

# חמאס עזה [?] האויב שלא הכרנו

20.03.2024 | written by משה גוטמן

## עיקרי הדברים

1. ב-7 באוקטובר 2023 הופתעו מדינת ישראל וצה"ל מיכולותיו של חמאס. ההפתעה הלכה וגדלה כאשר החל התמרון הקרקעי והתגלה מה טמנה אדמת הרצועה. מכלל העובדות הללו יש להקיש וללמוד בקל וחומר לאויבנו הגדול מצפון, ארגון הטרור חיזבאללה.
2. במהלך הלחימה נמנע חמאס מהתמודדות פנים מול פנים ותחת זאת השתמש בטקטיקות שונות ובהן לחימה כאשר כוחות צה"ל היו סטטיים, שימוש בכלי נשק ואמצעים פשוטים למדי ושימוש באוכלוסייה אזרחית וארגונים בינלאומיים.
3. במהלך הלחימה נתחוויר להוותנו כי ההערכות המודיעיניות הצה"ליות לקו בחסר ולא העריכו נכונה את היקף מנהרות הטרור ואופיין ואת היקף מתקני ייצור האמל"ח ומיקומם ועוד.
4. במערכה התקשורתית נתגלה חמאס כמוכשר ומתוחכם, ואילו חטיבת דובר צה"ל לא פעלה בתחילת המלחמה כראוי ונדרשו יוזמות ואלתורים מהשטח כדי לנצח במערכה זו.

## רקע

במהלך מלחמת חרבות ברזל פעלה אוגדה 36 בעוצמה רבה במרכז רצועת עזה. במשך רוב הלחימה הייתה האוגדה הוותיקה לכוח הלחימה העיקרי של צה"ל, כשהיא מכנסת תחתיה שמונה חטיבות: חטיבות גולני, צנחנים, כפיר וביסל"ח; חטיבות השריון 7 ו-188; חטיבת האש 282 וחטיבת ירושלים. האוגדה פעלה לכיתור עזה מדרום [?] במהלך משלים לאוגדה 162 שביצעה פעולה זהה מצפון [?] וניהלה קרבות רבים בסג'עיה, זיתון, רימאל, שיח' עג'לין ומחנות המרכז. מסמך זה הינו סיכום תובנות ראשוני מהלקחים המבצעיים והמודיעיניים שחוויתי בתקופת פעילות האוגדה במלחמה.

## 1. האם להתמקד בחזק או בחלש? לקחים מדרום לצפון

ההתלבטות שעמדה בפני מפקדי צה"ל והדרג המדיני בשני העשורים האחרונים הייתה במי נכון להתמקד ואת מי יש להכריע תחילה: את חמאס, הארגון הקטן והחלש, "הנוח לטיפול", או שמא את חיזבאללה, ארגון הטרור הגדול והחזק [?] כדי שהכרעתו תשמש מעין "אות אזהרה" לאחיו הדרומי.

בסתיו 2023 נפתרה הדילמה [?] ולא בידי ישראל. במתקפת הפתע שלו ב-7.10 הכריע חמאס את ההתלבטות. החלש פער את מלתעותיו והתברר כי היה חזק בהרבה מכפי ששיערנו; וזאת אף

שלא מימש את תוכניותיו במלואן. אילו היו מתממשות, מצבנו היה גרוע בהרבה. אומנם לא היה קרב שבו לא ניצחו כוחותינו, אך המערכה מול חמאס התבררה כשונה וכעזה מכפי ששיערנו ☹ ובמידה רבה מאוד.

מהן ההשלכות של עובדה זו על אופן הטיפול בארגון הגדול והחזק שמצפון? ובכן, עלינו לנקוט בהערכת המצב המחמירה ולהיערך היטב בהגנה אך הרבה יותר מכך בהתקפה: באמצעות נטילת היוזמה לידינו ובנחישות והתקפיות בעוצמה רבה. עלינו לתקוף ראשונים קודם שראש הנחש האיראני, בדמות נסראללה, יצליח לבצע את זממו והפעם מצפון.

