

# נפגעו מאש כוחותינו ועדת וינוגרד מול אזרחי ישראל

סיבוני גבריאל

בפרספקטיבה של כמה חודשים, דומה שההדו הציבורי שהותיר אחריו דוח ועדת וינוגרד, מצומצם למדי. למרות זאת, הדוח מונח לפני הציבור ולא ניתן להמעיט בהשפעתו על מקבלי ההחלטות ועל דעת הקהל בישראל ובאזור. קריאה מעמיקה של שני חלקי הדוח – החלקי והסופי מעלה תהיות לא מעטות באשר למידת הרלבנטיות שלו לאתגרים הביטחוניים שעוד נכוונו למדינת ישראל. יתרה מזאת, קריאת תמלילי העדויות שפורסמו ובעיקר קריאת שאלות חברי הוועדה לעדים שעמדו בפניה, מספקים מקורות ראשוניים המאפשרים לעמוד מקרוב ובצורה בלתי אמצעית על תפיסתם של חברי הוועדה את המציאות הביטחונית מולה ניצבת מדינת ישראל.

מאמר זה מבקש לבחון שני נושאי ייסוד בהם נקטה הוועדה עמדה נחרצת. הראשון – נוגע להערכת הוועדה את תוצאות המלחמה<sup>1</sup> ואילו השני – נוגע לתפיסת הוועדה את תהליכי קבלת ההחלטות במערכת הביטחונית בישראל. יש מי המבקרים את "תרבות" וועדות החקירה שהתפתחה בישראל והשפעתה השלילית על איכות העשייה במערכות הביטחוניות.<sup>2</sup> נראה כי לוועדת וינוגרד תרומה משלה להצדקת ביקורת זו. שתי דוגמאות לכך: א. הוועדה לא העריכה כראוי את המשמעויות הנודעות להשתנותו של האיום על מדינת ישראל ולכן קביעתה באשר לאי השגתו של ניצחון על ידי צה"ל בסוף המלחמה היא קביעה בעייתית ואולי אף חסרת ערך.<sup>3</sup> ב. הוועדה עסקה בתהליכי קבלת ההחלטות ביציאה למלחמה ובמהלכה אבל המלצותיה בנושא זה לא תואמות את המציאות המוכרת. מאמר זה מבקש לבחון שני נושאים אלו ולהצביע על הבעייתיות בקביעותיה של הוועדה.

## השתנות מאפייני האיום ותפיסת הביטחון

מאז קיומה, מאוימת מדינת ישראל על ידי מדינות שכנות וארגונים שונים שהפעילו טרור בתוכה ומחוצה לה בעוצמות משתנות. האיום המרכזי עימו נאלצה המדינה להתמודד היה האיום בפלישת כוחות צבאיים של מדינה ערבית או קואליציה של מדינות ערביות כשמטרתן כיבוש שטחים.<sup>4</sup> בניין הכוח של

צה"ל והמענה הביטחוני שגובש אפשר למדינת ישראל לקיים מגננה ולעבור למתקפה, במלחמת יום הכיפורים למשל. למעשה, ניתן לקבוע שמדינת ישראל השכילה עם השנים להציג מענה אפקטיבי לאיומים שהופנו אליה ולהרתיע את מדינות ערב מלממש מתאר איום דומה. התפיסה הביטחונית התבססה על שלושה מרכיבי היסוד המוכרים: הרתעה, התרעה והכרעה.

גבריאל סיבוני, חוקר במכון למחקרי ביטחון לאומי.

לצד תפיסה זו, התפתחה בצה"ל תפיסת בטחון שוטף שנגעה להפעלת כוח (זו התבססה בדרך כלל על תפיסת ההגנה המרחבית) לשמירה על גבולות המדינה ומרחבים נוספים שבסמכות צה"ל (לדוגמה: אזורי יהודה ושומרון). בתודעת אזרחי המדינה התקבע מתאר לפיו אחת למספר שנים, עם התרגשותו של איום צבאי על המדינה, גויס צבא המילואים לתקופה קצרה כדי למגר את האיום. עם הסרת האיום, חזרה המדינה לשגרת הביטחון השוטף וחילי המילואים שבו למסלול חייהם הרגיל. מתאר זה יצר אצל האזרחים (ואף חלק מהקברניטים) את הציפייה שגם מלחמת לבנון השנייה תתכנס למודל דומה ותתנהל כך. אלא שזו הגיעה וחשפה שינוי מהותי באיום. השינוי הזה הנו יסודי במידה המחייבת את עדכון התפיסה הביטחונית של ישראל. משהפנימו אויבי המדינה, בתהליך הדרגתי ומתמשך, את יכולות צה"ל מול האיום הקלאסי, נבנה איום מסוג חדש שעיקרו: יכולות הפעלה מסיבית של אש תלולת מסלול לחזית ולעורף ובמקביל יכולות לחימה המבוססות על טקטיקה של גרילה.<sup>5</sup> יכולות אלו נבנו הן על ידי מדינות דוגמת סוריה והן על ידי ארגונים דוגמת חזבאללה בלבנון וחמאס ברצועת עזה. כתוצאה מכך יש בידי אלה יכולת התשה בעלת השלכות אסטרטגיות ארוכות טווח. הסכנה הגדולה ביותר של איום זה אינה גלומה בפגיעתם הפיזית של טילי הקסאם, זו ברוב המקרים אינה חמורה. אלא בכרסום מתמיד ומתמשך באמון הציבור ביכולתה של המדינה להגן עליהם. זהו איום חמור ביותר אשר מערער את אחד היסודות הבסיסיים של החוזה שבין אזרח למדינתו.

