

חמאס כארגון צבאי

ה"חלופה שלא הובנה" בשנים שלפני הפתעת 7 באוקטובר³

המאמר טוען כי בין שני התחומים - הערכת כוונות אסטרטגית ומודלי התרעה מפורטים המבוססים בין היתר על סימנים מעידים טקטיים, "מסתתר" תחום ביניים עקרוני - היכולת להבין את הרובד האופרטיבי - מה היא תפיסת המלחמה, מאפייני "מכונת המלחמה" ותוכניות המלחמה של האויב, מתוך מידע עקרוני, כמותי, הנגיש לקציני מודיעין ומפקדים רבים. צורת ניתוח זו רלוונטית גם להבנת הכישלון ב-7 באוקטובר. לאורך המאמר מוצגים כמה תחומים שבהם היה פוטנציאל להצביע בצורה נכונה על "סוג האויב" וכמה תנאים שיש לעמוד בהם כדי להצליח לייצר חלופות תפיסיות חדשות. לבסוף, מוצגים כמה לקחים כשהמרכזי שבהם הוא הצורך בחיזוק המחקר התפיסתי-תורתי והחשיבה האופרטיבית על האויב.

המאמר

השיח הנוכחי על הדרך של חמאס ל-7 באוקטובר עוסק פעמים רבות בשאלות מורכבות, כמו: באיזו הבנה יצאה חמאס ממבצע "שומר החומות"? מה הייתה המטרה של המתקפה רחבת היקף ב-7 באוקטובר? האם חמאס "בנתה" על השתתפות "צירית" במלחמה? מתי התקבלה ההחלטה הסופית? כיצד השפיע המצב בישראל על שיקולי חמאס? מן הצד השני, ישנו עיסוק רב בהתרעה הקונקרטית שלא ניתנה בליל 7/6 באוקטובר: האם הסימנים שהיו הספיקו כדי לתת התרעה? האם "מודל ההתרעה" היה מתאים וכדומה. בתחום זה דווח לאחרונה כי אמ"ן עשה מגוון צעדים בתחום תהליכי העבודה וההכשרות.

מאמר זה, טוען כי בין שני התחומים - הערכת כוונות אסטרטגית ומודלי התרעה מפורטים המבוססים בין היתר על סימנים מעידים טקטיים - "מסתתר" תחום ביניים עקרוני: **היכולת להבין את הרובד האופרטיבי** - מה הם תפיסת המלחמה, מאפייני "מכונת המלחמה" ותוכניות המלחמה של האויב, מתוך מידע עקרוני, כמותי, הנגיש לקציני מודיעין ומפקדים רבים. הרובד החסר היה רלוונטי

³ פורסם במקור במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין/המרכז למורשת המודיעין. ספטמבר 2025.

במקרה המנותח כאן, כפי שהיה חסר במלחמת יום הכיפורים, שלפניה לא הובנה תפיסת המלחמה המוגבלת של סאדאת, "מכונת המלחמה" מבוססת הטק"א והנ"מ לנטרול חיל האוויר והחי"ר המצויד בנ"ט ארוך טווח ו-RPG לנטרול חיל השריון, והתוכנית ל"הצפת" קו התעלה בכוחות תוקפים שנערכו מהר להגנה ולא התקדמו מזרחה.

בכותרת "החלופה שלא הובנה", הכוונה אינה רק האם קציני המודיעין לא העלו שאלות על הנושאים שנידונו באמ"ן, שכן לעיתים הם שאלו אותן. הכוונה לתהליך מודיעיני-אג"מי המצריך לא רק שאלות מהסוג הנכון שאכנה אותן "רלוונטיות", אלא גם חיבור בין מידע מהעבר למידע חדש, ניתוח תהליכי למידה והשתנות בארגונים צבאיים, שתוצאתם המשולבת היא הבנה של תפיסת המלחמה, "מכונת המלחמה" ותוכנית המלחמה של הארגון העומד מולנו. תוך הכרה בכך שהמידע (העובדות) יכולות להסתדר עם יותר מחלופה פרשנית אחת.

אציין כי בעוד שבעז מידע כמותי קיבל פרשנות שלא בנתה הבנה שתפיסת המלחמה של חמאס כוללת אפשרות לבצע מתקפה רחבה, מידע על התעצמות חזבאללה במגוון תחומים - רקטות, טילים, מערכי הגנה, טילי נ"ט, כוחות רצ'ואן ועוד, קיבל הסבר ברור - חיזוק היכולות למלחמה רחבה, גם אם אין לו רצון לעשות כן כעת. הבנות על היכולות, היתרגמו גם להבנות כי חזבאללה משנה את תפיסת המלחמה שלו להתקפית יותר, וגם תחושת המסוגלות שלו עולה.