## 2. התנהגות האויב ויכולת הלמידה שלו

### 2.1. שיטת הפעולה הצה"לית והתנהגות האויב

שיטת הפעולה של צה"ל הייתה תמרון בעוצמה א-סימטרית, תוך תנופה של עוצמה ואש. ואומנם כאשר הפעלנו עוצמה א-סימטרית, התחבא האויב ולא נלחם, למעט בנקודות שהיו רגישות עבורו. לדוגמה, כשתקפנו את מוצב הכוח האווירי של חמאס, נלחמו המחבלים עד האחרון שבהם ☹ ורק בהמשך הבנו מדוע. כפי שפורסם, במוצב נמצאו טילים ארוכי טווח וטילי נ"מ מתקדמים.

לעומת זאת, כאשר נכנסנו להגנה סטטית, האויב איתר את כוחותינו, הבין את שיטת המגננה ויצא להתקפות. אומנם לא היו אלו התקפות שמסיגות את כוחותינו ☹ ובפעל לא הייתה ולו התקפה אחת שגרמה לנו לסגת ☹ אך היו אלו מתקפות כואבות שגרמו לנפגעים.

כאשר עמדנו על כך, נמנענו ממצבים סטטיים ושינינו מיקומים בתדירות גבוהה ☹ מדי 24 שעות לפחות ☹ והשתדלנו לשמור על רצף בלתי פוסק של תנועה באש ופעולות התקפיות, כדי למנוע מהאויב להבין את תמונת מצב כוחותינו.

### 2.2. יכולות הלימוד של חמאס והכנותיו לתמרון, הפשטות שבכלי הנשק

במהלך התמרון התברר כי חמאס לומד, מפיק לקחים ומשפר את יכולותיו ושיטות הפעולה שלו מגזרה לגזרה. חמאס הבין אותנו והתאים עצמו ללחימה ולשיטות הפעולה שלנו. לדוגמה, במחנות המרכז הצפופים, שהערכות המוקדמות היו כי תתקיים בהם לחימה עזה, נעלם חמאס והשאיר מאחוריו תשתיות רבות ריקות שאותן כמובן השמדנו. אך כשסיימנו את כיבוש המחנות, חזר אליהם חמאס. המשמעות היא שחמאס הכין עצמו לאובדן תשתיות ונמנע מאובדן כוח אדם ככל שיכל. זו הייתה הטקטיקה שלו אל מול העוצמה הצה"לית.

חמאס הכין עצמו ללחימה ארוכה ולשהייה ארוכת טווח ללא מערכות תומכות חיים ובהן מערכות מים, חשמל ותקשורת ☹ הן ברמה המקומית, הן ברמה הבין-גזרתית. חמאס השתמש במנהרות כמחסה והתבסס על מערכות ייצור חשמל סולארי המונחות על בתי חולים, מערכות שמסיבות הומניטריות לא ניתן להשמידן, וכן על אמצעים פשוטים כגון צינורות אוויר, העברת פתקים בידי ילדים-קְשָׁרִים וקשר של טלפון שדה קווי.

### 2.3. שימוש בארב"לים ואזרחים

במהלך התמרון עשה חמאס שימוש רב באזרחים ובארגונים בינלאומיים (להלן: ארב"לים). ארגונים אלו שיתפו עימו פעולה, שלא לומר הזדהו איתו לחלוטין. כאן המקום לציין כי לא רק אונר"א היה מעורב בפעילות חמאס אלא גם ארגונים נוספים שעובדיהם היו פעילי חמאס או שיתפו פעולה עם חמאס.

