



## 'ניצנים' – סיפור הקמת המל"ת

סער רווה



מחקר עומק

הכרוזים המתוארים במסמך פורסמו באתר הבא: <http://www.4law.co.il/leb1.html>

מרץ 2019

## על המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במרכז למורשת המודיעין הוקם בשנת 2016, והוא עוסק בפיתוח תפיסות פעולה ומתודולוגיה לצורכי קהילת המודיעין בישראל ובעולם.

המכון נועד להוות מרחב לשיח על המתודולוגיה בקהילת המודיעין הישראלית ולחבר בינה לבין שיח רלוונטי בעולם: בקהילות מודיעין אחרות, באקדמיה ובמגזר העסקי.

המכון מתבסס על ניסיונם העשיר של אנשי קהילת המודיעין הפעילה בישראל, ועל הכתיבה הנרחבת בתחומי המודיעין והביטחון באקדמיה ובמכוני מחקר בארץ ובעולם.

תפיסת המכון היא שהמתודולוגיה הינה נדבך בפרקטיקה המודיעינית, ושהשילוב בין המעשה לתיאוריה חיוני לפיתוח הידע בתחום. לכן, בידי אנשי המעשה (הפרקטיקנרים) היכולת לפתח את תיאוריית המודיעין, אשר יישומה מזין את המשך פיתוח הידע לגבי העשייה המודיעינית.

המכון מפרסם את כתב העת "מודיעין הלכה ומעשה": שלושת הגיליונות שפורסמו עד כה עסקו בשילוביות במודיעין, במודיעין בהשתנות מהירה וב"ביג דאטה" ומודיעין והגיליון הקרוב יעסוק בתודעה ומודיעין.

לצד זאת, פרסומי המכון כוללים מחקרי עומק, המתמודדים עם שאלות מתודולוגיות באופן ממוקד, ונכתבים על ידי חוקרי המכון או עמיתי המחקר בו, אנשי קהילת המודיעין או אנשי אקדמיה העוסקים בתחומי המודיעין והביטחון.

תוצר נוסף של המכון, "מבט מעבר לים", נועד להאיר ולהנגיש סוגיות מתודולוגיות שונות, בהתבסס על הכתיבה האקדמית בנושאי מודיעין בעולם.

למכון קהילה רשתית של כ-400 חברים, שבה מועלים באופן תדיר עדכונים מתודולוגיים הן על-ידי חברי המכון והן על-ידי חברי הקהילה.

המכון עורך ימי עיון וסדנאות לטובת קהילת המודיעין הפעילה, מפגשים עם קורסים ושיתופי פעולה עם האקדמיה. בנוסף, המכון מקיים שיח עם מכוני מקבילים בחו"ל ומקיים כנסים יעודיים בנושא המתודולוגיה של המודיעין.

בראש המכון עומד תא"ל (מיל') יוסי קופרוסר, לשעבר רח"ט מחקר באמ"ן. המכון נעזר בוועדה מייעצת ובה בכירים לשעבר בקהילת המודיעין, אנשי אקדמיה ועוד.

## פתח דבר

במהלך שנת 2004 פנה אלי ראש אמ"ץ דאז, האלוף ישראל זיו, וסיפר כי במסגרת הסדנא המטכ"לית עלתה סוגיית הלוי"מ והל"פ כנושא שדרוש בו שיפור מיידי. הוא שאל האם אהיה מוכן לקחת על עצמי לבחון את התחום ולהמליץ כיצד נדרש לשפר את יכולותיו של צה"ל בתחום. השבתי שזה נראה לי תחום מעניין אך אין לי שום ידע בסיסי בתחום. לא נורא, אמר, אתה שייך לממד"ה וזה הכי קרוב לתחום הלוחמה הפסיכולוגית.

כך יצא לדרך תהליך תפיסתי וארגוני שעתיד להשפיע על צה"ל בפיתוח תפיסה וכלים במטרה להשפיע על תודעת היריבים בזירה הצפונית והפלסטינית.

כשיצאתי לדרך הערכתי כי יהיה לי קשה לקבל מידע על תמונת המצב של צה"ל, בעבר וכיום, בתחום ההשפעה על התודעה, בעיקר בהיבט של סיווג ביטחוני. כמו כן הכרתי בקושי לנהל מחקר עצמאי ופיתוח תפיסה כהצעה לשינוי, ללא גיבוש צוות או פרטנר לחשיבה שיראה בנושא משימה מרכזית. אי לכך, הצעתי לאל"מ (במיל") דורון עמיר, שאך פרש מצה"ל, להצטרף אלי לתהליך העבודה. בהמשך צירפתי לצוות גם את סרן רינת משה, חוקרת בממד"ה, שסייעה רבות לתהליך החשיבה ולהבניית התפיסה החדשה.

יצאנו לדרך למסע מרתק בן 8 חודשים של פיתוח התפיסה ואישורה בשלב ראשון על ידי הרמטכ"ל משה יעלון. לאחר האישור, ביצענו עשרות מבצעים במסגרת ארבע השנים בהן שירתתי כחבר בצוות ההקמה המצומצם ושבסיומן כיהנתי בתפקיד ממלא מקום מפקד המל"ת.

התיאור המובא מתבסס על שילוב של זיכרונות אישיים מהשנים הראשונות להקמת המל"ת ועל מסמכים גלויים שנכתבו במל"ת. מטרתו של מסמך זה אינה לבצע תחקיר על הקמת המל"ת ועל פעולתו בארבע השנים הראשונות, אלא לתאר סיפור (נראטיב), וכך אולי לתאר את תפקידו וללמוד על החשיבות ועל המרכזיות של התחום לפעולה של צה"ל במלחמות הנוכחיות והעתידיות.

קראתי למאמר "ניצנים", כיוון שהמל"ת עלה כניצן שהיה לו פוטנציאל רב לממש את ייעודו ומשימותיו. הסיפור מלמד כי המל"ת עשה רבות במהלך השנים הראשונות, אך מעולם לא התפתח מעבר לניצן.

המאמר מבוסס על זיכרונותיי ועל זיכרונות קציני היחידה, ואינו משקף בהכרח את כל העובדות ההיסטוריות, שכן אינו נסמך על פקודות או על כל חומר שיטתי אחר שיכול היה לצקת אור נוסף על עבודת המל"ת בשנים אלה. הייתי חלק מהקמה של תחום חדש שהצורך בהקמתו עלה על ידי הפיקוד הבכיר, אך גם על ידי מפקדי שדה כתוצאה מהחיכוך עם מאפייני המלחמות החדשות, שעיקרם מלחמות בקרב אנשים (War Among People).

הצורך בהשפעה עתית ונקודתית על התודעה של חברות ושל פרטים עדיין שריר וקיים. כולי תקווה כי מקבלי ההחלטות שיקראו את המאמר, יחליטו לצעוד צעד נוסף קדימה בחיזוק התחום והחזרתו לקדמת הפעולה הצבאית.

ברצוני להודות לסא"ל (מילי) משה ביטון, לרס"ן (מילי) רינת משה ולסא"ל (מילי) ציונית קופרווסר על הערותיהם המועילות לכתיבת מסמך זה.

## תוכן עניינים

5	.....	רקע
9	.....	המערכה על התודעה בעידן המודרני והפוסט מודרני
13	.....	פיתוח התפיסה המקצועית
19	.....	תקופת המבצעים
20	.....	קמפיין ההתנתקות
22	.....	חטיפת גלעד שליט
23	.....	מלחמת לבנון השנייה
24	.....	דוגמאות לכרוזים במלחמת לבנון השנייה
30	.....	אפילוג והמלצות

סא"ל (מיל') ד"ר **סער רווה** הוא בעל תואר שלישי מהאוניברסיטה העברית בתוכנית חקר סכסוכים ניהולם ויישובם. שירת במשך מספר שנים כלוחם וכמפקד בחטיבת "גולני", ולאחר מכן במחלקה למדעי ההתנהגות (ממד"ה) של צה"ל, כיועץ ארגוני של אוגדת יהודה ושומרון, כראש תחום פסיכולוגיה מבצעית וארגונית בפקוד המרכז וכראש ענף ייעוץ ארגוני בפקוד. היה חלק מצוות ההקמה של המרכז למבצעי תודעה (מל"ת) וכיהן כממלא מקום מפקד היחידה. לאחר שחרורו מצה"ל הקים חברת ייעוץ והדרכת מנהלים לארגונים פרטיים ומוסדיים.

## רקע

המערכה על התודעה הינו מושג חדש יחסית בצה"ל. בעבר, צה"ל עסק בעיקר בתכנון ובביצוע מבצעי לוחמה פסיכולוגית (ל"פ) והונאה צבאית. בד בבד ניתן דגש בצה"ל לנושא "ההסברה" שעיקרו העברת מידע גלוי או מידע מודיעיני ששוחרר ושרת את יעדי ההסברה הישראלית ובפרט ההסברה הצבאית. תחום ההסברה התבצע על ידי דובר צה"ל, ומטרתו הייתה להסביר לחברה הישראלית את מטרות ויעדי הצבא בעתות שגרה ולחימה.

מחקר החברה הישראלית בהקשר של הממשק שלה עם צה"ל, התבצע במחלקה למדעי ההתנהגות בצה"ל (להלן ממד"ה) וכתוצאה מכך תחילתו של העיסוק האקדמי והתפיסתי בתחום התודעה, כתחום מחקר אקדמי ופרקטי, התרחש במחלקה זו.<sup>1</sup> הפוסט-מודרניזם בהקשר של תחום התודעה, מציע כי מתרחש כרסום בתפיסה המניחה כי קיימת "אמת" אחת אוניברסלית קבועה. במקום זאת, התבססה תפיסה הרואה ב"מציאות" וב"אמת" מושגים יחסיים, תלויי הקשר ותרבות. תפיסה זו מתארת את תהליך יצירת ה"אמת" והשלטתה כמהלך פוליטי וכוחני, הכולל מאבקים והתנגושות בין שחקנים מגוונים האוחזים במגוון "אמיתות" ומגוון "מציאויות" (אידיאולוגיה, דת, וכיו"ב). כתוצאה מכך, השליטה על מקורות מידע ועל מנגנוני העיצוב של המידע (שבאמצעותם המידע הופך לידע על העולם האמיתי ומכאן למציאות) הפכו למרכזיים ולגלויים יותר במאבקים הפוליטיים המתקיימים בין גורמי כוח בחברה. מכאן עולה שהמציאות החברתית היא יחסית וזמנית ותוצר של הבנייה חברתית, סובייקטיבית במהותה, ושל כוחות חברתיים הנאבקים להשלטת הנרטיב<sup>2</sup> שלהם כנרטיב הנכון. קרי, מה שחשוב איננו עוד מה שאני רואה אלא איך אני מפרש ומבין את מה שאני רואה.<sup>3</sup>

בסוף שנות התשעים מוסדו כלי מחקר שמטרתם הייתה להבין כיצד השיח ביחס למצבי חירום ומלחמה שנשקף באמצעי התקשורת בישראל, מייצג או סותר את הנראטיב של הצבא, ובכך לייצר תמונת מצב עתית ושיטתית לרמטכ"ל ולחברי המטה הכללי. המושג תודעה הוצג באמצעות מנגנון 'הגדרת המצב',<sup>4</sup> שעיקרו הוא האופן שבו העיתונות והציבור הישראלי הגדירו את המציאות ביחס לנושאים שונים הקשורים לפעילות הצבא והיריב, על פי פרמטרים כגון: הסכמה, מגויסות, חרדה, הגדרות סיום לעימותים הצבאיים.<sup>5</sup> הממצאים נותחו על בסיס סקרים ועל בסיס ניתוח השיח התקשורתי שהתבצעו מעת לעת בממד"ה. במהלך תקופת ההסכמים עם הפלסטינים (מהחתימה על הסכם אוסלו ועד פרוץ האינתיפאדה השנייה) פרצו עימותים מעת לעת והגדרת המצב של

<sup>1</sup> ראה למשל את מחקרו של ט'ארגיאן-אור ר., ווולדמן ע. (2012). ניצחון יש רק בכדורגל: על מורכבות תפיסת תוצאות הלחימה וה"הישג". ממד"ה. צה"ל

<sup>2</sup> ספקטור-מרזל ג. (2008). הסיפור של הזהות או הזהות של הסיפור. שבילי מחקר. שנתון מס' 15. מכון מופ"ת.  
<sup>3</sup> סוכס ע"י קונס פונטה ה., ורינת מ. (2007). "על התודעה ומה שביניהם" מודל השפעה תיאורטי וניתוח מקרי בוחן. מל"ת. צה"ל.

<sup>4</sup> הפרשנות שכל אחד מאיתנו נותן למציאות שסובבת אותו באינטראקציה, ולפי הגדרת המצב הזו הוא פועל. בכל סיטואציה פרטים שונים מנהלים "משא ומתן" על הגדרת מצב משותפת. על מנת לפעול אחד מול השני צריכים שני פרטים או יותר להגיע להסכמה בנוגע למצב בו הם מצויים. הגדרת המצב המשותפת הזו למספר רב של אנשים יציבה בדרך כלל. הגדרת המצב שייכת לסיטואציה, אין פה ניסיון להבין את החברה בכללותה בשלב זה אלא רק להבין את הסיטואציה. נוצר כאן שיווי משקל של הגדרת מצב שמהווה בסיס להמשך של מו"מ. ראה ב: גופמן א. (1980). הצגת האני בחיי היום-יום. הוצאת דביר. תל אביב.

<sup>5</sup> אור וולדמן (שם). מציגים במחקרם את שלל הגדרות הסיום הקיימות בצה"ל למצבי סיום עימות כ: תפיסת ההישג, מהות ההישג, הישג תודעתי, הישג צבאי, סיפור ניצחון, סיפור מסגרת, תמונת ניצחון, תמונת סיום, הצלחה, הצלחה סקטית ועוד

הציבור הישראלי, אפשרה לפיקוד הבכיר להבין את הציפיות של החברה האזרחית מהצבא ולהחליט כיצד נדרש ממנו לפעול מול האוכלוסייה האזרחית.

