אוניברסיטת רייכמן
קתדרת שלג
לחקר משברים

אוניברסיטת רייכמן
המכון הבינלאומי
למדיניות נגד טרור (ICT)
ע"ש ננסי וסטיבן גרנד



פרדוקס העוצמה

בין עוצמה צבאית לחולשת המיקוח במשבר חטופי ה7 באוקטובר

ליאור לוטן | אוקטובר 2026

קתדרת שלג לחקר משברים פועלת בבית ספר לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה באוניברסיטת רייכמן, כמרכז אקדמי־יישומי למחקר, הכשרה וקידום הידע בתחום ניהול המשברים.

מטרות הקתדרה הן חיבור בין מחקר אקדמי, מדיניות ופרקטיקה לשיפור המוכנות, קבלת ההחלטות והניהול של משברים ביטחוניים, מדיניים, ציבוריים ועסקיים.

הקתדרה פועלת בשיתוף מקבלי החלטות, מוסדות וגופי מדינה, המגזר העסקי והחברה האזרחית וקהילות, תוך מחויבות למקצועיות ועצמאות.

Crisis.Chair@runi.ac.il

https://www.runi.ac.il/research-institutes/government/sheleg

אל"מ (מיל.) עו"ד ליאור לוטן הוא ראש קתדרת שלג לחקר משברים באוניברסיטת רייכמן.

לשעבר, מתאם השבויים ונעדרים במשרד ראש הממשלה ויועץ שרהב"ט לשו"ן

תקציר מנהלים

משבר החטופים שנוצר בעקבות מתקפת 7 באוקטובר 2023 היה חסר תקדים בהיקפו, במורכבותו ובמשמעותו האסטרטגית. ישראל נדרשה להשיב מאות חטופים מידי חמאס ובמקביל לנהל מלחמה לפירוק יכולותיו הצבאיות והשלטוניות. שני היעדים היו חיוניים, אך נשענו על לוגיקות שונות ולעיתים מתנגשות. הכרעה צבאית עשויה לדרוש זמן, כוח ונוקשות, השבת חטופים מחייבת מהירות, גמישות וניצול חלונות הזדמנות.

מדיניות הממשלה ביחס להשבת החטופים הייתה המשתנה המעצב המרכזי של המאמץ להשבתם ושל תוצאותיו. בהגדרה הראשונה של יעדי המלחמה קבע קבינט המלחמה את היעד הנוגע לחטופים כ **"יצירת התנאים להשבת החטופים".** בחודשים שלאחר מכן כבר הציג הדרג המדיני בפומבי את השבת החטופים ופירוק חמאס כשני יעדי מלחמה מקבילים.

הפער בין ההגדרה הפורמלית של היעד לבין הצגתו הפומבית לא היה סמנטי אלא בעל משמעות אסטרטגית שעיצבה את המאמץ כולו, את מרחב המיקוח והתמורות במשא ומתן, ואת ההכרעות בין המשך הלחימה מול האויב לבין קיום עסקה עם האויב להשבת החטופים.

אולם, מאמר זה אינו מבקש לבחון אם המדיניות שקבע הדרג המדיני הייתה נכונה או את השיקולים והמניעים שהובילו אליה. מוקד המאמר הוא **הרובד המקצועי שמתחת להכרעה המדינית.** כיצד תורגמה המדיניות לאסטרטגיית משא ומתן, כיצד השפיע המנדט שניתן למנהלי התהליך, כיצד נבנו ונוהלו צוות המשא ומתן ומערך התיווך, כיצד הופעלו מנופי הכוח, הזמן והמודיעין לקידום המשא ומתן.

שאלת המאמר המרכזית היא **האם, בהינתן מדיניות הממשלה והאילוצים שנבעו ממנה, מערכת המשא ומתן שפעלה מיצתה היטב את עוצמותיה של ישראל לשם השבת החטופים** ?

טענת המאמר היא שלא.