במקביל, כבר בשלב מוקדם של הלחימה הפסיקו הארב"לים לשתף פעולה עם צה"ל וסירבו להודיע לו על מיקומם של מחסות אזרחיים, במעין "שביתה איטלקית". צעד זה מנוגד כמובן לאינטרס של זכויות האדם, שהרי כארגון שזכויות אדם בראש מעייניו, עליך ליידע את הכוח הצבאי היכן אסור לו לתקוף. הוראות הפתיחה באש הצה"ליות לגבי מחסות היו מחמירות, אך כאמור לא התקבלה כל אינדיקציה מן הארגונים על מיקומיהם של מחסות פעילים. מציאות זו הובילה לגישה מחמירה שפגעה בחופש התמרון.

במסגרת פעילות חמאס בבית החולים שיפא נעשה שימוש נרחב במניפולציות שונות, בחסות ארב"לים, להוצאת מחבלים ושבויים במסווה של פצועים לדרום הרצועה. ואכן שבויים ששחררו העידו כי הלבישו אותם מחופשים לפצועים על גבי אלונקות כדי להעבירם ממקום למקום. השימוש באמבולנסים היה נפוץ ביותר, כאשר חמאס התבסס על כך שבהזדמנות כלשהי יעשה צה"ל טעות מבצעית בנושא. טעות שכזו אכן אירעה בנובמבר 2023, כאשר כוח של חטיבת גולני זיהה שימוש באמבולנסים להעברת מחבלים; אמבולנס בשיירה, שהוביל מחבלים, הותקף <sup>2</sup> לא הרחק מבית החולים שיפא <sup>3</sup> והצד הפלסטיני ניצל זאת כמובן כדי להוכיח את התוקפנות הישראלית כלפי כוחות רפואה תמימים.

ככלל, חמאס התבסס על מסגדים, בתי חולים ובתי ספר כבסיסים העיקריים שלו. בסיס היציאה ונקודת הכינוס השכונתית היו המסגד הקרוב; בית הספר היה מחנה האימונים; ובתי החולים <sup>4</sup> בסיס לפעילים ולמפקדי הכוחות. עובדות אלו הביאו לכך שלמרות המדיניות המחמירה, כל אתר שכזה הופלל כאתר טרור, בשל הימצאות אמל"ח בתוכו והשימוש בו כבסיס ליציאת פעולות טרור.

השימוש החמאסי באוכלוסייה לא הסתכם במתקנים הומניטריים ופלל שימוש באוכלוסייה עצמה. בין היתר השתמש חמאס בקבוצות אנשים ו"הסליק" בהן מבוקשים או שבויים. חמאס ארגן לעצמו מחסות ובמהלך פינוים נטמע באוכלוסייה. במקרה מסוים זהו מחבלים בכניסה לבית ספר, וכוח צה"ל הרג אותם; מייד כשנפלו ארצה יצא משם בריצה זרם אוכלוסייה שכלל נשים, ילדים וזקנים. כשתחקרו, סיפרו הבורחים כי מחבלי חמאס החזיקו אותם במקום כבני ערובה על אף התקדמות כוחות צה"ל ולא נתנו להם לצאת.

ככלל, מעטים הם המקרים שבהם הצלחנו לטפל היטב באירועים מורכבים של שימוש באוכלוסייה האזרחית. הדבר מצריך עדכון של ההנחיות ללחימה בשטח רווי אוכלוסייה מתוך הבנה שזוהי סביבת הלחימה הטבעית של אויבינו סמוכי הגבול ומשם מתבצעות ההתקפות

לשטחנו. העדכון נדרש כדי לשפר את יכולות הלחימה של צה"ל בסביבה מורכבת זו וכדי להקשות עוד על השימוש הצבאי בסביבה כזו בעתיד.

### 3. הערכות-חסר מודיעיניות

במהלך הלחימה התברר כי ההערכות המודיעיניות של ישראל כלפי חמאס לקו בחסר וזאת לא רק בתחום האופרטיבי אלא גם בתחום בניין הכוח. ב-7.10 הוכיח חמאס מיומנות בלחימה, מידור מושלם ויכולות הונאה, הטעיה והצטיידות. יכולות אלו, שבאו לידי ביטוי במתקפת הפתע, לא היו אלא הקדימון למה שמצאנו בתוך רצועת עזה; ובכלל זאת כמויות אינסופיות של אמל"ח, חלקו מתקדם ורובו קלאסי, אך כזה ששודרג וצבר קטלניות. כמויות האמל"ח העצומות הפכו גם ל"איכות" וזאת מעבר לתחכום של המנהרות, המטענים והחשיבה האסטרטגית שנמצאו במהלך התמרון (וכדלהלן).

