

בין המערכות 34



נובמבר-דצמבר 2025

יוצא לאור על ידי "מערכות", בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי

<https://www.maarachot.idf.il>

A golden grenade with a brain-like, convoluted body. The body is covered in a complex, symmetrical pattern of raised, wavy ridges that resemble the folds of a brain. The top of the grenade features a standard pin and lever mechanism, also rendered in gold. The entire object is set against a light blue background with a subtle grid pattern.

פוסט לוחמה פסיכולוגית

הספר **פוסט לוחמה פסיכולוגית** מאת רון שליפר עוסק במתודולוגיית ה"פ" (לוחמה פסיכולוגית) הנהוגה על ידי מדינות, ארגונים ויחידים. הוא כולל שני שערים וחצי. בשער הראשון עשרה פרקים, אשר עוסקים בעיקר בהגדרות. שליפר מתחיל מהבסיס – מהו מידע, איך הוא נקלט ומנוהל, כיצד הוא מופץ – ואז צולל פנימה לעולמות לוחמת המידע, בעיקר בהיבטיה הצבאיים. כך מתוארת הלוחמה הפסיכולוגית על מרכיביה השונים,

סוגי המסרים, האמצעים להפצתם ולבסוף, כיצד זה בא לידי ביטוי בצה"ל. השער השני כולל חמישה פרקים, המנתחים מקרי בוחן של ל"פ – חמאס בפרשת גלעד שליט, צעדות השיבה ו"שומר החומות", רוסיה ואוקראינה במלחמה הנוכחית, ולבסוף מדריך ל"איך לעשות ל"פ". הפרק האחרון, שמגיע אחרי אחרית דבר, מתייחס למלחמת "חרבות ברזל", ומצביע על סימנים לזיהוי הל"פ שבה משתמשים שני הצדדים. הספר נוגע מעט בנושאים של ביטחון לאומי ובתפקיד המדינה בתחום, אבל מתמקד בעיקר בצה"ל. למי שמעוניין, יש גם ספר של שליפר שפורסם בעבר: **לוחמה פסיכולוגית** (2007).

הספר הנוכחי מעלה סוגיות מרכזיות בל"פ, הרלוונטיות מאוד כיום. ישראל וצה"ל מתקשים מאוד בתחום, והתוצאות ההרסניות ניכרות היטב במלחמת "חרבות ברזל". יישום התהליכים והרעיונות המתוארים בספר, אפילו בחלקם, יכול לסייע במאמץ הלאומי והמלחמתי, לשפר את מעמדה של ישראל ושל צה"ל בעיני קהל הפנים והחוץ ולסייע בהתמודדות מול האויב. עם זאת, הספר מתמודד עם כמה אתגרים. הראשון הוא היעדר מקורות – אקדמיים, צבאיים או אחרים. כמעט בכל עמוד אפשר למצוא הגדרות – מידע, דאטה, פונקציית מידע, גלובליזציה, מערכות שיתוף, לחימה מבוססת אפקטים, מידע כתוב, מידע חזותי, מידע בעל פה, מידע פורמלי, מידע אפורמלי, לוחמה רפלקסיבית, לוחמה מהפכנית, מלחמות לואו-טק ומלחמות היי-טק, לוחמה פסיכולוגית, צריבה תודעתית, מבצעים פסיכולוגיים ועוד, ועוד, ועוד. לאף אחת מהן אין סימוכין או מקור. ניכר כי הכותב מכיר את הנושא מקרוב ומשתמש בניסיונו האישי, אך, ובייחוד מאחר שהוא עוסק בעיקר בנעשה בצה"ל, מן הראוי היה להביא מקורות מוסכמים להגדרות הללו, ולו רק כדי ליישר קו בין השניים. למשל, "ההונאה הצבאית". לפי שליפר, היא נועדה "להשפיע על מקבלי ההחלטות בקרב האויב, באמצעות יצירת מצג שווא של המציאות", ואילו אמ"ץ תוה"ד מגדירים אותה כך: "כינוי לתחום משנה של לוחמת מידע שעניינו החדרת מידע או רושם כוזבים מגמתיים באמצעות פעילות יזומה, כדי להשפיע על המושגים ועל התפיסות של האויב, להוליקו שולל, להביאו לידי הערכה מוטעית של המצב ולגרום לו לבצע מעשה או מחלל מסוימים" (שליפר, עמ' 50).²

ההגדרה של שליפר נכללת בהגדרה הצה"לית, אך חסרה בהרבה מרכיבים. אותו הדבר בנוגע להגדרה שהיא אולי החשובה בספר כולו – מאחר שהוא נקרא על שמה – "לוחמה פסיכולוגית". בעוד בצה"ל היא מוגדרת כך: "תחום משנה של לוחמת מידע שעניינו תכנון ועריכה של מבצעי מידע המכוונים להשפיע על הדעות, הרגשות, הגישות וההתנהגות של פרטים, קבוצות או ארגונים, כחלק ממאמץ ביטחוני צבאי כולל (טקטי, מערכתי או אסטרטגי)",³ שליפר מגדיר אותה כ"מערכת של פעולות שכנוע מתוכננות, בעיקרן לא אלימות, שמפעיל גורם מדינתי (לדוגמה, צבא), פוליטי או ארגוני (לדוגמה, ארגון טרור), כדי לקדם את יעדיו בשעת מלחמה או עימות" (עמ' 57). בלי לשפוט את טיב ההגדרה, רצוי היה להתייחס למה שקיים בספרות הבלמ"ס המקצועית, לכל הפחות כהפניה, כדי לנהל דיון בנושא, מאחר שיש פערים מהותיים ושאינם רק סמנטיים בין השניים. הגדרות נוספות שנעדרות מן המסמך, כמו "לוחמת מידע", זוכות בו לעיתים לפרק שלם (עמ' 56-45).⁴

הנקודה השנייה היא תצורת הספר. הספר כתוב כמו ספר תו"ל צה"לי. נדרש ככל שיהיה, לקהל הרחב זה מתיש, וגם למתורגלים בתחום זה מאתגר. בספר חזרות רבות על חלק מהנושאים, שלא תרמו להבנת המסר והובילו לדשדוש מסוים בקריאה. מוטב אילו היה נגיש יותר ואולי אף קצר יותר. הנקודה האחרונה היא הנחרצות. לעיתים יש בספר אמירות נחרצות מאוד, כגון "מלחמת העולם השנייה [...] ומקרה ברור של מי הם הרעים ומי הטובים". או "המטרה האידיאלית של הל"פ היא להשיג הישגים ללא שימוש באלימות" (עמ' 53-52, 81). מאחר ששליפר מתייחס לתודעה ולהשפעה, לא בטוח שהאמירות הללו מחזיקות מים, ואולי להפך – הן מצביעות על כך ששני צדדים יכולים לראות את אותה המציאות בצורה שונה. למשל, לנו מאוד ברור שהנאצים ועוזריהם היו התגלמות הרוע האנושי, אך תומכיהם, מן הסתם, לא ראו זאת כך.

אותו המקרה לגבי חמאס – בעוד לישראל וחלק מתומכותיה ברור כי חמאס הם הרעים ו־7 באוקטובר הוא אסון אנושי איום, יש הרבה מנהיגים, אזרחים, אנשי תקשורת ואחרים, שרואים בישראל את הצד ה"רע" ואת מי שהביאה את זה על עצמה.⁵ ומלבד זאת, כשהמטרה הסופית היא השמדת יהודים, ל"פ לא יכולה לעמוד לבדה – אי אפשר להשיג את ההישגים בלי אלימות מסוג כלשהו. במקרה של מלחמת העולם או במקרה של האנטישמיות המודרנית – היהודים או מדינת ישראל לא ייעלמו מעצמם בשל השימוש בל"פ, אלא על האויב לנקוט פעולות פיזיות כדי להשיג את ה"הישג". לכן, דווקא בספר שבו יש חשיבות גדולה למרכיב החברתי והפסיכולוגי, נכון היה להיזהר מקביעות מוחלטות. מצד שני – הספר מקיף, מעמיק ונותן סקירה רחבה ומסגרת מתודולוגית לנושא הל"פ, ולכן יתרונותיו עולים על חסרונותיו.



בראיית הל"י: חטיפת גלעד שליט נועדה לקעקע את לכידות החברה הישראלית. מקור: ויקיפדיה

בצה"ל יש שש אבני יסוד לעשייה הצבאית, המרכזית שבהן היא אבן יסוד האדם. אחד המאפיינים החשובים ביותר במסגרת תופעת המלחמה הוא היכולת הקוגניטיבית של האדם לנהל את המלחמה או להתנהל בתוכה.⁶ כדי לשבש יכולת זו, על התוקף לפגוע בתודעת הנתקף – כלומר, לפגוע בעולם המושגים, התחושות והמחשבות של האדם, להוציא אותו מאיזון, ובכך להשפיע בקצה על המציאות האישית והמערכתית בלחימה.⁷ בה בעת, על כל כוח לוחם להבין כיצד להשפיע לחיוב על כוחותיו שלו, ואיך להימנע מהשפעות חיצוניות שליליות. שליפר נוגע בנושא זה לאורך כל הספר, בצורות כאלה ואחרות. הוא מסביר כיצד ההשפעה על האדם, כפרטים או כקבוצה, יכולה לשנות מהלכי מלחמות. הוא מאפיין שלושה קהלי יעד מרכזיים לל"י: קהל הבית – אזרחים ואנשי מערכת הביטחון, קהל חיצוני – אשר לו אין בהכרח צד בסכסוך, וקהל האויב – מדיני, ביטחוני ואזרחי (עמ' 32). שליפר מדגים באמצעות דוגמאות היסטוריות כיצד כל צד משתמש בקהלי היעד הללו לטובתו. הוא מדגיש כי ל"י היא מקצוע, ומי שמבצע אותה צריך הכשרה מותאמת וניסיון רלוונטי – אמירה שנראית מובנת מאליה, אך בפועל לא בהכרח מיושמת בכל הדרגים (עמ' 155-157).

שליפר מציע כמה שימושים ל"פ", בהם העצמת הלחימה הקונוונציונלית מול האויב, הורדת המורל שלו בחזית ובעורף, עידוד כניעה של לוחמיו, עידוד סכסוכים בין קבוצות שונות והשחרת תדמיתו (עמ' 79-80). בעוד ישראל וצה"ל נוקטים במידה מסוימת ניסיונות לדמורליזציה של כוחות האויב, שאר השימושים חומקים מתחת לרדאר ולא זוכים לטיפול מיטבי. הוא מונה כמה כלים שבאמצעותם אפשר לייעל את ה"פ": מחקר תרבותי-אנתרופולוגי, מחקר פסיכולוגי (כולל פסיכולוגיה חברתית), מודיעין ייחודי (וייעודי), והכנת (וגם הכרת) האמצעים הטכנולוגיים (עמ' 85). כל אלה נדרשים כדי להפוך את ה"פ" לאפקטיבית. השתנות הטכנולוגיה להעברת המסרים גם היא גורם משמעותי בהצלחה או כישלון של ה"פ", ולמדיה תפקיד חשוב בהעברת המסרים בעידן המידע (עמ' 43-44, 77-78). את ההשתנות אפשר לראות באמצעות הדוגמה על מלחמת וייטנאם. בתום המלחמה סוקרים אמריקניים הביאו את הזוועות שראו שם ישירות למקלט הטלוויזיה של הצופה בארצות הברית וגרמו לזעזוע רב, שהשפיע על דעת הקהל האמריקנית ועל מקבלי ההחלטות (עמ' 54, 83). מודל דומה מתואר בהקשר של הסכסוך עם הפלסטינים, אלא שהיום המידע זורם ישירות משדה הקרב אל מסכי הצרכנים. הפלסטינים דואגים לתעד ולהפיץ במהירות שיא חומרים משדה הלחימה, בין אם אלה סרטונים המציגים את הסבל של הפלסטינים תחת "הצורר הישראלי" הפונים לעולם המערבי, ובמידה מסוימת גם לעולם הערבי המתון, ובין אם אלה סרטוני זוועות, כגון סרטוני 7 באוקטובר או סרטוני החטופים, שנועדו לזעזע את אזרחי ישראל וליצור דה-מורליזציה בקרב העם.

הדרישה למידע מהיר, זמין ומושך, בין אם ויזואלית ובין אם רעיונית, מובילה לתופעות של "פייק ניוז", דיווחים שאינם נבדקים ולמרות זאת הופכים לאמיתות בשטח. הפלסטינים, שזיהו את הפוטנציאל, הפכו את הדרישה למידע לאמנות בדמות ה"פליוד" – הפקת סרטים מזויפים כדי להטות את דעת הקהל העולמית, או שחרור של חצאי אמיתות שאפשר לפרש בדרכים שונות (עמ' 30). מאחר שהמלחמה היא מקור בלתי נדלה לחדשות, ותקשורת ההמונים בעיקרה מבוססת על רווח כלכלי, האחרונה "דוחפת" סיקורים של המלחמה (עמ' 54). בעקבות כך נוצר מצב שבו לא רק שהיא לא מגנה את השימוש בפייק, או מנסה לאמת אותו, אלא הפוך – היא מהדהדת אותו. "ארגון הטרור משתמש במלחמתו בנתונים ובמידע סלקטיביים או בדויים ומטעים, בלי להידרש בהכרח לדיווח מהימן. זאת תוך הבנה שגם כאשר ייתפס בקלקלתו – לא יזקפו לחובתו נקודות שליליות", אומר שליפר (עמ' 34). בעוד נדמה כי המערכת הדמוקרטית, שלפי חוקיה פועלת ישראל, מחויבת לאמינות, אויביה אינם נדרשים לעמוד בקנה המידה המוסרי והערכי, ולכן מובילים במרוץ ההשפעה (עמ' 43). מהדהדת כאן השאלה, שלא זוכה לתשובה, למה לשחק נקי בעולם מלוכלך?

שליפר מזכיר גם את השימוש הציני במשפיענים, אנשי אקדמיה ורוח, המכונים בפיו "אידיוטים שימושיים", כדי לקדם אג'נדות קיצוניות. הוא נותן כדוגמה את מינצברגר, צעיר גרמני שניסה להנחיל את הקומוניזם במערב, ורתם לכך את הגורמים הנ"ל באמצעות הקמת ארגוני חזית בעלי שמות מצודדים כגון "ליגת השלום" ו"אגודת הידידות", שתפקידם דה-פקטו היה לקדם אג'נדות קיצוניות ומסוכנות (עמ' 63-65). זאב בעור של כבש. אפשר לראות את המודל הזה מיושם גם נגד ישראל בשלושת שלבי הפעלת ה"פ": לפני המלחמה, במקביל אליה, ואחריה (עמ' 13-133). טרום המלחמה השקיעו חמאס והציר האיראני מאמצים ומשאבים רבים בהכנת תשתית והכשרת הקרקע באוניברסיטאות וב"רחוב" המערבי, ויצירת הסללה אנטי-ישראלית ואנטי-יהודית. תשתית זו "נכנסה לפעולה" בתחילת המלחמה, והיא מניבה פירות משמעותיים. "אין לך מטיף נלהב יותר מהמומר", מצטט שליפר, וכך מוסדות אקדמיה שפועלים נגד סטודנטים יהודים וישראלים, קרנות ומוסדות שמפסיקים להשקיע כספים בישראל ובפרויקטים משותפים, או אמירות כמו "זה בגלל הכיבוש", הם תוצאה של עבודה יעילה ושיטתית מצד האויב. וכל זה עוד לפני שאמרנו מילה אחת על מערכת החינוך של אונר"א.

המצב אחרי המלחמה, או בשלב הייצוב שלה, יהיה זהה, אם ישראל לא תפעל באופן אקטיבי לשנותו. בעוד ישראל, הנמצאת במוקד הסכסוך, מבינה את השלכות התעמולה הפלסטינית, מדינות המערב הן כמו הצפרדע המתבשלת לאט, לא מודעות לאסון המתקרב ולמהפך שעתיד לקרות גם להן עם הצלחת המהלך האסלאמי הקיצוני (עמ' 56-57). האסלאם הקיצוני, והפלגים הפלסטיניים שלו בפרט, נוקטים מהלך יפהפה במודל "הקוזק הנגזל" – מצד אחד הם מצליחים לשמר את הנרטיב של הפליטות, הכיבוש, הקורבנות והמסכנות – מהלך ששליפר מכנה "הפגנת חולשה כערך אופרטיבי" (עמ' 239); ומצד שני, מתפשטים ללא הרף, מצליחים לבצע פעולות טרור בלי לתת את הדין, ומפיצים את דעותיהם האנטי-יהודיות ואנטי-ישראליות במערב. הם משחקים על כל המגרש: מצד אחד, זריעת אימה בקהל הישראלי, על ידי תיעוד הזוועות, הפצתן והדהודן בעולם המערבי, ומצד שני, הדגשת ה"מסכנות" של הפלסטינים בעזה, בעקבות ה"תוקפנות" הישראלית. ייתכן שישראל צריכה לנקוט את אותה הטכניקה – רק הפוך, כלפי קהלי היעד: להציג את עוצמתה כלפי אזרחי ישראל, ואילו כלפי העולם, להציג מה קורה כאשר ארגון טרור משתלט על תהליכי קבלת ההחלטות של קהילה. כך, למשל, אירוע טיילור סוויפט, שגרם לביטול ההופעה של הכוכבת ברומא, היה צריך להיות בראש הכותרות העולמיות כתוצאה ישירה של הטרור הפלסטיני, ולא כאיום ביטחוני עמום. גם הירי בבעלי חיים בעוטף, שנראה בעינינו זניח לעומת שאר הזוועות שהתרחשו שם, יכול להיתפס אחרת בעיניים זרות, כפי שמציין שליפר (עמ' 252). מינוף של אכזריות חמאס בירי בחיות מחמד יכול היה לדבר גם אל האנטישמים הגדולים ביותר.