בנוסף על כל אלה עומדת כיום מדינת ישראל מול אחד האתגרים הביטחוניים המשמעותיים ביותר מאז הקמתה – האיום האיראני. מלחמת לבנון השנייה חשפה בצורה בהירה את מעורבותה של איראן כגורם המרכזי המוביל את המערכה כנגד ישראל. תכנית הגרעין של איראן מהווה את הזרוע האסטרטגית של המאבק. זאת, לצד חתירתה לקבע מעוזים מבצעיים

איראניים על גבולות ישראל: חזבאללה בצפון, חמאס ברצועת עזה ולשיטתה (של איראן) בעתיד, גם באזורי יהודה ושומרון. אלה מציבים איום "קונבנציונאלי" שעוצמת פגיעתו לאורך זמן מתוספת לאיום הגרעיני ושמולה אין עדיין לצה"ל מענה מספק. על רקע תובנות אלה, יש לקרוא את דוח ועדת וינוגרד.

### אז מי ניצח במלחמה?

חוסר הבנתם של חברי הוועדה את עוצמת השתנות האיום ואת האתגר הביטחוני מולו נדרשת מדינת ישראל להתמודד, בא לידי ביטוי מאלף במשפט הלקוח מהדוח: "ארגון מעין-צבאי, בן אלפי לוחמים, הצליח לעמוד במשך שבועות ארוכים בפני הצבא החזק ביותר במזרח התיכון,<sup>6</sup> שנהנה מעליונות אווירית מוחלטת ומיתרונות גדולים בגודל ובטכנולוגיה".<sup>7</sup> אמת, צה"ל בנה יכולות מרשימות מול האיום הקלאסי, אולם, יכולת אלו אינן מספקות מענה אפקטיבי כלל וכלל לאיום הנוכחי. זאת ועוד, הוועדה ממשיכה בכיוון זה כשהיא עונה על השאלה "מי ניצח במלחמה?" כאלו היתה זו תחרות ספורט שבסופה מכריעים השופטים (במקרה זה – חברי הוועדה) מי הוא הצד המנצח. הוועדה כותבת: "בסופם של 34 ימי לחימה, לא הייתה הכרעה לטובת צה"ל, אף לא ב"נקודות". ירי חזבאללה על העורף הישראלי הופסק רק בשל הפסקת האש. ישראל לא ניצחה בבירור במלחמה".<sup>8</sup> משפט זה מציג תפיסה פשטנית בהערכת תוצאות המלחמה על ידי חברי הוועדה. קשה להבין אילו אבחנות שימשו את הוועדה כשקבעה קביעה כה נחרצת. למותר לציין שאין בנמצא באף מקום בדוח אזכור לאבחנות כלשהן, או ניסיון לנתח את הקריטריונים על פיהם ראוי לקבוע אם הושג "ניצחון במלחמה". אלא אם כן, הסתמכה הוועדה על הלך הרוח התקשורתי בישראל.

התייחסות הוועדה למלחמה כאל משחק בו יש מנצחים ומפסידים היא בעייתית, בלשון המעטה. שהרי הוועדה כלל אינה מתייחסת למורכבות האיום הנגזר מסכסוך בעצימות נמוכה ומבודדת

