

"לחשוב מהר, לחשוב לאט" בעזה

מאז 7 באוקטובר 2023 נעשים ניסיונות שונים להציע הסברי עומק למחדל, בעיקר מתחומי המודיעין, התפיסות, היקף הכוחות והנורמות המבצעיות. מאמר זה מנסה להשתמש בהמשגה של פרופ' כהנמן על דפוסי החשיבה כדי לנתח את הפסיכולוגיה הארגונית של צה"ל ולטעון שדפוס החשיבה המהיר והאינטואיטיבי היה המרכזי בהערכות המודיעין וקבלת ההחלטות ביחס לחמאס



פורום למידה מטכ"לי אחרי מבצע "שומר החומות". חלק מקבלת ההחלטות במטכ"ל תוך כדי המבצע ניתן לאפיין כ"מערכת ו". צילום: דו"ץ

תפקודי חשיבה במסגרת של ארגון, אשר מטבע הדברים התהליכים בו איטיים יותר, והוא מייצג "מערכת 2" רציונלית יותר. המשמעות היא היצמדות לתהליכי עבודה שיטתיים ו"בירוקרטיים", על חשבון קבלת החלטות מהירה של מומחים ומקבלי החלטות.

בשנים שלפני הפתעת 7 באוקטובר אפשר לזהות במטכ"ל ובפד"ם, בהקשר חמאס, דפוס חשיבה חוזר של "חשיבה מהירה" באמצעות קיצורי דרך והסתמכות על אינטואיציה - "מערכת ו". לדפוס חשיבה זה היו שותפים אנשי מודיעין ומפקדים, והיה לה חלק באי זיהוי ואי הבנה של מגוון היבטים בהתנהלות חמאס

מאמר זה משתמש בתאוריה של כהנמן, ומחיל אותה על תהליכי חשיבה, פיקוד וקבלת החלטות בצה"ל, בהקשר זירת עזה, בשנים, חודשים ושעות שלפני הפתעת 7 באוקטובר. הוא אינו עוסק בפסיכולוגיה אנושית של ממלאי התפקידים, אלא משתמש בהגדרות של כהנמן כמטאפורה לתהליכי החשיבה בארגונים צבאיים. טענת המאמר היא כי בשנים שלפני הפתעת 7 באוקטובר אפשר לזהות במטכ"ל ובפד"ם, בהקשר חמאס,

בספרו **לחשוב מהר לחשוב לאט'** טען פרופ' דניאל כהנמן כי אפשר לסווג את דפוסי החשיבה האנושית לשני סוגים או מערכות חשיבה. את הראשונה כינה "מערכת 1" - קבלת החלטות ביחס לחלופות במצבי אי ודאות, סיכון ועמימות, כאשר המידע רב מיכולתו של המוח לעבדו באופן שיטתי בזמן הנדרש להחלטה.

מערכת זו נשענת על שני מרכיבים. הראשון הוא "קיצורי דרך" מחשבתיים (היוריסטיקות) שנועדו לאפשר קבלת החלטה בתנאים אלו, כמו "עיון" הנתון המספרי לגבי נדרש להחליט לנתון דומה ומוכר ולאור זאת התאמת התשובה/ההחלטה, מידת "זמינות" אירועים מן העבר היכולים לשמש כרפרנס לאירוע נוכחי, "ייצוגיות" של נתון מסוים מתוך כלל הנתונים, המקבל משקל יתר בהחלטה ועוד.² המרכיב השני הוא אינטואיציה של מומחים, שבמהלך זמן פיתחו הבנה לגבי דפוסי חוזרים של מושא מומחיותם, ומסוגלים לזהות אירוע חדש במהירות על בסיס הרפרנס הקוגניטיבי שבנו. לדוגמה רופא ותיק הנותן אבחנה מהירה לחולה על סמך נתונים חלקיים המצויים בידיו. שני מרכיבים אלו של "מערכת 1" ידועים גם בטעויות קבלת ההחלטות, הנובעת מקיצורי הדרך. לעומת "מערכת 1", את דפוס החשיבה ה"רציונלי" המבוסס על הסתברות הופעת אירועים, השוואת חלופות, חישובי עלות-תועלת וכדומה כינה כהנמן "מערכת 2". בסיום הספר כתב כי המענה לבעיות של "מערכת 1", הוא לבצע כמה שיותר



תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל, ראש תחום המחקר במרכז דדו

דפוס חשיבה חוזר של "חשיבה מהירה" באמצעות קיצורי דרך והסתמכות על אינטואיציה - "מערכת 1". לדפוס חשיבה זה היו שותפים אנשי מודיעין ומפקדים, והיה לו חלק באיזוהי ואי הבנה של מגוון היבטים בהתנהלות חמאס - האסטרטגיה שלה, שיטת הפעולה האופרטיבית שפיתחה וכוונותיה ערב 7 באוקטובר 2023. אמחיש טענה זו בעזרת ניתוח של שלושה מקרי מבחן: קבלת החלטות תוך כדי מבצע "שומר החומות" במאי 2021; ההתייחסות לידעת "חומת ירחו" במאי 2022; וקבלת ההחלטות בליל 7/6 באוקטובר 2023. אחר כך אציע סיבות להשטרשות דפוס חשיבה זה דווקא בזירת עזה מול חמאס.

מאמר זה הוא מאמר נוסף בסדרת מאמרים בכתב העת **מערכות**, שמטרתה לנסות לפענח מרכיבים בתרבות הארגונית ובתהליכי העבודה בצה"ל, אשר ייתכן שיש בהם כדי להסביר מה עמד בבסיס הכשלים לפני מתקפת הפתע של חמאס.