אחד העקרונות החוזרים על עצמם בספר הוא שהל"פ חייבת להיות אמינה כדי להשפיע על הצד השני (עמ' 82-80, 103-102, 118). אמינות אינה אמת – אלא נרטיב שנראה הגיוני בעיני קהל היעד ולא ניתן להפריך אותו. גם כאן הפלסטינים עולים עלינו בצורה משמעותית ביכולת שלהם לייצר הילת אמינות (עמ' 248). כך, למשל, הם לוקחים אירועים מינוריים, או מבוימים, ובונים עליהם תשתית שקשה לסתור כי אין דרך להפריך או לאמת אותה. בדרך זו חמישה הרואים הופכים לעשרות, שדידת הסיוע ההומניטרי על ידי חמאס הופכת בתקשורת לייצוג של פלסטינים אומללים ומורעבים שרק רוצים להביא אוכל הביתה, וסרטוני חטיפות, עינויים ורצח שפרסמו חמאס עצמם נתפסים כ"פייק". אמינות אפשר לייצר גם על ידי שקרים מוצלחים, חצאי אמיתות, פנייה לרגש, הוצאת דברים מהקשרם או מציאת סיבות חלופיות למצב ומניפולציות על קהל היעד (עמ' 115-116). שליפר טוען כי עין מקצועית יכולה לזהות זיופים (עמ' 229), אבל הבעיה העיקרית היא שרוב העיניים שרואות את הנתונים אינן עיניים מקצועיות, אלא לרוב מדובר באנשים שאין להם מושג איפה ישראל נמצאת על המפה בכלל, אבל יש להם יכולת השפעה על מקבלי החלטות. לכן, הנרטיב שנוצר הוא החשוב – ולא האמת.



יחידת הל"פ של החמאס בפעולה. התנועה מבינה את חשיבות הל"פ ומקצה לה משאבים רבים. מקור: <https://defense-arab.com/vb/threads/119301/page-3>

שליפר מצביע על מאפיינים שונים לכל אחד מהתחומים שעליו הוא כותב. קצרה היריעה מלכתוב על כולם בסקירה זו, אך שני נושאים כדאי ליישם במלחמה הנוכחית. הראשון הוא ניצול הזדמנויות. אף שזה נשמע כמו משהו שדורש ספונטניות, ניצול הזדמנויות מוצלח נשען על תכנון והיערכות לשעת כושר. כך, למשל, הפעולה הפלסטינית באירוע המכונן בתחילת מלחמת "חרבות ברזל", שבו האשימה חמאס את ישראל בירי על בית חולים שיפא והרג של מאות פלסטינים "חפים מפשע". עד שהובהרה התמונה ויצא סרטון המתעד את הירי הכושל של חמאס, הנזק התודעתי כבר נעשה, וחמור מכך – אף אחד כבר לא היה קשוב לאמת, כי עברו הרבה מים בנהר (עמ' 71-72, 250). זה מתווסף לכך שאנשים מאמינים למה שהם רוצים להאמין, ולכן, כאמור, סיפור מוצלח עדיף על האמת. לוחם פסיכולוגי היה נערך לאירוע כזה, ומנטרל אותו כשהוא קורה.

השני הוא הצורך להקשיב לאויב (עמ' 89-91). צריך ללמוד אותו, להבין את התרבות שלו, את מה שכואב לו ומה שעושה לו טוב, והכי חשוב – להאמין לו – כדי לייצר מנגנוני השפעה ולהבין את נקודות הלחץ, לטובה או לרעה (עמ' 90-91). כלומר, מה אפשר לעשות כדי להחליש אותו, ומה לא לעשות כי זה עלול להקשיח אותו בעמדותיו או להקצינו. בהתאם, צריך להבין גם את ההבדלים בין התרבות של יוזם הל"פ ובין האויב. אלה חשובים כדי לנתח נקודות חולשה בצד היוזם, שעלולות להיתקף על ידי האויב, וגם כדי לזהות נקודות עיוורון פוטנציאליות, הנובעות מהבדלי תרבות. שליפר מציין, בצדק, כי הנטייה הטבעית בניתוח תרבותי היא להשליך מההבנות ומהקודים התרבותיים הקיימים אצל יוזם הל"פ על האויב. בפועל, זה בדיוק ההפך ממה שצריך לעשות. על מנת להבין את האויב צריך להיכנס לנעליו, ואם אפשר, גם ללכת בהן קצת, כדי לדעת לנצל זאת. מרכיבים כמו דמוגרפיה, הנהגה, תרבות, מנהגים ואמונות, אידאולוגיה, שפה, כלכלה, פוליטיקה, קשרים בין-לאומיים ועוד נדרשים בניתוח, כדי לקבל תמונה שלמה ככל האפשר על מוקדי ההשפעה במדינה או בארגון היעד (עמ' 100-101). נוסף על כך, יש להבין את האופן שבו האויב משתמש בל"פ לטובתו: מי קהלי היעד שלו? אזרחים? ארגונים? פוליטיקאים? אנשי צבא? האם הוא פועל בצורה מסודרת או מאלתור? מתי ואיך הוא מפיץ מסרים? מי מפיץ את המסרים מטעמו? (עמ' 139).

השליש האחרון של הספר עוסק בדוגמאות מההיסטוריה הקרובה, בשימוש בל"פ. הוא מתאר ארבעה וחצי אירועים מרכזיים: חטיפת גלעד שליט, "צעדות השיבה" של חמאס, מבצע "שומר החומות", מלחמת רוסיה–

אוקראינה ומלחמת "חרבות ברזל". כאמור, לא בכדי רוב הדוגמאות הן מהעולמות הפלסטיניים ולא ממקומות אחרים. הטרור הפלסטיני עושה עבודה מעולה בל"פ ויודע לנצל אותה עד תום לצרכיו. הפלסטינים חיים בתוך החברה הישראלית. הם מבינים אותה לעומק, מכירים את חולשותיה – למשל, סוגיית השבויים והחטופים – יודעים מיהם השחקנים הרלוונטיים לעבוד מולם, מדברים את השפה, חיים את התרבות, רואים את הפערים החברתיים, ויודעים כי ישראל מוכנה לויתורים תמורת שקט (עמ' 166-169, 172). הם מבינים את משמעות הביטוי "הילדים של כולנו" ואת הרגישות הגבוהה של החברה לסבל – ולכן מתעדים את פעולותיהם ודואגים להטיל טרור על המשפחות האומללות, כדי שאלה יפעילו לחץ על מקבלי ההחלטות, שיוביל לויתורים מדיניים או לעסקאות המיטיבות עם הפלסטינים. חמאס שולטת בכל המידע היוצא והנכנס מעזה – כולל אמצעי התקשורת הבין-לאומיים ברצועה, שאמורים להיות אובייקטיביים, אבל בפועל מנהלים או מכוונים על ידי התנועה (עמ' 176).

חמאס ידעה כיצד "להרדים את ישראל" בצורה אפקטיבית, ממש כמו גיוס קיסר. הם יצרו אשליה של שיתוף פעולה ושליטה במרחב, כדי להמשיך לקבל את "מזוודות הכסף", והרגילו את ישראל להפגנות ולעימותים אלימים עיתיים על הגדר, תוך כדי שינוי המציאות בשטח (עמ' 185, 191). במקביל עבדו ללא לאות כדי לקבל מקום של כבוד בציר השיעי, הישג מרשים לא פחות מהאחרים, בייחוד לנוכח העובדה שהתנועה היא סונית, ושסוגיית הפלסטינים היא רק "עלה תאנה" עבור השיעים לצורך התנגחויות בישראל. הישג נוסף הוא כמובן בחזית הבין-לאומית, שם במשך שנים חמאס והציר השיעי מחנכים דור חדש של צעירים לשנאת ישראל, דרך הנרטיב השקרי של הנכבה. די בלראות כיצד נראה האתר של האו"ם העוסק בנושא כדי להבין שהבעיה אינה בשוליים.⁸

כך, למרות העובדה שבמקומות רבים חמאס מוגדרת כארגון טרור, ואף שכוונתה המוצהרת באופן פומבי היא השמדת מדינת ישראל, הם בכל זאת זוכים לתמיכה רחבה, כפי שניכר עד היום, יותר משנה מפתחת מלחמת "חרבות ברזל" (עמ' 201-202). ישראל מנסה להתמודד מול מערכת התעמולה המשומנת והמבוססת של חמאס והציר השיעי באמצעות שיטות של מדינה דמוקרטית – התמקדות בהצגת "ישראל היפה", תרומתה לעולם (בייחוד למערב), המודרניזציה שלה, הליברליות וקבלת השונה, ולצד זאת גם את הפעולה בהתאם לדין הבין-לאומי וצדקת הדרך ("זכותה של ישראל להגן על עצמה"). במקביל, היא מנסה להציג את האויב כחסר מוסריות, כפועל בניגוד לדין הבין-לאומי וכמי שמשתמש באזרחים כמגן אנושי (עמ' 206-207). כל המרכיבים הללו מתגלים כמאוד לא אפקטיביים, בעוד האויב מבין היטב את הלך הרוח המערבי.

ישראל צריכה לאמץ מתודולוגיה התקפית לטיפול בנושא. שליפר מתאר תופעה כזו כ"יזום אירוע" (עמ' 150). אני מציעה, כי מאחר שמדובר בלוחמה פסיכולוגית, ראוי לקרוא לזה "לעבור להתקפה" – לא עוד ניסיונות הגנה ויצירת לגיטימציה אחרת, כי אם תקיפה של האיום, הכנת תשתית תודעתית מקדימה, פנייה לקהלים נוספים, תוך הבהרת תחושת האיום הממשית והמתממשת על הדמוקרטיה ועל "דרכי המערב", לצד חשיפת המוסר הכפול של תומכי חמאס והרידוד המוסרי כאשר זה נוגע ליהודים וישראלים (לאיראנים או לתימנים אין שום בעיה להיכנס לאוניברסיטאות במערב, למשל – אף שמדינותיהם הן בין המדכאות הגדולות ביותר של זכויות אדם, והדוגמה הפארסית ביותר לנושא היא מינויה של איראן כראש הפורום החברתי במועצת זכויות האדם באו"ם החל מ-2023 – עלבון צורב לכל קורבנותיה והישג נוסף לציר).

מדובר בספר חשוב, שעקרונותיו והתובנות שהוא מעלה, ראוי שיילמדו גם בצה"ל ויושמו במלחמה הנוכחית, ובעיקר, מאחר שלעולם נחיה על החרב, במלחמה המתמשכת המתממשת ולאחריה במערכה שבין המלחמות – שם תוכשר הקרקע למלחמה הבאה.

לקבלת חומרים נוספים מבית "מערכות" לחצו כאן

הערות

[1] פרונטניוס (סנטור רומאי והיסטוריון), תחבולות מלחמה, עמ' 13

[2] אמ"ץ-תוה"ד, מידע ומבצעי מידע, (מרס 2012). עמ' 38. רון שליפר, פוסט לוחמה פסיכולוגית, 2024. כל ההערות המצינות עמודים בסוגריים שייכות לספר זה

[3] אמ"ץ-תוה"ד (מרס 2012), עמ' 35

[4] צה"ל מגדיר אותה כ"כלל הפעולות המיועדות להשיג יתרון על האויב באמצעות השפעה על המידע ועל מערכות התקשוב שברשותו וכך גם על תהליכי קבלת ההחלטות וכוח הרצון שול וכן את מכלול הפעולות שתכליתן להגן על כוחותינו מפני צעדים דומים מצד האויב". היא בעצם לוחמת ה"אב" של שאר סוגי הלוחמות שהוזכרו פה – כמו לוחמה פסיכולוגית, הונאה, הטעייה וכיו"ב ; אמ"ץ-תוה"ד (מרס 2012). עמ' 27

[5] האמירה האומללה של מזכ"ל האו"ם גוטרש, "זה לא קרה בוואקום", מביעה זאת אולי יותר מכול

[6] אמ"ץ-תוה"ד, אבני היסוד של העשייה הצבאית (2006), עמ' 39-66

[7] שם, עמ' 59-60

[8] לכל מי שעוד לא בטוח כמה עמוק חודרת תופעת אנטי-ישראל ואנטישמיות, אני ממליצה לבקר באתר הרשמי של האו"ם בנושא, לצפות בסרטונים ולהתבונן בנרטיב המוצג שם

כל המוסיף גורע – מדוע אין צורך בצורת קרב חדשה



טיהור המרחב התורה הצבאית הישגים מבצעיים

התרגילים בצה"ל כמעט אינם מתרגלים הגנה, וכמובן שכמעט לא טיהור מרחב, מכיוון שהם לרוב "משעממים" ודורשים המון זמן, שאינו נמצא בשפע בלבנות האימון. את צורות הקרב בואו נשאיר כפי שהן, ונשקיע יותר בללמד את המפקדים את הקיים ולא להוסיף עליו

סיהור המרחב: מהישג מבצעי לצורת קרב חדשה

שלב טיהור המרחב הוא דוגמה מצוינת לשלב שבו התקפה והגנה משולבים זה בזה עד כדי יצירת צורת קרב הנפרדת משתיהן. ראוי שהתורה תכלול התייחסות לצורת הקרב העיקרית שנוקטים כוחות צה"ל במלחמה הנוכחית, וסביר שגם במלחמות עתידיות - צורת קרב טיהור המרחב. הכללתה בצורה רשמית תאפשר לצה"ל לבנות את כוחו ולהכינו בצורה טובה יותר לאתגרי העתיד



דחפור D9R משוריין וכוחות הנדסה קרבית פועלים בעזה, 2 בנובמבר 2023. בקרב טיהור המרחב המאמץ ההנדסי הוא המאמץ העיקרי וכל שאר הפעולות הקרביות נועדו לאפשר לו להתממש בקצב הגבוה ביותר האפשרי. צילום: דו"ץ

מאמרו של רס"ן (מיל') תמיר "טיהור המרחב: מהישג מבצעי לצורת קרב חדשה" מתוך גיליון 507 של "מערכות"

שנים רבות צה"ל פועל עם צורות קרב פשוטות וברורות. הן נחלקות לצורות קרב התקפיות (התקפה, התקדמות, רדיפה, פשיטה) וצורות קרב הגנתיות (הגנה, השהיה, נסיגה, מארב). במאמר "טיהור המרחב: מהישג מבצעי לצורת קרב חדשה" מאת רס"ן (מיל') תמיר¹, כתב המחבר כי צורות הקרב מסייעות למפקד

לארגן את כוחותיו ואת המרחב. לדבריו, הן מאפשרות לו עקרונות מנחים לחשיבה שההיסטוריה הצבאית למדת כי נכון להתייחס אליהן בשלב התכנון והביצוע של המשימה.

בעבר, צורות הקרב היו חלק מניסוח המשימה (עונה על השאלה "מה" נדרש לבצע). בעשור האחרון הושם דגש משמעותי על מושג חדש בשם "הישג מבצעי". ההישגים המבצעיים נועדו לדייק את הנדרש מהמפקדים בדרג הטקטי ואפשרו לנסח את המשימה בצורה מפורטת יותר על ידי הוספת הישג מבצעי, אשר מחליף את צורת הקרב במענה לשאלה "מה" נדרש לבצע.

בצה"ל הגדירו 12 הישגים מבצעיים שמגדירים למפקד את הנדרש ממנו מול כוחותינו, האויב והשטח.² יש שיגידו שההישג המבצעי הוא חיבור בין צורת הקרב שבה פועלת היחידה ובין הטכניקה או הטכניקות שיידרשו ממנה בניהול הקרב. ההישגים המבצעיים במהותם אינם נחלקים להגנתיים והתקפיים – הם תפוקה שנדרשת מיחידה צבאית וניתנת ליישום בכל צורת קרב.

