משיקולים אלה, בניין הכוח אל מול צבא מצרים כמעט לא קיים.

לדוגמה בהיותי קצין אג"ם של אוגדת סיני, בשנים 1998-2000, החזיק צה"ל תוכניות הגנה אל מול צבא מצרים ותרגל אותן כמה פעמים בשנה. כיום אינני יודע אם מוחזקות תוכניות כאלה, אבל ככל שאני מכיר - לא מתקיימים תרגילים אל מול צבא מצרים.

חוסר התרגול יוצר הכחדת מיומנויות כגון הכרת אופי השטח, הכוחות והפתרונות המבצעיים (כולל טכניקות ותרגולות). כך נעלם ידע רב שהיה קיים בצה"ל לפני 25 שנה, בנוגע לגזרת סיני. כל זאת על סמך ההנחה שעם המצרים קיים שלום ולכן הסבירות ללחימה נגדם נמוכה. ואולם, כפי שראינו ב־2012, השלטון במצרים יכול להתחלף בן-לילה, ומצרים יכולה להפוך לאויב רלוונטי תוך זמן קצר יחסית.

בניין כוח על פי גישת היכולות צריך לאפשר מענה למצבים כאלה. חובה לוודא שבמקרה שייווצר איום מצרי (או ירדני, או סעודי) יהיה לצה"ל מענה סביר, בלוח זמנים הגיוני. לשם כך חובה לשמר את הידע, התרגולות וההיכרות עם השטח ועם הכוחות, ולוודא שלצה"ל המשאבים (סד"כ ואמל"ח), או האפשרות להקימם בזמן סביר. בניין הכוח צריך לתת מענה ליכולות של כל הצבאות והכוחות המטילים איום על ישראל, בפועל או בכוח.

שיקולי זמן ומרחב

בניין הכוח ופריסת הסד"כ צריכים להיות בהתאם לשיקולי זמן ומרחב. שיקולים אלה הם בעצם מענה לשאלה: כמה זמן ייקח לכוחותינו, או לכוחות האויב, להגיע מוכנים וכשירים לנקודת המפגש בין המגן לתוקף?

שיקולי זמן ומרחב רלוונטיים הן לבניין הכוח הן לפריסתו המבצעית. הם עשויים לצמצם באופן ניכר את הסד"כ שנותן מענה ביום-יום ולאפשר "הנחות" מסוימות בבניין הכוח. למשל, אם כוחות שריון מצריים נדרשים לחצות את תעלת סואץ ואת חצי האי סיני לפני כניסתם למגע עם כוחות ישראלים - היערכות מול היכולות המצריות לא דורשת נוכחות מלאה של כוחות שריון לאורך גבול מצרים. לחלופין, אם מהפכה במצרים תדרוש לפחות שנה עד שצבא מצרים יוכל לתקוף את ישראל, אפשר יהיה לתכנן בניין כוח ייעודי שיארך חודשים מספר לקראת מצב כזה.

שיקולי זמן ומרחב מאפשרים לצמצם את הכוחות המגינים על גבולות ישראל עד רמה מסוימת. הם מאפשרים גם להרוויח זמן באמצעות עיכוב האויב בפעולות שישוהו את התקדמותו.

פעולות כאלה יכולות להיות תקיפה במעברים הכרחיים, הקמת מכשול מעכב ושלטה על המכשול בתצפית אמינה ואש.

סיכון מחושב אל מול הימור

אין ספק שהיערכות להגנה אל מול ריבוי אויבים דורשת ניהול סיכונים. ניהול סיכונים נכון משמעו קבלת סיכונים מחושבים והימנעות מהימורים.

מהו ההבדל בין סיכון מחושב להימור? סיכון מחושב של מגן מתאפיין בכך שגם אם יתממש במלואו - המערכת של המגן לא תצא מאיזון, ואפשר יהיה לשקמה. הימור, לעומת זאת, הוא לבחור סיכון שמימושו יפר את איזון המערכת, ואי אפשר יהיה לשוב ולשקמה.