יודגש כי בכוונת מכוון, ברשימת התחומים שתוצג מיד, לא אתייחס למודיעין קונקרטי על תוכניות התקפה (שבצה"ל תורגמו מערבית כ'פשיטה' רחבה), כמו ידיעת "חומת יריחו" - תוכנית מפורטת להתקפה רחבה שהגיעה לידי צה"ל, אך מסיבות שונות שלא יפורטו כאן נתפסה כתוכנית לבניין כוח ולא כעניין קונקרטי. והיו בידי צה"ל גם תוכניות קודמות מסוגים דומים. הטענה היא כי גם בלי ידיעות כאלה, במבט לאחור, בכל אחד מתחומים שיוצגו, היה מידע רחב וברור, וניכר כי כל שהיה נדרש היה לשאול שאלות רלוונטיות, לשמרן בזיכרון הארגוני כדי שיהיו פרנס, ולנסות לייצר מהן חלופה תפיסתית.

התחומים שבהם אטען שהיה פוטנציאל להצביע על "סוג האויב" הנכון, היו:

א. **העובדה כי במבצע "צוק איתן" היו ברשות חמאס עשרות צירי מנהור**

התקפי: חמאס הצליח לחטוף את גלעד שליט ב־2006 בפיגוע אסטרטגי בודד, וכך גם חזבאללה ביצע חטיפה אסטרטגית באירוע מוגבל ב־2006. במבצע "צוק איתן" התברר כי חמאס חפר יותר מ־30 מנהרות התקפיות. השאלה הרלוונטית: האם היקף זה נועד ליתירות של אלפי אחוזים בהוצאת פיגועים אסטרטגיים עתידיים, או להתקפה רחבת היקף של עשרות פעולות במקביל? השאלה נשאלה בזמן אמת בפיקוד הדרום ובאוגדת עזה, לא היה לה מענה במידע מודיעיני, וההשערה הייתה כי מדובר בעדות לתפיסה של העתקת המלחמה לשטח ישראל. נראה כי התפתחות המכשול התת־קרקעי

והצלחותיו, הביאו להעלמות הבנה מוקדמת זו, גם כאשר מרכיבים כמותיים אחרים הלכו והתפתחו.

ב. **הערכות חמאס להגנה גם בעומק רצועת עזה:** צה"ל הכיר את ה"מטרו" העזתי בן מאות הק"מ ואף הציג לציבור אחרי מבצע "שומר החומות" ב-2021 כי פגע ב-100 ק"מ של מנהרות. בעוד שמתקנים תת קרקעיים לצרכי מפקדות, אתרי ייצור אמל"ח ומתקני שיגור רקטות, ניתן להסביר בחשש מפני תקיפה אווירית, הרי שהיקף גדול מאוד של המנהור היה לצרכי הגנה מפני תמרון יבשתי. ההסבר שלעיתים ניתן לכך, היה כי חמאס חושש באופן כללי מתוקפנותה של ישראל, זאת על אף שלאורך כ-15 שנה, בכל המבצעים בעזה, צה"ל נמנע מתמרון קרקעי משמעותי. השאלה הרלוונטית: האם חמאס, שחוותה וניתחה את מבצעי ההרתעה של צה"ל בהם נמנעה ישראל מכניסה קרקעית, נזקקה לתת"ק מגננתי בהיקף כה רחב בכל מרחב הרצועה מסיבה כללית של חשש מישראל, או שהיא חוששת מתמרון יבשתי רחב היקף בנסיבות ייחודיות שיביאו את ישראל לעשות זאת? ואם כן, מה יכולות להיות נסיבות כאלו?