קבלת החלטות לתקיפת בכירים ותקיפת תת"ק הגנתי במבצע "שומר החומות"

פיתוח ידע בפיקוד הדרום, אוגדות 36 ו-162, אמ"ן וחיל האוויר בשנים 2017-2021 בנושא תקיפת מערכת המנהרות של חמאס בתוך עזה, שכונתה "המטרו", הביא לפיתוח יכולת תקיפה רחבה ומדויקת של מערכת זו. היכולת פותחה בימי מפקד פד"ם, אלוף אייל זמיר, הוצגה לפורום מטכ"ל באפריל 2018 ולמחליפו בפיקוד הדרום, אלוף הרצי הלוי, ביוני 2018. הרעיון המערכתי התפתח ושופר תחת הלוי, בסיוע מפקד אוגדה 162 תא"ל עודד בסיוק, לתוכנית היו שני מרכיבים: פגיעה בתשתית המנהרות והרג אנשי חמאס. בסוף 2020 בוצע מודל מלא של התוכנית.³

התקיפה האווירית שולבה בפעולה קרקעית לצורכי הונאה של חמאס, כדי לגרום לאנשיו להיכנס לתת"ק לפני תקיפת המטרו מן האוויר ולהביא להרג של מאות מחבלי חמאס. היא כונתה "מכת ברק" והפכה לחלק מתוכנית רחבה יותר בשם "רוח דרום",⁴ שכללה עוד מרכיבים, כמו פגיעה במתקנים הקשורים לייצור רקטות, החסנתן ושיגורן, ותוכנית לפגיעה בבכירי חמאס ("יעדי איש") במפקדות תת"ק שהמרכזיות שבהן נקראו "עיר מקלט" ו"עיר גוליית" והתבססו על מודיעין של שב"כ ושל אמ"ן.⁵ בפיקוד בוצעה חשיבה מקיפה ובכלל זה דיוני תרחישים על התזמון הנדרש בין תקיפות מנהרות התקפיות, תקיפת בכירי חמאס ותקיפה נרחבת של המטרו, עקב ההבנה כי מרגע התקיפות הראשונות, בחמאס עלולים להבין כי נחדרו מודיעינית וינסו לצמצם את השימוש במנהור כדי להימנע מהמשך הפגיעה בהם.⁶

שיתוף הידע הבין-מדרגי פיקוד הדרום-חיל האוויר-מטכ"ל כלל כמה שלבים, ובהם הצגת התפיסה למטכ"ל במרס 2019; קד"ם (קבוצת דיון מקדים) מטכ"ל לתוכנית במרס 2020 שבסיומה סיכם הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי: "מכת ברק" היא

ביטוי תפיסתי ל"מהלומה" [...]; הצגת סיכום האימון הפיקודי של נובמבר 2020 לרמטכ"ל, והצגה נוספת במטכ"ל בינואר 2021. לפי מפקד הפיקוד הלוי, המטכ"ל היה שותף מלא להבנת היכולת, לתכנון ולשיקולים להפעלתה.⁷

במהלך מבצע "שומר החומות" במאי 2021, התקבלו במטכ"ל שתי החלטות מרכזיות בהקשרי התוכניות שצינו מעלה והן מעידות להבנת על הפעלת דפוס חשיבה ארגוני של "מערכת 1":⁸ הראשונה: בליל 12/11 במאי הוחלט על תקיפות "יעדי איש". נושא תקיפת יעד שב"כ "עיר גוליית" הועלה בביקור רוה"ם בפיקוד ב-11 במאי, ובעקבות זאת נעשה בפיקוד דיון בהפעלת "עיר מקלט".

מהלך דיון חשיבה בראשות הרמטכ"ל שבו התקבלה ההחלטה היה כך: הדיון התחיל בהצעות שונות שהציגה חטיבת המבצעים על המשך פעילות צה"ל, שלא כללו תקיפות "יעדי איש" ו"מכת ברק" ביממה הקרובה, אלא כאפשרות עתידית. תוך כדי הדיון העלה מפקד הפיקוד (החל ממרס 2021) אלוף אליעזר טולדנו, על בסיס דיון הכנה שנעשה בפיקוד, את הרעיון לתקוף "עיר מקלט" "מרודדת" כדי להגביר את הלחץ על חמאס לסיים את הירי על ישראל, ואף הציע להשתמש במרכיבים מתוכנית "מכת ברק". הוא לא הכיר ככל הנראה לעומק את הדיונים שנערכו בימי קודמו על הצורך בתזמון של כמה יעדים במקביל כדי לצמצם את זמן הלמידה של חמאס, ואת הסיכון שבהסגרת המודיעין על המטרו ופגיעה ביעילות של הפעלה נפרדת של "מכת ברק". גם אם הכיר את השיקולים מהעבר, הם לא הובאו בפני משתתפי הדיון באופן שהבליט את הדילמה.

למרות חשיבה מעמיקה ופיתוח יכולת רחבה בשנים שלפני מבצע "שומר החומות", שילוב של בעיות בהעברת ידע בין מפקדי פיקוד הדרום, אי שיתוף מפקד פיקוד הדרום הקודם בפורום החשיבה המטכ"לי ולחצים חיצוניים ופנימיים בזמן אמת לפעול ולהציג תוצאות, הביאו לקבלת החלטות מהירה, שלא כללה את כל הידע שפותח בתהליך ההכנות - "מערכת 1"

היו במטכ"ל מי שתמכו בפעולה כזו וטענו כי גם פעולה נגד בכירים לא תסגיר את הסוד של "מכת ברק", והיו מי שניסו "להאט" ("מערכת 2") את תהליך קבלת ההחלטות: מפקד חיל האוויר אלוף עמיקם נורקין טען כי הפעלת "מכת ברק" ללא הונאה והפתעה תוריד לטמיון חמש שנים של בניין כוח, ואם רוצים לבצעה נדרש להמתין וליצור הפתעה אופרטיבית. ראש אמ"ן אלוף תמיר היימן אמר כי נדרש להיזהר ממהלך של פגיעה במח"ט אחד, שעלול להרוס את הגיון הפעולה הרחבה בתת קרקע. הרמטכ"ל קיבל בדיון את ההצעה של מפקד פיקוד הדרום לתקוף יעד איש בודד - מח"ט. בהמשך "האט" טולדנו את התהליך באמצעות התייעצות עם קודמו הלוי (ששהה בביתו), מה שכנראה הבהיר לו כי תקיפה בודדת תביא להסגרת היכולת, והוחלט על תקיפת כמה "יעדי איש" במקביל. הן הוצאו לפועל ב-12 במאי, הצליחו בצורה חלקית ביותר ("עיר גוליית" יותר מ"עיר מקלט"), ונפגעו בהן מח"ט עזה וקבוצת פעילים בתחום בניין הכוח של חמאס, כשליש