מושג שני שהיה חשוב במיוחד למקבלי ההחלטות וגם הוא נותח והוצג באמצעות הסקרים של ממד"ה, היה רמת 'הלגיטימציה הציבורית' לפעילות הצבא.<sup>6</sup> קרי, רמת הלגיטימציה שגורמים שונים בחברה, מייחסים לפעולות הצבא במצבי חירום ומלחמה. צה"ל כצבא שהתבסס על גיוס חובה, ראה בלגיטימציה הציבורית בסיס מרכזי לפעילותו ועשה רבות על מנת לתחזק רמה גבוהה של לגיטימציה. ממד"ה לא הייתה החלוצה לעסוק בתחום. יחידת דובר צה"ל וחיל החינוך עסקו בכך ברמה הפרקטית מזה זמן רב, למשל על ידי הפעלת סדרות חינוך וזהות ישראלית בקרב מפקדי וחיילי צה"ל. עם זאת, ממד"ה השכילה להעמיד את התחום כזירת פעולה הכוללת, לתת המשגה תיאורטית ולהציג פרקטיקות חדשות. מומחיות זו אפשרה לאסוף מידע על החברה הישראלית בהקשר הלגיטימציה ולהציג תמונת מצב.

בית מדרש שני להתפתחות החשיבה בנושא היה תחום החשיבה המערכתית במכון לחקר תורת המערכה בצה"ל. בשנים אלה התפתחה מתודולוגיה חדשה להערכת מצב מערכתית בפיקוד מרכז, כתוצאה מההבנה, כי השינויים הדרמטיים במתווה הסכסוך הישראלי-פלסטיני דורשים מתודולוגיית חשיבה וניתוח אחרת מהערכת המצב שהייתה רווחת בצה"ל. תהליכי החשיבה המערכתית בפיקוד מרכז הביאו להעמקת ההבנה כי תודעת היריב, כמו גם תודעת התושבים היהודיים באיו"ש ובבקעת הירדן, היא נושא שחיוני להתחשב בו, להשקיע בו ולפתח יכולות חדשות שרלוונטיות אליו.<sup>7</sup>

## פיתוח התפיסה המקצועית

בשלב הראשון לחקר ולפיתוח התחום יצאנו לעבוד על כמה משימות במקביל. הראשונה, להבנות מסד תאורטי עבור תחום התודעה. השנייה, לבחון את הקיים בצה"ל בתחום, בדגש על ההוואה הצבאית ותחום הלוחמה הפסיכולוגית, ובתוך כך גם את הקיים ביחידת דובר צה"ל, יחידת 'מתאם הפעולות בשטחים' בתחום הפלסטינים ויחידת התיאום ללבנון. המשימה השלישית והמסכמת, לבנות הצעה לתפיסת פעולה ראשונית, מגובה במבנה ארגוני תואם.

כאמור, העיסוק בתודעה התפתח כחלק משינוי כולל שהקיף את החשיבה הפוסט-מודרנית על המציאות החברתית. תצורת חשיבה זו מתארת את המציאות החברתית לא כאמת אחת אובייקטיבית ומוחלטת, אלא כנתונה לתהליכי עיצוב והבניה בלתי פוסקים על ידי גורמים שונים במערכת החברתית. זאת, באמצעות שימוש באלמנטים סמליים שהחברה פועלם לאורם, כגון: שפה, תפיסות, דימויים, נרטיבים וכיו"ב. מטרתו של כל אחד מהצדדים היא להפוך את תפיסתו ביחס למציאות למקובלת על ידי שאר הצדדים ולהגדירה כאמת היחידה הקיימת כדרך להבין ולפרש את המציאות. אולם, היכולת של אחד הצדדים לייצר במערכת המתחרה או במערכות צד שלישי, נרטיב (סיפור) התואם את השקפתו וצרכיו אינה מושגת בקלות. זאת בשל השפעתם של גורמים שונים, שבחלקם הם תוצר של טבע העימות ושבחלקם קשורים להווייה התרבותית

<sup>6</sup> רודניק ר. (יוני 2013). הדרך להשגת לגיטימציה. מערכות 449. צה"ל.

<sup>7</sup> מינקה-ברנד ה., רווה ס. (2017). תהליך פיתוח הידע בפיקוד המרכז 'פרויקט בראשית'. פרסומי מרכז דדו. צה"ל.

והדתית. פעולותיו של כל אחד מהצדדים הן תוצר של מערכת האמונות וההנחות הרווחות בקרב ביחס לסביבתו החיצונית, ביחס לעימות ולמערכת היריבה. כהנמן וטברסקי כינו זאת 'עוגנים'<sup>8</sup>, רווה כינה אותם 'מודלים מנטאליים משותפים'<sup>9</sup>, בר-טל מכנה זאת 'רפרטואר פסיכולוגי'<sup>10</sup> ובר סימן-טוב כינה אמונות אלה בשם 'ערכים מוגנים'<sup>11</sup>. כל החוקרים מתייחסים למערכת תרבותית של אמונות, של דימויים ושל הבנות המתעצבות בקרב חברות במצב של עימות.

מושגים אלה מניחים כי המרכזיות של האמונות החברתיות מבוססת על היותן חלק מובנה מהמנגנונים הארגוניים והחברתיים, באופן ההופך את קיומן לחלק מהשגרה היום-יומית. תהליכי מיסוד אלה מוסיפים לאמונות החברתיות מימד של שרידות ושל עמידות בפני שינויים המתרחשים במהלך העימות ובפני גורמים המבקשים לערער עליהן.

מחקרים שנערכו במל"ת בנוגע לסכסוך הישראלי-פלסטיני ובין ישראל לבין חיזבאללה, כמו גם ניתוח סכסוכים שונים בעולם (הבריטי בצפון אירלנד, הצרפתיים באלג'יר, האמריקאים בעירק ובאפגניסטאן)<sup>12</sup>, הובילו להכרה כי התודעה אינה מושג 'טבעי' ו'מולד' אלא תהליך דינמי ובלתי פוסק של זיהוי משמעות לאירועים המתרחשים במציאות החברתית. בתהליך זה מעורבים גורמים המכונים 'סוכנים חברתיים' שלהם יש יכולת להקנות משמעות לאירועים ולהתרחשויות החלים במציאות הממשית. במסגרת זו מוגדרת עבור הפרט המציאות החברתית והאישית שבה הוא פועל. למשל, כיצד יבין את המציאות ויתייחס אליה? עד כמה ייחס חשיבות לאירועים? וכיצד יעריך שהם עשויים להשפיע עליו? החברה וסוכניה מלבישים משקפיים לאופן בו הפרט תופס ומבין את המתרחש סביבו. הפרט מצדו מחזק ומשמר משמעות זו עבורו ועבור הכלל, למשל באופן התנהגותו ובאופן בו הוא מדברר את המציאות.<sup>13</sup>

היכולת והעוצמה של אותם סוכנים חברתיים, בתהליך עיצוב התודעה, מבוססות על תפיסתם ע"י חלקים רחבים מהאוכלוסייה כמייצגי 'האמת' הבלעדית והמוחלטת, וכבעלי הידע הרלוונטי והנכון. כך למשל, ניתן למנות כסוכנים חברתיים את המנהיגות ומוסדות הדת, אמצעי התקשורת, מערכת החינוך, מערכות החוק והמשפט וכיו"ב. זיהויים כבעלי הידע הנכון, יהפוך את פרשנותם לאירועים ל'אמת' הנכונה והבלעדית עבור חלקים רבים מהאוכלוסייה.

במטרה לפענח את תהליך ההשפעה על תודעה של חברה<sup>14</sup>, ביצענו המשגה תיאורטית למושג התודעה, ופרקנו אותה לשני תתי רכיבים: 'תודעה בסיסית' ו'תודעה מצבית'<sup>15</sup>. בעוד שהראשון מתייחס למבנה העומק התפיסתי של פרטים בחברה, הכולל את מגוון אמונות של הפרט, ואת

<sup>8</sup> Kahneman D., Tversky A., (1972) "Subjective probability: A judgment of representativeness", *Cognitive Psychology*, volume 3, p. 430-454

<sup>9</sup> רווה ס. (2015). למידה צבאית במסגרת עימות בעצמות נמוכה – צה"ל והעימות הישראלי-פלסטיני. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. האוניברסיטה העברית י-ם.

<sup>10</sup> בר-טל, ד. (1996). מכשולים בדרך אל השלום. אמונות חברתיות של סכסוך בלתי נשלט - המקרה הישראלי. הוצאת האוניברסיטה העברית. י-ם.

<sup>11</sup> בר-סימן-טוב י. (2010). חסמים לשלום בסכסוך הישראלי-פלסטיני. מחקרי מכון ירושלים לחקר ישראל. 401 מכון ירושלים לחקר ישראל. ירושלים.

<sup>12</sup> ראו למשל את: בנוימן יובל ומשה רינת. (2005). ניתוח מקרה בוחן של המערכה האמריקאית בעיראק. מחקרי מל"ת, צה"ל, וקונס-פונטה הנרייט ומשה רינת. (2006). "השפה והמעשה" ניתוח תהליך ההתנתקות מהזווית התודעתית מול המערכת הפלסטינית. מחקרי מל"ת. צה"ל.

<sup>13</sup> דוגמא לתפקידה של התקשורת כסוכן חברתי ניתן למצוא במאמרו של אינס ג., וורדה ו. (2017) קולות חדשים בעיתונות החרדית או אותה גברת בשינוי אדרת? תרבות דמוקרטית גיליון 17. 109-130. אוניברסיטה פתוחה. תל אביב.

<sup>14</sup> פינקל מ. (2007). השפעת החברה על הדוקטרינה ועל התרבות של צה"ל, מערכות 412.

<sup>15</sup> קונס-פונטה ה., ומשה ר. (שם).

תפיסותיו ביחס לאחרים ולעצמו, הרי ש'התודעה המצבית' מתקיימת בהקשר ייחודי של אירוע או של מצב נתון. בין שני רכיבים אלה מתנהל תהליך שוטף של הזנה ושל השפעה הדדית במסגרתו ה'תודעה המצבית' מהווה מעין 'שער כניסה' לאירועים. במסגרת 'שער הכניסה' מתקיים תהליך השוואה בין הבנת המצב (תודעה מצבית) לבין מכלול האמונות של הפרט (תודעה מצבית). כאשר יש הלימה בין שני המבנים הפסיכולוגיים הללו, הפרט מחזק את אמונותיו לגבי המצב, ויותר נוח לו לפעול במסגרתן. כאשר מתקיימת סתירה, עשויים לעלות דילמות או קונפליקטים, באשר להתנהגות הרצויה.<sup>16</sup>

בשלב הבא, המשגות אלה הובילו אותנו לפתח את מודל ההשפעה על התודעה במהלך עימותים. כאמור, היכולת להשפיע על חברת היריב קשורה קשר הדוק למידת היכרותנו עם אותה החברה ועם תהליכי העומק המרכזיים המניעים את התנהגות הפרטים והקבוצות בתוכה.<sup>17</sup>

המודל כולל ארבע רמות מרכזיות<sup>18</sup>: הראשונה היא רמת 'תבניות העומק'. הרמה הזאת כוללת, בין היתר, את האמונות הבסיסיות, את התהליכים החברתיים המרכזיים, את המבנה פוליטי, את המטרות הלאומיות ואת מידת האיום שחשה החברה בהקשר לעצם קיומה. שינוי בערכים אלה עשוי להתרחש לאורך שנים רבות ומחייב השקעת משאבים וניהול פעולות מתמשכות לאורך זמן. רמה זו משתקפת באמצעות מנגנוני הסוציאליזציה של החברה ובמערכת החינוך. כך למשל האופן שבו מוצגת ישראל בתוכניות הלימודים בשטחים: בשירה, בספרות וכו'. ביחס לכך ציין מילסון<sup>19</sup> כי תבניות היסוד של הפלסטינים נעוצות בשני עוגנים פסיכולוגיים: האחד, המיתוס המוסלמי וגיבורי הלאומיות הערבית והאחר - קדושת ירושלים, שהיא לגישתם חלק בלתי נפרד מהמדינה הפלסטינית. לטענתו שני העוגנים האלה מכוונים את התנהגות הפלסטינים כלפי ישראל.

הרמה השנייה היא רמת ה'אינטרסים'. רמה זו משקפת את רצונו של קהל היעד להתקיים לאורך זמן תוך שמירה על צרכיו ועל זהותו. האינטרסים הם יציבים בדרך כלל, אך ניתנים לשינוי כאשר מתרחש תהליך המעמיד את קהל היעד בקונפליקט פנימי בין אינטרסים סותרים או אף מתחרים. לדוגמה, האופן בו חווה תנועת החמאס את המתח בין הצורך להמשיך ולקיים את האידיאולוגיה הלוחמנית שלה, לבין האינטרס שלה לשמר את שלטונה ברצועת עזה ובתוך כך, לדאוג לצורכי היום-יום של האוכלוסייה שבחברה בה לשלטון. לעיתים, נמצא כי ישנה סתירה בין האינטרס של קהל היעד, כפי שניתחנו, לבין התנהגותו הצפויה. זו עשויה להיווצר עקב הטיות בחשיבה של הגורם החוקר שעשוי להוביל לניתוח לוקה של קהל היעד.

הרמה השלישית היא רמת ה'עמדות'. ברמת ההנהגה, רמה זו היא הצהרתית ומשקפת צרכים שמנהיגים או פרטים מעוניינים לחשוף, אך מסתירה במקרים רבים את כוונותיהם האמתיות. לעיתים קרובות יש הלימה בין העמדות לבין ההתנהגות, אך לעיתים אנו עשויים לגלות כי העמדות הגלויות הן מעין 'מסך עשן' שתכליתו להסתיר את האינטרסים האמתיים של קהל היעד. בחברות אזרחיות ניתן לאמוד את האינטרסים בעיקר דרך ניתוח תקשורת וסקרי עמדות. לשם

<sup>16</sup> סער רווח (2005). תודעה והווייה, **מערכות** 409 - 410, עמ' 66 - 75.

<sup>17</sup> יהושפט הרכבי. (1985). "כיצד מתמודדים בישראל עם לימוד הערבים ותרבותם", בתוך **להכיר עמים קרובים**, מכון ון-ליר, ירושלים.

<sup>18</sup> סער רווח. (שם).

<sup>19</sup> מנחם מילסון. (1970). "העמדה הערבית ויחסנו אליה", **שדמות** לו, תש"ל.



כך, נדרשת יכולת סיקור שיטתית ואמינה, לאורך זמן, כיוון שאם מתרחשים שינויים הם איטיים ולוקחים זמן רב.

הרמה הרביעית היא רמת 'ההתנהגות'. רמה זו מאפשרת לבחון את השפעת הפעולות שלנו. לשם כך פותחו בהמשך במל"ת כלים ייעודיים למדידה ולהערכה של אפקטיביות הפעולה התודעתית.