ג. **הגדלה שיטתית ומשמעותית של כוחות הנח'בה:** צה"ל הבין את התפקיד ההתקפי של לוחמי הנח'בה כבר ב-2014. מאז עקב צה"ל אחרי הרחבת כוחות אלו (כפי שעקב אחרי הגדלת כוחות רצ'ואן של חזבאללה), עד שמספרם הגיע לאלפי לוחמים ערב ה-7 באוקטובר. הסבר מרכזי שניתן להגדלה זו היה הצורך בכוחות מיומנים למארכים והתקפות נגד במסגרת ההגנה. עדיין, גם היקף הפלוגות ההתקפיות גדל והן הצטיידו ביותר ויתר אמצעי פריצת מכשול (אמצעים הנדסיים התקפיים). הסבר שניתן בהקשר הכוחות ההתקפיים היה יתירות שתבטיח הצלחה גם אם חלקית, אך בתשובה זו טמון פרדוקס, שכן גם התקפה רחבה שתצליח חלקית היא התקפה רחבה. השאלות הרלוונטיות: מדוע נדרשה חמאס להיקף גדל של פלוגות נח'בה בכלל, ולפלוגות המסוגלות לצאת לפשיטה/התקפה בפרט, ומדוע צריך כל כך הרבה אמצעים לפריצת המכשול? ולמרות שהתרחיש המוביל בעיני צה"ל היה פשיטות בודדות מפתיעות לצורך חטיפת חיילים או פיגוע ביישוב, האם יש גם הסבר חלופי שהם נערכים לפשוט במקביל לאורך כל הגבול, גם אם חלק מהפשיטות יכשלו? לאור תרחיש הפשיטות המוגבלות - האם לשם כך לא יכול חמאס להסתפק ב"יחידה מיוחדת" עם מאות בודדות של לוחמי עילית, שקל יותר להסתיר את הכנותיה וסיכויי הצלחתה גבוהים יותר? עוד שאלה רלוונטית - האם כוחות נח'בה אינם דומים במהותם לכוחות רצ'ואן, שיעודים ההתקפי היה מובהק?

ד. **ההיקף הרחב של האימונים בתקיפת מוצבים ושל סיורי הקו של מפקדים:** צה"ל צפה מן האוויר באימוני כוחות נח'בה הכובשים מחנות וישובים

ובטלוויזיה של חמאס ששידרה אימונים אלה), וראה את היקף סיורי הקו של חמאס בקרבת הגדר. גם בלי להבין האם קצבם עלה בתקופה לפני ה-7 באוקטובר, הרי שההיקף הכולל הראה שכוחות חמאס רבים מתאמנים על תרחיש זה ומתכוננים לו. ניתוח ההיבט הכמותי הכולל אינו תחליף לזיהוי עליה בקצב האימונים שלא קרה, או לניתוח תכני האימונים באמצעות ניתוח הקשר הטקטי בזמן ביצועם (שהחל לאחר הגעת ידיעת "חומת יריחו"). השאלה הרלוונטית: מדוע, תחת ההנחה כי האיום מוגבל לפשיטות בודדות, כל כך הרבה כוחות מתכוננים לו? מה תכלית סיורי הקו ומדוע נדרש לסירוי מפקדים רבים כל כך, שבהיקפם הכולל גדול ממספר הכוחות ההתקפיים (לתפיסתו של צה"ל)?

חשוב להדגיש: אלה אינן שאלות על אסטרטגיה כללית ומדיניות נקודתית, או כאלה שנוגעות ל"כוונות" מעורפלות. לא מדובר, כאמור, בניסיון להבין מה חמאס חשה אחרי "שומר החומות", ולא במאמץ לנתח הלכי רוח. מדובר בשאלות על עניינים עובדתיים ובמידה רבה גלויים: כמויות של תוואי מנהור התקפי ומגננתי, היקף כוחות, עניינים שהם במידה רבה גלויים לעין.

אלא שהשאלה המטרידה איננה רק מדוע הן לא נשאלו באופן "רלוונטי" המציע חלופה אחרת, אלא, חשוב יותר, מדוע גם כאשר הן עלו (שהרי, הנתונים היו ידועים, ודיונים על עוצמת חמאס ועל "דיוקנה של המערכה הבאה" התקיימו בדרגים שונים), בסופו של דבר הן לא הצליחו להפוך למנוף לערעור ההבנות הקיימות. חיוני לציין כי השאלות אינן רק נחלתם של אנשי המודיעין, אלא גם של המפקדים.