הכנה להשמדת המנהרות בעזה במהלך "שומר החומות". הופעלה גרסה מרודדת של תוכנית "מכת ברק" המקורית, תחת שם הקוד "דרום כחול", והיא הביאה להרג של אנשי חמאס בודדים, במקום מאות כפי שתוכנן. צילום: אתר צה"ל

שלא כללה את כל הידע שפותח בתהליך ההכנות - "מערכת 1". זאת אף על פי שלאחר הדיון הראשון ובדיון השני היו סממנים של "מערכת 2". הדיון השני היה סדור יותר, ונראה כי בו ההחלטה לפעול נבעה גם מההבנה בדעיכה, שהפעולה הראשונה הסגירה את השנייה.

ההתייחסות לידיעת "חומת יריחו"

ידיעת "חומת יריחו" שהגיעה לידי צה"ל במאי 2022 עסקה בתוכנית חמאס למתקפת פתע רחבת היקף על עוטף עזה, ערי מערב הנגב ומחנות צה"ל. לפי חלוקת האחריות של המחקר המודיעיני, מי שהיה אחראי על ניתוח המודיעין בהקשרי פשיטה קרקעית על ישראל היה קמ"ן אוגדת עזה סא"ל י'. עקב כמה סיבות לא ידע סא"ל י' לקבוע אם המידע שבידו הוא תוכנית ממשיית שבחמאס נערכים אליה באופן מעשי, או רעיון עקרוני להכוונת בניין כוח. תחת חלופות אלו הוצגה התוכנית למפקד אוגדת עזה, תא"ל נמרוד אלוני, שנתן הנחיות להגברת המאמץ המודיעיני להבנת התוכנית והעלה הצעות לשיפור המכשול בהתמודדות עימה, אך האחרונות לא יושמו.¹⁰ בדיון באוגדה לא שותפו קציני מילואים בכירים ממפקדת האוגדה. יש לציין כי אלוני פיקד על האוגדה שנה קודם לכן במבצע "שומר החומות", שבו מידע מודיעיני מדויק הביא לפגיעה באנשי נח"ב במנהרות, וכי בסוף 2021 הסתיים מבצע המכשול התת-קרקעי הפיזי והסנסורי בגבול עזה. סא"ל י' חיפש מידע מודיעיני מוקדם בעל דמיון ל"חומת יריחו" מהתקופה שהחלה בסיום "שומר החומות", במחשבה כי התוכנית שבידו היא לקח של חמאס ממבצע זה. כיוון

מהפגיעה שתוכננה. ניסיונות בהמשך לחסל את מוחמד צ'יף לא צלחו.

ההחלטה השנייה הייתה בהקשר הפעלת תוכנית "מכת ברק". בדיון חשיבה בצוהרי 12 במאי הובן כי עקב תקיפות "יעדי איש", בחמאס ככל הנראה חושדים כי צה"ל מחזיק במודיעין פרטני על מנהרות שאינן רק מתקני פו"ש שבהן שהו בכירי חמאס, אלא גם על חלקים נרחבים של המטרו. בדיון זה העלה מפקד פיקוד הדרום את האפשרות לממש את "מכת ברק" בשלוש חלופות: א. לא להפעילה ולשמרה לעתיד; ב. רק כתוכנית אש - ללא תמרון; ג. להפעילה עם תמרון הונאה שתוכנן במסגרת "רוח דרום". ראש אמ"ן טען כי לפי מה שהוסבר לו בעבר על ידי פיקוד הדרום (במהלך פיתוח התוכנית ותהליך אישורה), התוכנית נדרשת לכלול את שני המרכיבים, הקרקעי והאווירי, ואסור "לפרקם". קמ"ן פיקוד הדרום אל"ם ל' נשאל כמה פעמים מה תהיה תוצאת הפעולה ואמר כי מדובר בחיסול עשרות בודדות של אנשי חמאס לכל היותר. הרמטכ"ל הכריע בעד ביצועה, תוך הונאה מוגבלת ביותר של כוח קטן שלא חצה את הגבול. הופעלה גרסה מרודדת של תוכנית "מכת ברק" המקורית, תחת שם הקוד "דרום כחול", והיא הביאה להרג של אנשי חמאס בודדים, במקום מאות כפי שתוכנן. כאן הדיון היה סדור יותר, אך עם הטיה ניכרת לאופטימיות יתר.

למרות חשיבה מעמיקה ופיתוח יכולת רחבה בשנים שלפני מבצע "שומר החומות", שילוב של בעיות בהעברת ידע בין מפקדי פיקוד הדרום, אי שיתוף מפקד פיקוד הדרום הקודם בפורום החשיבה המטכ"לי¹¹ ולחצים חיצוניים ופנימיים בזמן אמת לפעול ולהציג תוצאות, הביאו לקבלת החלטות מהירה,



יחיא אלסנאר, 2012. ידיעת "חומת יריחו" יחד עם האמונה המשיחית של סנאר, אמורות היו לגרום להבנה כי למרות הקושי ליישם תוכנית זו (לכאורה), ייתכן כי הוא מתכוון לממשה מתוך אמונה שהאל לצידו. צילום: ויקיפדיה

את כוחות הנוח'בה ההתקפיים, העידה על תוכנית רחבת היקף ולא על פעולה "מיוחדת" שניתן לבצעה על ידי כוחות מיוחדים שהיקפם הנדרש קטן בהרבה מזה של הנוח'בה. קשיי היכולת לחזות את התנהגות מנהיג חמאס מאז 2017 סנאר, בדגש על התנהלותו הלא צפויה בתחילת מבצע "שומר החומות" במאי 2021 (ירי על ירושלים) ואחריו (תמונת הישיבה על הכורסה) הביאו להבנות כי מדובר באדם בעל חשיבה אמונית-משיחית המניעה את מעשיו. ידיעת "חומת יריחו" יחד עם האמונה המשיחית של סנאר, אמורות היו לגרום להבנה כי למרות הקושי ליישם תוכנית זו (לכאורה), ייתכן כי הוא מתכוון לממשה מתוך אמונה שהאל לצידו.