טיהור המרחב הוא תפוקה נדרשת מיחידות צבאיות, ונפוץ בעיקר בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים. יישומו אינו חדש לצה"ל. בתור מפקד שהשתתף בלחימה החל ב־2000, אני זוכר שעסקנו בטיהור המרחב באנתפאדה השנייה, בלבנון השנייה, בעופרת יצוקה ובצוק איתן (למעשה, בכל מבצע בו בוצע תמרון קרקעי היה הישג מבצעי של טיהור מרחב. המתפלפלים אף יוסיפו כי גם מבצע אווירי להשמדת המנהור במהלך "שומר החומות" יכול להיחשב כטיהור המרחב, שכן הוא נועד להשמיד אויב ותשתיות ייעודיות). כל מפקד שנלחם באחד מהמבצעים הללו אינו מופתע מהמשפט "יחידות לוחמות הקדישו בדרך כלל בין יממה ליממות אחדות לשלב הכיבוש, ולאחר מכן עסקו במשך שבועות ואף חודשים בשלב טיהור המרחב".³

במאמר מדלג המחבר בין הסתכלות על טיהור המרחב כהישג מבצעי, בין שלב בלחימה ובין הישג מבצעי. הדילוג כשלעצמו הוא שעלול ליצור את הרושם שיש צורך בהגדרת טיהור המרחב כצורת קרב, אך אם מסתכלים על טיהור המרחב כהישג מבצעי – אפשר לראות כי אין שום סתירה בינו ובין צורת הקרב, והוא ניתן ליישום בכל אחת מהן. לראיה, המחבר מציין כי טיהור המרחב בוצע לעיתים כחלק מהתקפה, הגנה ולרוב פשיטה. משמע, ההישג המבצעי אינו מחליף או מתנגש עם צורות הקרב הקיימות, אלא משלים אותן. זאת ועוד, עלינו כאנשי צבא לשמור על שפה צבאית פשוטה ונהירה. הגדרה של צורת קרב כ"היברידית" ו"שואבת מאפיינים" – מזכירה ימים שבהם דיברנו על רב־ממדיות והשתכללות נחילים.



לוחמי צק"ח ביסל"ח מטהרים מרחבים בסמוך ליישובי העוטף. צילום: אתר צה"ל

מניסיוני הצנוע כמפקד בצה"ל ובמיוחד כרע"ן תו"ל הגנה בשנתיים האחרונות, למדתי כי התורה הצבאית הכתובה טובה, ובמרבית המקרים נותנת מענה לאתגרי שדה הקרב. הספרות החדשה הרחיבה והוסיפה

מלקחי השנים האחרונות, ועדכנה את התורה שנכתבה בשנות ה־60 של המאה ה־20, אך במהותן צורות הקרב לא השתנו והן עדיין נותנות מענה לארגון הכוחות והמרחב על ידי המפקדים בשדה הקרב. לצערי, השינוי המרכזי הוא בהוראת התו"ל בצה"ל. כמפקד צוות בקורס מ"פים אני זוכר כיצד לימדנו רק את צורות הקרב העיקריות (הגנה והתקפה) בקיצור – משך של לא יותר משלושה ימים כולל תרגילי מפה. לצורות הקרב המשניות לא הוקדש זמן בכלל. מנגד, עיקר ההשקעה של הקורס היה בטכניקות קרביות לצק"פ – שעיקרן התקפה וכיבוש שטח.

התרגילים בצה"ל כמעט אינם מתרגלים הגנה, וכמובן שכמעט לא טיהור מרחב, מכיוון שתרגילים מסוג זה הם לרוב "משעממים" ודורשים המון זמן, שאינו נמצא בשפע בלבנות האימון. את התובנות המעולות שכתב רס"ן (מיל") תמיר הייתי מציע לרכז תחת דגשים להישג המבצעי טיהור המרחב בכרך א', ובעיקר בהטמעתם בטכניקות קרביות העוסקות בטיהור המרחב. וכפי שנכתב במאמר – כבר קיימות. את צורות הקרב בואו נשאיר כפי שהן, ונשקיע יותר בללמד את המפקדים את הקיים ולא להוסיף עליו, שכן כבר אמרו חכמים – "כל המוסיף גורע".

לקבלת חומרים נוספים מבית "מערכות" לחצו כאן

הערות

[1] רס"ן (מיל") תמיר (אוגוסט 2025). "טיהור המרחב : מהישג מבצעי לצורת קרב חדשה". מערכות 507, עמ' 40–45

[2] מלבד ההישגים המבצעיים שנכתבו במבצעי היבשה כרך א', ניתן להגדיר הישגיים מבצעיים נוספים, כל עוד הם מהווים שפה משותפת ברורה ומקצועית. כך למשל, ישנם הישגים מבצעיים ייעודיים לאיסוף הקרבי, להנדסה, לכוחות האש ועוד

[3] רס"ן (מיל") תמיר. (אוגוסט 2025), עמ' 41

סקירת הספר הגנת מעברות פתיים



עמית סודאי , חניך מחזור א' בתוכנית ארז 20.11.2025

תחבולה למידה מטעויות פיקוד

תוכנית ארז חרטה על דגלה להכשיר את מפקדי העתיד של זרוע היבשה. חניכי התוכנית, המיועדים לתפקידי פיקוד בגדודי היבשה, עוברים הכשרה מקיפה, ובמסגרתה ניתן דגש רב ללימוד המקצוע הצבאי. בתוך כך לומדים החניכים על חשיבות הקריאה של ספרות צבאית ככלי מרכזי ללימוד מנסיונם של אחרים. "מערכות" בשיתוף התוכנית נותן במה לסקירות נבחרות שכתבו החניכים, כחלק מקידום תרבות של קריאה ושיח מקצועי



הספר הגנת מעברות פתיים מאת מייג'ור גנרל א.ד. סווינטון (מערכות, 1952) כתוב כסדרת שישה "חלומות", כאשר בכל חלום מתנסה הקצין בהגנה על מעברת נהר בשם מעברות פתיים. בכל אחד מחמשת החלומות הראשונים הוא נוחל תבוסה, ולאחר כל חלום הוא מפיק לקחים ובהתאם לטעויות שעשה באותו החלום משפר את פריסת הכוחות, את ניצול וקריאת השטח, את שליטת האש ומתנסה בתחבולות אפשריות כדי להפגיע את האויב. בחלום השישי הוא מצליח להחזיק מעמד עד הגעת תגבורת.

כפי שנאמר לנו לא פעם בתוכנית, ההיסטוריה חוזרת על עצמה וקריאה ולמידה מטעויות שנעשו או במקרה של ספר זה "נחלמו" על ידי סווינטון, היא חובתנו כאנשי צבא בכדי שלא נלמד זאת על בשרנו, כיוון מלאכתנו עוסקת בחיי אדם. בהקדמת הספר אומר סווינטון "אם סיפור זה, בעוררו את הדמיון, יסייע בעתיד למניעתו של אפילו מקרה אחד כזה בהזנחת עקרונות – הרי לא לשוא סופר".

סווינטון כותב את ספרו כדי לאפשר לקצין הצעיר ללמוד לפני מעשה, תחילה מהלקחים הפרקטיים שהפיק, על אף שחלקם נוגעים נקודתית למקרה ולשטח שבו הוא נמצא בחלומו. כמה מהם נכונים לכל ניהול קרב הגנתי באשר הוא. שנית, סווינטון מעביר בספרו גישה של למידה מטעויות וחשיבה ביקורתית נטולת אגו, שעל כל קצין לאמץ. בסוף הספר הוא מדגיש כי יש לקחת את לקחיו ואת גישתו, ולהתאימם למצב שבו תיתקל

באויב שונה, במדינה שונה, בעל שיטות לחימה שונות וכלי נשק שונים. גדולתו של הקצין היא לדעת לעשות זאת בהצלחה, בהתאם לתנאים בשטח.

מה למדתי מהספר?

סוינטון בוחר להעביר את לקחיו ולמידתו בצורת חלומות שבהם עליו לבצע את אותה המשימה עד שיצליח בה, בדומה למשחק מחשב שבו יש לך כמה ניסיונות חיים. הדרך שסוינטון בוחר לספר זאת מאפשרת לו לנתח את טעויותיו בצורה ביקורתית כלפי עצמו, מדויקת ונטולת רגשות ממש כמו משחק שעליו לצלוח. תוך התייחסות לכל הפרטים והטעויות שעשה ולא לאבדות, רגשות וללא עיבוד אישי של אדם שהיה בתוך האירוע והושפע ממנו בדומה מספרים צבאיים דומים אשר מספרים סיפור. היופי בהצגת המלחמה שעוסקת בחיי אדם בדרך כזו, היא שהדבר מאפשר לנו להסתכל על כל העולם הצבאי בדרך מקצועית יותר. אפשר לדמות זאת לספורטאי, לילה לפני משחק חשוב, שמריץ בראשו סיטואציות אפשריות שעלולות לקרות על המגרש, או ניתוח מקצועי של הביצועים לאחר המשחק ולמידה למשחק הבא.

דווקא נוכח ההבנה שבספר לקח לו כביכול שישה ניסיונות עד שצלח את המשימה, למדתי רבות על חשיבות הלמידה, ירידה לפרטים וניתוח מקיף של כל הבעיות האפשריות בתוכנית. כיוון שכאשר יהיה תורי לתפקד בשטח לא תינתן לי הזדמנות שנייה, ובטח לא שישית. או שאצליח במשימה ואמזער נזקים הודות לתכנון נכון ומוקדם - או שאיכשל ואשלם על כך במחיר חיי אדם.

מבחינת המסר שבספר: ראשית, חשיבות הקריאה במקצוע הצבאי. המקרים שהתמודדו עימם ב־1904, בקרב שונה לגמרי לכאורה, אינם רחוקים מהתרגולים שעבדנו עליהם במסלול. מדובר באותם עקרונות הגנה וניתוח שטח. שפת המלחמה היא בין־לאומית, ועלינו ללמוד לדבר אותה. אין דרך טובה יותר ללמוד שפה משילוב של קריאה, שמיעה, התמדה בתרגול ולבסוף גם דיבור (יעידו תלמידי מזרח התיכון הלומדים ערבית).

המסר השני נוגע ספציפית לספר זה – חובה על כל אדם המתיימר לפקד על אנשים (במיוחד בדרגים הזוטרים) לקרוא אותו, להפנים את הלקחים שהוא מציג: הגישה, הענווה, הלמידה והביקורת העצמית שהוא מלמד עליה בעקיפין. זו גדולה ללמוד מטעויותיך, במיוחד לאחר ניסיונות רבים שבהם התסכול מתחיל לגבור ולהשפיע על יכולת הלמידה והסקת המסקנות.



בין מסקנות הספר לימינו

לקבלת חומרים נוספים מבית "מערכות" לחצו כאן

27.11.2025 באוקטובר 2025

הרתעה התרעה הכרעה

מאמר זה נכתב במסגרת עבודה מסכמת בקורס המבוא "מושגים ויסודות בתופעת המלחמה" של תוכנית ארז. כותב המאמר, סג"ם איתי יעבץ ז"ל, חניך מחזור א', לחם עם גדוד 932 של חטיבת הנח"ל, שאליו היה מיועד להגיע כקצין בתום ההכשרה. נפל בקרב בדרום רצועת עזה ב־19 באוקטובר 2025 יחד עם מפקד הפלוגה, רס"ן יניב קולא



ב־7 באוקטובר 2023 נשמטה הקרקע תחת רגליה של תפיסת הביטחון הישראלית, כאשר מתקפת הפתע של חמאס חשפה פערים עמוקים בין עקרונות התאוריה לביצוע בשטח. ביום אחד קרסו כל ההנחות שעמדו בבסיס הדוקטרינה הצבאית של צה"ל, ובראשן "קיר הברזל" - אותו רעיון יסוד ציוני שהצביע עליו זאב

ז'בוטינסקי כבר בשנות ה־20 של המאה ה־20, ולפיו רק כוח הרתעה מוצק יוכל להביא את הערבים להשלמה עם קיומנו. בחיבור זה אבקש לבחון את הרלוונטיות של "קיר הברזל" לבוקר 7 באוקטובר ועד היום.

תפיסת הביטחון של דוד בן גוריון נשענת על שלושה מרכיבים: הרתעה, התרעה והכרעה. לפיה ישראל לא יכולה להרשות לעצמה להילחם מלחמות ארוכות, ולכן היא נדרשת למכת מנע, לתמרון מכריע ומהיר ולכוח צבאי איכותי ומתוחזק. במבחן 7 באוקטובר לא החזיקו שלושת העקרונות הללו מים. ההתרעה נכשלה, לא רק מבחינת מודיעין אלא בעיקר בשל תחושת ביטחון עצמי מופרזת שגרמה להזנחת קו הגבול. ההרתעה קרסה משום שחמאס ערכו במשך חודשים אימונים על גדר מערכת הביטחון, ללא שיניפו לעברם "דגלים אדומים", ובשבת השחורה אף פעלו באכזריות. ההכרעה הושגה, אך רק לאחר חודשים ארוכים של לחימה.

במאמרו "על קיר הברזל" (1923) טען זאב ז'בוטינסקי כי הערבים לא יסכימו מרצונם לוותר על ארץ ישראל, ולכן על היהודים להקים מולם "קיר ברזל" - חומת כוח שאותה לא יוכלו לפרוץ ושתגרום להם להבין שאין בכוחם לנצח. ארבעה עקרונות נבעו מתפיסה זו והשפיעו על תפיסת הביטחון הישראלית:

1. **עליונות צבאית איכותית.** השקעה עקבית בטכנולוגיה, במודיעין ובאימונים;

2. **הרתעה מתמשכת.** תגובה קשה ומידית בכל זירה;

3. **אמון בכוחו העצמי.** הסתמכות מינימלית על כוחות חיצוניים;

4. **הכרה במאבק ארוך טווח.** הבנה ששלום יושג רק לאחר שהאויב יפנים את מגבלותיו.

בבוקר 7 באוקטובר 2023 עיצבו העקרונות הללו מציאות שבה ישראל נהנתה מיחסי כוחות מובהקים לטובתה, גדר גבול חכמה, מערכת "כיפת ברזל" וסיוע אמריקני, בעוד הביטחון בהישענות על "קיר ברזל" טכנולוגי הפחית ערנות והוביל להזנחת רכיבי שטח, כוננות ואש קרקעית.



בימים שאחרי אותו יום נראה כי הן הדרג המדיני הן הדרג הצבאי הפיקו כמה לקחים: ראשית, ההתרעה איננה הגורם היחיד, ואין מקום לתופעה של "עיוורון מודיעיני" שבו הטכנולוגיה מחליפה את החשיבה העצמאית. כיום התפיסה היא שהתרעה אינה רק תפקיד של יחידת מודיעין, אלא שילוב של הדרג המדיני, של הקצין בשטח ושל ההיגיון הבריא.

שנית, המונח הרתעה עבר מהפכה. חמאס לא נרתעה מכוחו של צה"ל. היא הבינה שישראל בולמת את עצמה מול אזרחים, מול דעת קהל עולמית ומול פוליטיקה פנימית וחיזונית כאחד. הרתעה שהייתה פעם פשוטה וברורה "אם תתקוף, תשלם" הפכה לא פשוטה. לאחר 7 באוקטובר החלה ישראל לשדר מסר חדש, שבמרכז - המערכה בעזה אינה עוד מבצע קצר כבעבר, אלא מערכת התשה עמוקה שכוללת חיסול הנהגה, פגיעה בתשתיות והכרעה תודעתית. ההרתעה היום כוללת נוכחות בשטח, כוננות קבועה והצגת עוצמה שאינה רק צבאית אלא גם מוסרית, חינוכית ואזרחית.

שלישית, ההכרעה כפי שהכרנו אותה בעבר (לדוגמה חציית התעלה, צילום של מנהיג אויב נכנע, תמונת הצנחנים בכותל) השתנתה אף היא. היום כאשר אנו נלחמים מול אויבים מבוזרים, תת־קרקעיים, שנטמעים בחברה אזרחית – נעשתה ההכרעה לתהליך. היא איננה סיום הקרב בהכרח, אלא דרך ניהולו ושחיקת של האויב במערכה ארוכה של לחימה.

כחייל לוחם שהתגייס באותה תקופה, ובד בבד כאזרח שחי את המציאות הישראלית, אני חש ש־7 באוקטובר לא היה רק אירוע ביטחוני אסוני אלא רעידת אדמה תודעתית. הבנתי כי תפיסת הביטחון אינה רק עניין של הדרגים האסטרטגיים, אלא שייכת לנו. היא מתחילה ברוח, ומסתיימת באחריות המשותפת שלנו לקיום כאן.