במהלך השנים התקבעה התפיסה שלפיה "חמאס מורתע". עמדה זו הייתה נחלתם של כלל גורמי המודיעין, בצורה עקבית, ללא שיור. אכן, כפי שעוד ידובר רבות, כבר כעת ברור שהטעות המודיעינית לא הייתה רק החשיבה שחמאס מורתע כי אם גם ההערכה המודיעינית הפרטנית. למעשה, פגשנו אויב שלא הכרנו, שהערכתנו אותו היה הערכת-חסר לקויה מאוד.

#### 3.1. הערכות שגויות לגבי מנהור

ואכן, אף שצה"ל התכוון רבות למערכה זו, בפועל התברר שהוא הכין עצמו למלחמה הקודמת ויעובדה זו התבטאה רבות בסוגיית המנהרות. צה"ל הכין עצמו למטעון ולניסיונות חטיפה אל מנהרות קצרות טקטיות, אך בפועל הכוחות לא נתקלו במטעון רב, מבחינה יחסית, ואילו המנהרות התגלו כמטרו תת-קרקעית שלמה. צה"ל נערך לתת-קרקע טקטי אך לפניו נגלה תת-קרקע אסטרטגי מבחינת גודלן של המנהרות, שיעורן, אורכן ושימושיהן. מצאנו עיר שלמה שיידרש עוד זמן רב כדי לגלותה במלואה.

#### 3.2. הערכות שגויות לגבי יעדים אסטרטגיים

הוא הדין לגבי הערכות שונות באשר ליעדים אסטרטגיים. במקרים לא מעטים תמונת המודיעין נמצאה לקויה, והמקרה של תת-הקרקע בבית החולים שיפא הוא דוגמה מובהקת לכך.

אחד מרגעי השיא של המלחמה נסב על כיבוש בית החולים שיפא. דובר צה"ל הבטיח "הרים וגבעות". בכירים שונים טענו בביטחון גמור כי בשיפא מצויות כל מפקדות חמאס. בפועל נעשה תהליך של הבניית ציפיות ((Build-up שהכשיר את דעת הקהל לכניסה לבית החולים על אף היותו מוסד הומניטרי. אך אותה הבניית ציפיות פעלה לרעת צה"ל, כאשר במשך ימים ארוכים הממצאים המובטחים לא נמצאו והתיעוד של מנהרות הטרור תחת שיפא בושש לבוא.

גם במקרה זה, כמו במקרים אחרים, יש להודות ביושר כי חמאס הבין אותנו היטב ולא שיחק לידינו ולא מיקם מתחת לבית החולים שיפא את מפקדותיו המרכזיות אלא חדרי שהייה לבכירים

שבהם הוחזקו גם חטופים. גם לאחר שהושלם כיבוש המתחם וצה"ל ביצע סביבו חפירות רבות, לא נמצא מה שציפו כוחותינו למצוא, עד שברגע האחרון, באורח נס, התגלה מה שכן מתחת לבית החולים. במהלך כיבוש בית החולים נמצא טנדר טויוטה מוסלק תחת ברזנט באחת הפינות הצדדיות של בית החולים. הטנדר אמור היה להשתתף בטבח ה-7.10, אך משום מה לא נעשה בו שימוש. הוא נמצא עמוס נשק וחומרי חבלה, ולאחר שהופק ממנו המידע המודיעיני, פוצץ על ידי הלוחמים במקום. בעקבות הפיצוץ החלה להתלקח דליקה, ודחפור D9 הוזעק לכבותה. הדחפור גרף עפר מסביבות הטנדר כדי לכסותו, ולפתע נחשף פיר עמוק ומושקע. הכוחות הבינו עד מהרה שמדובר בפיר אסטרטגי, אך נדרשו ימים-מספר כדי לחדור פנימה בצורה מאובטחת. או אז נתגלתה מערכת מנהרות, כ-200 מ' אורכה, שהובילה אל מחוץ לבית החולים, לשכונה הצפונית הסמוכה. שם אכן נמצא מרכז המפקדות של העיר עזה.