תהליך הבחינה של הידיעה, שכלל מפקדים וקציני מודיעין, התאפיין בדפוס חשיבה של "מערכת 1" - תהליך מהיר המבוסס על מומחים לחמאס שהסתמכו בין היתר על האינטואיציה שלהם. בראשם טולדנו, שבתפקידו הקודם היה מפקד אוגדת עזה, וקמ"ן הפיקוד אל"ם א', שבתפקידו הקודם היה ראש הזירה הפלסטינית בחטיבת המחקר. ניתן להניח כי בדיונים אלו באו לידי ביטוי הטיות חשיבה כמו "עיגון" - חמאס הוא תנועת טרור (העוגן הקוגניטיבי) ולא צבא, ולכן התוכנית היא "פנטזיה" ולא משהו בר הגשמה; "זמינות" המבצע האחרון - "שומר החומות" בו חמאס ניסתה ונכשלה לבצע פעולות פשיטה ועוד.

שלא מצא, הציע כי מדובר בתוכנית "ראשונית" ולכן עתידית (בדיעבד התברר כי הייתה בידי מערכת המודיעין ידיעה דומה כבר ב־2018, אך זו לא נדונה לעומק בעת הפצתה ונשכחה). בדיון במאי 2022 בראשות מפקד הפיקוד טולדנו ובהשתתפות מפקד האוגדה אלוני וקציני המודיעין ממפקדת הפיקוד והאוגדה (בראשות קמ"ן הפיקוד אל"ם א'), אמר מפקד הפיקוד כי כתיבת תוכנית למתקפת פתע היא רעיון חדש ויכולה להעיד על שינוי מגמה בחמאס. הוא קבע, בהמשך להבנות של קציני המודיעין, כי נדרש להתייחס לתוכנית כאל "נקודת מכוון לבניין הכוח" של חמאס, בלי לשלול אפשרות שיש לו כוונה לממש אותה. תחת הבנה זו, שלא מדובר בתוכנית ממשית הבשלה להפעלה בטווח הזמן הקרוב, טולדנו נתן הנחיות להעמקת המחקר המודיעיני ולבחינת מרכיבים שונים שישפרו את ההגנה, אך האחרונות לא מומשו.¹¹

התוכנית נוסחה כתוכנית מבצעית ולא כרעיון תפיסתי עקרוני או מסמך בניין כוח. בעוד שנכתב במסמך כי מדובר ב"תוכנית התקפה" על אוגדת עזה, התרגום בצה"ל היה "תוכנית לפשיטות" על אוגדת עזה. ההבדל במושגים משמעותי

בדיון בפיקוד לא שותפו סגן מפקד הפיקוד אלוף (מיל') יוסי בכר וראש צוות התכנון תא"ל (מיל') ארז וינר, ש"נשאו בראשם" היסטוריה מרחבת של יותר מעשור. סא"ל י' הציג את "חומת יריחו" תחת ההבנה כי מדובר בתוכנית לבניין כוח גם לראש אמ"ן אלוף אהרון חליוה (אך לא לרח"ט מחקר תא"ל עמית סער), ולראש חטיבת המבצעים תא"ל ירון פינקלמן. היא הוצגה לכל אחד מהם בנפרד. התוכנית לא הוצגה לממלאי תפקידים כמו ראש אמ"ץ, הרמטכ"ל, ראש אגף אסטרטגי (אגא"ס), מפקד חיל האוויר ואחרים. היא גם לא הוצגה בדיון משותף של מי מכל אלה שצינו. למעשה תוך שבועות ספורים מהגעתה לידי צה"ל התוכנית תוגה כ"תוכנית לבניין כוח". במצב זה, ובהיעדר תימוכין נוספים במודיעין שהיה מחזיר אותה לשולחן הדיונים, היא למעשה נשכחה מלב הבכירים. במודיעין האוגדה וגורמי האיסוף שהונחו על ידי מודיעין האוגדה בוצעו תהליכים להגברת האיסוף והמחקר שיכלו לאשש אותה או להפריכה. מידע שמאשש אותה נמצא על ידי הנגדת ו', שחקרה את אימוני כוחות הנח'בה, אם כי היא לא ראתה במידע עניין דחוף המעיד על אפשרות מימוש קרובה. לדעתי גם ללא מציאת ידיעות מוקדמות או מאוחרות נדרש היה להתייחס לתוכנית זו כאל תוכנית ממשית, או לפחות כזו שבחמאס מתכננים ברצינות להוציאה לפועל, מסיבות אלו:

א. התוכנית נוסחה כתוכנית מבצעית (בהיבטים של ניתוח מפורט של היערכות ההגנה, השיטה הפרטנית מחולקת לשלבים, ההיבטים כמותיים שונים ורבים, ועוד), ולא כרעיון תפיסתי עקרוני או מסמך בניין כוח. בעוד שנכתב במסמך כי מדובר ב"תוכנית התקפה" על אוגדת עזה, התרגום בצה"ל היה "תוכנית לפשיטות" על אוגדת עזה. ההבדל במושגים משמעותי.

