

# צה"ל והעימות המוגבל:

## נוראה דו-צדדית

הנרייט קונס-פונטה<sup>1</sup>

מטרתו של המאמר הנוכחי הנה להאיר את השיח הצבאי המתקיים בצה"ל בשנים האחרונות, ביחס למונח ה'חוסן', תוך הצגת פרשנות לסיבות קיומו ולאופן בו הוא נתפס ומפורש בדרג האסטרטגי של צה"ל. זאת, מנקודת המבט של העימות המוגבל הישראלי-פלסטיני, על מאפייניו, אשר במסגרתו פועל צה"ל בארבע השנים האחרונות.

המאמר הנוכחי יבקש לטעון כי לאור מאפייניו הייחודיים של העימות המוגבל, תפקידו של צה"ל בעימות זה, כמו גם אופי פעולתו, שונים מאלה שבמסגרת המלחמה הקונבנציונאלית. כך למשל, תפקידו של צה"ל בעימות המוגבל, וכן הכישורים והיכולות הנדרשים ממנו, אינם מתמצים בלחימה בלבד, והם דורשים, בין היתר, יכולות תכנון, ניהול, הסברה, למידה, גמישות רעיונית וארגונית, יצירתיות והסתגלות, וכן תרבות של שאלה ומחשבה ביקורתית השונות מן הרגיל (ניר, 2002).

**עם זאת, נראה כי מקומו של צה"ל, אופני הפעולה (בעיקר בהיבטים של דפוסי חשיבה ואסטרטגיית לחימה) ודרכי ההתמודדות המרכזיים שלו עם מציאות העימות המוגבל, על אתגריו הייחודיים, טרם נחקרו באופן שיטתי ומעמיק.**

על רקע זה יבקש המאמר הנוכחי להציג את שיח החוסן הצבאי כשיח המשקף את תפיסת יכולות ההתמודדות של צה"ל במציאות המורכבת שבה הוא פועל. מציאות השונה באורח לא-מבוטל מזו שאליה הוא נערך ומתכונן באופן מסורתי, הן מבחינה מבנית והן מבחינה תפיסתית.

מאפיינים רבים מבחינים בין העימות המוגבל למלחמה הקונבנציונאלית, ואלה המרכזיים שבהם: בעימות זה השיקול השלטני (הדומיננטי) הנו השיקול המדיני, ואילו השיקול הצבאי-מבצעי הוא משני לו; עימות זה ממזג יחדיו תחומים אזרחיים, חברתיים וצבאיים (שהנם בעלי הגיונות שונים), ולפיכך הכרעתו אינה מושגת בשדה הקרב אלא באמצעות השפעה על תודעת המערכת היריבה - חברה, הנהגה וכוחות לוחמים; משכו ארוך ונזיל ומבנה זירתו אמורפי ומשתנה (זאת מאחר והרובד התודעתי והמנטאלי של העימות עולה בחשיבותו על הרובד הפיזי שלו); אופי הלוחמה בעימות המוגבל סמוי בעיקרו, מצוי בחיכוך נמוך, והאסטרטגיה המרכזית הננקטת בו היא של הוגעה.

מאפיין מרכזי נוסף של העימות המוגבל הנו העובדה כי הוא מכיל סדרת מדדים חדשה ושונה, המשפיעה על הלחימה ועל אופן התפתחותו. עם מדדים אלו ניתן למנות, למשל, את מספר הנפגעים בעורף, את קיומה או את העדרה של הסכמה לאומית, את בהירות המטרה, את היחסים עם גורמי צד שלישי, כגון התקשורת הבין-לאומית, בתי הדין הבין-לאומיים ועוד.

אולם המאפיין המרכזי של העימות המוגבל, אשר יעמוד בבסיסו

### על טבעו ומאפייניו של העימות המוגבל

בארבע השנים האחרונות נתון צה"ל בעימות מזוין מול הפלסטינים. עימות זה, אשר נהוג לכנותו במגוון שמות, שהנפוצים ביניהם: "עימות מוגבל", "עימות נמוך עצימות" ו"עימות מתמשך", שונה באופן מהותי ממצב של מלחמה כוללת וקונבנציונאלית, המוכרת היטב לצבאות סדירים בצה"ל.

אמנם, סקירה היסטורית מלמדת כי תופעת העימות המוגבל אינה חדשה וכי מאז ומעולם רווחו העימותים המוגבלים, אך נראה כי בעת הנוכחית הולך והופך עימות זה להיות סוג העימות השכיח ביותר בקשת העימותים האפשריים, עבור צה"ל כמו גם עבור מרבית הצבאות הזרים (שי, 2004; אמ"ן-תוה"ד, 2001).