העיסוק במושגים כמו התרעה, הרתעה והכרעה נוגע לשאלה איך אנחנו בונים מדינה שמגיבה לאיומים ובו בזמן לומדת מהם. מדינה שלא שוקעת בקונספציות אלא שואפת להשתנות. ברעיון "קיר הברזל" הדגיש ז'בוטינסקי שעל היהודים להקים קיר בלתי עביר מול הערבים, כדי שיבינו שאין טעם להילחם - ורק אז יפנו

להסכם. מאה שנים לאחר מכן נוצרה אשליה של הרתעה, תוך זלזול ביכולות האויב ובכוונותיו. על כן המסקנה המתחייבת מ־2023 איננה לבטל את "קיר הברזל", אלא להקימו מחדש. לא רק בכוח, אלא גם באמונה בצדקת הדרך ובכנות של ההרתעה. הרוח הישראלית שצמחה מן השכול, לכידות העורף, האומץ של החיילים והמנהיגות הצבאית בשדה הקרב - הם לבני הבסיס לשיקום הקיר.

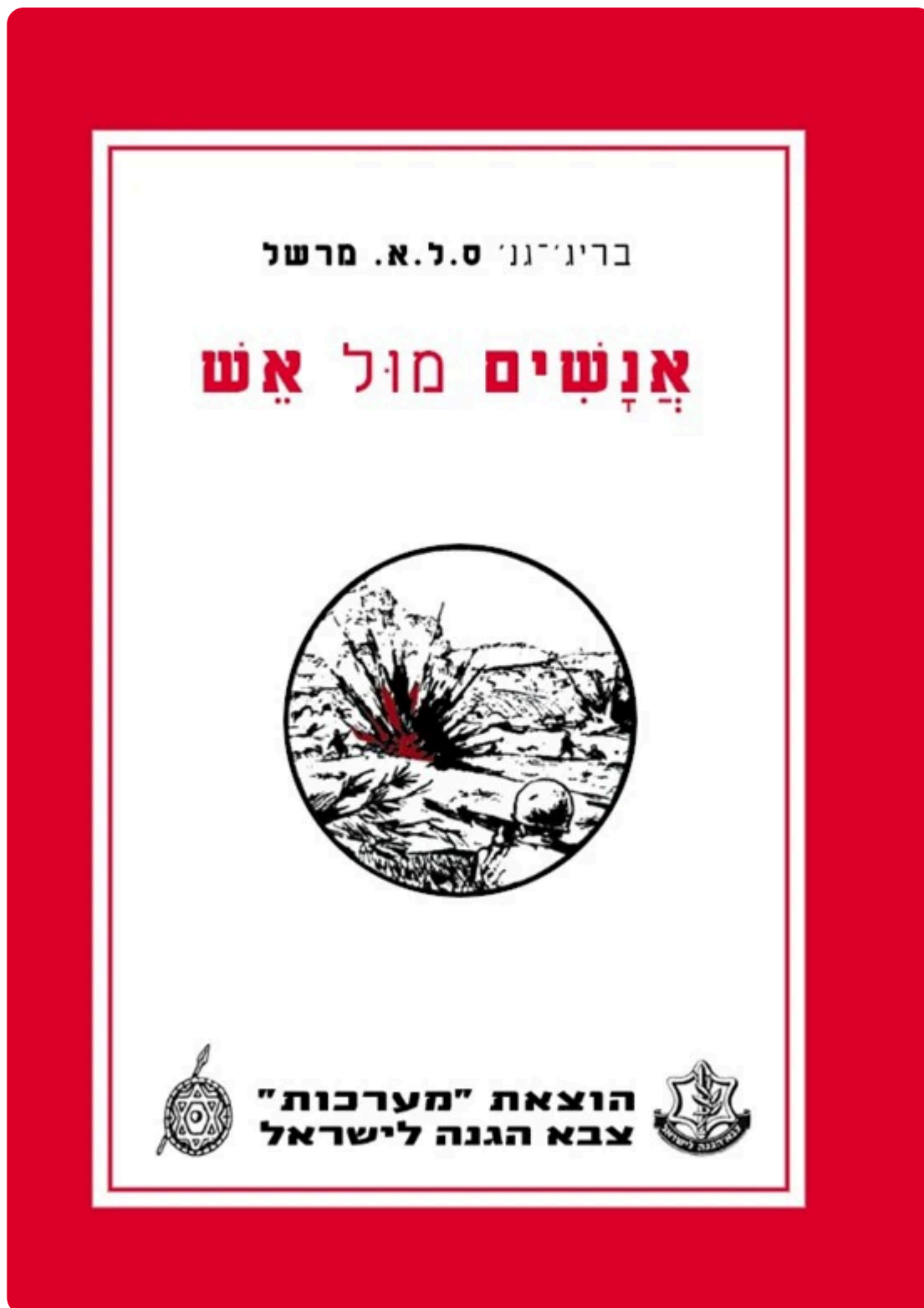
לקבלת חומרים נוספים מבית "מערכות" לחצו כאן

סקירת הספר אנשים מול אש

רביד אברהם , חניך מחזור א' בתוכנית ארז 10.12.2025



תוכנית ארז חרטה על דגלה להכשיר את מפקדי העתיד של זרוע היבשה. התוכנית, המיועדים לתפקידי פיקוד בגדודי היבשה, עוברים הכשרה מקיפה, ובמסגרתה ניתן דגש רב ללימוד המקצוע הצבאי. בתוך כך לומדים החניכים על חשיבות הקריאה של ספרות צבאית ככלי מרכזי ללימוד מנסיונם של אחרים. "מערכות" בשיתוף התוכנית נותן במה לסקירות נבחרות שכתבו החניכים, כחלק מקידום תרבות של קריאה ושיח מקצועי



כאשר שהתחלתי לקרוא את הספר אנשים מול אש מאת ס.ל.א. מרשל (מערכות, 2001) ציפיתי לספר צבאי יבש, קשה לקריאה ולהבנה. מהר מאוד הבנתי כי אין המדובר בעוד ספר על טקטיקה, אלא ספר על בני אדם. הכותב חושף ממצא מפתיע: ברוב הקרבות במלחמת העולם השנייה, רק מיעוט מהחיילים ירו באמת לעבר האויב. לא בשל פחד, כי אם בשל חוסר מוכנות רגשית לבצע ירי קטלני. עקב כך, הדבר שעשה מרשל היה מהפכני – הוא לא הסתפק בדוחות מבצעיים, אלא דיבר עם חיילים.

זמן קצר אחרי קרבות, ודרך הראיונות שערך גילה שגם אם טכנית הוכשרו לכך – ברגע האמת פשוט לא יכלו ללחוץ על ההדק, וכך הכניס למשוואה את גורם האנושיות במערכה.

מרשל ניסה להבין את שבאמת קורה ללוחמים בזמן אמת, ולא מה שאמור לקרות לפי התו"ל. ביקורתו הייתה מכוונת למערכת, ולא לחיילים עצמם, ולטענתו הצבאות, כולל האמריקני, הכשירו חיילים כמו טכנאים, בלי להבין את המרכיב הנפשי. בספר הוא הביא דוגמה הפוכה: ביחידות שבהן ירו ירי מסיבי – עברו החיילים הכנה נפשית וחיזוק קשר עם מפקדיהם.

מה למדתי מהספר

במהלך המסלול שאלתי את עצמי איך אגיב כאשר אהיה תחת אש. הלוא תרגילים הם דבר אחד - אתה יודע שהם בטוחים ונעשים כבר שנים בצבא. כלומר אין סכנה מוחשית. בעקבות הקריאה בספר התחלתי לחשוב מה קורה בזמן אמת, כאשר אתה שומע ירי אמיתי; כאשר הדופק עולה ואינך בטוח היכן האויב – פתאום כל הדימויים מהאימונים הרבים והשונים שעשינו, בין שבירי חי או שלא, נראים לא רלוונטיים ומתגמדים מול הרגע.

הכותב מבחינתי מצליח לנסח את אותו הרגע של ההיסוס, ושל ההתנגשות בין התאוריה למציאות. הוא נתן לי שפה לתחושות שקשה לפעמים להבין, במיוחד כאשר עוד לא חוויתי לחימה וכדורים ששורקים מעל הראש. עם זאת הוא גם נתן לי סוג של הקלה: אם חייל אינו יורה אין הפירוש שהוא פחדן - זה אומר שהוא אדם, ומערכת שפשוט מצפה ממנו לירות בלי הכנה נפשית פשוט לא מבינה את מי שהיא שולחת קדימה. המסר שאקח מהספר לתפקידי הפיקוד הוא שאנסה להיות קצין ומפקד שנוגע בלב החיילים וחותר להבין כל אחד ועולמו. רק כך הכשרה באמת יכולה להיות שלמה, ונוכל לצמוח כארגון צבאי מודרני.



לוחמי תוכנית "ארז" במלחמת חרבות ברזל, ינואר 2025. צילום: אתר צה"ל

בין מלחמת העולם השנייה ו"חרבות ברזל"

מרשל כתב את ספרו לפני עשרות שנים, אבל אנחנו עדיין נופלים באותם מקומות; עדיין מדברים על "הכשרה מבצעית" בלי לגעת כמעט באתגר הנפשי; עדיין מצפים מחיילים להבין את הוראות הפתיחה באש בתנאי לחץ. מרשל טוען כי התגובה הרגשית היא טבעית, אבל ההכנה אליה חייבת להיות שיטתית. צה"ל לא תמיד יודע להכיל את השיחה הזו, ומרגיש שעדיף להכין לקרב מאשר להכין למחשבה על הרג והתמודדות עם מצבי קיצון נפשיים.

גם כיום, במלחמה בעזה ובשאר החזיתות, דבריו של מרשל מדויקים יותר מתמיד. ב־7 באוקטובר חזינו ביוזמות מרשימות של חיילים ומפקדים שקפצו מהבית הישר ללחימה, אבל לצד זאת אי אפשר שלא לראות כי הסמכות שניתנת למפקד הזוטר עדיין מוגבלת ולא מספקת. חיילים רבים חזרו מהקרבות כאשר הם פגועים נפשית, בלי הכנה מנטלית מתאימה או ליווי מספק. ככל שהתמשכו העימותים וגלשו לחזיתות נוספות, קרובות ורחוקות כאחת, הלך וגבר החסר והפעם גם בעורף.

מרשל צדק – אש ויוזמה הם תנאים חיוניים לניצחון, אבל לא יופיעו לבד אם הצבא לא ישקיע גם באדם הלוחם, מבפנים. הוא הצליח לומר בקול ברור את שחיילים מרגישים בלחימה, אבל לא תמיד יודעים להסביר.

הספר מזכיר לנו שמלחמה היא קודם כול מפגש בין אנשים, ומציב אתגר גדול למפקדים לדעת לנהל לא רק אש, אלא גם את המורכבות האנושית שכרוכה בה.

כל קורס מ"כים, כל הכנה לשטח או אימון שכולל הכנה ללחימה עם ירי חי, חייבים לקרוא את הספר הזה. לא בשביל עוד התאוריה, אלא כדי להבין מה באמת עובר על החיילים ולמה, לפעמים, דווקא מי שלא יורה הכי צריך את המפקד לידו.

לקבלת חומרים נוספים מבית "מערכות" לחצו כאן

מקומם של התחקירים באמון הציבור וצה"ל



ד"ר עידית שפרן גיטלמן, חוקרת בכירה במכון למחקרי ביטחון לאומי
ד"ר ענת שפירא, חוקרת במכון למחקרי ביטחון לאומי 29.12.2025

ועדת תורג'מן קרב בארי ניר עוז משבר אמון

דומה שאף שאי אפשר להטיל ספק בחשיבותם של תחקירי 7 באוקטובר לאתגר שיקום אמון הציבור שנפגע בבוקרה של אותה שבת, התחקירים לכשעצמם לא יוכלו לעמוד באתגר ככל שאלה לא יתכתבו עם אופיו של המשבר, המרחב שבו הוא התהווה, והשאלות שהציף וממשיך להציף

7.10 התחקירים המבצעים לימי הלחימה הראשונים

זמן קצר אחרי החתימה על הסכם הפסקת האש בין ישראל לחמאס, ב־10 בנובמבר 2025, פרסם אלוף (מיל') שלמה (סמי) תורג'מן את הדוח שקיבל את הכינוי "תחקיר התחקירים". עם כניסתו לתפקיד הרמטכ"ל ב־5 במרס 2025 הקים הרמטכ"ל הנכנס, רא"ל אייל זמיר, צוות מומחים בראשות אלוף תורג'מן כדי לבחון מחדש את תחקירי 7 באוקטובר שערכו בצה"ל. נוסף על תורג'מן כלל הצוות את מפקד חיל האוויר לשעבר, אלוף (מיל') עמיקם נורקין; מפקד חיל הים לשעבר, אלוף (מיל') אלי שרביט; ולצידם בכירים נוספים וקציני מודיעין. הצוות לא עסק כמעט בתחקירי הקרבות, והתמקד בתחקירי הליבה הנושאים דוגמת כישלונות המודיעין, הקונספציה שהובילה ל־7 באוקטובר, הלילה שקדם למלחמה ותפקוד פיקוד הדרום לצד חטיבת המבצעים. לאור זאת בחן 25 תחקירים מטכ"ליים.

התחקירים חולקו לשלוש קטגוריות: אדום - תחקיר שבוצע ברמה נמוכה ולא מאפשר למידה מלאה; כתום - תחקיר שלא ירד לעומק הבעיות, לא נחתם במסקנות נוקבות ויש להשלים בו חוסרים; ירוק - תחקיר מלא שבוצע היטב ויש לקבל את מסקנותיו. בשני שלישים מן התחקירים שנבדקו נמצאו בעיות וחוסרים, וחברי הוועדה הגדירו אותם כתומים או אדומים. רק שליש מהתחקירים הוגדר כירוק.¹ בהצהרתו של רא"ל זמיר אחרי פרסום הדוח הדגיש כי מדובר ב: "צעד חיוני להשבת אמון המפקדים בתחקיר הצבאי, להשבת אמון הציבור בצה"ל ובמפקדיו, ולשיקום וחיזוק יסודות העשייה הצבאית".² שיקום אמון הציבור כרוך בהבנה של תפיסת המציאות על ידי הציבור, ושל גורמי הפער בינה ובין המציאות, אם מתקיים כזה. כדי שהתחקיר יהיה כלי אפקטיבי במשימה, עליו להיבחן בהקשרים רחבים המשפיעים על אמון הציבור, ולא בחלל ריק. במאמר זה נבקש לעמוד על האופן שבו נתפסו התחקירים השונים שנערכו והוצגו לציבור על ידי צה"ל, ומידת השפעתם על משבר האמון בינו ובין החברה בישראל על רקע מחדלי 7 באוקטובר.