ב. צה"ל פגש ב"צוק איתן" ב־2014 יותר מ־30 מנהרות חוצות גדר ועסק בשנים שלאחר מכן בנטרולן, חסימתן והשמדתן. כמות כזו של מנהרות, והבנה כי חמאס ממשיך לפתח



הרמטכ"ל רא"ל הרצי הלוי ברצועת עזה במהלך "חרבות ברזל". לפני פרוץ המלחמה דפוס חשיבה של "מערכת ו" אפיין את החשיבה על חמאס, ולא את החשיבה על חובאללה. צילום: דו"ץ

חודשים קודם לכן) ושני נציגי שב"כ. הועלו שלוש אפשרויות: קיום תרגיל חמאס, הגברת מוכנות מחשש ליוזמה ישראלית, או הערכה למתווה פשיטה מקומית. יש לציין כי פינקלמן ניסה "להאט" את התהליך בכך ששאל כל אחד מארבעת אנשי המודיעין (כולל השניים מן השב"כ) מה היא הערכתם האישית והבלתי תלויה בהערכות שסיפקו אלו שדיברו לפנייהם. ב. לאחר הערכת מצב זו בוצעה התייעצות טלפונית בין הרמטכ"ל, מפקד הפיקוד, וראש אגף המבצעים אלוף עודד בסיוק שהצטרף לשיחה לבקשתו ("האטה") (04:30-04:00).

במהלך הלילה מפקדי גופי מודיעין שעודכנו וערכו בדיקות משלהם היו מפקד יחידה 8200, רלמד"ן ורמד"ן (ראש להק המודיעין בחיל האוויר וראש מספן המודיעין בחיל הים). מפקדי אגפים וזרועות שעודכנו, או שהרל"שים שלהם עודכנו, היו ראש אמ"ן, מפקד חיל האוויר ומפקד חיל הים. התוצאה המשולבת של תהליכים אלו הייתה החלטה לתגבר כטמ"מים לזירת עזה (ועוד היבטים בהקשר האווירי שחלקם התקיים וחלקם בוטל בהמשך), לא להעלות כוננות בכוחות הפרוסים בקו תחת אוגדת עזה מחשש להסגרת מקורות מידע ולהמתין למידע נוסף, שאולי יגיע, לקראת הערכת מצב שנקבעה לבוקר 7 באוקטובר. מפקדים בפיקוד הדרום ואוגדת עזה החליטו לחזור לבסיס עקב תחושה שמשהו מתפתח בזירה, אם כי כאמור, לא היה ברור מה אופיו.

הדיון שנערך על בסיס ידיעות אלו, בהשתתפות מפקדים וקציני המודיעין, התאפיין בדפוס חשיבה של "מערכת ו" - חשיבה מהירה, מבוססת על מומחים לחמאס שהסתמכו בין היתר על האינטואיציה שלהם. כל המשתתפים שצוינו

פעולה בדפוס של "מערכת 2" - שיתוף קציני מילואים ותיקים בדיונים באוגדה ובפיקוד, דיון רחב יותר בפורום מטכ"ל (ולא רק הצגות פרטניות ואישיות), גם עם ממלאי תפקידים שאינם מומחים לעזה (לדוגמה - מפקד פיקוד הצפון שמכיר היטב את בעיית רצ'ואן), ומשחקי מלחמה בדרגי אוגדה ופיקוד לתרחוש של התמודדות עם התקפה כפי שהובנה מן המסמך, היו יכולים ליצור במערכת תובנות אחרות ממה שהוגדר - תוכנית לבניין כוח, או לפחות להטיל בתובנה זו ספק. יש לציין כי היו אירועי למידה שהיה בהם פוטנציאל לשינוי ההגנה, כמו יום הלמידה הפיקודי "דיקנה של מערכה" בנובמבר 2022, בהשתתפות כל גורמי המודיעין שעסקו בעזה. מכיוון שהוא היה אירוע חריג, הדבר מעיד על כך שלפחות בתקופה שלפני יום העיון, ראייה אינטגרטיבית הייתה חסרה כתהליך שוטף. בהקשר של "חומת יריחו" הוא התרחש כחצי שנה אחרי שזו הוגדרה כ"תוכנית לבניין כוח", וכך הוצגה ביום הלמידה.

קבלת ההחלטות בליל 7/6 באוקטובר 2023

לנוכח ידיעות שונות שהגיעו בליל 7/6 באוקטובר בנוגע לפעילות חמאס, בדגש על הפעלת סימנים ישראלים, בוצעו כמה תהליכי בדיקה בגופי האיסוף ותהליכי חשיבה וקבלת החלטות באמצעות תקשורת מאובטחת בין ממלאי תפקידים ששהו בביתם, בדרכם לבסיסהם או בבסיסהם.¹² המרכזיים בהם היו: א. הערכת המצב של מפקד פיקוד הדרום אלוף ירון פינקלמן (03:50-03:15) לפנות בוקר יחד עם מפקד האוגדה, קצין האג"ם הפיקודי, מפקד מרכז האש הפיקודי, קמ"ן הפיקוד אל"ם א', קמ"ן האוגדה סא"ל א' (שהחליף את י' כמה

הכירו את חמאס היטב (להבנתם) מתפקידיהם הקודמים והנוכחיים. לנוכח זאת, התהליכים באותו לילה התאפיינו בחלקיות וב"קיצורי דרך". ניתן להניח כי כאן השתלבו הטיית "זמינות" - מקרים דומים מן העבר שבהם התברר כי המידע שנקלט היה בהקשר תרגילים; "ייצוגיות" יתר של הפעלת הסימנים, ביחס למידע אחר, חלש יותר בתחומי פעילות אחרים של חמאס ועוד. אילו נערכה בליל 7/6 באוקטובר הערכת מצב מלאה בראשות הרמטכ"ל, ובהשתתפות מפקד פיקוד הדרום, ראש אמ"ץ, ראש אמ"ן, ראש השב"כ (או נציגו), רח"ט מחקר, מפקד חיל האוויר ומפקד חיל הים ("מערכת 2"), מידע וידע נוספים היו משולבים בדיון, ולו רק בשל ההכנות המקדימות שמשותפי הדיון היו עושים וכך מביאים מידע הייחודי להם (ראש אמ"ן מ-8200, שב"כ, מח"א מלמד"ן ומח"י ממד"ן). בכל מקרה, הערכת מצב מלאה הייתה "מאיתה" את החשיבה ותורמת לשמיעת עוד דעות.