אימפולסיבית, או שיקולים אישיים ופוליטיים, העלולים לקלקל את השורה".<sup>12</sup> לכאורה אומרת הוועדה את כל הדברים "הנכונים". אולם, אמירות אלה מנותקות מההוויה המעשית של קבלת ההחלטות. הוועדה אינה מבדילה בין שני תהליכים שונים: התהליך הראשון נוגע לבניית בסיס המידע והשפה המשותפת בין מקבלי ההחלטות בתהליך מתמשך ורציף טרום אירוע. ואילו התהליך השני נוגע לצורך לקבל החלטות בזמן אמת, בהתאם לצורך הביטחוני, כאשר אלה מתבססות על תובנות שנרכשו מראש. העשייה הביטחונית מחייבת במקרים רבים פעולה מיידית אשר לעיתים מבוססת על תובנות שנרכשו לאורך זמן (אלה קרויות לעיתים, בשוגג, "תחושות בטן") ולא על ניתוח אנליטי של חלופות ותתי חלופות למיניהן בזמן אמת. מה גם שבדרך כלל עד למימוש כל תהליכי הניתוח, תהליכי קבלת ההחלטות והערכות המצב, אובדת הרלבנטיות של הפעולה וזו לבסוף אינה מתבצעת כלל. הוועדה אינה מתייחסת כלל לעובדה שתהליך החשיבה של כל אחד ממקבלי ההחלטות בנושא הוא החשוב יותר ובעל המשקל הגבוה יותר בהחלטה ובאיכותה. ברוב המקרים, נזקם של רצפי הדיונים ו"טכסי" הערכות המצב המובנים במה שקרוי תהליכי קבלת החלטות רב על תועלתם, כשהם מתקיימים בלהט האירועים.

הערכת המצב היא כלי תבוני חיוני ויש לבצעו בכל מצב, אבל אין להתבלבל ולחשוב שניתן לקיים הערכות מצב עמוקות ורלבנטיות במסגרת פורומים רבי משתתפים שבהם השיח נועד בעיקר לפרוטוקול. בדרך כלל, אלה באים לייצר מצג לקיומו של תהליך מובנה כשברוב המקרים החלטתו של הקברניט כבר גובשה לאור הבנתו האישית את תמונת המצב. הרצון לעקר את התרומה והאינטואיציה האישית של מקבלי ההחלטות תוך יצירת תהליכים זלני משאבים וזמן, עלול לפגוע באיכות ההחלטות ולא לשפרן, הגם שאיזוני העשייה הביטחונית במדינת ישראל מתקיימים מעצם המבנה הארגוני של השירותים

התפרצות אחת שלו ומוציאה אותה מהקשר הרחב של המאבק הכולל. מדינת ישראל נמצאת במלחמה מתמשכת ורציפה מול תנועות התנגדות. מלחמה זו לא הסתיימה עם הפסקת האש בלבנון והיא נמשכת גם בימים אלה. אם כך הדבר, מה משמעות יש למשפט "... ישראל לא נצחה המלחמה" כשזו עדיין בעיצומה? וסופה כלל לא נראה באופק. טעות היא להשוות את מלחמת לבנון השנייה עם מלחמות קלאסיות-קונוונציונאליות שבהן הניצחון או ההפסד בסוף המלחמה הם מדידים ויש להם משמעות. בהקשר זה ראוי להצביע על קביעה בעייתית מפתיעה נוספת של הוועדה כי: "ההישג המדיני של המלחמה – החלטה 1701 – היה אמנם משמעותי, אולם בדיקתנו לא העלתה שהוא הושג באמצעות התנהלות שהתבססה על ניתוח הולם של דרכים אפקטיביות להגיע ליעדים המדיניים, ולא מצאנו קשר סיבתי הכרחי, ישיר, בולט ויעיל בין הפעולה הצבאית ובין ההישג המדיני".<sup>9</sup> כאלו שמרכיבים בהחלטה זו לא היו חלק ממטרות המלחמה וכאלו שזו לא התקבלה כתוצאה מהלחימה.

### **מולך "תהליכי קבלת ההחלטות" ומלכודת "אסטרטגיית היציאה"**

כאמור, וועדת וינוגרד התמקדה בעבודתה בנושא תהליכי קבלת ההחלטות במלחמה. בפרק המלצות לשער הצבא נכתב על החוסר ב"הבנה של הקריטיות של חשיבה על יעדי לחימה ועל מנגנוני יציאה ממלחמה".<sup>10</sup> ניתוח הפשט של טענה זו נשמע הגיוני מאוד שהרי מי יתנגד לרעיון ש"סוף מעשה במחשבה תחילה".<sup>11</sup> לאורכו של כל הדוח מטיפה הוועדה לקיומם של תהליכים מובנים לקבלת החלטות. הוועדה כותבת: "תהליכים מסודרים של קבלת החלטות אמורים לתת למקבלי ההחלטות – וגם למי שמעריך את התנהלותם – אמצעים להבניה ולבקרה של שיקול דעת, שיסייעו לצמצם את הסכנות מהסתמכות בלתי מבוקרת על רגש, אינטואיציה חסרת בסיס איתן, תגובה

הביטחוניים בישראל. השתעבדות לתהליכי קבלת החלטות מבטאת רצון לשלוט במציאות מורכבת והפכפכה כשזו כלל אינה משתפת פעולה.