יש להביא בחשבון שייתכן שהציבור טועה מעת לעת בהערכתו את התמונה הרחבה ביחס לתחקירים. הדבר נובע בראש ובראשונה מחשיפה סלקטיבית לתוכן התחקירים ולמידורו משיקולים רבים המנחים את אופן ביצועו. לפיכך, העובדה שהציבור מעביר ביקורת או לא נותן אמון בהיבטים מסוימים של התחקירים, אינה מעידה על כשלים בהם. מטרתם של התחקירים אינה רק השבת אמון הציבור ושיקומו. הם נועדו בראש ובראשונה לייצר מציאות ביטחונית טובה יותר, בין היתר על בסיס ממצאיהם ומסקנותיהם. אולם, כפי שהדגיש הרמטכ"ל זמיר, הם גם נועדו לאפשר את ריפוי השבר שנפער בין צה"ל לחברה. יש אפוא לדעתנו,

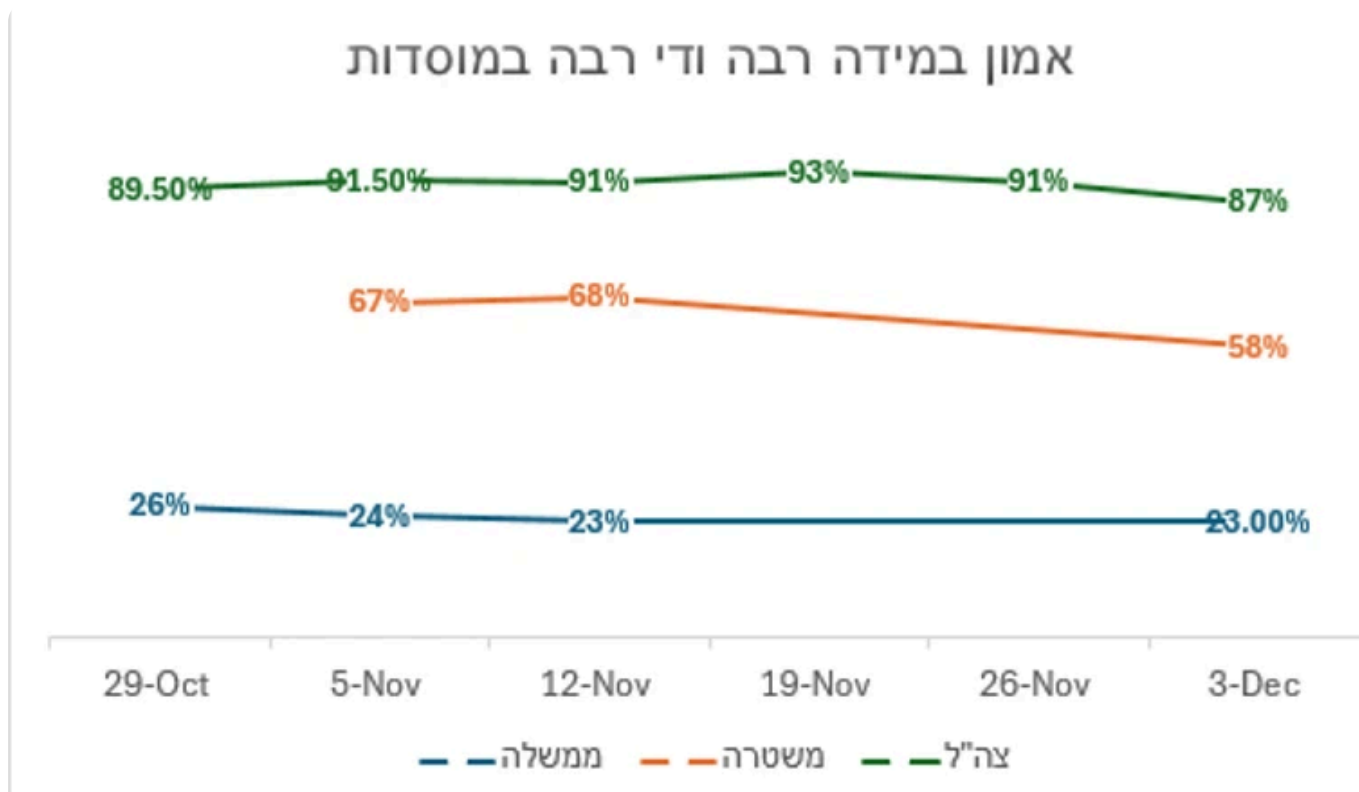
חשיבות בהבנת מרקם היחסים בין האופן שבו תפס אותם הציבור, ואפשרותם למלא חלק בשיקום האמון בין הצדדים.

טיבו של משבר האמון

בדומה לצבאות אחרים בעולם המערבי, בישראל, באופן היסטורי, נהנה צה"ל מאמון ציבורי גבוה בקרב הציבור היהודי, אשר בא לידי ביטוי ברמות אמון גבוהות ועקביות בסקרי דעת קהל מצד רוב הציבור היהודי.³ יתר על כן, במרבית המקרים האמון אף מתעצם בתקופות של אירועים מבצעיים ונותר גבוה לאחריהם.⁴ אירועי 7 באוקטובר, שגבו מאזרחי המדינה ומצה"ל מחיר כבד ביותר – למעלה מ-1200 הרוגים, כ-240 חטופים וכיבוש ישובים אזרחיים לזמן קצר על ידי חמאס – הובילו למשבר אמון משמעותי ביחסו של הציבור הישראלי לצבא, על רקע העובדה כי לראשונה בתולדות מדינת ישראל נכשל הצבא במשימתו הראשונה במעלה – הגנה על אזרחי המדינה.

במדינה דמוקרטית, התפיסה השולטת היא כי זוהי אחריותו של הצבא לרכוש את אמון הציבור. צבא שאינו נהנה מאמון הציבור יתקשה לרתום את הציבור, להצדיק את ההשקעה בו ולעיתים אף את קיומו. לפיכך, רמת האמון של אזרחי מדינה בצבא היא אחת מסוגיות המפתח ביחסי צבא חברה. כפועל יוצא מכך, אירוע הגורם לאובדן אמון הוא אירוע דרמטי שעשויות להיות לו השלכות ניכרות על הצבא.⁵ על אף גודלו של הכשלון מצד צה"ל לספק הגנה בבוקר 7 באוקטובר, בסקרי דעת הקהל השונים הביע הציבור אמון גבוה בצה"ל החל מהימים הראשונים למלחמה. כפי שניתן לראות לעיל, בחודשיים הראשונים למלחמה, ועד להפסקת האש הראשונה, עמד שיעור המשיבים כי יש להם אמון במידה רבה או רבה מאוד בצה"ל על כ-90% אחוזים מהציבור היהודי בישראל.⁶

תרשים מספר 1



לשם הבנת הפער בין תחושת ההפקרה שאפיינה בעיקר את אזרחי עוטף עזה אך השליכה על הציבור כולו, ובין הנתונים הגבוהים בסקרים, יש לעמוד על המשמעויות השונות שהציבור מייחס למושג האמון. ראשית, יש להבחין בין שני מובנים שונים של אמון: במובנו כזיקה רגשית המביע את הרגשות החיוביים שחש הציבור כלפי הצבא, ובמובנו כנכונות להסתמכות המביע את נכונותו של הציבור להאמין לצבא ולסמוך על שיקול דעתו, כאשר האחרון מציג לציבור הנחיות והמלצות. שני המובנים משתמעים מן המונח אמון, אולם רכיבי האמון, והשלכות קיומו או היעדרו, שונים. הבחנה מהותית נוספת נוגעת להבדל שבין פגיעה באמון על בסיס מקצועי, המצביעה על תפיסת הגורם הרלוונטי כפחות מוכשר או מוסמך משסברו תחילה, ובין פגיעה באמון על בסיס ערכי המשקפת תפיסה נורמטיבית שלילית של הגורם הרלוונטי. פגיעה באמון ערכי נתפסת לרוב כקשה יותר לשיקום.⁷ הבחנה מקבילה קיימת גם במקרים של הפרת אמון במישור האינטרפרסונלי. בהקשר

זה הספרות המקצועית מצביעה על כי במקרים של הפרת אמון על רקע מקצועי, האמון משוקם בהצלחה רבה יותר כאשר הצד המפר נוטל אחריות מלאה על הכשל, בעוד במקרים של הפרת אמון על רקע ערכי, האמון משוקם בהצלחה רבה יותר כאשר הצד המפר מפחית מאשמתו באמצעות ייחוס חלק מהכשל לגורמים אחרים.⁸

משבר האמון שחוזה הציבור במהלך המלחמה גילם למעשה התלכדות של שני צירים אלה - הפגיעה באמון המקצועי השתלבה בזה הערכי. בשעות ובימים אחרי המתקפה חזרה ונשמעה השאלה "איפה היה הצבא?", כאשר התשובות והמענים שניתנו לה שיקפו את ההתלכדות הזו. אף שככלל התפיסה הייתה שצה"ל כשל כישלון עצום, הוא נתפס כמקצועי ונטול כוונת זדון. לצד קיומן של תאוריות קונספירציה בדבר בגידה מבפנים ושיתוף פעולה של גורמים במערכת הביטחון עם חמאס, נשמעו טענות רבות על יהירות וזלזול, הן בדברי חיילים הן בדברי התושבים - המשקפים פגיעה באמון הערכי.

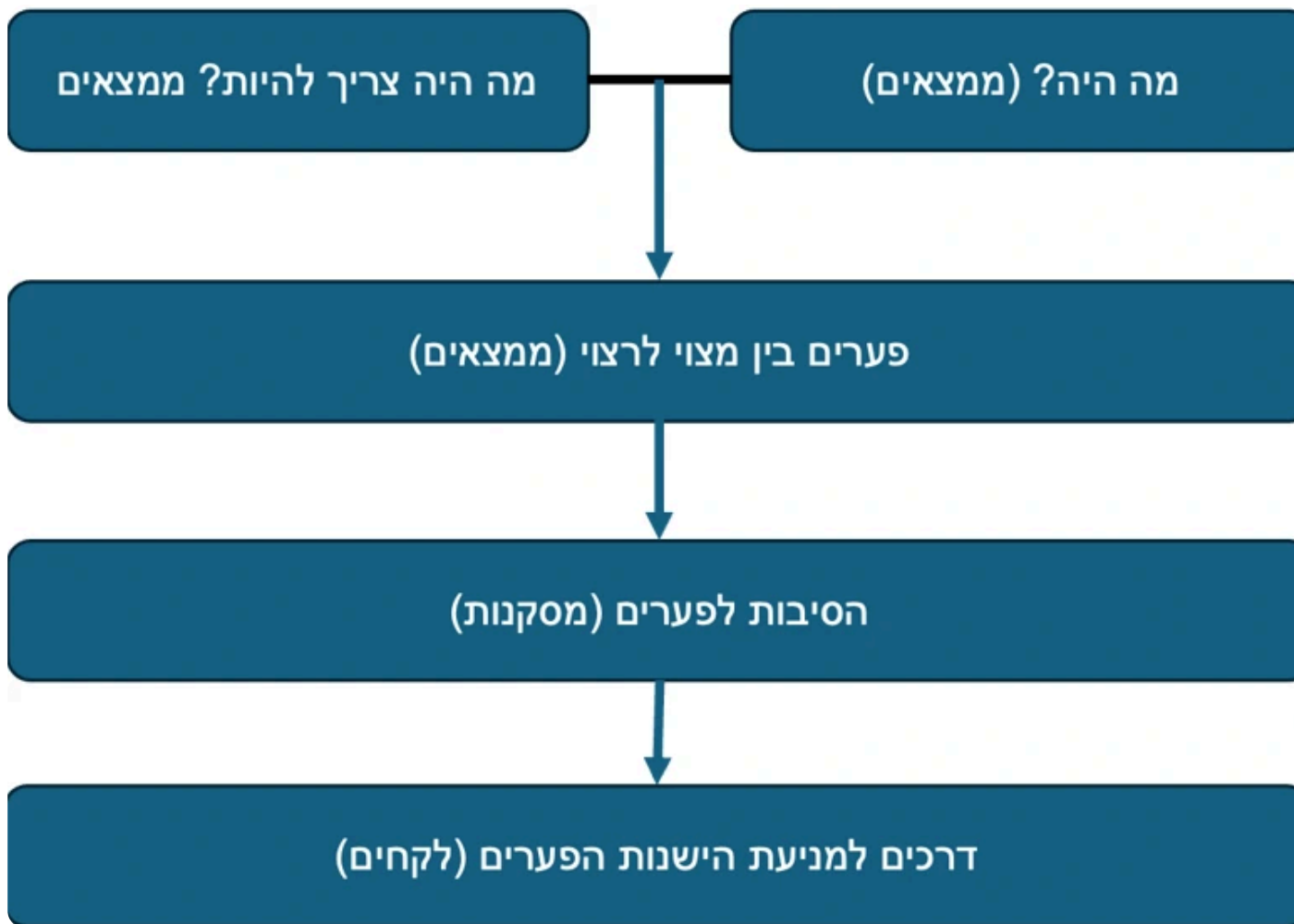
הסבר נוסף לפער בין משבר האמון שחוזה הציבור ב־7 באוקטובר והאמון הגבוה שכביכול שהביע בצה"ל, טמון בעובדה שבראשית המלחמה הציב הציבור את 7 באוקטובר במעין קפסולה, והשהה את שיפוטו ביחס ליכולות צה"ל. למשל העובדה שבסוף השבוע לאחר המחדל כ־90% מהציבור סברו שצה"ל בכל זאת ינצח במלחמה בעזה, וגם במלחמה בצפון אם תיפתח, כרוכה ביכולת הציבור להתייחס לאירועים כאל יוצא מן הכלל שאינו אינדיקציה ליכולת הצבא.⁹ נטייה זו של הציבור, ליצור חיץ ולהבחין בין תפקוד הצבא בשלב ההפתעה והמחדל הראשוני לבין תפקודו ככלל ובפרט בשלב מתקפת הנגד, אפיינה את הציבור גם במלחמת יום כיפור למשל.¹⁰

אם כן, אף שעומקו של משבר האמון ניכר באינדיקציות שונות, הציבור המשיך להחזיק בתפיסה של צה"ל כצבא חזק ומיומן שהפגין יכולות מצטיינות במשך שנות קיומו, ושלו יבוא מולו אויב - יוכל לו. כך הפער שנוצר בין תפיסת צה"ל כצבא חזק, חרף כישלוננו העמוק, ובין גודל הכישלון - יצר דיסוננס שהוביל לוואקום שאליו החלו להיכנס תאוריות קונספירציה. לצידן, משהצבא התעכב עם פרסום תחקיריו והציבור נותר ללא מענה בסוגיות רבות, החל ניסיון אזרחי ותקשורתי למלא את הוואקום ולהשלים את תמונת המצב עצמאית.

בשבועות ובחודשים שאחרי 7 באוקטובר התפרסמו בתקשורת הישראלית והזרה תחקירים עיתונאיים רבים, שביקשו להסביר כיצד קרה המחדל ומה הוביל אליו. פרסומים אלה אף זכו להדהוד נרחב ברשתות החברתיות. זאת ועוד, לצד תחקירי תקשורת החלו להיערך תחקירים אזרחיים, באקדמיה ועל ידי גופים נוספים, דוגמת היוזמה להקמת ועדת חקירה אזרחית. אירועי מוצב נחל עוז והשיח על אודות התצפיתניות בו, שהיה אחד הפצעים הכואבים של אותו הבוקר, קיבלו קשב מיוחד שהיה גם בעל השפעה מתמשכת. מבין התחקירים הבולטים שנערכו בנושא אפשר לציין את ההסכת של קרן נויבך,¹¹ ואת ומחקרן של החוקרות סביונה רוטלוי, איילת הראל ושיר דפנה תקוע, מאוניברסיטת בן-גוריון והמכללה האקדמית אשקלון.¹² לפיכך, היבט מרכזי של חשיבות התחקירים נגע לשאיפה שיספקו לציבור מענה מהימן לשאלות סביב הכישלון, ולא ייווצר אותו ואקום בעייתי.

מקומו של התחקיר בשיקום אמון הציבור

מודל התחקיר, כפי שמופיע בפנקס עזר למפקד של מפקדת זרוע היבשה, מציג כמה שלבים עקרוניים:



בכנס מבצעי של חיל האוויר שבו הציגו את עיקרי הפעילות של החיל במלחמה ותוכניותיו לשנת 2024, ושהתקיים סמוך לראשית תהליך התחקור, הציג הרמטכ"ל רא"ל הרצי הלוי עקרונות לתחקיר: "סיכמנו חמישה ערכים שילוו אותנו בתחקיר הזה: אמת, שקיפות, ענייניות, אחריות ואחרון אחרון בהחלט חביב וחשוב מאוד - רעות".¹³

הקשר בין ביצוע תחקירים לאמון נתפס על פניו כטבעי. אחרי הכול, עצם הנכונות של הארגון לחקור את עצמו מעידה על לקיחת אחריות - שהיא רכיב מרכזי בהשבת אמון. במישור האישי, הספרות המחקרית מצביעה על כי קיימים שלושה רכיבים משמעותיים המסייעים בשיקום אמון - הכרה באחריות, מתן הסבר והצעת תיקון. ניתן להשליך מכך על המישור הציבורי. ביצוע תחקירים מממש לכאורה את שלושת הרכיבים הללו שכן עצם הנכונות של ארגון לחקור את עצמו מעידה על לקיחת אחריות, שכאמור, הינה רכיב מרכזי בהשבת האמון, התחקיר נועד בין היתר למלא לקונות ולספק הסבר לאופן בו קרה הכשל, ובנוסף, הפקת הלקחים שאמורה לנבוע מן התחקיר, מממשת את רכיב הצעת התיקון.¹⁴

אלא שכדי שתחקירים אכן יסייעו בהשבת אמון הציבור ותיקון המשבר, ראשית עליהם לשקף את מודל התחקיר והעקרונות שציין הרמטכ"ל, ויתרה מכך - עליהם להתפס כאמינים וכמשמעותיים בקרב הציבור.

תפיסה זו עשויה להתחזק או להישחק בהתאם לכמה גורמים ובהם:

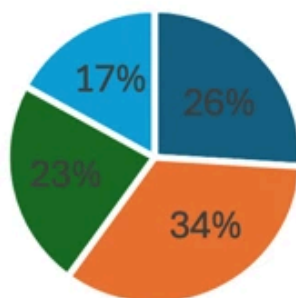
1. תוכן התחקיר והאופן שבו הוא משיב לשאלות הרלוונטיות;
2. מוטיווציה כנה לביצוע התחקיר כדי להסיק מסקנות ולפעול לאורן, ולא כדי לטייח כשלים;
3. זהות המתחקרים ותפיסתם כנעדרי אינטרס חיצוני לביחור האמת;
4. תפיסת התחקיר ככזה המבקש לעמוד על עומקן של הסוגיות, ולא כדבר שטחי שמטרתו היא עצם קיומו;
5. עיתוי התחקיר ופרסומו;
6. שקיפות התחקיר וממצאיו בהצגתם לציבור.