חרף עליונות צבאית, מודיעינית ומדינית, משאבים חסרי תקדים ומסירות יוצאת דופן של העוסקים במשימה, **ישראל לא הצליחה לתרגם את עוצמתה הכוללת לעוצמת משא ומתן מקבילה.**

המאמר מציג שישה כשלים מרכזיים שהביאו לכך:

הראשון, **ארכיטקטורת התיווך.** מערך התיווך שכלל את ארה"ב, קטאר ומצרים הרחיב את הגישה לחמאס ואת מנופי ההשפעה עליו, אך גם הרחיק את ישראל ממוקד ההכרעה בחמאס והפך את **האינטרסים של המתווכות למשתנה מעצב במשא ומתן לצד האינטרסים של הצדדים עצמם.**

השני, **אסטרטגיית ה"משא ומתן תחת אש".** זו נותרה האסטרטגיה המובילה של מאמץ המו"ם **גם לאחר שהכוח הצבאי נשחק כמנוף בשולחן המשא ומתן.** הלחץ הצבאי היה מרכיב חיוני במאמץ להשבת החטופים ותרם להבשלת הסכמי השחרור בנובמבר 2023 ובינואר 2025. אולם ככל שהמלחמה התמשכה, חמאס הסתגל ללחץ ואילו האילוצים על יכולתה של ישראל להמשיך ולהפעילו הלכו וגברו. הכוח הצבאי המשיך לממש הישגים משמעותיים בשדה הקרב, אך השפעתו על עוצמת המיקוח של ישראל והנעת חמאס להסכם שחרור חטופים הלכה ופחתה.

השלישי, **אסטרטגיית ההסכמים החלקיים.** אלו אפשרו להשיב חטופים מוקדם יותר אך כל עסקה הקשתה על השגת הבאה אחריה. **התמורות החלקיות שישראל הייתה מוכנה להציע לעסקה הבאה הלכו ונתנו פחות מענה ליעדים האסטרטגיים שחמאס ביקש להשיג ובראשם סיום המלחמה ונסיגת צה"ל.** כך הלך והצטמצם מרחב ההסכמה לעסקה הבאה, ותהליך השבת כלל החטופים התארך.

הרביעי, **מבנה צוות המשא ומתן.** בכירי המוסד, השב"כ וצה"ל הביאו לצוות עוצמה מוסדית ומודיעינית, נגישות למקבלי ההחלטות ומסירות מרשימה. אולם ריבוי משימותיהם הנוספות, מנדט מוגבל והיעדר מומחיות ייעודית מספקת במשא ומתן הגבילו היכולת לפעול **כצוות משימה אחד, מקצועי וייעודי לניהול המשא ומתן.** בחירת האנשים הטובים ביותר מכל ארגון אינה תחליף **לבניית הצוות המתאים ביותר למשימה.**

החמישי, **אחריות ללא סמכות.** צוות המשא ומתן נשא באחריות המעשית לקידום עסקה להשבת החטופים אך לא קיבל מרחב תמרון מספק לניהול המיקוח. ההכרעות האסטרטגיות נותרו בצדק, בידי הדרג המדיני, אך גם בצומתי מיקוח מרכזיים נדרש הצוות לשוב ולקבל אישור לשינויים בעמדות ובתמורות. **כך נוצר פער בין האחריות שהוטלה על הצוות להשיג תוצאה לבין הסמכות שניתנה לו לעצב את הדרך אליה.** הפער צמצם את גמישות הצוות, החליש את מעמדו מול חמאס והמתווכות והקשה על ניצול חלונות הזדמנות להסכם בזמן אמת. במקום לנהל מיקוח עם האויב בתוך גבולות מדיניים שהוגדרו מראש, נדרש הצוות שוב ושוב לנהל במקביל גם את **המיקוח על מרחב הפעולה שלו מול הדרג שמאחוריו.**

השישי, **שיטת הפעולה.** המשא ומתן התנהל ללא שיטת פעולה סדורה, יוזמת ורציפה. ישראל פעלה במידה רבה בתוך **תהליך שעוצב בידי המתווכות** והגיבה למתווים, למועדים וליוזמות שהציגו, במקום להוביל את התהליך בעצמה. **כך נחלשה היוזמה הישראלית בניהול המשא ומתן.** הזמן לא הופעל באופן שיטתי כמנוף, התקדמות וסחבת לא נקשרו במערכת תמריצים ולא נעשה שימוש מספק במנופים וטקטיקות מו"ם כדי להשפיע על התנהגות חמאס. **ישראל ייצגה את עמדותיה במשא ומתן, אך במידה רבה לא ניהלה את תהליך המשא ומתן עצמו.**