המודל התיאורטי סייע להבנה כי השאיפה המרכזית שלנו היא להשפיע על רמת האינטרסים, מתוך הנחה שהשפעה זו תוביל לעיצוב התנהגותי נוח יותר עבור ישראל וצה"ל.

לאור המודל שפיתחנו, ניתחנו את הקשיים להשפיע על חברת היריב במסגרת עימות מתמשך.<sup>20</sup> הקושי הראשון הוא קושי ההבנה, כלומר כיצד עוברים מצבירת פריטי מידע לרמה איכותית וגבוהה יותר של הכרת העם הזר והבנתו. קושי מרכזי נוסף טמון בתפיסה של רמת האיום הנשקף מעם אחר המצוי עמנו בסכסוך ובהשפעת האיום הזה על האופן שבו אנו תופסים אותו. הקושי השלישי קשור לניתוק הפיזי שקיים לעיתים קרובות בין התהליך המחקרי לגבי עם אחר לבין מושא החקירה (ניתוק פיזי אינו רק גאוגרפי, אלא תפיסתי בעיקרו). הקושי הרביעי קשור למשקפיים שאנו מרכיבים כשאנו באים לנתח עם אחר. עדשות משקפיים אלה צבועות ומעוצבות בצבע תרבותנו ובהתאם לאופן בו אנחנו חיים את חיינו. הקושי החמישי קשור לאינטרס המניפולטיבי, שלשמו נועדה הלמידה של תבניות הבסיס והאינטרסים של היריב. כלומר, הרצון להכיר את האחר נועד בסופו של דבר להשפיע עליו להתנהג בהתאם לאינטרס הישראלי ומתאפיינת לרוב בעיוורון לשינויים. כך למשל, התפיסה הישראלית הייתה באותן השנים כי האוכלוסייה הערבית היא פסיבית בעיקרה ואין לה מוטיבציה אמיתית וכנה לחולל בקרבה שינויים חברתיים או פוליטיים.<sup>21</sup>

### המערכה על התודעה בעידן המודרני והפוסט מודרני<sup>22</sup>

המושג "זירת התודעה" בהקשר הצבאי הוא חדש יחסית ולהתפתחותו יש קשר הדוק לשינוי שחל באופי המלחמות והעימותים שבהם מעורבים צבאות בכלל וצה"ל בפרט, בדגש על מעורבות של החברה האזרחית במערכות הצבאיות (War among people). השינויים רחבים וכוללים את העלייה הגוברת של היקף הסכסוכים בהם היו מעורבות מעצמות בסכסוכים מחוץ לגבולותיהן; העלייה בחשיבותה של דעת הקהל העולמית; והשינויים בתחום המידע שגרמו לכך שיצירת המידע, הבעלות עליו והפצתו, מבוזרות באופן קיצוני ואינן תחת שליטתו של גורם אחד. כל אלה

<sup>20</sup> סקירה על כלי והטיות חשיבה ניתן למצוא בספרו של הויר, ג. ר. (1999). הפסיכולוגיה של המחקר המודיעיני.

תורגם על ידי מערכות ב 2004. צה"ל

<sup>21</sup> הרכבי (שם)

<sup>22</sup> סקירה זו מבוססת על המקורות הבאים:

1. לויתן י. (2009). "רעיונות חזקים יותר מפצצות: השימוש ב"מבצעי מידע" בעימות מול גרילה. ביטחון לאומי. גליון 5. עמ' 66-84.
2. רווה ס. (2005). תודעה והווייה, מערכות 409 - 410, עמ' 66 - 75.
3. רופרט ס. (2013). התועלת שבכוח, מה ניתן לעשות? מערכות 460.
4. שבתאי ש., ורשף ל. (2014). מאמץ התודעה בצה"ל, מערכות 457.
5. בן אליהו א. (1991). התקשורת כזירת מלחמה, מערכות 322.
6. שביט ש. (2011). תמונת הניצחון, מערכות 440.
7. שגב ד. (2016). עיצוב מערך התודעה של דובר צה"ל מול עיצוב מערך התודעה של חמאס - צוק איתן? במקרה בוחן, בין הקטבים 5.

הובילו להבנה מעמיקה כי המלחמות החדשות מתרחשות בממד הפסיכולוגי-חברתי, לא פחות מאשר בממד הפיזי – קינטי.

מלחמת העולם הראשונה הייתה הראשונה שבה נעשה שימוש נרחב בתקשורת המונים לניהול מערכה תודעתית ולוחמה פסיכולוגית.<sup>23</sup> במלחמת העולם השנייה היקף המערכה התודעתית היה נרחב מאד. המשטר הנאצי ביסס את שלטונו באמצעות תעמולה והשפעה פסיכולוגית על העם הגרמני. היטלר פילס את דרכו לליבם של הגרמנים באמצעות כלים 'כמעט' מדעיים לשכנוע ההמונים, ובהם נאומים ועצרות ענק, שבמהלכם הפכו ההמונים מפרטים לקולקטיב סוחף. הנאצים השתמשו גם בערוצי התקשורת החדשים דאז, קולנוע ורדיו, שנמצאו כיעילים ביותר לשכנוע ההמונים ולגיוסם. גבלס, שר התעמולה של גרמניה הנאצית, נהג להשוות את התועמלן הנאצי למלחין שיוודע על איזה תו לפרוט כדי ליצור רגש בעם. הנאצים הצליחו להפוך את הלוחמה הפסיכולוגית לנשק התקפי רב עוצמה שגרם נזקים לבעלות הברית. התעמולה הנאצית הייתה חובקת עולם והייתה איום ואתגר לבעלות הברית. המאבק התנהל כך שכל אחד מהצדדים שיווק "מידע בלעדי" שתמך בגרסתו בנוגע להתפתחות המלחמה ולניצחונו בשדה הקרב. השימוש בתקשורת היה מניפולטיבי בעיקרו ושועבד לצרכים הפוליטיים של הנהגת המדינה.<sup>24</sup>

השימוש המסיבי שעשו הנאצים בתעמולה עודד את האמריקנים לפתח כלים משלהם לניהול מערכה תודעתית ולשם כך הם גייסו חוקרים מתחום מדעי החברה והטילו עליהם לפתח את הנושא. בכך הם הביאו להיווצרות מדע התקשורת, שלא היה קיים לפני המלחמה. שלב נוסף בהתפתחות התחום, התרחש במהלך המלחמה הקרה בין ארה"ב לבין בריה"מ. המטרה המרכזית של הפעילות התודעתית באותה העת הייתה להרתיע את היריב ולשכנעו כי אין כל טעם לפתוח בהתקפה, שכן תוצאתה היחידה תהיה השמדה הדדית ודאית. תודעה זו הייתה הסיבה לכך ששני הצדדים אימצו את אסטרטגיית המכה השנייה, שנועדה לאפשר לצד המותקף להשמיד את הצד התוקף גם במקרה של הרס מוחלט של כל עריו ושל כל תשתיותיו. במילים אחרות: שני הצדדים הבינו שאין ביכולתם לנצח במלחמה כוללת. המאמץ לעצב את תודעת היריב נעשה באמצעות הפגנת עוצמה בכל תנאי (למשל, בעת משבר הטילים בקובה), כך שהצד האחר יירתע מהנחישות המופגנת מולו וייסוג ללא הסתבכות בפועל במלחמה. הקשיים שחוו המעצמות בהשגת הכרעה צבאית, הובילו להערכת זירות העימותים בין המעצמות למדינות עולם שלישי, שם ניתן היה להפעיל באופן בלתי מוגבל נשק קונבנציונלי. אולם, הכלים הדומיננטיים במלחמה הקרה נותרו הלוחמה הפסיכולוגית וההונאה האסטרטגית.

השלב השלישי בשימוש במידע לצורכי השפעה על התודעה עוצב במלחמת המפרץ הראשונה. לקראת המערכה ובמהלכה עשה צבא ארה"ב מגוון של פעולות כדי לפגוע בכושר הלחימה של צבא עיראק, לעודד חתרנות פנימית וליצור לגיטימציה מבית ומחוץ למבצע "סופה במדבר".<sup>25</sup> במהלך המלחמה חלה התפתחות נוספת בשילוב בין רשת CNN ובין התעמולה של המדינות משני עברי המתרס. שידורי הרשת אפשרו לכל אדם בכל מקום בעולם לחוות את המלחמה בזמן אמת. כתוצאה מכך הפכה התקשורת להיות גורם מכריע בעיצוב האסטרטגיה של המנהיגים. ההשפעה

<sup>23</sup> לויתן י. (2007) מלחמת המוחות: ראשיתה של התעמולה המודרנית. **מערכות** 416. עמ' 52-57.  
<sup>24</sup> Stout, J. M. (2011). **The effectiveness of Nazi propaganda during World War II**. Master's Theses, and Doctoral Dissertations, and Graduate Capstone Projects. Eastern Michigan University.

<sup>25</sup> Taylor M. Philip. (1992). **War and the Media Propaganda and persuasion in the Gulf War**. Manchester University Press. p. 51-58

הזאת אף זכתה למונח מקצועי ייחודי: "גורם סי-אן-אן" (CNN factor).<sup>26</sup> אחת התוצאות המרכזיות של המלחמה הזאת הייתה עדכון הדוקטרינה להפעלת מבצעים פסיכולוגיים ופיתוח התפיסה המשולבת למבצעי מידע בצבא ארה"ב.

המאבק על התודעה אינו מנותק מפעולות צבאיות ומהקשרים חברתיים וגיאופוליטיים רחבים של המאבק. אלה מעצבים את המשקל ואת המשמעות שיהיו למאבק על התודעה בהכרעת הסכסוך כולו. התפיסה הצבאית המודרנית של המערכה על התודעה התפתחה בצבא ארה"ב ונועדה לשלב את כלל המאמצים בתחום ההשפעה על התודעה. תפיסה זו נוסחה במסגרת המסמך - FM 100-6 Information Operations<sup>27</sup> והגדירה כי מטרתן של הפעולות לניהול התודעה היא להעביר מידע מסוים לקהלי יעד זרים, או למנוע אותו מהם, כדי להשפיע על הרגשות, על הכוונות ועל הרצונות שלהם. כמו כן, מטרת הפעולות הייתה להשפיע על הערכת המצב, על הגדרת היעדים ועל ההתנהגות של מערכות מודיעין ושל מנהיגים בכל הדרגים, באופן המשרת את היוזם. השלב הרביעי בהתפתחות התחום התרחש במלחמת המפרץ השנייה. במהלכה חלה התפתחות דרמטית בהפעלת מבצעי תודעה, ואלה הפכו למרכיב מרכזי במערכה הצבאית והמדינית.

במבצע "סופה במדבר", שכונה גם "מלחמת המידע הראשונה", הופעלו כלים טכנולוגיים שנועדו לאפשר שליטה על זרימת המידע. לקראת תחילת המערכה הצבאית בוצעו מבצעים לעיצוב תודעתם של העם העיראקי, של מפקדי הצבא ושל בכירי הממשל בעיראק. זאת במטרה לגבש קואליציה להפלת המשטר העיראקי ולהכין את דעת הקהל בארה"ב למלחמה.<sup>28</sup> החדשנות בפעולות לעיצוב התודעה באה לידי ביטוי למשל בשידורי רדיו וטלוויזיה, במסרונים שהופעלו ממטוס ייעודי במטרה להשפיע על קהלי היעד ובפעילות באינטרנט. חשיבות גבוהה ניתנה להפעלת מבצעים שתכליתם המרכזית הייתה השפעה על התודעה בכל הרמות. ערב המלחמה התקשורת המערבית שעמדה לרשות הקואליציה, הציגה את העיראקים בתפקיד "הרעים" שיש לטפל בהם בכוח, והובילה לדמוניזציה של נשיא עיראק, צדאם חוסיין. ארה"ב ובריטניה השתמשו ברשתות החדשות ובראשן CNN כדי להעביר את מסריהם לפני המלחמה ובמהלכה. האינטרנט שימש לראשונה כלי משמעותי לניהול המאבק על התודעה. מתנגדי המלחמה השתמשו ברשת כדי לנהל מערכה תודעתית. לצורך כך נבנו אתרים ובלוגים, הופצו עצומות ברשת ונשלחו הודעות בפורומים ומכתבי שרשרת. האינטרנט תיפקד כזירת "השוק האתונאי" ואפשר להמונים להביע את דעתם ולהשפיע. הממשלים נעזרו בעיקר בערוצי הטלוויזיה, ואילו הארגונים הלא ממסדיים, מתנגדי המלחמה, השתמשו ברשת כדי להשפיע על דעת הקהל בעולם נגד המלחמה.

לאחר פלישת צבא ארה"ב לעיראק ולאפגניסטאן, התברר כי עליונות טכנולוגית אינה מספיקה כדי לשלוט במידע, וכי ההקשר התרבותי הוא המשתנה המרכזי המשפיע על האופן שבו תתעצב הפרשנות לאירועים. כך למשל, הרגישות לנפגעים בציבור האמריקאי גרמה למינוף תודעתי של ההצלחה של מתנגדי ארה"ב להסב אבדות בקרב החיילים האמריקאים, דבר שסיכל את מאמצי הממשל ליצור דעת קהל אוהדת למערכה. עדות נוספת לכך היא הקושי שחווה צבא ארה"ב בניסיונותיו לצמצם את היקף הטרור במסגרת מערכות אלה באמצעות השפעה על התודעה.

<sup>26</sup> Piers Robinson.(2002). **The CNN Effect: The Myth of News Media, Foreign Policy and Intervention**. 1st Edition. Routledge. N.Y.

<sup>27</sup> Information Operations. (1996). Headquarters, Department of the Army

<sup>28</sup> Taylor M. Philip. Web site: **Perception Management and Operation Iraqi Freedom**. Enter 22.11.2018.

כתוצאה מכך, התפתחה במארינס המשגה חדשה לתחום Influence Operations ("מבצעי השפעה").<sup>29</sup> ההמשגה הדגישה את המעבר מתפיסה המתבססת על יכולות עדיפות בתחום המידע ודרכי העברת המסר, למערכה תודעתית המשולה לתחרות בין צדדים הפועלים בו זמנית להשפיע על האופן שבו תופסים קהלי היעד את המציאות. ניצחון משמעותו שקהל היעד אימץ את הנרטיב של אחד הצדדים ורואה בו את הנרטיב הנכון והרלוונטי מבחינתו.