כאשר הציבור אינו נותן אמון בתחקירים הם עשויים לפגוע בו עוד יותר, משום שתפיסה שלילית שלהם עשויה להשפיע על האמון המקצועי, בבחינת "אם לא זיהיתם היכן הכשל, כיצד תדעו איך לתקן?". אולם היא גם עלולה להשפיע על האמון הערכי, בפרט כאשר היא נובעת מביקורת על כנות התחקירים או המוטיווציות העומדות בבסיסם.

בימים הראשונים למלחמה שרר בקרב הציבור הישראלי קונצנזוס כמעט מוחלט כי יש צורך לתחקר את 7 באוקטובר. עם זאת, בתחילתה הפגין הציבור סבלנות ביחס למועד התחקור, בין היתר על רקע ההבנה כי המערכת כולה מושקעת בלחימה עצמה ובנטרול האיום הביטחוני. תפיסה זו משתקפת למשל בשאלה שנשאלה בסקר של המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), מ־24 בדצמבר 2023, ובו סברו 65% מהנשאלים בקרב הציבור היהודי כי יש לערוך את התחקירים רק לאחר תום המלחמה, או עם המעבר לעצימות נמוכה יותר. כחודשיים לאחר מכן בתחילת פברואר 2024 היה עדיין רוב ניכר לטענה, אך כבר החלה לבוא לידי ביטוי ציפייה גוברת להתחלת התחקירים שגולמה בעלייה קטנה באחוז הסבורים כי יש להתחילם לאלתר.¹⁵

רק מינויים הכרחיים המחייבים איוש.¹⁸

האם לרמטכ"ל יש מנדט לבצע מינויים? מאי
2024 - מגזר יהודי

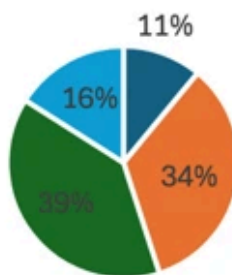


- יש לרמטכ"ל מנדט לבצע כל מינוי בהתאם לשיקול דעתו
- יש לרמטכ"ל מנדט לבצע רק מינויים הכרחיים המחייבים איוש
- אין לרמטכ"ל מנדט לבצע כל מינוי
- לא יודע/ת

¹⁹היהודי, שהשיבו כי אין לרמטכ"ל מנדט לבצע כל מינוי לפני השלמת התחקירים.

6/16

האם לרמטכ"ל יש מנדט לבצע מינויים לפני השלמת התחקירים? ינואר 2025 - מגזר יהודי



- יש לרמטכ"ל מנדט לבצע כל מינוי בהתאם לשיקול דעתו
- יש לרמטכ"ל מנדט לבצע רק מינויים הכרחיים המחייבים איוש
- אין לרמטכ"ל מנדט לבצע כל מינוי לפני השלמת התחקירים
- לא יודע/ת

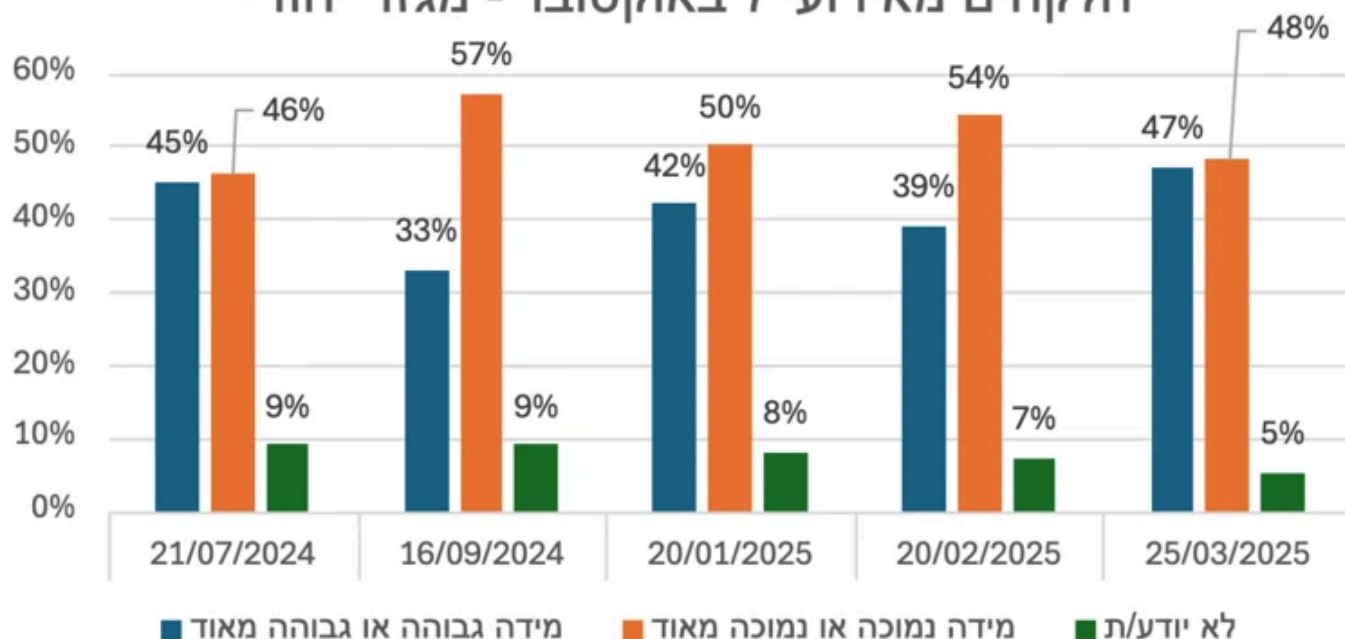
נדמה כי בהמשך לפרמטרים שהוצגו לעיל, הציבור תפס את ביצוע המינויים לפני השלמת התחקירים, בפרט של קצינים שמילאו תפקיד משמעותי באירועי 7 באוקטובר דוגמת ברק חירם או שלומי בינדר,²⁰ כאינדיקציה לחוסר כנות ביחס למוטיווציה לביצוע התחקירים, שנתפסו על ידי חלקים בציבור ככאלה שנועדו להכשיר את מינויים, ולא ככאלה שבוצעו מתוך כוונה כנה ואמיתית להפיק לקחים - דבר שחתר תחת יכולתם של התחקירים לשמש ככלי לשיקום אמון הציבור.

אמון הציבור ביחס לתחקירים

העיכוב בפרסום ממצאי התחקיר הוביל לסדק באמון הציבור בתחקירים. בסקר מ־21 ביולי 2024, זמן קצר לאחר פרסום תחקיר בארי, הביעה כמעט מחצית מהציבור מידת אמון נמוכה או נמוכה מאוד בצה"ל ביחס לאופן התחקור ולהפקת הלקחים מ־7 באוקטובר. גם בפעמים הבאות שנשאלה שאלה זו עמד שיעור המביעים אמון נמוך בתחקירים על כמחצית מהציבור.²¹

תרשים 5

מידת האמון בצה"ל ביחס לאופן התחקור והפקת הלקחים מאירועי 7 באוקטובר - מגזר יהודי

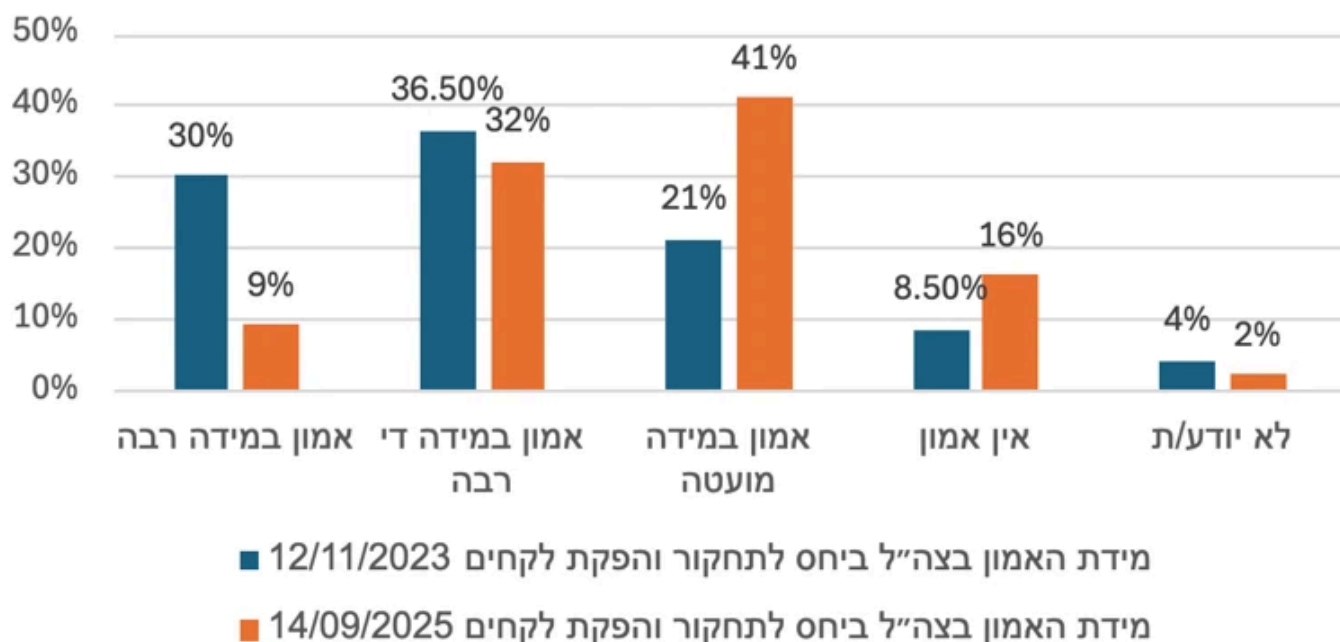


יתרה מכך, ספקנות הציבור ביחס לאופן התחקור והפקת הלקחים אף השפיעה על אמון הציבור בצה"ל ככלל ביחס לסוגיית התחקור והפקת הלקחים, ולא רק ביחס לאירועי 7 באוקטובר. בשאלה שנשאלה בסקרי בנובמבר 2023 ובספטמבר 2025, אפשר לראות ירידה ניכרת באמון הציבור בצה"ל ביחס לתחקור והפקת לקחים. נתונים אלה מצביעים על חשיבותו של העיתוי לביסוס אמון הציבור בתהליך התחקור. בעוד בתחילת המלחמה הביעו כשני שלישים מן הציבור אמון במידה רבה או די רבה ביחס לתחקור והפקת הלקחים על ידי צה"ל, ככל שהתקדמה המלחמה, התעכבו התחקירים ואלה שהתפרסמו לא ענו בהכרח על ציפיות הציבור - פחת שיעור המשיבים שהביע אמון גבוה ביחס לסוגיה, ובהתאמה חלה עלייה ניכרת בשיעור המשיבים שהביע אמון במידה מועטה.²²

העובדה כי חלקים נרחבים בציבור מביעים אמון נמוך ביכולת התחקור והפקת הלקחים של הצבא, הצביעה על הקושי הניצב בפני יכולתם של התחקירים לסייע בשיקום אמון הציבור בו. כאשר מראש הציבור מביע אמון נמוך ביכולת התחקיר, ומטיל ספק הן במוטיווציות העומדות בבסיס התחקירים הן בתוכן התחקירים, נדמה כי יכולתם להשפיע לטובה על אמון הציבור מוטלת בספק, ויש סכנה כי ישפיעו עליו לרעה.

תרשים 6

מידת האמון בצה"ל ביחס לתחקור והפקת לקחים - מגזר יהודי



תחקיר בארי

ב־11 ביולי 2024 פורסמו לציבור, ואף עלו לאתר צה"ל, ממצאי תחקיר הקרבות בקיבוץ בארי ב־7 באוקטובר. סביב הקרבות בקיבוץ התעורר דיון כואב במיוחד ביחס להתנהלות הכוחות, בפיקודו של תא"ל ברק חירם, בניסיון חילוץ בני הערובה שהיו לכודים ב"בית של פסי", וההחלטה לירות על הבית פגזי טנק. צוות התחקיר קבע כי צה"ל כשל במשימתו להגן על תושבי קיבוץ בארי, וכי גבורת תושבי הקיבוץ ולוחמי כיתת הכוננות ראויים לציון ולשבח, והם שהביאו לייצוב קו ההגנה בשעות הלחימה הראשונות תוך בלימת התרחבות ההתקפה לשאר חלקי הקיבוץ. עוד הצביע התחקיר על כישלון הלחימה במרחב, שבה השתתפו בעיקר כוחות יחידת שלדג של חיל האוויר, וקבע בין היתר בסעיף ד' בתחקיר: "בשם ריבוי מוקדים וקושי בגיבוש תמונת המצב, הלחימה במרחב בשעות הראשונות התאפיינה בהיעדר פיקוד ושליטה וחוסר תיאום וסדר בין הכוחות והיחידות השונות. הדבר גרם למספר אירועים בהם כוחות ביטחון הצטברו בכניסה לקיבוץ ולא נכנסו ללחימה מיידית".²³

האצבע המאשימה שהופנתה ללוחמי שלדג בשעה שקצינים בכירים בצה"ל, ובהם אלה שנתפסו כנושאים באחריות המרכזיות למחדל, טרם תוחקרו או הכירו באחריותם - הובילה לביקורת ציבורית נרחבת ביחס לתחקיר. הביקורת על התחקיר עסקה לא רק בבחירה להתמקד בדרגי השטח הטקטיים, אלא נגעה גם למהימנותו ובכלל זה המעורבים בהכנתו: קצין האג"ם של אוגדה 99, פערים בין המדווח בתחקיר לעדויות תושבים ולוחמים שלחמו במקום ועוד. נוסף על כך נמתחה ביקורת על שונות ופערים בין התחקיר שהוצג לתושבי בארי ובין זה שהוצג לתקשורת. את הביקורת השמיעו לוחמים שהשתתפו בקרבות, כמו גם משפחות ששכלו את בניהם בקרבות בקיבוץ ומפי תושבי הקיבוץ. אף שהיו מבין תושבי בארי מי שאמרו כי: "זו יכולה להיות הלבנה הראשונה בבניית האמון", טענו אחרים: "לשאלות הכי חשובות לא קיבלנו תשובות מצה"ל".²⁴

הרמטכ"ל התייחס לביקורת בפגישה עם לוחמי שלדג: "ממצאי התחקיר קשים וכואבים. לצידם מצאנו גילויי גבורה ועוז רוח רבים של תושבים, של לוחמים ושל מפקדים רבים, שהגנו בגופם על אנשי הקיבוץ תוך שהם מחרפים את נפשם בלי גבול. ללוחמים שנלחמו בשבעה באוקטובר אין לי מלבד הערכה עצומה. אני מצדיע להם ולגבורה שהפגינו לאורך שעות ארוכות של לחימה, בתנאים קשים מאוד ואל מול מורכבויות גדולות. בתוך לחימה מורכבת שכזו נעשו טעויות, התקבלו החלטות שחלקן גורליות, מהן אנו לומדים ונלמד [...] אין היבט של התנהלות הצבא שלא נתחקר ונציג לציבור ככל שנוכל - זה כולל את התפיסות המודיעיניות, את התפיסות המבצעיות, המענה בהגנה, קבלת ההחלטות בלילה שקדם למתקפה וגם את התנהלות בכירי צה"ל ואת התנהלותי שלי. כל אלה מצויים בתהליך תחקור עמוק ויסודי".²⁵

הביקורת על התחקיר נגעה לכמה מהיבטי היסוד המשפיעים על אמינות התחקירים בקרב הציבור, ובפרט המוטיוויציות העומדות בבסיס עיתוי התחקיר, תוכן התחקיר והאופן שבו הוא משיב לשאלות הרלוונטיות; כמו גם זהות המתחקרים ותפיסתם כנעדרי אינטרס חיצוני לבירור האמת ושקיפות התחקיר וממצאיו בהצגתם לציבור. החל בפברואר 2025 החלו בצה"ל לפרסם את שאר תחקירי הקרבות. בתחילה הוצגו למשפחות ולקרובי הנפגעים, ובהמשך לציבור באמצעות דיווחים בתקשורת. עד כתיבת שורות אלה, באתר הרשמי של צה"ל, בעמוד התחקירים, עדיין מופיע תחקיר בארי בלבד.