חמאס הבין שכוחות צה"ל יפשטו במוקדם או במאוחר על מתחם בית החולים ולכן בנה את מפקדותיו מחוצה לו, אך יצר "יציאת חירום" לבכיריו אל בית החולים, כמעין "עיר מקלט" ומגן מפני ההפצצות. בית החולים שיפא היה אפוא הממ"ד של מפקדי חמאס, על אף שמרכז הפעילות מוקם מחוץ לו. אין משמעות הדבר שבית החולים היה מתקן הומניטרי תמים. במקום הוחבאו חטופים, מפקדים ואמצעי חבלה כדבר שבשגרה. ואכן, במהלך הפשיטה על בית החולים נמצא בו ציוד של חיילי גולני שנחטפו בשמחת תורה, ובכלל זאת קסדות מגואלות בדמם, וכן נשק צה"לי שנגנב במהלך הטבח (כפי שניתן לראות בתמונה המצורפת).

במקרה של בית החולים שיפא התגלתה אפוא השטניות החמאסית כמתוחכמת. בית החולים שימש לפעילות טרור מובהקת אך תת-הקרקע שלו הכילה חדרי שהייה לבכירים ולא את המפקדות המרכזיות שאותן ציפו כוחות צה"ל למצוא.



ציוד חטופים שנמצא בבית החולים שיפא, ובו קסדות ונשק של חיילי גולני

### 3.3. הערכות שגויות לגבי מתקני ייצור אמל"ח

הערכת המצב המודיעינית לגבי חמאס לא כללה את מתקני ייצור האמל"ח המתקדמים ואת היקפם. במהלך המלחמה אותרה רשת מפעלי ייצור עצומים, תעשיות ביטחוניות ממש. המודיעין שנאסף במהלך התמרון נתן מיקום משוער, אך היקף המפעלים הביטחוניים היה הפתעה:

ממרגמות 81 ו-120 מ"מ ועד נשק תלול מסלול כבד לטווח של 120 ק"מ.

במפעל אחד מבין הרבים שנמצאו יוצרו בין 800-1,000 פריטי תמ"ס ביממה וכך גם בשאר המפעלים. המפעלים סודרו בשרשרת מובנית ומסודרת לפי מיקום בתוך שרשרת ייצור, של ברזל-חריטה-כימייה-חנ"מ-הרכבה-מרעומים ולסיום הפצה. על פני השטח הגלוי שכנו מסגרות, ואילו החלק הצבאי שכן מתחת לפני הקרקע. פירים ובהם מעליות הובילו לאזורי ייצור, אחסנה ומנהרות שינוע, 2.5 מ' רוחבן, ובהן קרונות חשמליים ששינעו את התוצרים למקומם.

מפעלי הנשק כולם מוקמו, שוב, מתוך הערכת אויב שביצע חמאס כלפינו. חמאס ידע שציר טנצ'ר הולא הוא רחוב צלאח א-דין החוצה את הרצועה מצפון לדרום ישמש ציר פינאי הומניטרי בכל תרחיש של תמרון קרקעי ולפיכך יימנע צה"ל מלפגוע בו. בהתאם, בנה חמאס את כל מפעליו על קו הבתים הראשון שעל ציר זה. גם כאן, השטניות של חמאס לא הופנתה רק כלפי אזרחי ישראל אלא גם כלפי אזרחי רצועת עזה, כשהוא משתמש בהם ככלי משחק רחב היקף במאבק נגד ישראל שהלוא ברור שכשצה"ל יחשוף את המחרטות ייפגע הציר, ולכך פוטנציאל ממשי למשבר הומניטרי.