מכיוון שבעימות המוגבל נוצרים פערים בין המתרחש בשדה הקרב לבין האופן שבו נתפסות תוצאות המערכה, יש משמעות עצומה לאופן שבו מפרשים הצדדים את האירועים. ניצחונות בשדה הקרב אינם מבטיחים את הניצחון במערכה כולה, ולהפך, הפסדים צבאיים וכישלונות מבצעיים לא מונעים מהצד המובס להכריז כי ניצח. המציאות הזאת הופכת את זירת התודעה לזירה שבה נקבעות תוצאות המערכה הצבאית ואף תוצאות העימות כולו. בני הזוג אלוין והידי טופלר הציגו בספרם "מלחמה ואנטי מלחמה",<sup>30</sup> זן חדש של לוחמים - "לוחמי ידע" - המסורים לרעיון שידע יכול לנצח או למנוע מלחמות. השניים מדגישים כי האתגר המרכזי הניצב בפני הצבאות הוא לפתח אסטרטגיית ידע. הגישה הזאת הייתה מקובלת בצה"ל. במטכ"ל ובזרועות הוקמו מחלקות חדשות שתכליתן לפתח ידע ולהתוות את האסטרטגיה של הפעלת הכוח. דוגמאות לכך הן המחלקות לעיצוב המערכה באגף המבצעים (מחלקה שניסגרה לאחר שנים מספר) והמחלקה לתכנון המערכה בחיל האוויר. תהליכים אלה סייעו להפוך את הפעולות בתווך התודעה למשולבות בפעולות הפיזיות של הצבא. מטרותיהם היו להגדיר, לפרש ולהסביר לקהלי היעד את מטרות הפעולה הצבאית, את יעדיה ואף את תוצאותיה, באופן המשקף את המדיניות ואת האינטרסים של יוזם הפעולה.

ניתן לראות במאבק תודעתי שהתקיים במהלך העימות שניהל צה"ל בדרום לבנון לקראת סוף המאה העשרים ובתחילת המאה ה-21,<sup>31</sup> זרז מרכזי להבנת החשיבות של עיסוק הצבא בתחום על-ידי המטכ"ל. צה"ל השכיל למנוע פגיעה באורח החיים של תושבי הצפון, להוריד את רף הנפגעים בקרב חיילי צה"ל לעשרות בודדות מדי שנה ולשלוט ברצועת הביטחון במרחב דרום לבנון. במקביל, פעל כדי להשפיע על קהלי היעד בישראל כדי לבסס את הלגיטימציה הפנימית לפעולתו בלבנון ומיעט להשפיע על קהלי היעד בלבנון. לעומתו ארגון החיזבאללה ראה בפעולה הצבאית הפיזית אמצעי נלווה למערכה התודעתית שאותה כיוון כלפי דעת הקהל בלבנון כדי להשיג לגיטימציה לפעולות "ההתנגדות", אך לא פחות כלפי דעת הקהל בישראל במטרה ליצור תחושה של חוסר תוחלת בשהייה של צה"ל בדרום לבנון. הארגון השיג לגיטימציה פנימית בלבנון והשכיל לעצב מכניזם של הרתעה מול צה"ל והשפעה על תודעת החברה הישראלית. הצלחתו של ארגון החיזבאללה לבסס את הנרטיב שלו בקרב כלל השחקנים בעימות מזינה עד היום את פעולותיו.<sup>32</sup>

דוגמה נוספת לעימות לאומי ודתי, המשולב במאבק תודעתי, היא העימות בין ישראל לבין הפלסטינים. בעוד שהפלסטינים מנסים לקעקע את תפיסת הביטחון הישראלית על ידי זריעת פחד בקרב האוכלוסייה באמצעות פעולות טרור, ישראל מצידה הייתה נחושה להמחיש לפלסטינים את

<sup>29</sup> Larson, Eric V ; Darilek, Richard E ; Gibran, Daniel ; Nichiporuk, Brian ; Richardson, Amy ; Schwartz, Lowell H ; Thurston, Cathryn Q. (2009). **Foundations of Effective Influence Operations: A Framework for Enhancing Army Capabilities**. Rand. Santa Barbara. Ca.

<sup>30</sup> טופלר א., וטופלר, ה. (1984). **מלחמה ואנטי מלחמה**. מעריב הדר ארצי. תל אביב

<sup>31</sup> אליהו א. 14.07.2013. **צעד חסר תקדים: צה"ל משיק אתר נגד חיזבאללה**. אתר פז"ם.

<sup>32</sup> Frederic, M., W. (2002). A Clash of Wills: Hezbollah's Psychological Campaign against Israel in South Lebanon. **Small War and Insurgencies**. Vol 13 (3). Pp 53-74. Frank Cass. London.

חוסר התוחלת שבפעילות זאת ולחזק את חוסנה של החברה הישראלית. במילים אחרות: מדובר במלחמה שבה החברה בשני הצדדים היא המושא המרכזי להשפעה והיא הנושאת בעיקר הנטל של העימות. רב-אלוף בדימוס משה יעלון הציג את תפיסתו בנוגע למלחמה על התודעה בכנס הרצליה 2002 ולפיה המערכה נגד הטרור היא בבסיסו של דבר מלחמה על התודעה. לצד הלחימה המעשית נגד הטרור נדרש להטביע בתודעת מחוללי הטרור ובתודעת הסביבה התומכת בהם את מחיר השימוש בטרור ואת העובדה שלא ניתן לגרום לשבירת החברה הישראלית ולהשיג רווחים מדיניים בגין השימוש בטרור. לדבריו, הדבר יכול להתבצע רק באמצעות הפגנת נחישות ויכולת עמידה בכל רובדי המדינה והחברה, תוך המחשה שגם דמוקרטיה מסוגלות להגן על עצמן בשעת מבחן בלי לאבד את צלמן ולגבות מחיר מן הצד השני בגין השימוש בטרור ובאלימות.

למרות ההתפתחות העצומה שחלה בדוקטרינה ובאמצעי העברת המסר, קיימים עדיין קשיים רבים בהטמעת "הנשק הרך" בארסנל הכלים הצבאי. נשאלת השאלה מדוע האסטרטגיה הצבאית ממעטת להתייחס ללוחמה הפסיכולוגית ולראות בה זרוע ביצועית של המלחמה המודרנית.

## פיתוח התפיסה המקצועית

בצה"ל התפתחה בראשית שנות ה-2000, כלקח מהעימות מול חיזבאללה, מתוצאות האינתיפאדה הראשונה ומהסיבות לפריצתה של האינתיפאדה השנייה, ההבנה כי פגיעה משמעותית ביכולתו של האויב להילחם קשורה להיבט התודעתי של הפעולה הצבאית, לא פחות מאשר להיבט הפיזי. כלומר, לפרשנות שהאויב מעניק לעולם הפיזי, שהחברה מעניקה לתוצאות המלחמה ולפרשנות הקהילה הבין-לאומית. ביטוי להבנה הזאת ניתן למצוא באסטרטגיה החדשה לצה"ל שנכתבה במהלך השנים 2004-2005.

בשנים אלה צה"ל עסק במישור התפיסתי בעיקר בשני תהליכים מרכזיים: האחד, הטמעתה של תפיסת המערכה הצבאית בתהליכי עיצוב, תכנון וניהול מערכות צבאיות, והשנייה פיתוח אסטרטגיית צה"ל, שתפקידה להנחות את התפיסות המבצעיות בזירות המלחמה השונות ולהנחות את תהליכי בניין הכוח הצבאיים. הגישה המערכתית הייתה הגישה המרכזית שהשפיעה על פיתוח הדוקטרינה לתחום ההשפעה על התודעה. מקור רב השפעה נוסף הייתה הדוקטרינה האמריקנית למבצעי מידע. צבא ארה"ב הגדיר את התחום כניהול תודעה ( Perception Management)<sup>33</sup> או כלוחמה תודעתית (Perception Warfare) שמשמעותם יצירת מסגרת פעולה וכלים להשפעה על תפיסת המציאות העכשווית והעתידית בקרב מנהיגים, חלקים בחברה או פרטים, כך שישנו תפיסה, הערכה, עמדה או החלטה. במסגרת עיצוב הדוקטרינה הישראלית, הצענו את ההגדרה: פעולות שמטרתן לשנות את תפיסת המציאות וההתנהגות של היריב, תוך השפעה על הערכת המצב שלו ועל החלטותיו, במטרה לסייע לממש את הרעיון המערכתי של צה"ל ושל מדינת ישראל.

הניתוח שבצענו הצביע כי בניגוד לצבאות מודרניים כצבא ארה"ב, בריטניה, צרפת ואפילו רוסיה, להן יש זירות התמודדות גלובאליות-משתנות, לצה"ל זירות התמודדות פנימיות וחיכוניות

<sup>33</sup> Khyber Z. (2007). *Perception Management: A Core IO Capability*. Mater of Science. Naval Postgraduate School.

מוכרות היטב. לאמ"ן ולשירותי הביטחון יש הכרות טובה מאד של השפה הערבית, על להגיה השונים, ואף הכרות תרבותית טובה גם אם אינה מושלמת. הדבר מהווה יתרון בהיבט של היכולת לבנות פתרון מותאם על פי מידה לקהל היעד. אך אליה וקוץ בה. הקרבה הפיזית אפשרה גם ליריב להכיר את ישראל ולפעול תודעתית מול קהלי יעד בחברה הישראלית. מאז הסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן, היריב השתנה והחל לפעול במתכונת של לחימה א-סימטרית, במסגרת ארגונים סמי-מדינתיים שאמנם אין להם יכולת להכריע את ישראל, אך שהשכילו לפתח יכולת גבוהה לייצר השפעה באמצעות טרור וגרילה, בשילוב עם לוחמה פסיכולוגית. היריב פיתח יכולת לתגובה מהירה לאירועים, על בסיס ניהול של מדיניות אחידה ומוסדרת להעברת מסרים עם כלים מגוונים.

האבחון שערכנו במהלך חקר התחום העלה, כי בצה"ל לא הייתה תפיסת הפעלה משולבת לכלל הגופים שפעלו בתחום ההשפעה על התודעה. לא היו דרכי פעולה משותפות ומשולבות והייתה חומה פסיכולוגית והסתרה של מידע חיוני בין הגופים השונים, שחלקם פעלו בזרועות שונות, ואף בין כאלה שפעלו תחת אותה זרוע. כתוצאה מכך הובן כי על אף העוצמות הארגוניות והפוטנציאל הקיים, צה"ל אינו מממש את תפקידיו בתחום, כתוצאה מהיעדר תקשורת ואף חסימת מידע. כשלים אלה הובילו לכך שלא הייתה קיימת בצה"ל מערכה משולבת להשפעה על התודעה של קהלי יעד. פעולות היחידות השונות בתחום, היו מיוצגות באופן חלקי ומוגבל בתוכניות האופרטיביות של הצבא. הפעולות התבצעו ללא הקשר מערכתית וכתוצאה מכך האפקטיביות נפגעה. כמו כן עלה כי המטה הכללי לא השכיל לחבר את יכולות היחידות בתחום לכדי מאמץ אינטגרטיבי ופעמים רבות ניהל את מאמצי התודעה באופן מבוזר. מעבר לכך, היו פעולות מבצעיות הקשורות להשפעה על תודעת היריבים שהפיקודים המרחביים כלל לא ידעו על קיומן ולא היו חלק ממסכת האישורים של פעולות אלה. כמו כן, לא נכתבה תורה מקצועית כללית לתחום ההשפעה על התודעה. כל אחד פעל על פי תורתו התחומית, אם הייתה כזו, ובכליו הוא. גם במכללות, בדגש על מב"ל ועל פו"ם, התחום נלמד בצורה מצומצמת ולעיתים לא נלמד כלל.

על אף האמור לעיל, ניכר מאמץ עתיר במשאבים בצה"ל, להשפעה על תודעת קהל הבית (אזרחים ומשרתים בצה"ל). גם ההשפעה על שחקנים בין-לאומיים טופלה באינטנסיביות באמצעות גורמים מקצועיים רבים, מתוך הצבא ומחוץ לו. כבר בשלבים הראשונים של העבודה הוגדר לנו כי הציפיה העיקרית היא לשכלל את העיסוק של צה"ל בהשפעה על קהלי היעד של היריבים הסימטריים והא-סימטריים. הניתוח לעיל הוביל אותנו להציע להקים את **המרכז למבצעי התודעה** (המל"ת) כגורם המתאם והמשלב בין כלל היחידות והגופים העוסקים בהשפעה על קהלי היעד של היריב. על אף התפקיד המרכזי שניתן למרכז ברמת המטה הכללי, הוצע כי המרכז ייתן מענה גם לפיקודים המרחביים ואף יסייע, אם יידרש, במקרים מיוחדים, לרמת החטיבה.

הצענו כי המל"ת יכלול את כישורי הליבה האלה:

**קיום מעגל תכנוני ומבצעי שלם** – יהווה חלק מהערכת המצב והתכנון ברמה האסטרטגית, הפיקודית (מערכתית) והטקטית (היכן שיידרש), ויעצב קמפיין אינטגרטיבי לתחום המערכה על התודעה במטרה לסנכרן את כלל הפעולות של צה"ל בתחום. **ניצול יכולות** – רתימה של כלל היכולות של צה"ל לפעולת משותפת, תוך מינימום שינויים ארגוניים. **רלוונטיות** – יכולת להגיב בזמן אמת, בהקשר הנכון ואף להקדים מהלכים ולסייע בעיצוב המציאות. **גמישות** – לספק מענה

בו זמני להשפעה על מספר קהלי יעד במספר זירות. **שילוביות מקצועית** – ההכרה כי העיסוק בתחום קיים באינטנסיביות גוברת במערכת העסקית והפוליטית, מחייבת לשלב כוחות ולרכוש מקצועיות בתחום, כמו גם לשלב יכולות שהיו קיימות באותה עת בצבא.