העימות המוגבל הנו מאבק בעל תכלית פוליטית-מדינית, המתקיים על פי רוב בין מדינה ריבונית לישות שאיננה מדינה ריבונית, כשלרוב, הבחירה בדרך העימות המוגבל היא בחירה של הישות הלא-ריבונית.

<sup>1</sup> בח"ק הנרייט קונס-פונטה הנה ראש המוקד לחקר הצבא בניהול עימותים בענף ייעוץ ארגוני בממד"ה.

וטובים יותר אל העימות ומאפייניו. על יכולות אלו לכלול, בין היתר, תרבות של שאלה הכוללת חשיבה מורכבת וביקורתית, גמישות, למידה, הפקת לקחים ויישום מהירים (בכל הדרגים), חדשנות ופרואקטיביות, וכישורי תכנון וניהול מושכלים תוך ניצול המנשקים עם מגוון סביבות הפעולה הרלוונטיות (דרג מדיני, גורמים אחרים של קהיליית הביטחון, תקשורת, גורמים בין-לאומיים, ועוד): "יכולות של הצבא להתמודד בעימות המוגבל והצלחתו תקבע במידה מכרעת את משך העימות ואת מחירו, וכמובן תשפיע על תוצאותיו המדיניות" ("העימות המוגבל", אמ"ק"תוה"ד, 2001, עמ' 44).

### צה"ל והעימות המוגבל הישראלי - פלסטיני

מאז מלחמת יום הכיפורים מנהלת מדינת ישראל, כמעט ברצף, עימותים מוגבלים, אי-סימטריים ונמוכי עצימות. עימותים אלה מתנהלים בניגוד לתפיסה הבסיסית העולה מתורת הביטחון המסורתית של מדינת ישראל (אשר נשענת על שלושה עקרונות מרכזיים: התרעה, הכרעה והרתעה). כך למשל, גורסת תורת הביטחון של ישראל כי ההגנה על המדינה תתבצע באמצעות התקפה צבאית (בין אם התקפת מנע ובין אם התקפת נגד), ותוך חתירה להעתקה מהירה של הלחימה לשטח האויב. לפי תפיסה זו מושגת הכרעת האויב באמצעות ריכוז הכוח בשטח גיאוגרפי נתון ובמסגרת זמן קצרה יחסית, תוך השתלטות על שטח, פגיעה אנושה ביכולות המערכת היריבה ושיבוש יכולתה להתארגן מחדש (טל, 199; רשף, 2003). זאת ועוד, תפיסה של לחימה המבוססת על התשה, אורך רוח, התמדה וסובלנות נתפסה באופן מסורתי בקרב קברניטי הביטחון כאסטרטגיה המנוגדת לתפיסת העומק הנתועות בתודעתנו (של הכרעה מהירה), כלא רצויה וככזו שיש להימנע ממנה בכל מחיר (טרן, 2002; בן דור, 2002).

העימות הישראלי-פלסטיני מארבע השנים האחרונות מתנהל, לפחות בהיבט הצבאי שלו, בניגוד לעקרונות אלו: הוא מתקיים ברובו בשטחה של מדינת ישראל (ובכלל זה השטחים שמעבר לקו הירוק), הוא מתמשך על פני זמן רב, הכוח הצבאי פועל באמצעות מינימום כוח ומקסימום מיקוד ודייקנות לאורך זמן ובכל גזרות הלחימה, וחלק ניכר מן המאמץ מופנה אל זירת התודעה ברמה החברתית-לאומית ופחות אל שדה הקרב. כל אלה עומדים, כאמור, בניגוד לעולה מתורת הביטחון של מדינת ישראל (רשף, 2003).

מצב זה מתקיים לאור העובדה כי "טבע העימות המוגבל יודע לענות על מגבלות העוצמה של היריב הנחות ונותן תשובה ליסודותיה של תורת הביטחון שלנו (ההרתעה, ההכרעה וההרתעה), כלומר, העימות המוגבל יודע להתחכם לעוצמתה ולהרתעה הנובעת ממנה" ("העימות המוגבל", אמ"ק"תוה"ד, 2001, עמ' 44).