אדם ששם את כל כספו על הרולטה הוא מהמר. אם יפסיד - יישאר ללא דבר. אדם ששם על הרולטה סכום זניח, מבחינתו, מקבל על עצמו סיכון מחושב, וגם אם יפסיד את כל הסכום יוכל לעמוד בכך ולהתאושש.

בניין הכוח ופריסת הכוחות להגנה מחייבים קבלת סיכונים מחושבים. הנחת היסוד של המתכנן צריכה להיות שיתממשו ושיהיה להם מענה סביר. אסור להמר!

לצערנו, היערכות צה"ל אל מול עזה ב־6 באוקטובר 2023, תוך התבססות על כוונות האויב המוערכות והתעלמות מיכולותיו הידועות, הייתה הימור! לא סיכון מחושב.

והמנהיגים לא תמיד מצליחים לחזות אירועים חשובים - אם מכיוון שהאויב מנסה בכל האמצעים שברשותו להסוות את כוונותיו ולהונות את המגן, ואם בגלל קונספציות שהן הכרח בל יגונה לתפקודו של כל מערך לאומי.

התרעה - טוב שתהיה, ויש לפעול להשגתה, אך אסור להתבסס עליה בקרב ההגנה. גם זהו לקח שנלמד בוועדת אגרנט.

"ראש אמ"ן הבטיח לצה"ל מתן התרעה מראש על כוונת האויב לפתוח במלחמה כוללת, התרעה שמשכה יאפשר את הגיוס המסודר של המילואים. הבטחה זו הונחה כיסוד מוסד לתוכניות ההגנה של צה"ל. אנו מוצאים שלא היה יסוד לתת לצה"ל הבטחה מוחלטת שכזו".¹² בדוח המפורט מסבירים חברי הוועדה מדוע לא התאפשר לתת הבטחה להתרעה.

ההיסטוריה מוכיחה שאין לצד אחד היכולת להבין את כוונות הצד השני. עובדה זו מודגשת אם האויב הוא ארגון היררכי הנשלט על ידי מספר מצומצם של אנשים שלא נדרשים לתת דין וחשבון לאיש

סיכום

יכולות מצביות על כוונות, אימון של כוח צבאי בחציית תעלה הוא עדות לכוונתו לחצות תעלות, אימון של כוח חמאס בכיבוש יישוב מצביע על כוונתו לכבוש אותו והערכת היכולת לא עונה על השאלה מתי יבצע האויב את זממו. קלאוזוביץ טען כי התוקף יתקוף כאשר ימצא שהתנאים להערכתו נוחים לכך.¹³ ברור שהאויב פועל באמצעות היכולות שצבר לנוכח הכוונות שמכוונות את פעולותיו.

ההיסטוריה מוכיחה שאין לצד אחד היכולת להבין את כוונות הצד השני. עובדה זו מודגשת אם האויב הוא ארגון היררכי הנשלט על ידי מספר מצומצם של אנשים שלא נדרשים לתת דין וחשבון לאיש. כמאמר המרינס, "כוונות משתנות בן לילה" - גם אם היינו יכולים לדעת בדרך פלא את כוונתו של האויב, מי יתקע לנו כף שהוא לא ישנה את כוונתו בעוד שעה או למוחרת היום.¹⁴ מי יכול לחזות מה יהיו כוונותיו של אדם (אפילו של עצמו) אם מצבו ישתנה (נגיד, אם יזכה בלוטו או, חס וחלילה, יחלה).

המסקנה, לדעתי, היא אחת: יש להיערך מול היכולת, ולהתחשב בכוונות רק לחומרה.¹⁵ יש להיערך להגנה אל מול יכולות האויב כאילו אין הרתעה ולא תהיה התרעה כלל, ובמקביל - לפעול לניתוח כוונות האויב ולהשגת התרעה, מוקדם ככל שניתן, על מנת לתגבר את ההיערכות אם יעלה הצורך.