בעקבות ההצעה נקבע כי תפיסת ההפעלה של המרכז תתבסס על שני עקרונות מרכזיים: עיקרון השילוביות ועיקרון המקצועיות בתחום ההשפעה על התודעה. רעיון הקמפיין (תפיסת המערכת הצבאית) הותאם לתהליך ההשפעה על התודעה, וכלל תהליך של עיצוב קמפיין תודעתי, תכנון הקמפיין וניהולו. ההכרה בצורך בחיבור הדוק לתחום המבצעים מחד גיסא ובחיבור לכוח אדם שיש לו הכרות של התרבות הערבית מאידך גיסא, הובילו לכך שהמל"ת הוכפף פיקודית לאגף המבצעים. כמו כן, הוצע שמפקדו יהיה קצין מטה באגף המבצעים וישא באחריות מטעם המטה הכללי על תחום מבצעי התודעה מול היריב. בד בבד, נוכח הצורך לקבל אוכלוסייה מתאימה ולשמור על כשירות מבצעית, כמו גם בשל הצורך בחיבור למידע המודיעיני הרלוונטי, הוחלט כי המל"ת יהיה גם חלק בלתי נפרד מקהילת המודיעין הצבאית. אי לכך, בתחומי בנין הכוח וההפעלה בתחומים הקשורים למבצעי מודיעין יהיה כפוף לראש אמ"ן.

נקבעו עקרונות למבנה הארגוני שיאפשר יכולת מודיעינית למחקר שיטתי של ממדים הקשורים לתודעת קהלי היעד ומוקדים להשפעה (ברמת החברה וברמה האישית); יכולת לעצב, לתכנן ולנהל קמפיין תודעתי ומבצעים פרטניים ולהעריך את הישגיו; יכולת מחקר חברתי של היריב; יכולת להכשרה פנימית וחינוכית אשר תסייע להטמיע את התחום בקורסי מפקדים בצה"ל; ויכולת לאיתור ולרכש של טכנולוגיה ייעודית לתחום התודעה. בנוסף, הוחלט כי ענף הל"פ יעבור ממחלקת ביטחון המידע ויוקם מחדש במל"ת עם משאבים מתאימים, על מנת שלמרכז תהיה יכולת ביצוע, בד בבד עם היכולות האחרות שלו.

זמן קצר לפני הצגת הנושא לרמטכ"ל יעלון, הוצגו לראש אמ"ן שתי אפשרויות מרכזיות למבנה ארגוני ולתהליך הפיקוד והשליטה. האחת הייתה כי תוקם חטיבה בראשות רח"ט הכפופה לראש אמ"ן שיהיה לה כוח ארגוני ופוליטי לנהל את התחום בצבא. במסגרת תהליך הארגון מחדש של התחום, תוקם מחדש יחידת ל"פ שתהיה כפופה לראש אמ"ן ותונחה ע"י רח"ט מל"ת. השנייה, הקמת מחלקה (מרכז למבצעי תודעה) שתכיל בתוכה ענף ל"פ ותהיה אחראית לניהול התחום כשהיא בעלת כפיפות כפולה, כפי שציינתי קודם לכן. במסגרת הדיונים במטה הכללי בהשתתפות ראש אמ"ן, ראש אמ"ן וראש אג"ת, הוחלט כי האפשרות השניה תוצג לרמטכ"ל וסגנו, וזו אכן אושרה.

ההמלצות שנכתבו והוצגו במסגרת עבודת ההקמה, הובילו להקמת מחלקה בראשות אל"ם שכללה ארבעה ענפים מרכזיים: ענף מבצעי תודעה, ענף מודיעין ומחקר קהלי היעד, ענף כשירויות, מחקר חברתי והדרכה וענף טכנולוגיות למבצעי תודעה. בראש כל אחד הענפים עמדו סא"לים שהגיעו מיחידות שונות מקהילת המודיעין וסא"ל אחד שהגיע מהמחלקה למדעי ההתנהגות. לאף אחד מהקצינים שהגיעו למרכז לא היה ניסיון קודם בתחום והתהליכים התעצבו תוך כדי תנועה.

התפקידים שהוגדרו למרכז היו:

1. ניהול מבצעי תודעה והערכת האפקטיביות שלהם.

2. תכנון, הנחיה ובקרה של האגפים ושל הזרועות בתחום 'המערכה על התודעה' ברמה האסטרטגית והאופרטיבית.
3. פיתוח ידע שיטתי ביחס לקהלי היעד הנבחרים לצורכי הערכת מצב ולצרכים מבצעיים.
4. להיות סמכות תורתית מרכזית בצה"ל בתחום מבצעי התודעה.
5. להיות נציג צה"ל בתחום, במסגרת שת"פ בין שירותי ובין צבאות.

תורת המבצעים בתחום הלוחמה הפסיכולוגית מתייחסת לשלושה סוגי מבצעים: שחור (מעביר המסר אינו מזוהה), אפור (מעביר המסר אינו מזדהה, אך עשוי להיות מזוהה) ולבן (מעביר המסר מזוהה). מצאנו כי תורה זו הייתה רלוונטית גם עבור המשגת המבצעים במל"ת.<sup>34</sup> מטבע הדברים, נציין במסמך זה בעיקר דוגמאות לפעילות לבנה. בתקופה הראשונה של שלב ההקמה התקיימו מספר מבצעים שחורים שמטרתם המרכזית הייתה להוכיח יכולת מבצעית ולהשפיע על תודעת מקבלי החלטות ביחס לפוטנציאל הטמון בהקמת המל"ת. כמו כן, נעשו מפגשים עם גורמים שונים העוסקים בתחום ההשפעה על התודעה במטרה לשווק את הקמת המרכז וליצור את התנאים לשיתוף פעולה עתידי. במקביל, התעצבה תפיסת הקמפיין שמטרתו הייתה להבנות תהליך תכנון משולב לתחום, בשלב הראשון עם ארבעת הענפים שהוקמו, אף כי עדיין הייתה חסרה שפה משותפת הכוללת מערכת מושגים מוסכמת.

לאחר שלב ההקמה הראשוני והמעבר לבסיס הקבע הוחלט כי מתודולוגיית העבודה בתקופה הראשונה לעבודה תתבסס על רעיון הקמפיין התודעתי. נקבעו שני מנהלי קמפיין, רע"ן מבצעים לקמפיין הצפוני ורע"ן כשירות ותורה לקמפיין הפלסטיני, כאשר בבסיס רעיון הקמפיין היה ניהול מטריציוני משולב. כלומר, יהיה מפקד ישיר בהתאם לשיוך המקצועי ומפקד לניהול קמפיין (מערכה תודעתי). בתקופה זו הוחלט על ידי הרמטכ"ל כי מפקדי הפיקודים יהיו מפקדי המערכות בגזרתם. כתוצאה מכך, התגבשה הבנה פנימית במל"ת, כי לא ניתן עוד לנהל קמפיין תודעתי במנותק מהמטרות והמשימות של הפיקודים המרחביים וגבר שיתוף הפעולה עם הפיקודים המרחביים.

נעשה מאמץ לסכם את תורת העבודה של המל"ת באופן שיביא לידי ביטוי את שילוב היכולות של הענפים השונים. תהליך העבודה המקצועי שהתפתח כלל את המרכיבים הבאים: השלב הראשון הוגדר **כהשתתפות בעיצוב ובתכנון התוכניות המבצעיות של זרג המטכ"ל ושל הפיקודים המרחביים**. שלב זה התבסס על המומחיות של המל"ת בהכרת פוטנציאל ההשפעה על קהלי היעד שהמערכות השונות שאפו לפעול מולם, ובהכרת היתרונות והמגבלות של הכלים המבצעיים שעמדו לרשות המל"ת וגורמים רלוונטיים אחרים בתוך ומחוץ לצה"ל. אחרי שהוגדרו הרעיון האסטרטגי/מערכתי והתוכניות המבצעיות, התבצע שלב ב' של התהליך המבצעי הפנימי שנקרא **הערכת מצב למבצעי תודעה**. תכלית הערכת המצב הייתה לעבד את התכליות שהוגדרו לכדי מטרות והישגים נדרשים של מבצעי התודעה. הערכת המצב שאפה למפות את כלל האינטרסים של קהלי היעד, להצביע על איומים והזדמנויות ולהגדיר את התכליות מול כל קהל יעד. בשלב זה הענף המוביל של תהליך הערכת המצב היה ענף המודיעין, שכלל מדור מחקר ייעודי לכל זירה בה הוגדר למל"ת לפעול ולהשפיע. לקצינים מהענף, שהגיעו מחטיבת המחקר של אמ"ן, הייתה

Psychological Operations. (2005). **Field Manual Headquarters No. 3-05.30**. Department of the Army<sup>34</sup>  
Washington, DC.



היכרות רבה עם מתודולוגיית ניתוח התחום המדיני, התחום הצבאי ותחום היעדים, כמו גם הכרות עם כלי האיסוף.

כדי להגדיר את מכלול האינטרסים של קהלי היעד פותחה מתודולוגיה מותאמת לניתוח קהל יעד, שכללה גם שיתוף של רמ"ד מחקרי תודעה. רמ"ד מחקרי תודעה השכילה לפתח ידע חברתי ייחודי על קהלי היעד, שהתבסס על מתודולוגיה מחקרית שהושאלה מהמחלקה למדעי ההתנהגות. זו כללה יכולות לניתוח תקשורת וסיקור חברתי. האתגר המרכזי היה להתאים את המתודולוגיה לניתוח חברות וקהלי יעד לחברות ערביות, תוך הבנה של המגבלות הקשורות לשפה, לתרבות ולדיווחי תקשורת והאופן בו הם משתתפים ועונים על סקרים. היכולת שהתפתחה במל"ת בתחום המחקר החברתי, הייתה מצרך מבוקש אצל ר' אמ"ן, מעת לעת.

השלב הבא של התכנון המבצעי נקרא 'קמפיין מבצעי תודעה'. תכלית הקמפיין הייתה לפתח ולהגדיר מערכה תודעתית משולבת מול קהלי היעד. בתכנון הקמפיין השתתפו נציגי היחידה ברמת רע"ן/רמ"ד מכל אחד מהענפים, נציגים של כל יחידות קהילת המודיעין הרלוונטיות ולעיתים גם נציגי הפיקודים המרחביים וגופים מחוץ לצבא. השלב הראשון של כל קמפיין כלל את הצגת מפת האינטרסים של קהלי היעד השונים בזירת המבצעים.

הוגדרו שני סוגים של קמפינים. האחד **קמפיין חיובי**, שמטרתו לייצר תמונת מצב תודעתית רצויה אצל קהל היעד, והשני - **קמפיין שלילי**, שעסק בהעברת מידע שעשוי ליצור נזק עבור פרטים או קבוצות, במטרה לייצר תמונת מצב תודעתית שלילית על פרטים ועל קבוצות בקרב קהל היעד.

נקבע כי יתוכננו ויופעלו שני קמפינים: מול האתגרים בזירה הצפונית, בדגש של לבנון, ובזירת מרכז ודרום מול הפלסטינים. מאפייני הקמפיין נקבעו באופן עיתי, בהתאם לתפניות שהתרחשו בזירות השונות. לכל קמפיין הוגדרו מטרות ויעדים מרכזיים ובמסגרתו תוכננו מבצעים מתמשכים. תוך כדי הפעלת מבצעים מתוכננים, עשוי היה צוות הקמפיין (מורחב או מצומצם) להגיב להתפתחויות מבצעיות או לבקשות לפעולה של גורמים במטכ"ל או בפיקודים ובזרועות. אז הייתה מתבצעת ישיבת תכנון מבצעית והוגדרו מבצעים לתכנון מיידי.

כל מבצע שתוכנן היה עולה לאישור של מנהל הקמפיין. בשלב הראשון רע"ן מבצעים היה המנהל של כל הקמפינים המבצעיים, כיוון שהוא היה אחראי על הפעלת כל הכלים המבצעיים של המל"ת. תוך כמה חודשים, עקב העומס המבצעי שהתחיל להיווצר והצורך בהתמחות ובנגישות לפיקודים המרחביים, הנחה מפקד המל"ת, כאמור לעיל, כי יהיו שני מנהלי קמפינים - רע"ן מבצעים לזירה הצפונית ורע"ן כשיריות לזירה הפלסטינית. גם הנחיה זו הייתה עתידה להשתנות תוך חודשים ספורים. על אף הפיצול בקמפינים בשלב זה כל המבצעים בוצעו בהנחיית ובפיקוד רע"ן מבצעים. הקמפיין למבצעי תודעה כלל את השלבים הבאים:

שלב הראשון כלל בניית **מפת אינטרסים של קהלי היעד**. המפה פותחה על בסיס כלל מקורות המידע שעמדו לרשות קהילת המודיעין וגופים כמו השב"כ, המוסד, משרד החוץ וחוקרים רלוונטיים מהאקדמיה, והיוותה בסיס לתהליך המבצעי. בשלב הראשון הבנייה נעשתה בענף המודיעין ובהשתתפות מדור מחקרי תודעה, ונבנתה מעת לעת בהתאם להנחיית מנהל הקמפיין או ביוזמת ענף המודיעין, כאשר התקיים שינוי מהותי בעימות. המפה כללה את **ניתוח המגמות**

**המשפיעות על קהלי היעד**, מתוך הכרה כי מגמות אלו ניתנות להבניה מחדש ולעיצוב. עם זאת, יש לציין כי פעמים רבות חלחלה ההכרה, כי כיוון המגמה נתון להשפעה בעיקר על ידי גורמים פוליטיים או גורמים חיצוניים לצבא והתעוררה השאלה האם מומלץ/ניתן להתערב. מפת האינטרסים והמגמות שימשו בסיס להערכת מצב תודעה. המפה הייתה מתוקפת בצוות הקמפיין וכאשר חלו שינויים במתווה העימות שלא הצריכו בניית מפה חדשה, נבחנה השאלה האם חל שינוי באינטרסים, היכן ובאיזה מידה.

השלב השני כלל את הגדרת הרעיון המבצעי וההישגים הנדרשים למול כל אחד מקהלי היעד, בהשתתפות כלל חברי פורום הקמפיין. כאשר עלו סתירות בין המסרים שיועדו לקהל יעד ביחס לקהל יעד מתחרה, התפתח דיון ובסופו התקבלו החלטות על תעדוף בקהלים ובמסרים. בסיומה של הערכת המצב, התקבלו החלטות לפעולה על ידי מפקד המל"ת.

בשלב הבא התקיים צוות תכנון מצומצם בראשות מנהל הקמפיין, שכלל את הגורמים שיכלו לסייע בהשגת מטרות הקמפיין. כשהסתיים תהליך התכנון והוגדרו המבצעים הרצויים יצא כל גוף לתכנון עצמאי. אישורי תוכניות התבצעו למול כל אחד מהגופים ולמול המנהל המבצעי של הקמפיין. כאשר תהליך התכנון המבצעי הושלם, התקיים הליך אישור מבצעי מול ראש אמ"ץ וראש אמ"ן. כאשר אחד מהאלופים חשב כי נדרש לפעילות אישור של הרמטכ"ל, הוא העלה את המבצע לאישור רמטכ"ל. לעיתים אף עלתה בקשה כי הקמפיין יוצג לפורום מטה כללי, מצומצם.