של מאמר זה, הינו האי-סימטריה המתקיימת בין הצדדים המשתתפים בעימות. אי-סימטריה זו היא מצב יסוד של העימות, והיא נוגעת לעוצמה הפיזית וליתרונות הטכנולוגיים של הצדדים היריבים. כנגזרת ממצב האי-סימטריה הבסיסית, מפתח הצד החלש בעימות כלים, שיטות ודרכי פעולה התורמים לביטול יתרונות של הצד החזק, והמעניקים לו יתרון יחסי. כך למשל, ניתן להזכיר את העברת הלחימה למחוזות בהם אין יתרון לגודל ולעוצמה הצבאיים, ואשר בהם הגודל הוא אף חסרון (התווך האזרחי - עירוני, התווך התודעתי-מנטלי), את הפעולה המתקיימת בעיקר בעולם הסמוי והנסתר, דבר המאפשר לצד החלש מיגון גבוה לצד יכולת תנועה גבוהה במרחב הלחימה (ואלו מותירים את היוזמה בידי), ואת העוצמה הגבוהה במיוחד של חיוניות המטרה, המתבטאת באמונה חסרת הפשרות בצדקת הדרך וב"חסינות התודעתית" לצד מוכנות גבוהה של כלל החברה להקרבת קורבנות. באופן זה נגישים מאוד לצד החלש בעימות כלים כגון טרור המתאבדים וטרור ההקרבה.

אך לעניינו של מאמר זה, נראה כי היתרון המרכזי של הצד החלש בעימות הנו יכולות הלמידה, הפקת הלקחים וההשתפרות הארגונית המתמדת והמהירה שלו, שלצד כושר יישום אפקטיבי. אלה מאפשרות לצד החלש ייצור והפעלה של אסטרטגיות פעולה גמישות ומותאמות לעימות תוך כדי גזירת דפוסי פעולה מתאימים ומידיים, המקנות לו יכולת הסתגלות מהירה יותר להתפתחויות העימות ולאטגריז<sup>2</sup>, תוך הגברת יכולתו להיות היוזם והמנתיב של כללי המשחק והשינויים. באופן זה הופך הצד החלש את מאזן היתרונות היחסיים על פיו (ניר, 2001; אמ"ק"תוה"ד, 2001).

חשוב לציין כי במידה רבה נגזרים יכולות וכלים אלו מן המבנה הארגוני של הכוחות הלוחמים בקרב הצד החלש (ארגוני טרור, גרילה). אלה מתבססים על מבנים קטנים יחסית, מטריציוניים, גמישים ומבוזרים, המאפשרים מעבר מהיר של ידע והתורמים למימושו המהיר לכדי ביצוע אופרטיבי.

צה"ל, לעומת זאת, כצבא סדיר, הינו ארגון מוסדי גדול, מסורבל וביורוקראטי, המתקשה בכל המדדים המוזכרים לעיל. להיפוך היתרון היחסי, המאפיין את העימות המוגבל, משמעויות רבות. אחת מהן הנה כי בעטיו עלולה להתרחש פגיעה בכוח ההרתעה של הצבא הסדיר. זו עלולה להתרחש, בין היתר, עקב התמודדות לא-מוצלחת או לא אפקטיבית עם אתגרי העימות, שעלולים להוביל לתפיסת הצבא כ"נכשל" (הן בתודעת היריב והן בתודעת "קהל הבית" של הצבא).

לאור מאפיינים אלה, ברור כי צבא המבקש לנהל את העימות המוגבל באופן מיטבי, לממש את יתרונותיו, ולהגיע אל היעדים והמטרות הרצויים לו, תוך חידוש יתרונות היחסי וחיזוק כוח ההרתעה שלו - חייב לפתח יכולות הסתגלות והתמודדות שונים

קיומו ולאופן שבו הוא מתפתח.

עם זאת, נראה כי מקום זה כמעט ולא נחקר, הן בקרב גורמים פנים צבאיים והן בקרב גורמים שמחוץ לצבא. זאת ועוד, נראה כי **טרם נחקרו אופני החשיבה והפעולה הצבאית** (אסטרטגיית הלחימה, דפוסי הפעולה) במסגרת העימות, כמו גם **אופני ויכולות ההתמודדות של הצבא עם מציאות העימות**, על אתגרי הייחודיים.