מדוע התפתח דפוס חשיבה של "מערכת 1" ביחס לחמאס ופחות ביחס לחזבאללה?

שני מרכיבים מרכזיים לתופעה שתוארה, המשולבים זה בזה. הראשון הוא ההגדרה של חמאס כארגון טרור ולא כצבא טרור (אף על פי שבצה"ל המסמכים מתייחסים לחזבאללה ולחמאס תחת אותה המשגה, ההתנהלות בפועל מעידה אחרת) ו"מסגור" של פעולות לחימה בעזה כ"מערכות" ולא מלחמה; יחד עם רצף של עימותים מסוגים שונים - מערכות כמו "שומר החומות" ומבצעים מול גא"פ, צעדות לגדר והפעלת בלוני תבערה. אלו קיבעו חשיבה כי גם אם יתפתח משהו בעזה, לכל היותר העניין ייגמר ב"סבב" שבו חמאס יירו רקטות, אנו נגן עם מערכת כיפת ברזל ונתקוף באש. זאת אומרת שמחיר הטעות הישראלית בהבנת חמאס או בהפעלת הכוח הישראלית הוא נמוך יחסית. המרכיב השני שתרם להתפתחות דפוס חשיבה של "מערכת 1" הוא תחושת מומחיות שהתפתחה אצל בעלי התפקידים. רצף העימותים יצר אצלם את התחושה כי הם מבינים את חמאס, עקב "למידה מחיכוך" והיכרות אינטימית עם האויב.

בשל השילוב של שני מרכיבים אלו, חלק גדול מניהול הערכות המודיעין והערכת המצב ביחס לזירה זו התנהל בדפוס התייעצויות ודיונים קצרים בין מומחי מודיעין ומקבלי החלטות "מערכת 1" (באופן מוצלח לזמנו), תוך שחיקת מנגנונים של "מערכת 2" - ללא דיונים רחבים, ללא אנשי מילואים ביקורתיים עם זיכרון ארגוני, ללא משחקי מלחמה וצוותים אדומים וכדומה. יש חוקרים כמו אורי בר-יוסף, המנסים לתת הסברים לכשלי צה"ל מתוך ניתוח מאפייני אישיות של ממלאי תפקידים, כמו אלוף אלי זעירא,¹³ אך ניתוח היבט זה בתקופה שלפני מלחמת "חרבות ברזל" מצריך מחקר נפרד.

ניתן לזהות הבדל ניכר בין ההתייחסות לחזבאללה ובין ההתייחסות לחמאס בתהליכי קבלת ההחלטות. מכיוון שחזבאללה הוגדר "צבא טרור" עם יכולות של מדינה, והתייחסו אליו ככזה, ה"משוואות" בין ישראל לחזבאללה נתפסו כאלו שחריגה מהן עלולה להוביל להסלמה שתדרדר למלחמה, צה"ל נקט דרכי פעולה מגוונות כדי למנוע סכנה של הידרדרות. לנוכח זאת לפני רבות מפעולות המב"ם בסוריה, לפני נטרול המנהרות בחורף 2018-2019 במבצע "מגן צפוני" ובאירועים שבהם נוצר מגע בין צה"ל לחזבאללה בגבול

הצפון, נערכו דיונים מעמיקים, משחקי מלחמה פיקודיים ומטכ"ליים ועוד לפני פעולה יזומה או תגובה ישראלית. נוסף על כך, איום התקפות רצ'ואן על גבול הצפון היה ברור ונעשו מולו מגוון תהליכי חשיבה ופעולות שונות לצמצום הצלחתו (אם כי לחלוטין לא מספקות, ביחס למצב שבו לא תינתן התרעה בכלל).

מרכיב נוסף שתרם להתבססות דפוס של "מערכת 1" בחשיבה וקבלת החלטות ביחס לחמאס בדרום (וגם ביחס לחזבאללה בצפון) היה הריכוזיות בקבלת ההחלטות בהפעלת הכוח בצה"ל. מסיבות של חשש מהסגרת מקורות מודיעין רגישים, חשש מהסלמה שיש לה השלכות אסטרטגיות והעובדה כי המענה להתרעה היה בעיקרו מטכ"לי - כטמ"מים, מטוסי קרב, יחידות מיוחדות ויחידות כוננות יבשתיות - ולא בידי הפיקוד המרחבי, התפתחו בצה"ל, בזירה הדרומית והצפונית וגם באחרות, דפוסים של "שאיבת החלטות" כלפי מעלה. מכיוון שכמעט כל אירוע הגיע ישירות לראש אמ"ץ, ראש אמ"ן והרמטכ"ל, נוצר עומס הן בדרגי אגודה ופיקוד לבצע הערכות מודיעין והערכות מצב חפוזות כהכנה לאלו בדרג המטכ"ל ("הכנות" שואבות זמן), הן בדרג המטכ"לי שעוסק בכל התחומים בכל הזירות. לטענתי מצב זה הביא לצורך בתהליכים מקוצרים וחפוזים בכל הדרגים.