נקודת ההנחה של המגן להיערכותו תמיד הייתה ותמיד צריכה להיות: התוקף יפתיע במקום, בזמן ובעוצמת ההתקפה ויעשה כל שביכולתו להכריע, תוך ניצול ההפתעה. היערכות המגן נועדה למנוע זאת.

במאי 1973 היה מידע על כוונה של המצרים לתקוף את ישראל. אמ"ן טען שאין לכך סיכוי אולם הרמטכ"ל, דדו, לא שעה לטיעונו והחליט לגייס מילואים ולהיערך. לבסוף, במאי 1973 המצרים לא תקפו. למרות זאת, אי אפשר לפסול את האפשרות שההתקפה במאי נמנעה, בין השאר, בגלל היערכות הצבא

הרתעה, התרעה ומשמעותן להיערכות להגנה

מדיניות הביטחון של ישראל מתבססת שנים רבות, נוסף על הכרעה, גם על הרתעה והתרעה. במאמר זה אין כוונתי לתקוף מרכיבים אלה. להפך, טענתי שהם חשובים לתפיסת הביטחון של ישראל. ואולם מרכיבים אלה אינם מחליפים את הצורך להיערך בצורה מלאה אל מול היכולות של האויב, ולא מול כוונתו המוערכת.

היערכות אל מול היכולות היא כשלעצמה ההרתעה המיטבית. במאי 1973 היה מידע על כוונה של המצרים לתקוף את ישראל. אמ"ן טען שאין לכך סיכוי אולם הרמטכ"ל, דדו, לא שעה לטיעונו והחליט לגייס מילואים ולהיערך. לבסוף, במאי 1973 המצרים לא תקפו. אלוף אלי זעירא חגג את ניצחונו וביסס את מעמדו כמערך הלאומי. למרות זאת, לטענתי, אי אפשר לפסול את האפשרות שההתקפה במאי נמנעה, בין השאר, בגלל היערכות הצבא. כלומר, עצם הערנות של צה"ל והמוכנות להדוף התקפה הגבירו את ההרתעה ומנעו את התקיפה.

ומה לגבי התרעה? האם יכולות ההתרעה מאפשרות לצמצם את סד"כ ההגנה? התרעה היא כמובן דבר רצוי, אך לא ניתן להסתמך עליה. הניסיון ההיסטורי מראה שארגוני המודיעין

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



Mechanophysiology of Military-Related Injuries. 2015, Springer
Cavarretta, D.J., E.E. Hall, and W.R. Bixby. (2019). 3
The acute effects of resistance exercise on affect, anxiety, and mood—practical implications for designing resistance training programs. Int Rev Sport Exerc Psychol. 12: pp. 295-324
Sport science 2020, British medical journal 2023
"מבזקון למידה – תמרון בלבנון", אוקטובר 2024 (מסמך פנימי) 5

מנהיגות הדרג הטקטי במלחמת "חרבות ברזל" (עמ' 65)

- 1 שמיר, ב' (1999). סוד הקשר הבריזמטי: הסברים שונים והשערות הנובעות מהם. בתוך: א' גונן וא' זכאי (עורכים). מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה. משרד הביטחון, עמ' 35-59; Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? – Toward a life-story approach to authentic leadership. The leadership quarterly, 16, 395-418
- 2 Feltman, C. (2008). The thin book of trust: An essential primer for building trust at work. Sweeney, P. J., (2010) Do soldiers reevaluate trust in their leaders prior to combat operations? Military Psychology, 22(1)
- 3 Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995), An integrative model of organizational trust, The academy of management review 20(3), 709-734
- 5 בבניסטי, י' ולוריא, ג' (אפריל 2019). הפרקטיקה של "גם וגם": מודל להטמעת מדיניות פרדוקסלית על ידי מנהלים. הפרקטיקאי, עמ' 4-9
- 6 שמיר, ב' (1999). סוד הקשר הבריזמטי: הסברים שונים והשערות הנובעות מהם. בתוך: א. גונן וא. זכאי (עורכים). מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה. משרד הביטחון, עמ' 35-59; Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? – Toward a life-story approach to authentic leadership. The leadership quarterly, 16, 395-418
- 7 גל, ר' (1999). מנהיגות בקרב. בתוך: א' גונן וא' זכאי (עורכים). מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה. משרד הביטחון, עמ' 199-231