### "חוסן הצבא" או: תפיסת יכולות ההתמודדות וההסתגלות של צבא אל המציאות של העימות המוגבל

ההתבוננות בעימות המוגבל דרך מאפייניו המרכזיים, ומתוך ההקשר של הצבא הנדרש לפעול במסגרתו, מאפשרת להבין את התפתחות מונח ה"חוסן" בצה"ל, בשנים הראשונות לפרוץ העימות האלים בין הישראלים לפלסטינים:

שיח החוסן הנוכחי צמח בצה"ל (או לכל הפחות החל זוכה לבולטות גבוהה) עם פרוץ העימות, לפני כארבע שנים. העיסוק בשאלת החוסן, או בטרמינולוגיה הצבאית המוכרת יותר שלו: "אורך נשימה", התקיים בעיקר ביחס להיבט הפונקציונאלי של הרמה הטקטית, הקשור להערכת יכולתם של הכוחות להלחם לאורך זמן, בתנאים של עימות מתמשך. זאת, מתוך הבנה כי העימות עתיד להמשך זמן רב וכי הוא מתבסס על כוח עמידה, וכן מתוך ניסיון לאתר את גורמי השחיקה המרכזיים, המשפיעים על יכולת הלחימה של הכוחות - ולשלוט בהם.

עיסוק אינטנסיבי זה (שהתקיים בחלקו הנרחב ברמת המטה הכללי, למרות שנגע באופן כמעט בלבדי לרמה הטקטית) בסוגיית חוסן הצבא הוליד בצה"ל מספר השאלות, והמרכזיות שבהן היו: כיצד ניתן להגדיר את המונח "חוסן הצבא", ומהם המרכיבים המרכזיים שלו? האם ניתן לבחון את חוסנו של הארגון כמערכת<sup>3</sup> בהקשר של העימות המוגבל והמתמשך? ואם כן, מהם המשתנים המשפיעים עליו והמעצבים את תפיסת החוסן הארגוני?

אך מעל לכל עמדה שאלת יסוד שביקשה להבין את התפקיד והמשמעות שיש לשיח זה בהווה הצבאית במסגרת העימות המוגבל.

כפי שכבר נאמר, מאפייני העימות המוגבל יוצרים מציאות פעולה מורכבת ושונה עבור הצבא הלוחם במסגרתו: עמומה ונשלטת במידה נמוכה מהרגיל (יחסית למצב של מלחמה כוללת), במגוון היבטים ורבידים.

כך למשל, ממחקר שבחן את תפקודם של צבאות אשר פעלו בעימותים מוגבלים זרים (הכוללים את העימות הצרפתי - אלג'ירי, העימות הבריטי - צפון אירי והעימות הרוסי - צ'צ'ני) עלה כי בעימותים אלה רווח המצב של **היעדר דירקטיבה מדינית**

לאור כל הנאמר לעיל, נדרש צה"ל, כצבא הפועל במסגרת העימות הישראלי-פלסטיני, להיחלץ מן המסגרת התכונת המשולשת המסורתית המורכבת מהיסודות התרעה-הכרעה-הרתעה, תוך כדי פיתוח כושרי הסתגלות והתאמה מהירים יותר. אלה יאפשרו לו להתמודדות טובה יותר עם מאפייני הייחודיים של העימות, תוך נטילת עמדת היחוס במהלך העימות, הפגנת ניהול מושכל ואפקטיבי יותר של העימות, והצבה מתמדת של מכשולים חדשים בפני היריב, בתדירות שלא תאפשר לאחרון להתמודד איתם, ושתביאו לידי הוגעה וממנה - לתודעת הכרעה ולסיום העימות (ניר, 2002).

בהקשר זה ניתן לייחס את העובדה שלאחר שנים רבות בהן התחדד בצה"ל הצורך בשינוי תפיסת ההפעלה שלו (וזאת מבלי שיעשה דבר בפועל - לפחות לא באופן רשמי), החל רק לפני כשנה ומחצה הדרג האסטרטגי-מטכ"לי בתהליך עדכון והסדרת התפיסה המטכ"לית, להבנה המחלחלת בצה"ל ביחס לייחודו של העימות המוגבל, ולדרישות החדשות שהוא מציב בפני צבא הרוצה להתמודד עימו ולנהלו בצורה המיטבית.

### העימות העיקש והבלתי נשלט - התבוננות נוספת על העימות המוגבל

העולם האזרחי האקדמי מרבה אף הוא לעסוק בעימות המוגבל, על צורתיו ומאפייניו השונים, כששניים מהמושגים המרכזיים שהוא מציע לצורכי תיאור והבנתו הם "**עימות בלתי נשלט**" ו"**עימות עיקש**". מושגים אלה נולדו מתוך הניסיון לסווג את העימות המוגבל על הציר שבין **שליטה לחוסר שליטה**, כשמצד אחד שלו נמצאים עימותים נשלטים, או נשלטים יחסית, כגון מלחמה קונבנציונאלית, ומצידו השני נמצאים עימותים בלתי נשלטים, או עיקשים, כמו העימות המוגבל.