המטכ"ל הפך לצוואר בקבוק בכל החלטה ולו המזערית ביותר, כמעט בכל עניין הקשור להפעלת כוח בכל הזירות. יכולת התקשורת המאובטחת שהתפתחה בצה"ל תמכה בדפוס פעולה זה של התייעצויות טלפוניות מהירות (יותר מאשר בעבר) ואגברה אותה. ובהקשר ליל 7/6 באוקטובר, אילו לאוגדת עזה ולפיקוד הדרום היו כוחות נוספים משלהם וסמכויות הפעלת כוח רחבות יותר, ללא צורך באישור מהמטכ"ל, נראה כי היו מתפתנים זמן וקשב לתהליכים סדורים יותר בכל הדרגים - כל דרג בעניינים הנוגעים לו.

סיכום והמלצות

מאז הפתעת 7 באוקטובר 2023 נעשים ניסיונות שונים להציע הסברי עומק למחדל, בעיקר מתחום המודיעין על היבטיו האיסופיים, המחקריים והארגוניים; מתחום התפיסות - מן הרמה המדינית ועד תפיסת ההגנה בדרגים הטקטיים בגבול העזה; ומתחום סדר הכוחות, הנורמות המבצעיות וכדומה. מאמר זה ניסה לנתח את הפסיכולוגיה הארגונית של צה"ל, תוך שימוש מטאפורי בהמשגה של כהנמן. אם מקבלים את ההבחנות ולפיהן דפוסי "מערכת 1" מהירים הפכו לדומיננטיים בהקשר חמאס בעזה בשנים שלפני הפתעת 7 באוקטובר ותרמו תרומה שלילית למה שהתרחש בזירה זו, הרי שהמענה הוא בדמות חיזוק "מערכת 2": ביצוע דיוני חשיבה רחבים ככל הניתן, עם מומחים ועם הסתכלות חיצונית של כאלו שאינם בהכרח מומחים לזירה הנדונה; משחקי מלחמה וצוותים אדומים על החלטות ראשוניות, לפני קבלת החלטות סופית; צמצום הריכוזיות המטכ"לית כדי לאפשר זמן וקשב רבים יותר, הן לדרגים שמתחת הן למטכ"ל עצמו, לביצוע תהליכים כאלו.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