תגובת הציבור לפרסום התחקירים במהלך 2025

בצה"ל חששו שפרסומי התחקירים יביאו עימם ביקורת ציבורית נוקבת, כאשר הממצאים יצביעו על הכשלים הרבים. בפועל, למעט בעלי נגיעה ישירה לדבר דוגמת תושבי היישובים הרלוונטיים ובני משפחות של קורבנות 7 באוקטובר, גילה הציבור התעניינות מועטה בתחקירים. יכולים להיות כמה גורמים לתוצאה זו: ראשית, עד לפרסום הרשמי הציבור כבר אסף את מרב המידע המשוקף בהם ממקורות שונים דוגמת התחקירים העצמאיים, הרשתות החברתיות, אמצעי התקשורת וכיוצא באלו, ובפועל התחקירים לא חידשו כמעט כלום לרובו. שנית, מרבית התחקירים סיפרו סיפור קבוע שבו הצבא כשל להגיע כשעוד אפשר היה להציל את האזרחים, כיתות הכוננות עשו כל שביכולתן ולצד גילויי גבורה נקודתיים של לוחמים ואזרחים, היו מקרים שבהם הכוחות בשטח לא פעלו כמצופה מהם. שלישית, עד כה הוצגו לציבור רק תחקירי הקרבות, ולא תחקירי התפיסות והגורמים שהוביל לכישלון בהגנה על היישובים. אחת הטענות הרווחות בשיח החברתי מאז בוקר 7 באוקטובר נוגעת בנרטיב "האחיזה בקונספציות", שבבסיסו הטענה שהתפיסה ולפיה חמאס מורתעים ולכן לא ייזמו מתקפה היא שהובילה לאסון. על פי הטענה איש לא אתגר תפיסה זו, ומי שניסה לעשות זאת - הושתק. משכך, חשיבותו של תחקיר התפיסות היא ראשונה במעלה בהקשר זה. רביעית, התחקירים שהתפרסמו התייחסו באופן ממוקד לאירועים באזורים שונים, ונעדרו בחינה מתכללת של תפקוד הצבא ושאר גופי הביטחון באותו יום.

בקרב מעגלי הנפגעים הראשונים שלהם הוצגו התחקירים ישירות על ידי נציגי הצבא, עלו התייחסויות משמעותיות יותר. אולם היות שתחקירים שונים נערכו על ידי גורמים שונים וככל הנראה היה באיכויות שונות, האופן שבו התקבלו על ידי משפחות וקרובי הנפגעים השתנו ממקרה אחד לאחר. למשל אייל אשל, אביה של סמלת רוני אשל שנפלה במוצב נחל עוז, סיפר: "בפעם הראשונה עמד מולנו אלוף משנה בצה"ל ואמר את האמת, כפי שהדברים היו. אני רוצה להגיד תודה, עשו תחקיר אמיץ בלי לטייח ולעגל פינות ואני מעריך את זה. אני עדיין מותח ביקורת. מ-7 באוקטובר הרמטכ"ל לא הסכים לדבר איתי בטלפון ולא להיפגש איתי".²⁶

לעומת זאת, רבים ממשפחות נפגעי מסיבת הנובה מתחו ביקורת על התחקירים שהוצגו להם, וטענו כי לא סיפקו להם תשובות. בין היתר ורה משה, אמא של עדן דוד משה, תיארה: "הגענו לתחקיר בשביל לקבל תשובות, אבל זה כמו כדור שכל אחד זורק אחריות לאחר. אנחנו רוצים לדעת את האמת, אני לא מרגישה שאומרים לי את האמת. היה שם מחדל על גבי מחדל – ואין לנו תשובות. מנסים להגיד שצה"ל לא ידע ולא

אשם ולהפיל על אחרים. המדינה שלי הפקירה את הילד שלי. אני לא מרגישה חלק מהמדינה הזאת. אני רוצה שהאשמים יתנו את הדין. מי שגרם למחדלי 7 באוקטובר צריך להיכנס לכלא. אני יודעת שמטאטאים מתחת לשטיח".²⁷ הביקורות השונות מצביעות על לקות בסעיפים של תוכן התחקירים, וכפועל יוצא מכך גם של אמון במוטיווציה לתחקיר כרצון כנה לתיקון ולא כניסיון טיוח.

ועדת תורג'מן - בחזרה ל"תחקיר התחקירים"

התגובה הציבורית לפרסום הדוח של ועדת תורג'מן הייתה המשך של התגובה הציבורית לתחקירים ככלל. אף שהתקיים סיקור תקשורתי נרחב על אודות הפרסום בכלל אמצעי התקשורת המרכזיים, הנושא לא היכה הדים בשיח ברשתות החברתיות ונדמה היה כי הקשב הציבורי לפרסום הממצאים היה נמוך. להיעדר הקשב הציבורי גורמים רבים, חלקם קשורים בעומס האירועים האקטואליים בתקופת הצגת הממצאים, וחלקם חופפים לאלה שהוביל למיעוט הקשב לתחקירים עצמם. חלקם הארי של התחקירים לא הוצג לציבור, ובעיקר לא הוצגו המסקנות האופרטיביות שנגזרו ממנו.

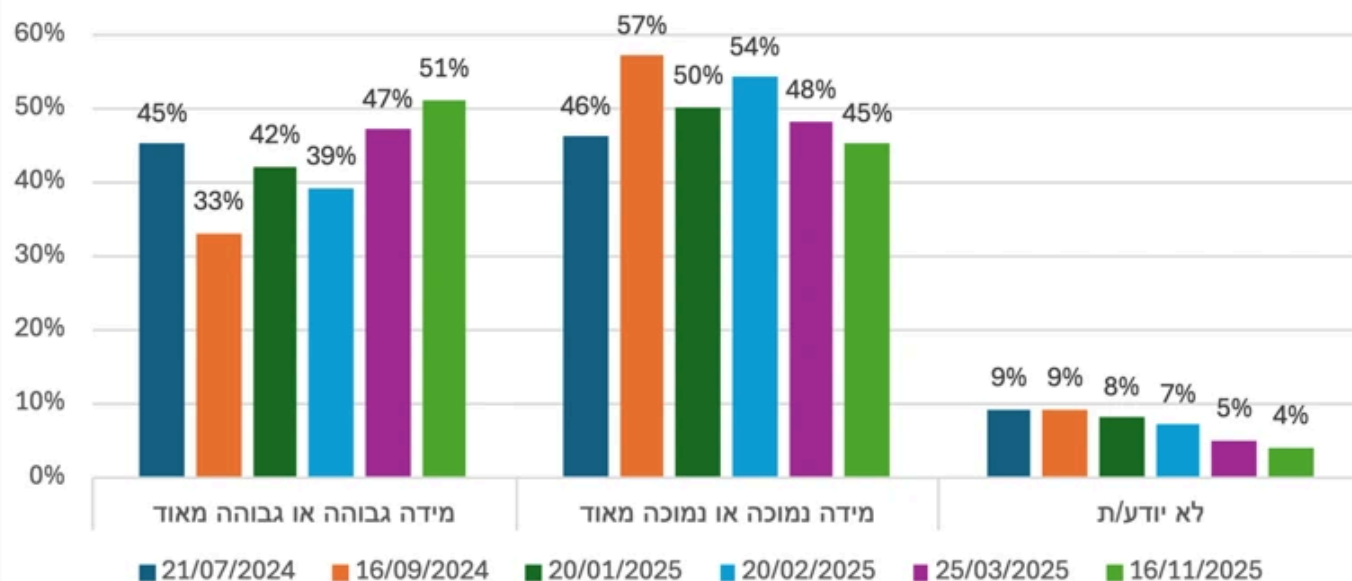
אולם מעיון בסיכום שהוצג לציבור באמצעות דובר צה"ל, מעניין להתייחס לפסקה העוסקת בתחקיר האיסוף הקרבי. בהקשר זה נכתב: "בהתייחסות לתחקיר האיסוף הקרבי - קיבל הצוות באופן מלא את קביעת התחקיר לפיה תפקוד התצפיתניות לרבות תחת התקפה רחבה ותחת איום אישי היה מקצועי, מופתי ובקור רוח וכי התצפיתניות המשיכו לתצפת ולדווח במקצועיות עד נשימתן האחרונה. ניתוח בדיעבד מלמד כי המידע שנאסף על ידי התצפיתניות לאורך תקופה, העיד על פעילות אויב חריגה בחודשים שלפני המתקפה.

ניתוח מודיעיני איכותי יכול היה להבליט את שינוי המצב בגזרה".²⁸ במילים אחרות, הצוות משבח את תפקוד התצפיתניות באותו יום ומתייחס בשטחיות לשאלת מתן ההתרעה על ידיהן. בכך מתכתבת השורה עם אחת הטענות הכי מוטמעות בנרטיב הציבורי שהושמעה החל מימיה הראשונים של המלחמה, ולפיה התצפיתניות התריעו על פעילות חשודה אך סומנו "היסטריות" ומפאת מעמדן הזוטר התרעתן לא זכתה לקשב. אלא שהחלק שפורסם לא מתייחס לטענת השתקתן, לא נותן סימנים בהשתלשלות האירועים סביב סוגיה זו ולמעשה מותיר את הציבור עם התפיסה הרווחת של זלזול בדבריהן. בנוגע לגבורתן - בשלב שבו פורסם הדוח איש מבין אזרחי ישראל לא נדרש לו כדי להוקיר את גבורתן שכן זו הושמעה בהקלטה חיה לאוזני כול שוב ושוב. היה זה מקום שבו יכול היה התחקיר לשפוך אור, לאשרר או להפריך טענה קשה רווחת בעלת משמעות גדולה לעניין אמון הציבור, אך הוא נמנע מלעשות זאת.

ייתכן שהדוח המלא כולל התייחסות מפורטת המעניקה תשובות לשאלות העולות בחוסר נחת גדול בקרב הציבור, אך ככל שאלו לא שוקפו לציבור - לא התשובות ולא עצם קיומן - הרי שעבורו הן בבחינת נעדרות. במצב כזה לא רק שהתחקיר יתקשה לסייע בשיקום האמון, הוא אף עשוי לחזק תחושת טיוח והימנעות ממתן תשובות לשאלות הקשות המטרידות את הציבור. אינדיקציה מעניינת להשפעה המצומצמת של פרסום "תחקיר התחקירים" אפשר למצוא בסקר שנערך סמוך לפרסומו, ובו לא נצפתה עלייה בלבד (4%, קרוב לטעות הדגימה) במדד אמון הציבור בתחקירים:²⁹

תרשים 7

אמון בצה"ל ביחס לאופן התחקור והפקת הלקחים מאירועי 7 באוקטובר - מגזר יהודי

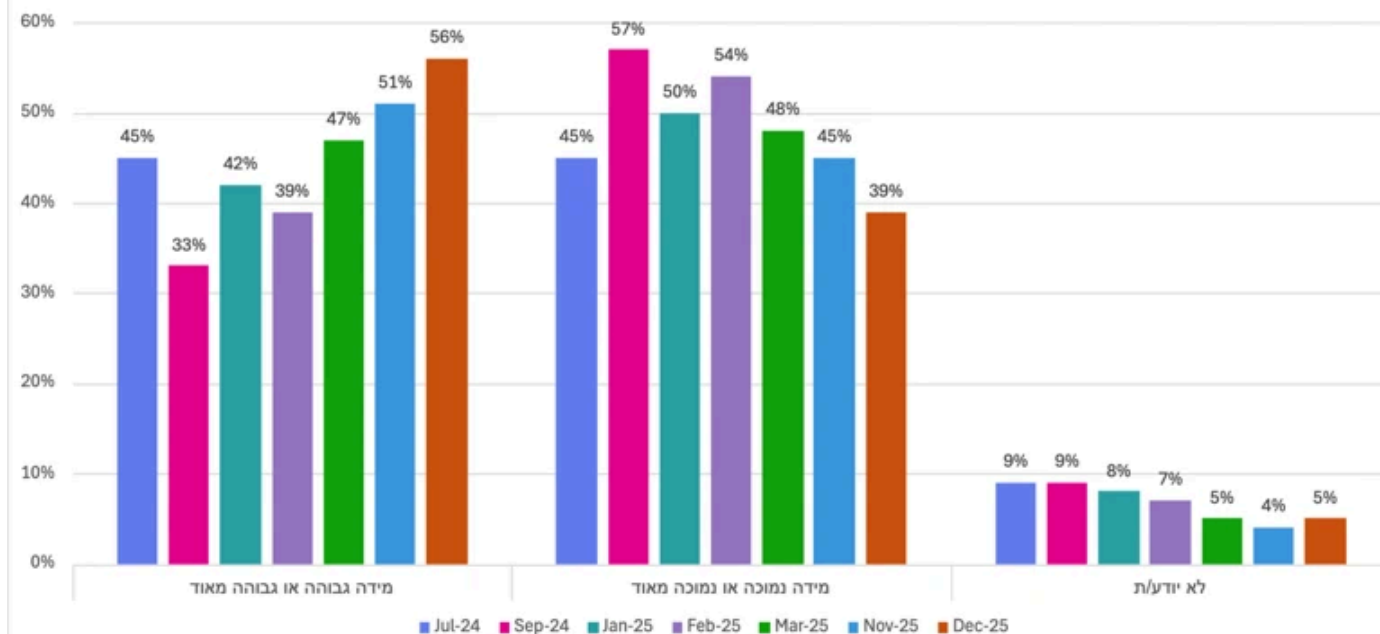


בתאריך 23 בנובמבר 2025 פרסם הרמטכ"ל זמיר שורה של צעדים נגד קצינים בכירים שבעקבות דו"ח תורג'מן, הוחלט להטיל עליהם אחריות לחלקם במחדלי 7 באוקטובר. החלטת הרמטכ"ל היתה לדון אך ורק במי שנשא בתפקיד רלבנטי בבוקרו של יום המחדל, מה שהוביל לכך שקצינים שנתפסים כבעלי מעורבות ישירה במחדל, לא ספגו סנקציות. למעשה פרט לראש אמ"ן המכהן אלוף שלומי בינדר, כמעט כלל הקצינים שעליהם הוטלה אחריות, כבר הודיעו על פרישתם, מה שהוביל לצעדים שנתפסו כמשניים בעיני הציבור, כמו הדחה משירות מילואים או הערות פיקודיות. באשר לאלוף בינדר הוחלט בסיכום עמו, כי ימלא את כהונתו כראש אמ"ן ויפרוש לאחריה.

אף שהמעמד גרר סיקור תקשורתי נרחב ועורר שיח עמוק בתוך המערכת הצבאית עצמה, התגובות לצעדים נעו על מנעד רחב. יחד עם זאת, ואף על פי שאירוע זה מוסגר על ידי הרמטכ"ל כצעד להשבת אמון הציבור, בפועל, בדומה לפרסום התחקירים, הייתה לו השפעה מצומצמת על השיח במישור צבא חברה. הציבור ברובו לא העמיק במשמעות הצעדים שנקטו וההבחנה בינם. הדחה ממילואים, אף שיכולה להיות בעלת משמעות רבה עבור קציני הצבא והפיקוד הבכיר, לא נתפסת בציבור הרחב כצעד רב משמעות, כך גם הערות פיקודיות שכמוהן נרשמו לא מעט במהלך המלחמה ובפועל לא היו בעלות השלכות מרכזיות. על רקע זה, בסקר שהתקיים לאחר החלטתו של זמיר, נמשכה אומנם מגמת העלייה באמון בתחקירים, אך באופן מתון מאוד.³⁰

תרשים 8

אמון בצה"ל ביחס לאופן התחקור והפקת הלקחים מאירועי 7 באוקטובר - מגזר יהודי



סיכום

לפחות מבחינת תפיסת הציבור את הליך התחקור, רק חלק ממסקנותיו יושמו באופן מיטבי אם בכלל. התמונה הכוללת שהוצגה לציבור משקפת הליך שבו רוב השלבים שלאחר איסוף הממצאים בקטגוריית "מה היה" לא קוימו, או לפחות לא הוצגו לציבור, וגם השלב האחרון של המסקנות הוצג באופן חלקי בלבד. סוגיית עיתוי פרסום התחקירים הייתה בעלת משמעות ניכרת. אין ספק כי ההחלטה על העיתוי מושפעת משיקולים רבים, ולא בהכרח אפשר היה לבצע את התחקירים מוקדם יותר בצורה אפקטיבית דיה, אלא שעצם ההשתתפות בפרסום הובילה לכך שעבור מרבית הציבור הם פורסמו לאחר שכבר גובש נרטיב עצמאי ביחס לגורמים ולאחראים למחדל. משכך, לא השפיעו על גיבוש נרטיב ועל כן על שיקום האמון, ובחלק מהמקרים סבלה העמדה הציבורית ביחס אליהם מהעובדה שסתרו את הנרטיבים שהתגבשו בציבור, שלא בהכרח תעדף את העמדה הרשמית על פני זו שגיבש לעצמו. נקודה זו אף הובילה חלקים בציבור להטיל ספק בשקיפות התחקיר וממצאיו בהצגתם לציבור, וכך נפגעה גם יכולת העמידה בקריטריון זה.