ממסגרת התבוננות זו ניתן לתאר את העימות המוגבל בעזרת כמה מאפיינים מרכזיים, שביניהם: משכו הארוך (לפחות דור אחד), היותו כרוך בעיונות גבוהה בין הצדדים המעורבים, המביאה **למעגל סגור של אלימות**, ולרצון קבוע להמשיכו - ואלה, מובילים בתורם את הצדדים להמשיך ולהשקיע בעימות **השקעות עצומות - צבאיות, כלכליות ופסיכולוגיות**. המשכם של סכסוכים כאלה נתפס כ"נוח" יותר מאשר סיומם, משום שלגבי המעורבים בהם זהו המצב "הרגיל", שמעצבי המדיניות, כמו גם הציבור "למדו" לחיות עמו. כל אלה תורמים לתפיסת העימות המוגבל **בלתי ניתן לגישור** בטווח הנראה לעין (או לפחות כבר הפחתה), ולהיותו נוטה **להנצחה עצמית** (בר-טל, 1999; בריסמן-טוב, 1996).

מאפיינים אלה ניתן להוסיף וללמוד על המקום המרכזי שתופס הצבא, כגוף שמהותו פתירת בעיות בעזרת אלימות מאורגנת, בניהול העימות המוגבל, כמו גם על תרומתו המכרעת להמשך

**מתאימים ורלוונטיים להתמודדות עם אתגרי הלחימה במסגרת העימות המוגבל (שם).**

מחקר נוסף, שהתמקד בעימות המוגבל הישראלי - פלסטיני מארבע השנים האחרונות, מלמד אף הוא כי "שיח החוסן" הארגוני הצה"לי (כפי שהוא עולה מדברי הפיקוד הבכיר של צה"ל) משקף את **החיפוש התמידי של הארגון אחר דרכי התמודדות אפקטיביות עם אתגרי המציאות המשתנה תדירות**. מנקודת מבט זו ניתן לראות בשיח החוסן **שיח פרשני המקפל בתוכו את תפיסת והערכת יכולות ההתמודדות הצה"ליות עם המציאות המורכבת והמשתנה תדירות** בה פועל הצבא הישראלי. ממצא מעניין העולה ממחקר זה מראה כי, לפחות במסגרת ההקשר של העימות המוגבל, דפוסי החשיבה שמפגין הארגון הצה"לי (והעולה מדברי הפיקוד הבכיר שלו) מאופיינים **בביקורתיות גבוהה ביחס לתהליכים של ניהול ארגוני, ושל תכנון והתעצמות, המתקיימת לצד ביקורתיות נמוכה ביחס להיבטים של פעילות מוצעת ולחימה**.

כך למשל, דרכי פעולתו של צה"ל בתחומים כמו תכנון אסטרטגי ותהליכי בניין הכוח לצד אופני התמודדותו עם גורמי חוץ (למשל אמצעי התקשורת), נתפסו כלוקות, ואף כבעייתיות, ומכאן - כמפחיתות חוסן. זאת בעוד שביחס להיבטים הנוגעים ישירות לפעילותו המבצעית, נתפס הצבא כמספק מענה הולם לאתגרי העימות המוגבל. במסגרת זו נתפסה אסטרטגיית הלחימה של צה"ל כאפקטיבית מבחינה מבצעית, כמייצרת חוויות של הצלחה, כמגבירת כוח ההרתעה ומכאן - גם כמגבירת החוסן הארגוני (קונספונטה, 2004).

ממצאים אלו ניתן להסיק כי שיח החוסן הצה"לי הנוכחי, המתקיים בהקשר של העימות המוגבל הישראלי - פלסטיני, הנו שיח **מגייס** החותר להשגת לגיטימציה (פנים וחוץ צבאית), המאופיין **בשביעות רצון עצמית ובדימוי עצמי גבוהים**. ניתן לפרש ולהבין ממצא זה גם על רקע הזיקה הקיימת בחשיבה הצה"לית בין העימות המוגבל הנוכחי לעימות המוגבל שהתקיים בזירת לבנון במהלך מרבית העשורים האחרונים (ה'80 וה'90) של המאה העשרים.