- 17 פרל, ג' (2023). "צה"ל, צה"ל, כבר באים – רות סוף, סוף למילואים"? בין הקטבים, גיליון 41
 - 18 עתכ"א, צה"ל (2025) מדיניות תגמולים, מענקים והטבות למשרת המילואים
 - 19 הוראת שעה למלחמת חרבות ברזל (2024, 20 בנובמבר). התאמות לסטודנטים במילואים בשנה"ל תשפ"ה, תיקון מס' 1א
 - 20 קבילו, א' (2025). "הוגנות סלקטיבית" – הכשל המערכתי בגיבוש התגמול והמעטפת התומכת במשרתי המילואים. חברה, צבא וביטחון לאומי, גיליון 8
- הדרך ללבנון: מודל האימונים החטיבתיים המתמשכים כתשתית למוכנות לתמרון עתידי (עמ' 18)**
- 1 סך הכול כללו האימונים במצטבר 16 תרגילים חטיבתיים, 63 תרגילים גדודיים, 204 תרגילים פלוגתיים ושלושה מרא"מים (תרגילי אימון מפקדות), אם כי חלק מהאימונים הפלוגתיים והגדודיים החלו עוד לפני שהושלמה תפיסת האימון החדשה. מתוך: נתוני המרכז לאימוני יבשה, פברואר 2025
 - 2 הדבר היה נכון גם לגבי הסדירים. לדוגמה: אחת מיחידות גולני הדפיסה לעצמה כרזות של "אימון אחרון לפני מלחמה" על ביקורתיות אנשי המילואים וערכה לצה"ל ראה:
 - 3 איציק, ר' (דצמבר 2010) רוצים את האמת? תשאלו את המילואימנים. מערכות 434, עמ' 66–67; על הפגיעה באימוני מערך המילואים בטרם המלחמה: קבילו, א' (דצמבר 2022). כשירות מערך המילואים בצה"ל – הפרדיגמה ושברה. חברה, צבא וביטחון לאומי 4, עמ' 45–60; סיבוני, ג' ובזק, י' (ינואר 2023). לפני שיהיה מאוחר – על המשבר במערך המילואים. מכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון
 - 4 אין להשוות לכשל של הצבא הרוסי במלחמת רוסיה-אוקראינה, שפעמים רבות ריכז חיילים בלא סיבה מבצעית למטווחים ומסדרים בטווח הארטילריה האוקראינית, וספג אבדות קשות במטחי ארטילריה או רקטות. HIMARS: SNODGRASS, E. (2024, FEBRUARY 22). UKRAINE IS SAID TO HAVE HIT A COMPANY OF RUSSIAN TROOPS WITH HIMARS WHILE THEY WAITED AROUND FOR A VISITING GENERAL", BUSINESS INSIDER
 - 5 ראיונות מפקדים לאחר התמרון, בוצעו בידי מל"י
 - 6 MISSION, ENEMY, TERRAIN, TIME, TROOPS. בהמשך נוספה גם האות C המסמנת "שיקולים אזרחיים", ולעיתים יש גם תוספות של "שיקולים לא פורמליים" (I) אף שאלה האחרונים עלולים דווקא לסבך את הניתוח. DEPARTMENT OF THE ARMY (MAY 2023). FIELD MANUAL 3-90. TACTICS. DEPARTMENT OF THE ARMY, PP. 1-2; RAZMA, G. (OCTOBER 2022). A NEW COMBAT ANALYSIS FRAMEWORK. MILITARY REVIEW
 - 7 ראיונות מפקדים לאחר התמרון, בוצעו בידי מל"י. ביטויים דומים נאמרו בכנסי סיכום לחימה של אוגדות שונות שהתבצעו בפצ"ן, החל מהפסקת האש בצפון בסוף נובמבר 2024
 - 8 פינקל, מ' (דצמבר 2012). הסכנה: התמחות יתר באימונים. מערכות 446, עמ' 28–35
 - 9 תחולת הביטחון של החייל שאם ייפגע יזכה לטיפול טוב ופינוי יעיל משפיעה מאוד על המורל היחידתי; מפקד שזינחי תחום זה וימצא עצמו עם נפגעים בשטח שלא ניתן לפנות ממנו במהירות, יפגע גם בשאר החיילים. הדבר הוכח גם במחקרים שונים. לאחרונה, למשל, מצא מחקר שהשתמש בתרחיש של מלחמה בין ארצות הברית לקוריאה הצפונית, כי חיילים שנאמר להם שהם משתייכים לקבוצה "פחות חשובה" – שסיכוייה קטנים יותר לקבל טיפול במקרה פגיעה כיוון שהעדיפות ניתנת לחיילים יותר "הכרחיים" למשימה – ספגו מכה ניכרת למורל. ראו: TANISHA M. FAZAL ET. AL. (2024). MILITARY MEDICINE AND MORALE: PERCEPTIONS
- "לחשוב מהר, לחשוב לאט" בעזה (עמ' 4)**
- 1 כהנמן, ד' (2013). לחשוב מהר לחשוב לאט. כנרת זמורה דביר טברסקי, ע' וכהנמן, ד' (2013). שיפוט בתנאי אי ודאות: יוריסטיקות והטיות. כנרת זמורה דביר. מופיע כנספח לגרסה העברית, פורסם במקור בכתב בעת SCIENCE ב-1974
 - 3 פינקל, מ' (2023). מפקדות היבשה: מפקדת זרוע היבשה ומפקדות הפיקודים המרחביים. מודן ומרכז דדו, עמ' 251–254
 - 4 לב רם, ט' (2021, 4 במרס). להגיע להכרעה מהירה: בצה"ל מתכוננים למבצע רחב היקף ברצועת עזה. מעריב
 - 5 בחבוט, א' (2022, 7 במאי) כך חוסלה צמרת המהנדסים של חמאס ב"שומר החומות": "הם נקברו". וואלה
 - 6 לשכת מפקד פד"ם (2020, 7 באפריל). בין "עיר מקלט" ל"מכת ברק" – סיכום מפקד הפיקוד. מסמך פנימי
 - 7 פינקל (2023), עמ' 254
 - 8 מרכז דדו. (2021, 25 ביולי). מחקר בנושא קבלת החלטות בהקשר הפעלת "מכת ברק" כ'נשק הפתעה' במסגרת מבצע "שומר החומות". אמ"ץ-תוה"ד, מסמך פנימי
 - 9 הלוי שהה בביתו בהמתנה לפני כניסה לתפקיד סגן הרמטכ"ל ולא התבקש על ידי הרמטכ"ל להגיע לדיונים בבור
 - 10 מפקדת אוגדת עזה, לשכת קמ"ן (2022, 8 במאי). סיכום דיון "הצגת חומת יריחו". מסמך פנימי
 - 11 פיקוד הדרום, לשכת המפקד (2022, 29 במאי). יום עזה 24.05.2022 – סיכום מפקד הפיקוד. מסמך פנימי
 - 12 תת פרק זה מבוסס על אינטגרציה של מידע שפרסם צה"ל, יחד עם מידע שפרסמו עיתונאים שתדרכו על ידי צה"ל
 - 13 BAR-JOSEPH, U., & KRUGLANSKI, A. W. (2003). INTELLIGENCE FAILURE AND NEED FOR COGNITIVE CLOSURE: ON THE PSYCHOLOGY OF THE YOM KIPPUR SURPRISE. POLITICAL PSYCHOLOGY, 24(1), PP. 75–99
- מערך המילואים במלחמת "חרבות ברזל": התמודדות בהווה ובעתיד בלחימה מתמשכת (עמ' 10)**
- 1 נבו, ב' ושור, י' (2002). כל העם צבא? – שירות המילואים בישראל. המכון הישראלי לדמוקרטיה
 - 2 תמרי, ד' (2018). מילואים בצבאות זרים: בחינה השוואתית. מזכר 183, המכון למחקרי ביטחון לאומי
 - 3 לוי, י' (2011) "צבא המילואים שוקע". צבא ואסטרטגיה, כרך 3, גיליון 3, עמ' 53–62
 - 4 דו"ח ועדת נומה (2013), צה"ל
 - 5 דרוק, ד' (2021). "המילואים יבלום" – השינוי בתפיסת הלחימה של צה"ל. בין הקטבים, גיליון 31–32, עמ' 243–258
 - 6 מיכלסון, א' (2023). גיוס ורידוד סד"כ במלחמת של"ג. דף היסטורי – חרבות ברזל מספר 19, המחלקה להיסטוריה, צה"ל
 - 7 הלינגר שושן, ע' (2025). מלחמות ממושכות: למידה ומשמעויות לבניין הכוח. מערכות, גיליון 504
 - 8 בן קימון, א' וכידון, ש' (2025, 20 במרס). ירידה בהתייבשות למילואים: "פלוגות שלמות נמחקו, מסבירים שאי אפשר עוד". YNET
 - 9 צה"ל (2025) נתוני התייבשות חטיבה 3
 - 10 עתכ"א, צה"ל (2025) נתוני התייבשות יחידות מילואים במהלך מלחמת חרבות ברזל
 - 11 עתכ"א, צה"ל (2025) נתוני התייבשות יחידות מילואים במהלך מלחמת חרבות ברזל
 - 12 צה"ל (2024). נתוני התייבשות חטיבה 179
 - 13 דרוק (2021)
 - 14 חוק שירות המילואים, תשס"ח – 2008
 - 15 פרידמן בן שלום, ה' וטיארג'אן, ר' (2019). מערך המילואים במציאות משתנה – מנגנוני התאמה ושימור. בתוך: צבא העם בחלופות. אתגרי צבא הגנה לישראל בעידן הכלכלי הניאו – ליברלי, עורכים משה ר' וטיארג'אן ר'. עמ' 69–85
 - 16 פורום החפ"שים (2014). העמותה למען משרתי המילואים