כדי ששאלות כאלה יהפכו לטריגר מחשבתי שיהיה בכוחו לערער על התפיסה הקיימת וליצור חלופה תפיסתית חדשה, לפיה חמאס הוא "צבא טרור" (למרות שכונה כך בחלק מהמערכת), עם כלל ההיבטים של צבא, המתכונן גם למתקפה רחבה, דרושים היו כמה תנאים:

- הראשון, התייחסות רצינית לנתונים כמותיים ללא תלות בהערכת כוונות הארגון או "סוג הארגון" (ארגון טרור או צבא טרור). מתוך גישה בסיסית כי "לא מפתחים יכולות סתם" ליצירת רושם בתוכניות טלוויזיה;
- השני, הבנה כי פיתוח יכולות משפיע על כוונות, וככל שהראשונות גדלות גם השאיונות האסטרטגיות והתוכניות האופרטיביות;
- השלישי, מחקר אינטגרטיבי של כלל היכולות, ולא פיצול מחקרי בין דרגים וזרועות, שמקשה על הבנת תפיסת מלחמה וכל הנגזר ממנה. במושגים "קלאסיים" באמ"ן - מחקר "צבא חמאס".
- הרביעי, סקרנות מחקרית ופיקודית, שבכוחה לזהות נתונים "חריגים", "מוזרים", ש"לא מסתדרים"; ונכונות להטיל ספק בתפיסה הנוכחית שלנו על חמאס (האם אותו נתון "חריג" עשוי ללמד שמה שאנחנו כבר חושבים על חמאס, יכולותיה ותוכניותיה - אינו נכון?, האם אפשרי כי חמאס עושה לנו

הונאה?). המפתח בעניין האחרון הוא כפול: גם לשאול את השאלה - אך גם לאפשר בעניינה דיון מודיעיני ופיקודי פתוח וביקורתי, בו ניתן להעלות גם הסברים אפשריים שאינם מתיישבים עם התפיסה השלטת בפועל, הועלו הסברים שמתיישבים עם התפיסה השלטת: "חמאס מכינה את עצמה לכל תרחיש שלא יקרה"; "המנהרות נבנו לצורך יתירות"; "הנח'בה נשאר על כנו למרות שבמידה רבה הוא כבר לא רלוונטי בגודלו הנוכחי". אלה הסברים בתוך גבולות התפיסה השלטת - שלפיה אין בכוחה ואין בכוונתה של חמאס לצאת למתקפה כוללת.

מכאן נגזרים כנראה הלקחים המרכזיים: חיזוק תחום המחקר התפיסתי-תורתי (הכרוך לרוב ברמה האופרטיבית) כחלק ממחקר "צבא האויב" בפיקוד מרחבי (בשונה ממחקר מדיני/אסטרטגי/הנהגה, מחקר מטרות, מחקר טכנולוגי, מחקר להתרעה ועוד); התארגנות מודיעינית שתאפשר את היכולת להסתכלות אינטגרטיבית של אויב, באופן שיטתי ורציף ותשלב את התובנות בתחום התו"ל והסד"כ עם התובנות האסטרטגיות והתובנות מתחום הפעילות השוטפת; ובתחום המחקר - אין די בהצבעה על "השאלות הרלוונטיות" שלא נשאלו. במציאות, בזירות השונות, שאלות רבות כנראה נשאלות, אך הן נשאבות אל תוך דפוסי ההבנה השגורים. האתגר האמיתי הוא להבטיח שתתקיים סביבה מודיעינית ופיקודית שבה השאלה העובדתית הפשוטה מסוגלת לערער את ההנחות ולא רק להיאסף כעוד אישוש לתפיסה הקיימת. סביבה זו מחייבת מודעות רבה יותר של החוקרים לאפשרות שהם מושפעים על ידי הטיות חשיבה שונות וקיום מנגנוני בקרה שיזהו הטיות חשיבה ויתריעו עליהן.

השיח המודיעיני המתודולוגי בעקבות ה־7 באוקטובר מתמקד פעמים רבות במדורי התרעה, במודלי סימנים מעידים ובחמ"לים. השיח הפיקודי מתמקד בתכנונים הגנתיים והתקפיים רחבים יותר של צה"ל בגבולות. אלו תחומים חשובים מאוד והתיקונים בהם נדרשים, אך אם אינם נושאים בחובם את היכולת לערער על התפיסות הקיימות. האתגר, אפוא, מצוי בשיפור תחום המחקר מודיעיני והחשיבה האג"מית/פיקודית על הרובד התפיסתי-תורתי-אופרטיבי אצל האויב.⁴

⁴ **תודות למעירים:** תא"ל (מיל') איתי ברוך; אל"ם ב' מאמ"ן; אל"ם (מיל') א' מאמ"ן; אל"ם (מיל') ד"ר עופר גוטמן; סא"ל (מיל') דודי סימן טוב, סא"ל נ' מאמ"ן, אל"ם (מיל') גלעד איזין, תא"ל יוסי קופרוסר.