על רקע החוויה היא, נתפסת ומפורשת הלחימה הנוכחית, ובתוך כך אופן תפקודו ויכולות התמודדותו של צה"ל עם העימות המוגבל הנוכחי, כסוג של **חוויה מתקנת**. זאת בעיקר בהיבטים של **רלוונטיות ואפקטיביות המענה הצה"לי לפעילות הטרור והגרילה** של גורמי היריב (כך למשל, הציגו חברי הפיקוד הבכיר של צה"ל תפיסה קולקטיבית שבבסיסה חוויה של ניצחונות במסגרת עימות זה), של **יחסי יוזמה/תגובה** (המניחה שליטה גבוהה בכללי המשחק של העימות) **בפעילות המבצעית**, של **גיבוי בין-מדרגי**, ושל בהירות תכלית הלחימה. השיפור הנתפס שחל בהיבטים אלה, יחסית לימי הלחימה בלבנון, תורגם למונחים של הגברת חוסן הצבא ותרגם להערכה העצמית של הארגון. זאת

**ברורה**, שהתקיים לצד קושי מובנה (הנגזר ממאפייני העימות המוגבל) בתרגום המטרות האסטרטגיות-מדיניות למטרות ויעדים צבאיים-אופרטיביים. אלה הביאו את הצבא לפעול בתוך מערכת עמומה במיוחד - הן מבחינה מהותית (למשל, עקב הגבולות המטושטשים בין הפן האזרחי לפן הצבאי של העימות) והן "מבית" (עקב היעדר דירקטיבה מדינית ברורה ומוסדרת), דבר שהקשה מאוד על יכולות הסתגלותו ופעולתו במסגרת העימות. בתוך כך ניתן להבין כי **המשתנה יחסי דרג מדיני-דרג צבאי** הוא משתנה מרכזי בהשפעתו על יכולות ההתמודדות של הצבא בעימות המוגבל. זאת בהיבטים, כגון: קיומן של דירקטיבות והנחיות מדיניות ברורות לפעולה, אופי ומהות השיח המתקיים בין הדרג המדיני לדרג הצבאי, ותהליכי זרימת המידע וקבלת ההחלטות.

מאחר והמונח "חוסן" מקפל בתוכו את הערכת יכולות ההסתגלות וההתמודדות האפקטיביות של הארגון עם מציאות מורכבת ומשתנה, העלה ממחקר זה כי בעימותים המדוברים היה המשתנה יחסי דרג מדיני - דרג צבאי בעל ההשפעה הגבוהה ביותר על חוסנם ועוצמתם של הצבאות הרלוונטיים (סויסה וקונספונטה, 2004).

חיזוק נוסף לממצא זה ניתן למצוא **בטבעו של הפיקוד הצבאי** אשר עלול להוביל (לדעת חלק מהוגי הדעות המתמחים בחשיבה הצבאית וביחסי דרג מדיני-דרג צבאי) **במצבים של מבוכה או חוסר בהירות של הדרג האסטרטגי הצבאי, לאי ציות ולנתק בין הדרגים** (קון, 1997, אצל מיכאל, טרם פורסם). זאת ועוד, בכוחם של אלה להחריף את קשיי הארגון הצבאי לפעול בצורה אפקטיבית במסגרת העימות ולהתמודד איתו בהצלחה תוך הבאתו לסימו הרצוי. אכן, מן המפורסמות כי הן בעימות הצרפתי-אלג'ירי והן בעימות הצ'צ'ני-ירוסית הגיעו הצבאות הסדירים המעורבים בעימות לכדי מרד או היו על סף מרד במהלך הסכסוך, מרד שסיבותיו יוחסו במידה רבה לעמימות ולחוסר הקונצנזוס ששררו ביחסי הדרג המדיני והדרג הצבאי (סויסה וקונספונטה, 2004).

המהמקד שבחן עימותים מוגבלים זרים עלה עוד כי **המשתנה אסטרטגיית הלחימה הצבאית [מהותה, מידת התאמתה לאתגרי העימות ואופן ניהולה]** היה אף הוא בעל השפעה גבוהה על יכולות ההסתגלות וההתמודדות של הצבאות הסדירים שפעלו במסגרת העימותים. באופן זה מצא המחקר כי, אסטרטגיית לחימה רלוונטית, המותאמת למאפייני העימות (למשל בהיבטים של מיצוי תנאי השטח, מיצוי האילוצים לשימוש בכוח ובאמל"ח בשל הלחימה בתווך אזרחי, הכרה בחשיבות המאמץ התודעתי תוך פעולה נרחבת בתווך התודעתי) **נמצאה כמגבירת חוסן הצבא**. הגברה זו ניכרת, בין היתר, מאחר שאסטרטגיית לחימה מותאמת נתפסה ע"י הכוחות הלוחמים כמספקת הגנה ובטחון נאותים בתנאים של עימות ואי-וודאות, וכמספקת **כלים**