בנוגע לתוכן התחקיר ולאופן שבו הוא משיב לשאלות הרלוונטיות, יש שונות בין התחקירים השונים שרק חלקם נתפסו מעמיקים. ככלל, בעת הזו מרביתו של הציבור לא קיבל תשובות ברורות לשאלות העומק, גם אם הוצגו לו עיקרי השתלשלות האירועים הטקטיים. אומנם, ברור שיש שיקולים רבים המשפיעים על הבחירה מה לחשוף ולציבור ומה לא, אולם ההתמקדות בהשתלשלות האירועים הטקטיים, וההתייחסות המצומצמת לשאלות העומק לכשעצמן, פגעו ביכולת התחקירים לסייע בשיקום אמון הציבור. הוא הדין גם בנוגע לשאלת המוטיווציה הכנה העומדת בבסיס התחקור. הסדר שבו הוצגו התחקירים לציבור, אשר נדמה היה כי נועד בין היתר להכשיר מינויים מסוימים, לצד כאמור ההימנעות מפרסום תחקירים הנוגעים לשאלות העומק, הובילו לתוצאה הנ"ל. מנגד, במרבית התחקירים לא הוטל ספק משמעותי בזהות המתחקרים, ונדמה כי גם כאשר נמתחה ביקורתית בהיבט זה היא הייתה נקודתית יחסית ולא השפיעה על תפיסת התחקירים ככלל.

דומה שאף שאי אפשר להטיל ספק בחשיבותם של תחקירי 7 באוקטובר לאתגר שיקום אמון הציבור שנפגע בבוקרה של אותה שבת, התחקירים לכשעצמם לא יוכלו לעמוד באתגר ככל שאלה לא יתכתבו עם אופיו של המשבר, המרחב שבו הוא התהווה, והשאלות שהציף וממשיך להציף.



01/11/2023

מכתב גלוי לאלוף ירון פינקלמן - מפקד פיקוד דרום

האלוף פינקלמן,

אני כותבת לך מכתב זה בשם קהילת קיבוץ ניר עוז.

אירועי השביעי לאוקטובר גרמו לשבר עמוק בקהילת הקיבוץ השקט והשלו שלנו. בימים אלה, אנו מלווים בדרכם האחרונה **27 מחברינו אשר נרצחו** בדם קר ביום ארוך זה. **74 מקהילתנו חטופים** או נעדרים ואנו ממתינים ומייחלים לשובם במהרה ובשלום. בתינו נבזזו, נשברו ונשרפו ואין לנו לאן לחזור. **רבע מאנשי הקיבוץ מוגדרים כחטופים או נרצחים, וכשליש מכלל החטופים בארץ הם ממשפחותינו.**

לצד האובדן, אופפת אותנו **תחושת ההפקרה**. תושבי הקיבוץ הסתגרו בממ"דים לאורך למעלה משמונה שעות וחיו לכוחות צה"ל אשר לא הגיעו. השאלות: איפה הם? מתי יגיעו? למה לא עוזרים לנו? מהדהדות בראשונו ולא נותנת לנו מנוח. תחושת חוסר האונים בה היינו מצויים בשעות אלה גרמה לנו לתחושה קשה של **אובדן אמון בצבא**. מיום הקמתו של הקיבוץ אנו מחנכים את ילדינו שאין מקום לדאגה מקרבתנו לגדר - ברגע האמת הצבא ילחם בכל מי שינסה להרע לנו ויגן עלינו. אך לא כך היה בשביעי באוקטובר.

מתוך האובדן והשכול הגדול ועל אף משבר האמון ותחושת ההפקרה אנחנו כותבים לך מכתב זה בכדי **לחזק את ידיך**. אנשים מקהילתנו אשר פגשו אותך בעבר יודעים כי אתה מצביא אמיץ, מסור, מתוחכם ונעים הליכות. שמענו את פקודת המבצע שלך אתמול בה ציינת גם את שמו של קיבוצנו והתרגשנו עד מאוד. זה הזמן ללחום בנחישות ובעוז, בהתאם לערכי הצבא, עד אשר יחזור השקט לאזורנו ונוכל לנהל את חיינו ולעבד את שדותינו בתחושת ביטחון מלאה.

מכתב זה נכתב בכדי להסיר ממך ומחייילך כל מחשבה על אירועי העבר ולאפשר לך ולחייילך להתמקד

בהחזרת החטופים בחיים ובלחימה עד להכרעה. בתום הלחימה בטוחני שימצא הזמן לבוא ולהיפגש עם חברי קהילתנו, לתת תשובות לשאלותינו הקשות ולהשתתף בצערנו ובכאבנו.

שמור על עצמך ועל חיילנו

אסנת פרי

יו"ר דירקטוריון קיבוץ ניר עוז

אחרית דבר

דוגמה מעניינת למארג זה ניתן לראות במכתב תושבי ניר עוז לאלוף ירון פינקלמן שנשלח אליו בימיה הראשונים של המלחמה. על רקע ביקורת נוקבת שנמתחה על מפקד פיקוד הדרום, אלוף ירון פינקלמן, שלחו תושבי הקיבוץ, שעד היום נחשב לסמל המחדל של 7 באוקטובר, מכתב למפקד הפיקוד. במכתב תיארו את משבר האמון ואת תחושת ההפקרה שליוותה אותם בכל אותו הבוקר. על אף כל אלה ביקשו לחזק את ידיו ואת רוחו, ושלחו לו מסר מפיס כשהם מזכירים: "זה הזמן ללחום בנחישות ובעוז". בסיום המכתב הבהירו שבתום הלחימה יהיה זמן "לתת תשובות לשאלות הקשות".

מכתב זה מסכם במידה רבה את הדינמיקה והאופן שבו אמון הציבור מושפע מתפיסת התחקור והפקת הלקחים של צה"ל לאחר 7 באוקטובר. הוא משקף את מנגנון ההשגחה בשיפוטיות ואת הנכונות לקבל את הפניית מלוא המשאבים ללחימה בתחילת המלחמה. כל זאת תחת ההנחה שבסיומה או בעת הראויה, צה"ל יקיים מנגנון תחקור שיחזור לחקר האמת ובסופו יספק שאלות לאזרחים. על אף בקשתם לחזק את ידי אלוף

פינקלמן, אנשי ניר עוז לא חוסכים מילים קשות בנוגע לתחושת ההפקרה, הכישלון ואובדן האמון בעקבותם, ומבהירים כי אלה לא ימחקו מעצמם.

אנו מבקשות להודות למרכז הנתונים במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) בהובלת מורן דיטש ולאדם פנקין, על סיועם בעיבוד וניתוח הנתונים במאמר.
לקבלת חומרים נוספים מבית "מערכות" לחצו כאן

הערות

- [1] זיתון י', (2025, 10 בנובמבר). "תחקיר העל" הוצג: 6 הכשלים המרכזיים שהובילו ל-7/10 ושינוי הכיוון של הרמטכ"ל". Ynet
- [2] מערכת את"צ (2025, 10 בנובמבר). סיכום הרמטכ"ל לדו"ח המומחים לבדיקת איכות התחקירים והפקת הלקחים מ-7 באוקטובר. אתר צה"ל
- [3] Tiargan Or, R., & Eran-Jona, M. (2015). The Israeli Public Perception of the Idf: Stability and Change. Armed Forces and Society 42/2, p. 329
- [4] ספראי, מ'. (2025). שיקום אמון חברתי לאחר כשל מבצעי: בין מודלים גלובליים לדפוסים הישראליים. בין הקטבים 44/ד'ע' 4.
- [5] Eran-Jona, M. (2015). Israelis' perception of the IDF: A split between it as an armed force and as a public institution (Research Paper No. 15). University of Maryland: The Joseph and Alma Gilderhorn Institute for Israel Studies
- [6] סקר חרבות ברזל השמיני נערך בין התאריכים 10 בנובמבר–3 בדצמבר 2023 בהובלת הדסק לאיסוף וניתוח נתונים במכון למחקרי ביטחון לאומי. עבודת השדה בוצעה על ידי מכון "רפי סמית", ובמהלכה רואיינו באינטרנט 500 איש ואישה המהווים מדגם מייצג של האוכלוסייה היהודית הבוגרת בישראל בגילאי 18 ומעלה. טעות הדגימה המרבית לכלל המדגם טעות הדגימה המרבית לכלל המדגם $\pm 4\%$ ברמת ביטחון של 95%. לנתוני הסקר המלאים ראו: <https://www.inss.org.il/he/publication/survey-swords-of-iron-8>
- [7] Mayer, R. C. & Davis, J. H. & Schoorman, D. F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. The Academy of Management Review 20/3, pp. 717-720
- [8] external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based Kim et al. (2006). When more blame is trust violation. Organizational Behavior and Human Decision Processes 99, p. 59 better than less: The implications of internal vs
- [9] שפרן גיטלמן ע' ואחרים (2023, 22 בנובמבר). אמון הציבור בצה"ל במהלך מבצע "חרבות ברזל". מבט על 1791. המכון למחקרי ביטחון לאומי
- [10] ספראי, מ'. (2025). שיקום אמון חברתי לאחר כשל מבצעי: בין מודלים גלובליים לדפוסים הישראליים. בין הקטבים 44/ד'ע' 6.
- [11] נויבך ק' (2024, 25 בספטמבר). נחל עוז - המוצב שהופקר. כאן 11
- [12] רוטליי ס', הראל א' ודפנה תקוע ש', (2024). דו"ח תיעוד חיילות בחמ"לים קדמיים בגזרת עזה בעקבות אירועי 7 באוקטובר 2023. אוניברסיטת בן גוריון והמכללה האקדמית אשקלון
- [13] מערכת את"צ (2024, 6 בפברואר). הרמטכ"ל על התחקירים המבצעיים: "הכוונה שלנו ברורה מאוד - לא תישאר אבן שלא נהפך". אתר צה"ל
- [14] Lewicki et al. (2016). An Exploration of the Structure of Effective Apologies. Negotiation and Conflict Management Research 9/2, pp. 191-193
- [15] סקר חרבות ברזל ה-13 נערך בין התאריכים 1–4 בפברואר 2024 בהובלת הדסק לאיסוף וניתוח נתונים במכון למחקרי ביטחון לאומי. עבודת השדה בוצעה על ידי מכון "רפי סמית", במהלכה רואיינו באינטרנט 500 איש ואישה המהווים מדגם מייצג של האוכלוסייה היהודית הבוגרת בישראל בגילאי 18 ומעלה. טעות הדגימה המרבית לכלל המדגם טעות הדגימה המרבית לכלל המדגם $\pm 4\%$ ברמת ביטחון של 95%. לנתוני הסקר המלאים ראו: <https://www.inss.org.il/he/publication/survey-swords-of-iron-13>
- [16] שם
- [17] לימור י', (2024, 3 במאי). המינויים החדשים בצמרת המטכ"ל: ריח חריף של מחטף. ישראל היום
- [18] סקר חרבות ברזל לחודש מאי נערך בין 16–19 במאי 2024 בהובלת הדסק לאיסוף וניתוח נתונים במכון למחקרי ביטחון לאומי. עבודת השדה בוצעה על ידי מכון "רפי סמית" במהלכה רואיינו באינטרנט ובטלפון 600 איש ואישה בשפה העברית 200 בשפה הערבית,

המהווים מדגם מייצג של האוכלוסייה הישראלית הבוגרת בישראל בגילאי 18 ומעלה. טעות הדגימה המרבית לכלל המדגם $\pm 3.5\%$ ברמת ביטחון של 95%. לנתוני הסקר המלאים ראו: <https://www.inss.org.il/he/publication/may2024>

[19] הסקר נערך בין 16–20 במאי 2024 בהובלת המרכז לאיסוף וניתוח נתונים במכון למחקרי ביטחון לאומי. עבודת השדה בוצעה על ידי "iPanel" במהלכה רואיינו באינטרנט 805 איש ואישה בשפה העברית ו־201 בשפה הערבית, המהווים מדגם מייצג של האוכלוסייה הישראלית הבוגרת בישראל בגילאי 18 ומעלה. טעות הדגימה המרבית לכלל המדגם $\pm 3.5\%$ ברמת ביטחון של 95%. לנתוני הסקר המלאים ראו: <https://www.inss.org.il/he/publication/survey-january-2025>

[20] תא"ל ברק חירם שירת כמאו"ג 99 שפעלה בקיבוץ בארי ב־7 באוקטובר, והתמנה למאו"ג עזה לאחר סיכום תחקיר הקרבות של קיבוץ בארי. אלוף שלומי בינדר שירת כרס"ט המבצעים באמ"ץ ב־7 באוקטובר, והתמנה לראש אמ"ן, חרף טענות למעורבות ישירה בכשלונו.

[21] הסקר נערך בין 20–25 במרץ 2025 בהובלת המרכז לאיסוף וניתוח נתונים במכון למחקרי ביטחון לאומי. עבודת השדה בוצעה על ידי "iPanel" במהלכה רואיינו באינטרנט 800 איש ואישה בקרב האוכלוסייה היהודית ו־153 בקרב האוכלוסייה הערבית, המהווים מדגם מייצג של האוכלוסייה הישראלית הבוגרת בישראל בגילאי 18 ומעלה. הנתונים משוקללים לפי מגזר. טעות הדגימה המרבית לכלל המדגם $\pm 3.2\%$ אחוזים ברמת ביטחון של 95 אחוזים. לנתוני הסקר המלאים ראו: <https://www.inss.org.il/he/publication/survey-march-2025>

[22] הסקר נערך בין 11–14 בספטמבר 2025 בהובלת המרכז לאיסוף וניתוח נתונים במכון למחקרי ביטחון לאומי. עבודת השדה בוצעה על ידי "iPanel" במהלכה רואיינו באינטרנט 802 איש ואישה בשפה העברית ו־150 בשפה הערבית, המהווים מדגם מייצג של האוכלוסייה הישראלית הבוגרת בישראל בגילאי 18 ומעלה. טעות הדגימה המרבית לכלל המדגם $\pm 3.2\%$ ברמת ביטחון של 95%. לנתוני הסקר המלאים ראו: <https://www.inss.org.il/he/publication/survey-september-2025>

[23] מערכת את"צ (2024, 11 ביולי). תחקיר הקרב בקיבוץ בארי. אתר צה"ל

[24] ברגמן ר', (2024, 14 ביולי). הסתירות והבעיות בתחקיר בארי. Ynet; אדרי ח', (2024, 15 ביולי). לוחמי הלוט"ר טוענים: תחקיר בארי מעוות. חדשות סרוגים

[25] אלמקייס י', (2024, 14 ביולי). הרמטכ"ל מבטיח: "כשנסיים את התחקירים – נוכל להסיק מסקנות אישיות". מקור ראשון

[26] רגב ל', (2025, 28 בפברואר). אביה של רוני אשל: "עשו תחקיר בלי לטייח, עדיין יש לי ביקורת". כאן 11

[27] קריסי ר', לוקש א' וגורדון ל', (2025, 2 באפריל). מהומה בהצגת תחקיר הנובה, הורים שכולים הטיחו באלוף: "ירו בילדים שלנו, נרדמתם!". Ynet

[28] מערכת את"צ (2025, 10 בנובמבר). סיכום הרמטכ"ל לדו"ח המומחים לבדיקת איכות התחקירים והפקת הלקחים מ-7 באוקטובר. אתר צה"ל

[29] הסקר נערך בין התאריכים 13–16 בנובמבר, 2025, בהובלת המרכז לאיסוף וניתוח נתונים במכון למחקרי ביטחון לאומי. עבודת השדה בוצעה על ידי "iPanel" במהלכה רואיינו באינטרנט 801 איש ואישה בשפה העברית ו־150 בשפה הערבית, המהווים מדגם מייצג של האוכלוסייה הישראלית הבוגרת בישראל בגילאי 18 ומעלה. טעות הדגימה המרבית לכלל המדגם $\pm 3.17\%$ ברמת ביטחון של 95%

[30] הסקר נערך בין התאריכים 11–14 בדצמבר 2025, בהובלת המרכז לאיסוף וניתוח נתונים במכון למחקרי ביטחון לאומי. עבודת השדה בוצעה על ידי "iPanel" במהלכה רואיינו באינטרנט 805 איש ואישה בשפה העברית ו־152 בשפה הערבית, המהווים מדגם מייצג של האוכלוסייה הישראלית הבוגרת בישראל בגילאי 18 ומעלה. טעות הדגימה המרבית לכלל המדגם $\pm 3.45\%$ ברמת ביטחון של 95%