השלב הבא היה **ניהול התהליך המבצעי**. לעיתים התהליך היה רכיב בקמפיין מתגלגל, כפי שאירע לקראת ההתנתקות ובמהלכה ובמלחמת לבנון השנייה. לעיתים הוא היה מבצע השפעה שעלה כבקשה מיוחדת מהרועות ומהפיקודים, או במסגרת שיתוף פעולה עם יחידות מבצעיות, במטרה לייצר מעטפת הטעיה והונאה למבצעים צבאיים שנוהלו בלבנון וברצועת עזה. ככל שפעילות היחידה נחשפה לגורמים מבצעיים בצבא התגברו הבקשות למבצעים ספציפיים במטרה להשפיע על פעילות גורמי טרור במסגרת ניצול הזדמנויות מבצעיות ולא כמבצע מתוכנן במסגרת קמפיין. לקראת המבצע, כל ענף ביצע את ההכנות והתיאומים לקראת הפעלתו.

השלב האחרון של היה **'הערכת אפקטיביות הפעולה המבצעית'**. הערכת הקמפיין והפעולות הייתה באחריות המל"ת והתבצעה במשולב על ידי ענף המודיעין והמבצעים. להערכה זו היו שני ממדים. הראשון, הערכת אפקטיביות הפעולה הבודדת. קרי, האם המסר הגיע לקהל היעד שאליו יועד, האם הובן והאם השפיע על התנהגותו. הממד השני היה הערכת הקמפיין. הערכה זו הייתה מורכבת הרבה יותר, כיוון שהייתה חלק מרכיב במאמץ המבצעי הכולל, שהתקיים לאורך זמן רב והיה נתון להשפעה של גורמים רבים במערכת הכוללת. הערכה זו התבססה על כלל מקורות המידע האפשריים של המודיעין, וכן על תהליכים עצמאיים שנוהלו על ידי המל"ת שכללו ניתוח עיתונות כתובה, בטלוויזיה וברשת; ניתוח סקרים שנעשו על ידי מכוני מחקר; וסקרים שנוהלו על ידי המל"ת.

## תקופת המבצעים

מטבע הדברים, על מרבית המבצעים בשנים הראשונות להקמת המל"ת לא ניתן לספר גם כיום. אך בכל זאת ניתן לבחון את התהליך המבצעי ולחלק אותו למספר תקופות מרכזיות עד שנת 2008.

השלב הראשון היה שלב הגישושים ובחינת היכולות המבצעיות. שלב זה היה בעיקרו ניסוי כלים ראשוני לבחינת הקונספט של מבצעי התודעה. המל"ת פעל על-מנת לבסס עצמו מול השותפים לעשייה, בעיקר בקרב קהילת המודיעין, שם היה שחקן חדש שהתקבל בחשדנות רבה. רבים בקהילת המודיעין, בעיקר באמ"ן, רצו בכישלוננו, בין היתר בשל החשש שהוא יביא לפגיעה במשאבים המוקצים לגופים האחרים. היה גם חשש מצמצום סמכויות אפשרי בקרב יחידות שקודם ראו בפעילות בתחום את נחלתן. עם זאת, היו גורמים רבים שראו בברכה את הקמת המרכז שהתמחה בתחום שנתפס כבעייתי, למשל הפיקודים המרחביים בצה"ל, שקודם לכן לא קבלו קשב לנושא מהמטה הכללי, מתאם הפעולות בשטחים, שראה במרכז שותף לפעילות השפעה ויחידות מבצעיות שונות שהבינו את הפוטנציאל הקיים במרכז שהתמחה בשפה ובתרבות הערבית ומגלה יחס שרותי.

התומך הבולט במרכז החדש היה ראש אמ"ץ, האלוף ישראל זיו, שראה בו תוספת כוח משמעותית לכושר המבצעי של צה"ל בתחום. גם ראש אמ"ן, האלוף אהרון זאבי-פרקש תמך גם הוא ביחידה וראה בה תוספת כוח משמעותית ליכולות אגף המודיעין. לפיכך, הוא העניק לה את כל המעטפת הארגונית הנדרשת (מחנה קבע, כוח אדם מקצועי, תקציב והכרה במעמד של מפקד המל"ת כחלק מפורום המפקדים של ר' אמ"ן). תמיכה במרכז הגיעה גם מהרמטכ"ל משה יעלון, שהקמת המל"ת הייתה תוצר ישיר של החלטה שקיבל, בניגוד לדעתם של חלק מהאלופים במטכ"ל.

בתקופה הראשונה המבצעים לא היו במסגרת קמפיין אלא עסקו בניצול הזדמנויות להשפעה, בהקשר של אירועים שונים. המבצעים הובילו להבנת הפוטנציאל של האפקטיביות המבצעית שטמון במל"ת. מקרה מפורסם בתולדות היחידה בתקופה הזו היה כאשר מבצע מורכב ביוזמה ובהפעלה של המל"ת ובהשתתפות יחידות 504 ו-8200 התקיים בהצלחה רבה בשלב הביצוע, אך למעלה משנה לאחר מכן, לא היה ידוע האם המבצע השפיע. כעבור שנה, במסגרת תחקיר שנערך לסוכן של 504, התברר כי הפעולה, שהייתה אסטרטגית במהותה, הצליחה למעלה מהמשוער. פעולה זו ודומות, חיזקו את ההכרה של ראש אמ"ץ ושל ראש אמ"ן בדבר הפוטנציאל הגלום בפעולות המרכז, בעיקר כיוון שרבים מקברניטי הצבא לא חשבו דרך מערכת מושגים תודעתית, ותהליכי השפעה שאינם קינטיים במהותם.

בתקופה זו פותחו כלים מבצעיים בתקשורת הערבית והתפתחה מעורבות הולכת וגוברת של המל"ת בשיח הפנימי של קהלי היעד. היכולת לאמץ דמויות ולהוות חלק משיח פנימי היה חלק מפיתוח תשתיות מבצעיות שהוכיחו את עצמן בהמשך, תוך תאום עם דובר צה"ל בערבית ועם מתפ"ש בזירה הפלסטינית.

בשלב ההקמה הראשונים הגיעו למל"ת מפקד המרכז, ארבעת הרע"נים, ק. מנהלה ורמ"ד משא"ן. בהדרגה, כאשר המבנה והתקינה אושרו ע"י אג"ת ובתמיכה של חיל המודיעין, החלו

להגיע קצינים מכלל יחידות המודיעין. כתוצאה מכך המרכז כלל "מגדל בבל" של קצינים מיחידות מודיעין השונות (מיחידה 504, מהמחלקה למבצעים מיוחדים באמ"ן, מהיחידה הטכנולוגית של מודיעין, ממחלקת ביטחון מידע, מחטיבת המחקר, מאגף מתאם הפעולות בשטחים וארבעה נציגים של המחלקה למדעי ההתנהגות) שהקשר בינם לבין מבצעי תודעה היה רופף.

אחד האתגרים המרכזיים היה פיתוח התורה המקצועית להפעלת היחידה ולהנחלתה, ופיתוח מערכת הכשרה פנימית שתאפשר סוציאליזציה לכל הקצינים שהצטרפו ולחיילים החדשים. משימות אלה הוטלו על ענף כשירויות.

לאחר המעבר של המרכז לבסיס הקבע נקלטו חיילים וקצינים זוטרים והשתפרה יכולת הפעולה של המרכז. שיתוף הפעולה עם יחידות אמ"ן ועם גורמי ל"פ מקהילת המודיעין התגבר והמל"ת החל לפעול במסגרת קמפיינים תודעתיים משולבים. בתקופה זו התפתחו חלק מהכלים המבצעיים של המל"ת, כאשר הזירה הפלסטינית הייתה כר הניסויים העיקרי להפעלתם. הייתה זו תקופה של דמדומי האינתיפאדה השנייה, טרם ההתנתקות, וצה"ל יצא למבצעים בשטחי הרשות בעיקר כתגובה לפיגועים. שני כלים מבצעיים בולטים שפותחו בתקופה זו היו: מסרונים בתפוצה נרחבת, שאפשרו להגיע לכל בית פלסטיני ולהעביר מסר ממוקד, בלי תיווך או הפרעה של גורמים פלסטיניים (הרשות או הארגונים הקיצוניים יותר). השני היה חסימת שידורי רדיו של חמאס או של גא"פ והעברת מסרים מטעם צה"ל. בשלב הראשון נרתעו מקבלי ההחלטות מלהפעיל את הכלים החדשים בזירה הפלסטינית, אך תוך זמן קצר התבררה האפקטיביות שלהם, עד כי שר התקשורת הפלסטיני התלונן על החדירה למרחב התקשורתי-אישי הפלסטיני.

### **קמפיין ההתנתקות**

על בסיס לקחי שלב הפעילות הראשוני בוצע במל"ת שינוי ארגוני משמעותי שעיקרו ביטול ההפרדה המבנית בין ענף מודיעין, בין ענף מבצעים ובין ענף כשירויות, והגדרה של שני ענפים מבצעיים: ענף לזירה הצפונית וענף לזירה הפלסטינית. כל ענף כלל שני מדורים, האחד מדור מודיעין (שהיו קודם לכן ת"פ ענף מודיעין) והשני מדור מבצעים. ענף המודיעין הפך לענף מודיעין לניתוח האינטרסים של קהלי היעד וקיבל את המדור למחקר חברתי ומדור הכשרה. הענף החדש היה אחראי על בניית מפת האינטרסים והיה המנוע לעיצוב הקמפיינים. בהיבט התפעולי, השינוי הארגוני אפשר הוצאת מספר רב יותר של מבצעים והתמחות זירתית. עם זאת, בהיבט המקצועי, חל שינוי לרעה במיוחד בכל הקשור להנחיה המקצועית של רמ"די המחקר ולמערך ההכשרה והמודיעין וחל פחות בתהליך פיתוח התורה המקצועית.

לאחר שהמרכז עיצב מחדש את תפיסת ההפעלה שלו, המיקוד עבר לזירה הפלסטינית. הפוטנציאל שהיה בתהליך ההתנתקות לשינוי אורח החיים הפלסטיני לא התממש, בין השאר משום שהיציאה מעזה לא בוצעה בתאום ובהסכם עם הרשות, ובכך התאפשר לחמאס להציגה כניצחון ההתנגדות (מוקאוומה) לציבור הפלסטיני. מצב זה תרם לזריעת הזרעים ב-2006 להפיכה השלטונית בבחירות לממשלה הפלסטינית ובהמשך ב-2007 להשלמת ההפיכה ברצועת עזה ולסילוקה של הרשות הפלסטינית.

טרם תהליך ההתנתקות התגבר בצה"ל החשש מפני האופן בו תוצג ההתנתקות בציבור הפלסטיני. המל"ת הוביל קמפיין חיובי שכלל סדרה של מבצעים לבנים ברצועת עזה ובאיו"ש בעלי מסרים חיובים, זאת בניגוד למסרי איום והרתעה שאפיינו את הפעולה הצבאית במסגרת תחום הל"פ. מחקרים שנערכו במל"ת לימדו כי מסרים חיובים הכוללים תקווה, השפעתם גדולה ממסרי איום והפחדה.<sup>35</sup> במסגרת הקמפיין, עוצבו שלטים גדולים שנתלו על המחלפים והגשרים בצירים המרכזיים ברצועת עזה ובצפון השומרון. במעברים ביהודה ושומרון ובמעבר רפיח בעזה חולקו חוברות צביעה לילדים שכללו מסרים שהבליטו את השיפור באורח החיים הפלסטיני שעשוי להתרחש אחרי הנסיגה. על אף שהחוברות היו מזוהות ככאלה שפותחו על-ידי צה"ל, הן נחלו הצלחה רבה ונחטפו על ידי העוברים במעברים. משיחות שנערכו עם פלסטינים עלה כי הם הבינו שמתבצעת פעילות תודעתית על האזרחים, אך פעילות זו התקבלה בברכה, כיוון שהמסרים נתפסו כראויים ומקובלים בחברה הפלסטינית ולא נגעו ישירות בשלטון הישראלי או בצבא. בהמשך, אף נכתב שיר שתיאר את ההזדמנויות עבור הפלסטינים בתקופה שלאחר הנסיגה, עלתה כוונה להלחינו, לקנות זמן שידור באחת הרשתות הערביות הגדולות ולשדרו באופן עיתי, אך רעיון זה נפסל על ידי הרמטכ"ל דן חלוץ. במהלך הנסיגה עלתה אפשרות להפעיל את המל"ת גם למטרות הטעיה והונאה טקטית. כמו כן, שודרו מסרים טלפוניים לאוכלוסייה הפלסטינית שעליה להימנע מהפרעה לתהליך ההתנתקות. יש לציין כי המיקוד של המטה הכללי והפיקודים היה בפינוי המתיישבים והריסת הישובים ופחות בנעשה בחברה הפלסטינית.

כניסתו של דן חלוץ לתפקיד הרמטכ"ל, החלפת ראש אמ"ץ האלוף ישראל זיו באלוף גדי אייזנקוט וכך גם החלפת ראש אמ"ן האלוף זאבי-פרקש באלוף עמוס ידלון, הובילו לשינוי דרמטי במיצוב המל"ת ובתפקידיו. ראש אמ"ץ הנכנס החליט תוך זמן קצר כי אגף המבצעים מפעיל רק מפקדות ראשיות ולא יחידות משנה והעביר את המל"ת לפיקוד ישיר ומלא של ראש אמ"ן הנכנס. בכך, נפגעה קשות יכולתו של המרכז להשפיע על אסטרטגיית צה"ל ועל התוכניות המבצעיות בתחום התודעה. המל"ת הפך ליחידה מבצעית באמ"ן.