- ג. הבנת האופן שבו מעוצבת אסטרטגיית הפעולה הצבאית למול קהלי יעד שונים, בהקשר של העימות המוגבל: יריבים צבאיים או צבאיים-למחצה, גורמים אזרחיים עוינים, גורמי בית עוינים (למשל: מתנחלים יהודים קיצוניים בהקשר של תהליך הפינוי וההינתקות), גורמי צד שלישי.
- ד. בחינת הזיקות ויחסי הגומלין בין המושגים "אורך נשימה" ו"חוסן הצבא", תוך בחינת השפעתם על אופני ההתמודדות של הצבא בעימות המוגבל.

### הערות שוליים

- 2 כך למשל, כתב לידל הארט בספרו הנודע "על המלחמה":  
 "הפילוסופים והמדענים כאחד הוכיחו, שיכולת ההסתגלות היא סוד הקיום. ואולם, ההיסטוריה היא רשימת מקרים שלא נעשו בהם שינויים במועד הנכון, ומסתבר שהצבאות, שעקב המשימה המוטלת עליהם היו צריכים להיות המוסד בעל יכולת ההסתגלות הגבוהה ביותר, התגלו כמוסד הפחות גמיש מכל - דבר שפגע בתפקודם."
- 3 הפרשנות הרווחת של המושג "חוסן ארגוני" רואה בו מושג המתייחס לאופני ההתמודדות של הארגון כמערכת, עם מציאות משתנה, וליכולתו "להשתנות בהתאם למציאות ההפכפכה, לא לדרוך במקום, להתקדם ולהתפתח למרות הקשיים הנקרים בדרך, ולשמור על יציבות תוך התגמשות והסתגלות" (בל, 2002). ואכן, המשיגה זו תואמת את החשיבה שהוצגה עד כה ביחס לפעולתו של צבא סדיר במסגרת עימות מוגבל וליכולתו להתמודד איתו באפקטיביות מרבית.

### מקורות

- אמ"ץ-תוה"ד (2001). **העימות המוגבל**. מטכ"ל - 30.
- בן דוד, ג'. (2002). "אסטרטגיית ההתשה בתיפסת הביטחון הישראלית". בתוך: "אסטרטגיית ההתשה בעימות המוגבל - בחירה או כורח?". **עיונים בביטחון לאומי**, גליון מס' 4, עמ' 75 - 83.
- בר-טל, ד'. (1999) "הסכסוך הערבי-ישראלי כבלתי נשלט והשתקפותו בספרי הלימוד הישראליים". **מגמות**, גליון מס' 39 (כרך 4), עמ' 445 - 491.
- בר-סימן טוב, י'. (1996). **המעבר ממלחמה לשלום: המורכבות בקבלת החלטות - המקרה הישראלי**. אונ"ת"א, מרכז תמי שטינמן למחקרי שלום.
- טל, י'. (1996). **ביטחון לאומי - מעטים מול רבים**. הוצאת דביר.

ועוד, נראה כי חוויה מתקנת זו מגדירה ומעצבת במידה רבה את דפוסי ואופני החשיבה והפעולה הצה"לית במסגרת העימות הנוכחי, בין היתר בהיבטים של בחירת אסטרטגיית לחימה ואופני ניהול העימות (שם).

### סיכום וכיוונים לעתיד

ההנחה המרכזית שעמדה בבסיס מאמר זה נשענה על כך שלעימות המוגבל יש מאפיינים ייחודיים המבחינים אותו מעימותים קונבנציונאליים כמו מלחמות כוללות. מאפיינים ייחודיים אלה דורשים פיתוח ידע והבנה מעמיקים יותר ביחס לתפקידו של הצבא בניהול העימות, כמו גם ביחס לאופן שבו הוא חושב ופועל במסגרתו.

תחת הנחות אלו בוצעו בצה"ל מספר עבודות מחקריות, ובמסגרתן נעשה ניסיון לזהות את המשתנים המרכזיים המייצרים יכולות התמודדות טובות ואפקטיביות של הצבא עם אתגרי העימות והמציאות המשתנה, בעזרת המונח "חוסן ארגוני". הממצאים המרכזיים שעלו מעבודות אלו הוצגו במאמר הנוכחי.