הוועדה סברה כי על מקבלי ההחלטות בישראל היה לגבש מראש את אסטרטגיית היציאה מהמערכה טרם הכניסה אליה. אמת, בסביבה סטרילית ומתוכנתת ניתן לקיים תהליכים לגיבושה של זו למרות שהניסיון נועד ברוב המקרים לכישלון חרוץ. חובה למצוא את מרחב האיזון העדין בין הניסיון להעריך מראש את מהלכי המלחמה לבין הצורך לנקוט בפעולות בזמן אמת. גם אם נכון הוא שלא גובשה אסטרטגיית יציאה הולמת טרם היציאה למלחמת לבנון השנייה, כפי שקובעת הוועדה, נראה כי בקיץ 2006 לא היתה לישראל ברירה אסטרטגית אחרת אלא לצאת למלחמה.

לא אסתכן בניחוש פרוץ אם אומר כך: לו הותנתה היציאה למלחמה בגיבוש מקדים של מה שקרוי "אסטרטגיית יציאה", לא היתה זו מתממשת כלל. ניסיון העבר מראה שסופם של "דיוני הערכות מצב אי-סופיים" הוא השמעת הסיסמה החלולה ש"מדינת ישראל שומרת לעצמה את הזכות להגיב במקום ובזמן המתאים לה". הישגי המלחמה שאכן התרחשה ניתנים למדידה ויוכחו בעתיד כמשמעותיים ביותר.

## סיכום

ניתן היה לצפות מהדוח המסכם של הוועדה שיתמודד עם מורכבותו של המצב הביטחוני ויספק מצע לדיון מעמיק ורלוונטי בבעיות היסוד העדכניות של מדינת ישראל. עם שוך הסערה הראשונית<sup>13</sup> טרום פרסום הדוח ומיד לאחריו, נותר הציבור הישראלי עם דוח אנמי, ובחלקים שלו – לא רלוונטי. במקום בו בחרה הוועדה להתמקד היא פגעה בתדמיתה תוך שהיא נוהה אחרי הלך הרוח הפשטני אותו הובילה התקשורת הישראלית. לצד אלה העמיקה הוועדה את ההתמקדות ביצירה של תהליכים ומנגנוני קבלת

החלטות שהם זלזלי משאבים, תוך שהיא מתעלמת מהטבע המורכב והאישי של תהליכים אלה.

## הערות

1 זאת למרות שבעמוד 522 לדוח, בסעיף 30, נכתב: "אחרי התלבטות החלטנו לא לכלול בדוח שלנו פרק העוסק בהערכת תוצאות המלחמה. כלל לא ברור שהדבר היה חלק מהמנדט של הוועדה, מה גם שלדעתנו ממילא ברור שעדיין מוקדם מדי לקבוע את תוצאות המלחמה". אמירה זו לא הפריעה לוועדה לנקוט את עמדתה בדפים אחרים בדוח.

2 ראה לדוגמה: עמנואל מנור, די לתרבות ועדות החקירה אצלנו, אתר Omedia, 11 בפברואר 2008, גם: אמציה חן, עד וועדת החקירה הבאה, אתר NFC, 5 בינואר 2008, וגם: ד"ר צ'לו רוזנברג, לא לוועדת חקירה – כן לוועדת תרבות, אתר NRG, 7 בספטמבר 2006.

3 לדוגמה: מושג "הניצחון הצבאי" בו עושה הוועדה שימוש. ראה הדוח הסופי עמוד 34, סעיף 9, שם נכתב: "מלחמה ממושכת שישראל יזמה, הסתיימה בלי שישראל ניצחה בה מבחינה צבאית". זאת בלא לברר כלל את התבחינים למה שקרוי בוועדה "ניצחון מבחינה צבאית". זוהי דוגמה אחת מני רבות, דיון בנושא זה מתקיים בהמשך המאמר.

4 לצורך השפה המשותפת במאמר זה יעשה שימוש במונח **איום קלאסי** כדי לתאר איום זה.

5 לניתוח מקיף של הנושא, ראו: גבריאל סיבוני, "נשק תלול מסלול, לחמת גרילה ותקפותה של תפיסת הביטחון", **עדכן אסטרטגי**, כרך 10, גיליון 1, פברואר 2008.

6 השימוש במטבע המילים "הצבא החזק ביותר במזרח התיכון" מראה עד כמה ארכאיות תפיסות הוועדה לגבי הסביבה הביטחונית העכשווית בה נמצאת מדינת ישראל.

7 הדוח הסופי, עמוד 34, סעיף 9.

8 הדוח הסופי, עמוד 396, סעיף 19.

9 הדוח הסופי, עמוד 543, סעיף 15.

10 הדוח הסופי, עמוד 426, סעיף 32.

11 ליקוטי מוהר"ן, ס"ו, ב'

12 הדוח הסופי, עמוד 54, סעיף 16.

13 סערה שנגרמה בעיקר בשל האשמתם (חסרת השחר) של מקבלי ההחלטות במניעים זרים ביציאה למבצע האחרון במלחמה.