### **התלקחות בעקבות תאונה בעצרת חמאס באוקטובר 2005**

מאבק הנרטיבים בין חמאס לבין הרשות התרחש על רקע של היערכות מואצת במערכת הפלסטינית לקראת הבחירות לפרלמנט, ועלייה במשקל דעת הקהל בתהליכי קבלת ההחלטות בארגונים הפלסטיניים. בנסיבות אלה שאף כל צד להציג את הנסיגה החד-צדדית באופן שיקדם את יעדיו הפוליטיים. זמן קצר לאחר ההתנתקות חמאס ערכה עצרת ניצחון במחנה הפליטים ג'באליה כדי להאדיר את תדמיתה ואת תפקידה בהוצאת ישראל מרצועת עזה. העצרת התנהלה בניגוד להנחיות שהוציאה הרשות הפלסטינית, שאסרה על אחזקת נשק פומבי ברחובות וביצוע פעולות טרור נגד ישראל מרצועת עזה לאחר סיום ההתנתקות. במהלך העצרת ארעה תקלה ורקטה שהובאה למקום על ידי חמאס התפוצצה. 32 אזרחים נהרגו ונפצעו למעלה מ-100. על מנת לכסות על התקלה שאירעה, טענו דוברי התנועה כי ישראל שיגרה טילים מהאוויר לעבר כלי הרכב שנשא את הרקטה ואיימו בתגובה חריפה. הרקע להאשמות היה הערכת החמאס כי תוצאות

<sup>35</sup> ראה מחקרים שנעשו במל"ת ע"י קונס-פונט ה. ומשה ר. (2005) בניחות דפוסי הפעולה של צה"ל בתוך התודעת העימות הישראל-פלסטיני, ו"על תודעה והשפעה ומה שביניהם". מודל תיאורטי וניתוח מקרי בוחן.

האירוע, שנערך בניגוד להנחיות הרשות הפלסטינית, יגרמו נזק תדמיתי כבד לחמאס ערב הבחירות, וכי יש להרחיק מהתנועה את האחריות לאירוע. היה זה אירוע קריטי בהתפתחות העימות, ובעקבותיו פתחו הפלגים הפלסטיניים במתקפה יזומה על ישראל. זו, שמה קץ לרגיעה היחסית שהשתררה במהלך ההתנתקות. תוך פרק זמן קצר פתחו פעילי חמאס במתקפת טילי קסאם לעבר ישראל. צה"ל, שנערך בעוד מועד לאפשרות הזאת, החל לפעול ברצועה מיד עם אור ראשון. המטרה המערכתית של צה"ל הייתה להחזיר את חמאס למתווה הרגיעה, באמצעות יצירת תחושה שישראל שוברת את כללי המשחק שהיו נהוגים עד אז. התוכנית יושמה באמצעות פעילות התקפית; פעילות תודעתית רועשת באמצעים צבאיים (לדוגמה, "בומים" על-קוליים וירי ארטילרי); ומבצעים פסיכולוגיים ומבצעי הסברה שנועדו להגביר את תחושת הלחץ על החמאס, ליצור דה-לגיטימציה בקרב האוכלוסייה הפלסטינית להתקפות על ישראל, ולהעצים את התחושה שתנועת החמאס גורמת נזק לאינטרסים הפלסטיניים.<sup>36</sup>

הפעילות התודעתית החלה בהתבטאויות בתקשורת של בכירי צה"ל, שעיקרן שלילת הטענות כי ישראל אחראית לאסון והטלת האחריות לאירוע על תנועת חמאס. זמן קצר לאחר ירי מטח הרקטות לעבר ישראל החלה פעילות צבאית מקיפה שכללה ריכוזי כוחות והפצת התמונות לכל רשתות התקשורת. כדי להעצים את תחושת האיום בוצעו "בומים" על-קוליים מעל רצועת עזה, והופצו כרוזים מהאוויר עם אור ראשון, שכללו מסרים תקיפים בנוגע לאחריות החמאס להרג האזרחים הפלסטינים. תוך כדי הפעילות הועברו הודעות קוליות לאוכלוסייה הפלסטינית כדי להעצים את תחושת האיום, ובוצעו תקיפות אוויריות וירי ארטילרי לעבר שטחים שמהם נורו רקטות לעבר ישראל. במקביל, פעלו חיל האוויר ואגף המודיעין לאיתור יורי רקטות כדי לפגוע בהם מהאוויר. הפעילות הצבאית המשולבת של התקפות פיזיות ממוקדות, שתכליתן ליצור הרתעה (סיכולים ממוקדים, הפגזות ותודעתיות "בומים" על-קוליים, הטלת כרוזים, העברת הודעות קוליות ופעילות הסברה מטעם דובר צה"ל בערבית) נמשכה שלושה ימים, ובעקבותיה הודיעה תנועת החמאס באופן חד-צדדי שהיא מפסיקה לשגר רקטות קסאם לעבר ישראל. הפעילות התודעתית הצבאית של ישראל יצרה לחץ כבד על האוכלוסייה הפלסטינית, על הרשות ועל תנועת החמאס. לפעילות זאת היה הד תקשורתי רב, והמסרים הועברו במהירות באמצעות כלי התקשורת הישראליים, הפלסטיניים והבין-לאומיים לכל קהלי היעד שאליהם כוונו.

לתוצאות האירוע היו השלכות מידיות על המשך הפעילות הצבאית של תנועת החמאס נגד ישראל. לטווח הקצר, חוזקה תפיסת ההרתעה בקרב קהלי היעד הפלסטיניים, והתפתחה הבנה כי ישראל, עם יציאתה מרצועת עזה, פועלת בעוצמה מוגברת ובכך משנה את כללי המשחק הישנים. תדמיתה הציבורית של תנועת החמאס ניזוקה, והיא החליטה לחזור לרגיעה. הרווח של הרשות הפלסטינית מאירוע זה היה מצומצם עקב חוסר מעורבותה הפעילה באירוע (מול ישראל והחמאס), ובכך היא המחישה לציבור הפלסטיני כי היא אינה דואגת לביטחונה. תוצאות הפעילות הגבירו בצה"ל את ההבנה כי שילוב נכון של פעולות פיזיות ותודעתיות בכל שלבי הלחימה ולאחריה הוא המפתח להעברה נכונה של הנרטיב ושל המסרים ליריב. בצה"ל הופנם כי הצלחתם של מבצעי תודעה ברמה המערכתית קשורה קשר הדוק לתוצאות המערכה הצבאית הכוללת. כמו כן התפתחה ההבנה כי העצמת ההצלחה הצבאית הפיזית היא יעד מרכזי של מבצעי התודעה. תוצאות האירוע

<sup>36</sup> ראה תיאור של האירוע במאמרו של רווח ס. (2006). תודעה והוויה-שני המרכיבים של השלם המבצעי. *מערכות* 410-409.

הזה חידדו את הצורך לפתח יכולות מבצעיות חדשות בתחום מבצעי התודעה, והן באו לידי ביטוי במלחמת לבנון השנייה.

### חטיפת גלעד שליט

יכולות היחידה שהופעלו לאיתור גלעד שליט כללו השתלטות על רשתות הרדיו של חמאס והג'יהאד האסלאמי, חסימתן ושידור מסרים על בסיס התדרים שנחסמו. כמו כן, כללו הטלות כרוזים לתכלית הצגת חמאס כמי שפוגעת באינטרסים של הפלסטינים וכרוזים להנעת אוכלוסייה מאזורי הלחימה.

**מבצע "הקש בגג"** – צה"ל רצה ליצור תחושת נרדפות בקרב ההנהגה של ארגוני הטרור ופעילים מרכזיים, ולכן פעל בשיטה של הטלות פצצות מהאוויר להריסת הבתים הפרטיים שלהם. אך על מנת למנוע פגיעה בחפים מפשע, זמן קצר לפני ההטלה התקשרו דוברים מטעם המל"ת למתגוררים בבתים והנחו אותם לעזוב את הבתים באופן מיידי. עם זאת, כל ניסיון להניע את האוכלוסייה להימנע משיתוף פעולה עם ארגוני הטרור נכשל לטווח הקצר והארוך ברצועת עזה. כשמרגילים אזרחים כי בארסנל הצבאי והישראלי יש בעיקר "מקלות", מעקרים את המוטיבציה שלהם לפעול נגד ארגונים שהביאו לשיטתם גאווה לאומית. גם כשיש מספר "גזרים", הם נקראים בלשון הצבאית הקלות ואינם מכוונים למתן מענה בסיסי ויסודי לצרכי האוכלוסייה, וכך דוחפים את האוכלוסייה להעמיק את המחויבות לארגונים אלה ולצמצום התמיכה ברשות הפלסטינית.

המלחמה שצה"ל ניהל בעזה הייתה קינטית בעיקרה והמל"ת נדרש לתמוך מהלכים אלה. הניתוק שחל מיכולת ההשפעה כגוף מומחה לתודעה, על מקבלי ההחלטות, כתוצאה מהמעבר מאגף המבצעים לאגף המודיעין, עיקר במידה רבה את יכולותיו ונתן את הבמה ללחימה הפיזית.

### מלחמת לבנון השנייה

מלחמת לבנון פרצה ב 12 ליוני בעקבות חטיפת שני חיילים ישראלים והריגת שמונה. התגובה הישראלית הייתה הפצצות לרוחב השטח הלבנוני בדגש על בירות ועל דרום לבנון וריכוז כוחות לאורך גבול הלבנון במטרה לפלוש קרקעית לדרום לבנון.

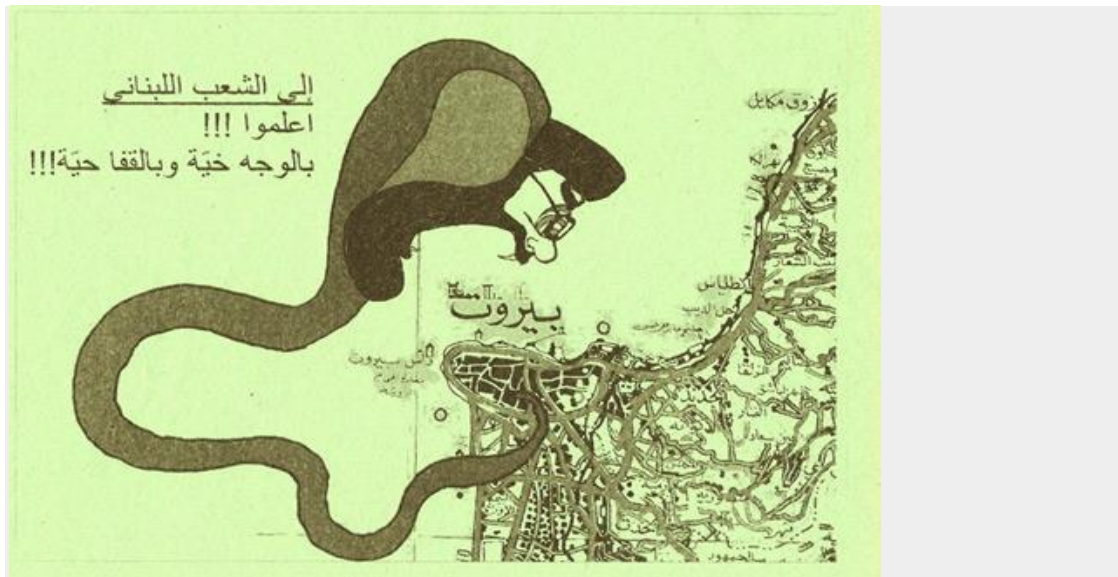
תוך זמן קצר מפתחת המערכה הוכנו במל"ת כרוזים שהוטלו כמעט כל לילה על שטחי לבנון. סה"כ הוטלו כ 47 סוגי כרוזים, בהיקף של כ 17 מיליון יחידות. אלה כללו את המסרים העיקריים הבאים: נצראללה בוגד באינטרסים של העם הלבנוני, נצראללה הוא ראש הנחש שמכיש את אזרחי לבנון, נצראללה מתחבא מאחורי גבו של העם הלבנוני, נצראללה הוא העכביש (כתגובה למסר שלו כי ישראל תיפול כמו קורי עכביש). המיקוד היה בהכפשת דמותו של מנהיג חזבאללה כמי שפוגע באינטרסים של העם הלבנוני. לרשות המל"ת היו כותבי כרוזים ומאיירת גרפית שסייעה לעצב את הדמויות באיורים. בשלב המקדים לפלישה הקרקעית ואף במהלכה המיקוד היה באזהרות לתושבי דרום לבנון שלא ישוּאו באזורים בהם צה"ל יפעל במטרה למנוע אבדות

כבדות בקרב האזרחים הלבנונים. לעיתים אותם כרוזים הוטלו על אותם אזורים מספר פעמים ביום.

### תוצרי המל"ת במלחמת לבנון השנייה<sup>37</sup>

דוגמות לכרוזים שעסקו בהשחרת דמותו של נצראללה

נצראללה כנחש המאיים להכיש את לבנון



כרוז המתאר את נצראללה כתמנון הנמצא במסתור בזמן שאזרחי לבנון נפגעים



<sup>37</sup> הכרוזים המתוארים במסמך פורסמו באתר הבא : <http://www.4law.co.il/leb1.html>



תיאור של נצראללה כמשל העקרב והצפרדע.



נצראללה העושה שימוש באזרחי לבנון כמגן אנושי



### إلى المواطنين في القرى الواقعة جنوب نهر الليطاني

بسبب الأعمال الإرهابية التي تنفذ ضد  
دولة إسرائيل من داخل قراكم وبيوتكم

اضطر جيش الدفاع الإسرائيلي على  
الرد بشكل فوري ضد هذه الأعمال حتى  
داخل قراكم.

من أجل سلامتكم!!!

انكم مطالبون بإخلاء قراكم فورا باتجاه ما بعد شمال نهر الليطاني

دولة إسرائيل

נצראללה כבובה המופעלת על ידי גורמים זרים, שהאינטרסים שלהם מנוגדים לאלה של לבנון.



الى السكان اللبنانيين

الى متى ؟

الى متى ستبقون اداة طيعة بيد ايران وسوريا؟

الى متى سيستمر حزب الله الطابور الخامس في تعريض مستقبلكم وامنكم للخطر؟

حزب الله ومن على راسه يضرون بالهدوء وازدهار لبنان الذي انجز بعد مجهود كبير.

ستستمر اسرائيل باستخدام كل قوتها لضرب حزب الله ولارجاع الهدوء للمنطقة.

دولة اسرائيل

## אזהרת האוכלוסייה הלבנונית

כרוזים אלה הוטלו בעיקר בדרום לבנון לקראת ובמהלך הפעילות הקרקעית של הצבא.

الى السكان اللبنانيين

אثر الأعمال الإرهابية المستمرة لحزب الله المُطلق العنان والتي تمس بالجهود الرامية لإيجاد مستقبل أفضل للبنان يعمل جيش الدفاع الإسرائيلي في لبنان للفترة التي يراها ضرورية بغية الدفاع عن مواطني دولة إسرائيل.