לצד עבודות אלו נעשו עבודות נוספות בתוך צה"ל, אשר ביקשו לבחון את החשיבה והפעולה הצה"לית במסגרת העימות המוגבל. בכוחן של עבודות אלו לתרום לפיתוח הידע ההולך ומתרחב בנושא. כך למשל, התמקדו עבודות מסוימות בניתוח והבנת תבניות העומק העומדות ביסוד החשיבה הצבאית והמעצבות את האופן בו הצבא מפרש ומגדיר את מציאות העימות - לעצמו, לדרג המדיני ולחברה הישראלית - ומתוך כך את האופן בו הוא בוחר לפעול במסגרתו (רוה, משה, קונס'פונטה, 2004; קרו, וינשל, קונס'פונטה, עמר, טרם פורסם). זאת, מתוך ההנחה שלפיה מנגנון פירוש והגדרת המציאות הנו הגורם המתווך המרכזי בין העימות ואופני התפתחותו לבין אסטרטגיית הלחימה שיבחר ויפעיל הצבא הפועל במסגרתו, ולאופן בו הוא ינהל את העימות בהיבטיו הצבאיים.

עם זאת, העבודה בכיוונים אלה עדיין בראשיתה, וניתן לסמן בשלב זה כיווני מחקר נוספים הדרושים להרחבת והעמקת התמונה. ביניהם ניתן לציין את הכיוונים הבאים -

- א. חקירת הגורמים והתהליכים המעצבים את תבניות החשיבה הצבאיות, כגון: נרטיבים, זיכרונות קולקטיביים, אתוסים, דימויים ואמונות המתקיימים בצה"ל והמבוססים על עימותים קודמים ועל תפיסת הזהות העצמית והמקצועית של הצבא ביחס לאיום ולעימות, לדמות האויב, ולצבא עצמו.
- ב. בירור האופן בו מעוצבות תפיסות של הצלחה וכישלון בתוך הצבא, בדגש על ההקשר של העימות המוגבל: מהם המנגנונים המעצבים והגורמים המשפיעים, הביטויים והמשמעותיים שיש לקיומן של תפיסות אלה בצבא.

- טרן, ג'. (2002). דברי פתיחה. בתוך: "אסטרטגיית ההתשה בעימות המוגבל - בחירה או כורח?". **עינים בביטחון לאומי**, גיליון מס' 4, עמ' 9 - 15.
- מיכאל, ק'. (טרם פורסם). **השפעת הצבא על תהליך המעבר ממלחמה לשלום - המקרה הישראלי**. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- ניר, ש'. (2002). "הלמידה בעימות המוגבל - הלמידה כגורם מאזן בין כוחות לא מאוזנים". בתוך: "העימות המוגבל - קובץ מאמרים". **זרקור**, גיליון 7, עמ' 74 - 76.
- ניר, ש'. (2002). "מבחן ההסתגלות". בתוך: "העימות המוגבל - קובץ מאמרים". **זרקור**, גיליון 7, עמ' 85 - 97.
- ניר, ש'. (2002). "עקרונות המלחמה - האם הם מתיישבים עם טבע העימות המוגבל?". בתוך: "העימות המוגבל - קובץ מאמרים". **זרקור**, גיליון מספר 7, עמ' 2 - 14.
- סויסה, ר' וקונס-פונטה, ה'. (2004). **חוסן הצבא בעימות המוגבל - מחקר ספרות**. ממד"ה, ענף ייעוץ ארגוני.
- קונס-פונטה, ה'. (2004). **החוסן כמשל**, ממד"ה, ענף ייעוץ ארגוני.
- קרן, צ', וינשל, א', קונס-פונטה, ה', ועמר, ד'. (בעבודה, טרם פורסם). **הערכת המצב המטכ"לית - עיון דטרופסקטיבי** (שם זמני).
- רווח, ס', משה, ר' וקונס-פונטה, ה'. (2004); **בין עולמות בחשיבה הצבאית - תחקיר ממד"ה לא.א.9**. ממד"ה, ענף ייעוץ ארגוני.
- רשף, ד'. (2003). **גישה חדשה למלחמה נמוכת עצימות**, מערכות 388, עמ' 9 - 11.
- שי, ח'. (2004). **טרור המתאבדים והמהפכה שחולל בטבע המלחמה ובחברה**. הרצאה שניתנה בכנס מז"י בנושא העימות המוגבל. צה"ל.
- Bell, M'. (2002). "The Five Principles of Organizational Resilience", [www. Gartner. Com](http://www.Gartner.Com)