בסופו של דבר, צה"ל אומנם הגיע למפעלים אלו והשמיד אותם, אך נדרש לכך זמן רב, מכיוון שמדינות העולם כפו עלינו לייצב את ציר טנצ'ר כציר הומניטרי ולפיכך יכולות הפעולה על הציר סבלו ממגבלות רבות.

#### 4. המערכה על דעת הקהל

מלבד השימוש בכלי תקשורת רשמיים ובסרטוני חטופים, גם בשדה הפעולה התקשורתית-צבאי פעל חמאס בהצלחה רבה. באמצעים פשוטים-יחסית, כגון סרטונים קצרים, הצליח חמאס לתעד פגיעות בכוחותינו ולהדהד אותם היטב. רבים מהסרטונים הללו תיעדו אירועים שבהם כוחותינו לא נפגעו, אך חמאס הצליח להפיק הון יח"צני גם ממצבים אלו. הוא עצר את הסרטון ברגע הפיצוץ של חומר הנפץ ולא הראה את רגעי ההמשך הן אף די היה בכך כדי ליצור אפקט שלילי במערכה על דעת הקהל.

בנקודה זו התגלה חמאס כמוכשר מאיתנו, על אף קיומו של מערך שלם בצה"ל, הלוא הוא חטיבת דובר צה"ל, שמטרתו לפעול בזירת דעת הקהל. זמן רב חלף עד שנעשו פעולות בעלות אפקט דומה מצידנו ונדרשו אלתורים ויוזמות מהשטח כדי להביא תוצרים בעלי ערך הן על אף הימצאותן של יחידות ייעודיות לנושא, שבתחילת הלחימה לא פעלו כנדרש.

#### סיכום ומחשבות להמשך

במהלך מלחמת חרבות ברזל התגלה חמאס כאויב חכם ומתוחכם, המבין כי חולשתו איננה מאפשרת לו לפעול במתכונת הדדית, כוח מול כוח. בהתאם הפעיל חמאס מגוון אמצעים שהם מעבר לכוח: שימוש באוכלוסייה ובארגונים בינלאומיים; שימוש בכלי נשק פשוטים; מיקום מתקני ייצור אמל"ח מתחת לצירים ראשיים ועוד. חמאס הבין היטב את החולשות הישראליות, במישור

הפנימי והבינלאומי, והחששות לחיי אדם, הן חטופים והן כוחותינו (כגון הקרסת תוואי תת"ק על כוחותינו כדי לעכב אותנו).

לצד זאת התברר כי כמה מן ההערכות המודיעיניות באשר לחמאס היו שגויות וחסרות. עובדה זו איננה נכונה רק להנחה כי חמאס מורתע, הנחה שרבים מדברים עליה, כי אם גם להיקף המנהרות, למיקומן של מפקדות חמאס ועוד.

אכן, לא היה ולו קרב אחד שבו התמרון לא השיג את יעדיו. צה"ל ניצח בכל הקרבות ויצא כשידו על העליונה במובהק. לא רק אויבינו למדו אותנו; גם אנו למדנו וניצחנו ונמשיך לנצח. אך את מחיר היהירות והרשלנות שילמו אזרחי ישראל בדם. המשך המערכה יחייב שליטה מבצעית על רוב הרצועה, ומעבר למבצעים חטיבתיים לתקופה ארוכה. סוגיית רפיח שעומדת על הפרק היא המעוז האחרון של חמאס ברצועה ואכן כיבוש רפיח יהיה אבן דרך חשובה בהקרסת היכולות הצבאיות של חמאס.

**נכתב על ידי סרן (במיל") משה גוטמן, מכון משגב, עוזר רמ"ט אוגדה 36.**

התובנות נכתבו בעקבות שירות מילואים של כמאה ימים בצמוד לרמ"ט אוגדה 36, תא"ל מרדכי כהנא.