من اجل سلامتكم ولرغبتنا بمنع الحاق الأذى بالمدنيين غير المتورطين عليكم الامتناع من التواجد بالأماكن التي يتواجد فيها ويعمل منها حزب الله.

عليكم ان تعلموا ان استمرار الأعمال الإرهابية ضد دولة إسرائيل يعتبر سيف ذو حدين بالنسبة لكم وبالنسبة للبنان.

دولة إسرائيل

כרוז שהוטל בביירות שמטרתו להגדיר את אזורי התקיפות האווירות של צה"ל ולהזהיר תושבים לא להימצא באזורים אלה.

**إلى السكان اللبنانيين**

سيزيد جيش الدفاع الإسرائيلي من أعماله في لبنان ضد الأعمال الإرهابية المستمرة لحزب الله المطلق العنان بغية الدفاع عن مواطني دولة إسرائيل.

من أجل سلامتكم ولرغبتنا بمنع الحاق الأذى بالمدنيين غير المتورطين عليكم الامتناع من التواجد بالأماكن التي يتواجد فيها ويعمل منها حزب الله ضد دولة إسرائيل.

بما في ذلك:

- أماكن إطلاق الصواريخ باتجاه أراضي دولة إسرائيل
- أماكن تواجد مخازن الذخيرة والعتاد العسكري لحزب الله
- مراكز حزب الله في جنوب بيروت والمناطق التي تحت سيطرته في جنوب لبنان
- ضاحية بيروت الجنوبية مركز الإرهاب

يدعو جيش الدفاع الإسرائيلي السكان اللبنانيين والجيش اللبناني إلى الامتناع عن تقديم المساعدة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة لعناصر حزب الله كل من يفعل ذلك سيعرض حياته للخطر.

اعلموا ان استمرار الإرهاب ضد دولة إسرائيل يسبب عنكم العيش بمستقبل أفضل.

دولة إسرائيل

כרוזים שמטרתם הייתה לעודד את האזרחים לשתף פעולה עם ישראל ולהלשין על פעילי חיזבאללה באזור מגוריהם בעילום שם באמצעות אתר אינטרנט שהוקם למטרה זו. פעילות זו לא הניבה את התוצאות הרצויות. הציפיה כי תתבצע הלשנה לאויב (קרי, ישראל) באופן בוטה לא עמדה במבחן המציאות.

**بيان موجّه إلى اللبنانيين**

حتى لا تبقى نعمل في نطاق الشعارات فقط فإننا نتوجه إلى كل من يملك القدرة والرغبة لمساعدة لبنان في اقتلاع دملة "حزب الله" من قلوبكم ومن قلب لبنان إلى سابق عهده حراً مستقلاً ومزدهراً،

فإنه مدعو للاتصال بنا على العناوين التالية.

تقبل كل الاتصالات حتى بدون معلومات عن الشخص المتصل.

رقم الهاتف: ٠٠-٨٨-١-٦٢١-٤٦٥-٦٢٧

عنوان البريد الإلكتروني: [info@all4lebanon.org](mailto:info@all4lebanon.org)

عنوان الموقع على الإنترنت: [www.all4lebanon.org](http://www.all4lebanon.org)

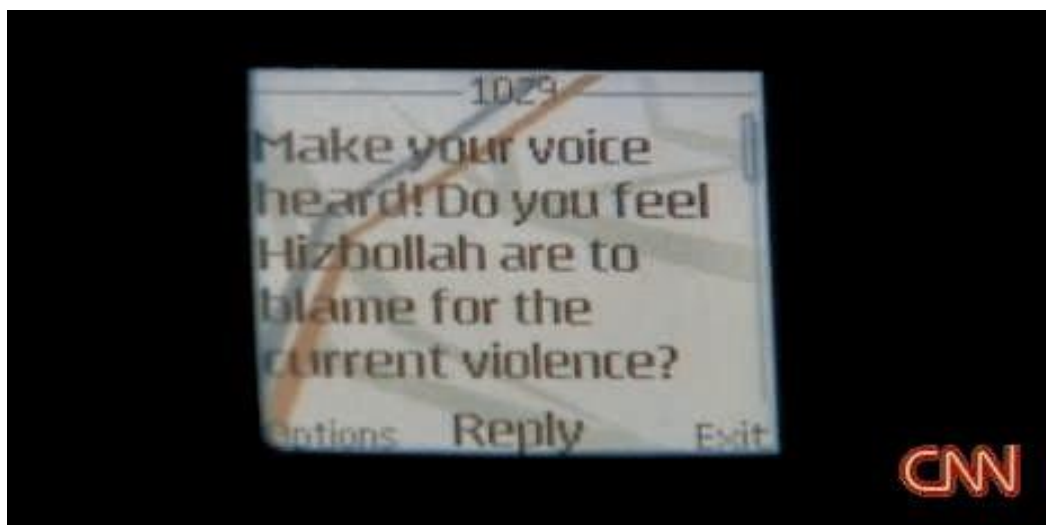
السرية الفائقة مضمونة وكذلك المقابل المادي المغري.

نتقبل بالشكر أية معلومة بإمكانها ان تساهم في إعادة الهدوء إلى المنطقة، وحتى نستطيع محاربة المخربين بالنجاعة والحد من المناسب. ساعدونا لكي نساعدكم في تخلص لبنان من هذا الشر وإعادة الحياة في المنطقة إلى طبيعتها.

من أجل سلامتكم اتصلوا بنا من أماكن لا يعرفكم فيها احد



במהלך המערכה הייתה חדירה למערכת הסלולר הלבנונית תוך קריאה לאזרחים להשמיע את קולם נגד פעולות חיזבאללה שגורמים להמשך התקיפות הישראליות.



אחד הכלים המרכזיים לקעקע את טעוני חיזבאללה בדבר מיעוט הנפגעים שהארגון טען שהיו לו, היה באמצעות פרסום שמות הנפגעים והטלתם באמצעות כרוזים של שמות ההרוגים ברחבי לבנון. בשלב הראשון הוטל כרוז עם 90 שמות וכאשר תגובתו של נצראללה לכרוזים אלה הייתה כי ישראל משקרת, הוטלו כרוזים עם 90 עם שמות נוספים. טענות נגד השקרים של ישראל בנושא לא עלו עוד.



אחת ההטלות יוצאות הדופן הייתה של עץ ריח ועליו הכיתוב: "נצראללה התנדף בריח טוב".



אמצעי נוסף היה השתלטות על התדר עליו היה משודרת תחנת הרדיו וטלוויזיה אל-מנאר והעברת קליפים הכוללים מסרים מטעם צה"ל על בסיס תדרים אלה. המטרה הייתה לשבש את שידורי התעמולה של חיזבאללה, ולהפגין חדירות במרחב התודעתי שחיזבאללה השכיל, עד אז, לנהל.

הוכנו מספר רב של קליפים מצולמים, שעסקו למשל בהצגת הנפגעים של חיזבאללה, בהאדרת יכולות חיל האוויר הישראלי ובהוקעת השקרים של חיזבאללה בקשר לאירוע כפר כנא. שידורי הרדיו עסקו בעיקר באזהרת אוכלוסייה.

## אפילוג

לאחר המלחמה הייתה תחושה במל"ת כי היחידה הוכיחה רלוונטיות בשתי המערכות המרכזיות של צה"ל בדרום ובצפון. פעילות היחידה הוצגה לאלופים, שהכירו חלק מהפעילות, אבל לא הכירו בחשיבות ובעוצמה של המערכה על התודעה ומבצעים פסיכולוגיים כממד להשגת הישגים צבאיים. עוצמת המערכה למבצעים פסיכולוגיים שנוהלה.

גם צבאות זרים ביקשו להכיר את דפוסי הלוחמה הפסיכולוגית והמבצעים המרכזיים. מפקד היחידה ואנוכי הוזמנו לביקור בחו"ל בו הצגנו לעמיתים את הגיונות הפעולה שלנו ואת הפעילות עצמה וזכינו להערכה על היקף הפעילות.

למרות שמפקדי וחיילי היחידה יצאו בתחושת משמעות ותרומה רבה, התקוות להגדלת היחידה (פעימה ב') הביטי תקינה וארגון התפוגגו ונדחו ע"י הרמטכ"ל. ההלם שהיה בצבא לאור תוצאות המלחמה, הוביל לעיסוק בוועדות חקירה והפניית משאבים לאימון צבא היבשה. הציפיה הייתה כי המרכז יסתדר עם המשאבים הקיימים. תוך מספר חודשים החליט מפקד היחידה לסיים את תפקידו ולקבל תפקיד צבאי אחר וכותב העבודה מונה כממלא מקום מפקד.

האם ניתן להסיק מכך על אפקטיביות פעולת המרכז? אני סבור שלא. העיסוק בזירת התודעה הוא פרי מאמצים של גופים רבים, שעדיין פועלים במנותק וללא סנכרון מלא של המאמצים, למרות ניסיון רב לתאום שמתקיים במטה הכללי.

זירת התודעה אינה נחלת הדרג הצבאי בלבד וישנם שחקנים חשובים לא פחות מהצבא, כדרג המדיני וסוכנויות מודיעיניות כמוסד והשב"כ. בעיה מרכזית נוספת היא חשיבותו של המרכז למבצעי תודעה בעיני מפקדי הצבא. מהחזון של השפעה על תודעת היריב וסנכרון כלל מאמצי התודעה בתחום באמצעות גוף שראשו במטכ"ל וידיו בפעילות המבצעית, לא נותר דבר. לאחר חמש שנים של מרכזיות וחיוניות, המל"ת הפכה ליחידה המתמקדת ב-ל"פ. סמכויותיו התפוגגו, עד נעלמו, והיכולות הבלעדיות שהיו לו בשנות הקמה הראשונות אינן עוד.

מאמץ התודעה הצבאי הוא מאמץ קשה וארוך טווח המצריך השקעת משאבים, גם אם זו השקעה פעוטה, ביחס להשקעות הנדרשות בכוח הלוחם. למרות החשיבות הרבה שמייחסים לתודעה בצה"ל, להתרשמותי, מעט מידי נעשה בתחום, בין היתר עקב הציפיה בקרב מפקדים לתוצאות מידיות, כפי שמתבצע במישור המבצעי.

ברבות השנים, לאחר שלושה מפקדים בדרגת אל"ם ומ"מ מפקד אחד, הוחלט כי תקן דרגת המפקד יעמוד על סא"ל ובכך הסתיימה התקופה בה המל"ת כלל יכולת תכנון ואינטגרציה, מעבר

לשימור יכולות הביצוע ברמת הטקטית. ברבות השנים נקבע כי רמ"ח מאג"ת ינהל את התחום ובשנים האחרונות הוקמה מחלקת תודעה באמ"ץ שתפקידה לנהל את התחום.

מחקרים שנעשו בתחום מציגים כי בפעולות המבוצעות 'מבחוץ עם תיווך מבפנים' נדרשות הבנה והיכרות עמוקות עם סוכני השפעה רלוונטיים לקהל היעד הרצוי, בעוד שבסוג פעולה 'מבחוץ פנימה' קיים צורך בהתאמה בין הפעולה התודעתית הגלויה לזו הפיסית. עוד מלמדים המחקרים כי טווח ההשפעה על התודעה מתרחב כאשר קיימת זיקה ישירה בין הפעולה התודעתית (ערוץ ומסר) לבין תבניות העומק הרווחות בקרב קהל היעד. למשל, שימוש במסרים של הזדהות שיתבססו על אמונות, זהויות וערכים של קהל היעד, יתרמו להיקלטות המסר בצורה יעילה יותר. מחקרים אלה ולקחי הפעילות של המל"ת מצביעים על הצורך במומחיות צבאית, תאורטית ופרקטית, על מנת להיות אפקטיביים במרחב התודעה ולא להיות מקובעים על מסרי הפחדה והרתעה, כמימים ימימה, שאינם אפקטיביים ואינם תורמים לשינוי ההתנהגות של קהל היעד.

### המלצות להמשך

1. המל"ת איננו הפתרון הבלעדי לאתגרי המלחמה על התודעה ברמה האסטרטגית, אבל ברמה הצבאית הייתה לו חשיבות בפיתוח העיסוק בתחום התודעה ופוטנציאל רב להשפעה יותר ממוקדת על היריב.
2. המל"ת כגוף מומחה לתחום ההשפעה על תודעת קהלי היעד של היריב הבלתי בשנותיו הראשונות את החשיבות הקיימת למוקד מקצועי המומחה לתחום ההשפעה על היריבים השונים במסגרת המערכה החשאית על כל גווניה, בדגש על "המערכה בין המערכות".
3. בחרום, תפקידו של מוקד התודעה לסייע בפעילות תודעתית מתחומים שונים לכוחות הלוחמים של צה"ל ולסנכרן את כל ממדי ההשפעה לכדי וקטור תודעתי משולב.
4. במסגרת הפעילות הצבאית במערכה על התודעה יש צורך בניהול "מערכה הלבנה" שעיקרה העברת מסרים מטעם מדינת ישראל וצה"ל, במגוון כלים גלויים, רלוונטיים. לפעולה זו חשיבות מרכזית ביכולת להשפיע על חברות היריב וכתוצאה מכך גם על התנהגות מנהיגים פוליטיים וצבאיים.
5. למודיעין ייעודי לתחום מחקר התודעה, תפקיד קריטי בפיתוח יכולות המבצעות של צבא בהקשר של צורכי המערכה על התודעה, שעיקרן, ידע מחקרי רלוונטי לצרכי השפעה.
6. בכל התוכניות האופרטיביות של המטה הכללי, הזרועות והפיקודים, נדרש שילוב של מאמץ תודעה וגוף מקצועי שיוביל את התוכניות לכדי מימוש ויבחן את השפעתן.
7. חשוב לוודא שקיימת יכולת לעסוק בפיתוח כלים חדשים באופן קבוע לאור התפתחויות והשכלולים אצל היריבים ובעולם התוכן של המידע והתודעה והאתגרים שהם מציבים לצה"ל ולמדינת ישראל, וזאת תוך ממשק הדוק עם המגזר האזרחי בתחום זה.

מחקר זה עוסק בשנותיו הראשונות של המל"ת כיחידה צה"לית העוסקת במערכה על התודעה. מחקר המשך של העבודה הוא בחינת התפתחות העיסוק במערכה על התודעה בקהילת הביטחון והמודיעין בעשור האחרון, בדגש על העידן הדיגיטלי והרשתות וההתפתחויות בהקשר זה בעולם, במערכות בחירות, בתקופה שבין מלחמות ובהקשרים אסטרטגיים אחרים.