הדרך לגיינוס רצופה כוונות טובות - כוונות מול יכולות (עמ' 56)

- 1 ועדת החקירה - מלחמת יום הכיפורים, דין וחשבון חלקי נוסף: הנמקות והשלמות לדו"ח החלקי, עמ' 5
- 2 אלוף אהרן יריב היה ראש אמ"ן לפני אלוף אלי זעירא
- 3 ועדת החקירה - מלחמת יום הכיפורים, דין וחשבון חלקי נוסף: הנמקות והשלמות לדו"ח החלקי, עמ' 97
- 4 טענות אלה רוחו בצה"ל לפני 6 באוקטובר 2023 ועדיין קיימות, להערכתי, אצל קצינים רבים
- 5 הנחות אלה נובעות מעצם טבעה של ההתקפה כפעולה יזומה
- 6 במאמר זה לא אדון במשמעות העמוקה של המושג "הכרעה". לצורך המאמר אגדיר, באופן כללי, "אויב מוכרע" כאויב החסר את היכולת או הרצון להמשיך להילחם ולמנוע מיריבו להשיג את מטרותיו
- 7 טסו, ס' (1990). חבמת המלחמה. מערכות
- 8 איזון – מצב שבו יכול המפקד להגיב על התפתחויות ולשנות את מהלך הדברים בשדה הקרב; הוצאה מאיזון – מצב בו נשללת זמנית יכולת זו של המפקד (מתוך ילקוט ברק תחת אבטחה, עמ' 31)
- 9 אריאל, כ', המדריך לכשלים. המדריך לכשלים רטוריים. <https://www.kshalim.com>
- 10 חלק מהקצינים שהכירו את הכוחות, האמצעים והאימונים לא ייחסו לחמס את היכולת הדרושה. הערכת חסר של יכולות האויב היא נקודה אחרת ולא אדון בא
- במאמר זה. אציין רק שאין לזלזל בכוחו של אויב כמו שאין להעצימו. יש לנתח ניתוח מקצועי של יכולות האויב לאור הכוחות, האמצעים, כשירות של הכוחות והמוטיווציה שלהם
- 11 בבניין הכוח ייתכנו גם טעויות אחרות כגון הסתמכות יתר על טכנולוגיה, שישי הטוענים שהייתה אחת המכשלות העיקריות ב-7 באוקטובר 2023, אולם מאמר זה לא דן בכך
- 12 ועדת החקירה – מלחמת יום כיפור, דין וחשבון חלקי, עמ' 8
- 13 לאונרד, ר"א (1977). על המלחמה - מדריך קצר לקלאוזביץ. מערכות
- 14 למשל בפברואר 1943 תכנן המפקד הגרמני בצפון אפריקה רומל התקפה, פקודתו נקלטה על ידי המודיעין הבריטי והמפקדים הבריטיים החלו לשנות היערכותם על סמך המודיעין. אלא שלמוחרת שינה רומל את דעתו ואת תוכניתו והעדיף את חמק מהמודיעין הבריטי, כך שבפועל ההיערכות מחדש של הכוחות הבריטיים על סמך המודיעין הייתה בעוכריהם. תודה לסא"ל ("מיל") ד"ר Hinsley, F. H., (1981). British Intelligence in the Second World War – Volume 2. Cambridge University Press. pp 584 – 586
- 15 גת, ע' (2024), 9 בספטמבר. הפתעה אסטרטגית תמיד? מבט על גיליון 1893. המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)

איך בונים לוחמים לקרב - השמעת תוכנית "מערכי הכוח" על הכשירות המבצעית במלחמה (עמ' 62)

- 1 אחת הסיבות לשיפור תוכנית האימונים הייתה העלות הגדולה של תביעות נגד משרד הביטחון בגין פציעות גב וברכיים בהכשרה
- 2 military personnel, The Mechanobiology and