תוצאת כשלים אלו היא **הפער בין עוצמתה הצבאית והלאומית של ישראל מול חמאס לבין יכולתה לארגן ולתרגם עוצמה זו לעוצמת מיקוח אפקטיבית.** במשבר הבא ישראל לא תזדקק רק ליותר כוח, מודיעין, מתווכים או בכירות, אלא ל**יכולת לאומית קבועה לניהול משברי חטיפה, הנבנית כבר בשגרה.**

הדרג המדיני יוסיף לקבוע את התכלית, סדרי העדיפויות, הקווים האדומים ומרחב התמורות להשבת החטופים. תחתיו נדרש לרכז את האחריות המקצועית לניהול המשבר במנגנון לאומי ייעודי ומתמחה שיתרגם את המדיניות לאסטרטגיה אופרטיבית אחת ויתכלל לתכלית משותפת את כלל מאמצי המדינה: משא ומתן, מודיעין, מבצעים, דיפלומטיה, משפט, השפעה, תקשורת והזירה הציבורית.

המטרה אינה לרכז את כלל יכולות המדינה בגוף אחד, אלא לרכז אחריות מקצועית אחת שתדע להפעיל את כלל יכולות המדינה כמערכת אחת, לתכלית אחת.

למשברי טרור חטיפה מאפיינים משותפים המאפשרים לפתח תורה, מומחיות ויכולות ייעודיות, אך המשבר הבא יהיה בהכרח שונה ממשבר חטופי עזה. לכן אין להיערך אליו באמצעות הכנת פתרונות למשבר הקודם, אלא באמצעות **בניית יכולת לאומית להתמודד עם משבר שצורתו, היקפו ונסיבותיו אינם ידועים מראש.**

הלקח המצטבר ממשבר חטופי 7 באוקטובר ומניסיונה רב השנים של ישראל בהתמודדות עם שו"ן הוא שעוצמה לאומית אינה הופכת מעצמה לעוצמת מיקוח.

את היכולת לתרגם כוח, מודיעין, דיפלומטיה והשפעה לעוצמת מיקוח אפקטיבית להשבת חטופים המוחזקים בידי ארגון טרור, יש לבנות לאמן ולתרגל בשגרה.

את מאפייני משבר החטופים הבא אי אפשר לחזות, את היכולות הנדרשות להשיב ממנו חטופים בשלום, חייבים לבנות מראש.

הקדמה

ב־7 באוקטובר 2023 ניצבה ישראל בפני אחד ממשברי הביטחון הלאומי החמורים בתולדותיה. מתקפת חמאס על יישובי הדרום לא הייתה רק מתקפת טרור ומלחמה רחבת היקף אלא אירוע בעל משמעויות אסטרטגיות, לאומיות ותודעתיות עמוקות. מאות אזרחים וחיילים נחטפו לרצועת עזה וישראל נקלעה למשבר בני ערובה חסר תקדים בהיקפו, במורכבותו ובהשפעתו על החברה הישראלית ועל מערכת קבלת ההחלטות הלאומית.

ככל שהתקדמה המערכה הצבאית מול חמאס הלכה ישראל ועמדה מול **דילמה אסטרטגית יסודית**. כיצד לפרק את כוחו הצבאי והשלטוני של חמאס, ובמקביל, להשיב את החטופים המוחזקים בידיו במהירות ובחיים.

בהחלטת הקבינט מ־16 באוקטובר 2023 לא הוגדרה השבת החטופים כיעד מלחמה עצמאי, אלא נקבע היעד של **"יצירת התנאים להשבת החטופים לישראל"** לצד היעד של השמדת יכולותיו הצבאיות, השלטוניות והארגוניות של חמאס. עם זאת, כבר מסוף 2023 התבטאו מקבלי ההחלטות בפומבי כי השבת החטופים ופירוק חמאס הינם שני יעדי מלחמה מרכזיים ומקבילים [1].

שני היעדים היו לגיטימיים וחיוניים. אולם החלטת הממשלה שלא להגדיר בתחילת המלחמה את השבת החטופים כיעד מלחמה עצמאי, ובהמשך להציגה כיעד מקביל לפגיעה בחמאס, יצרה **מתח מובנה בין שתי לוגיקות אסטרטגיות שונות, לוגיקת ההכרעה הצבאית ולוגיקת השבת החטופים.**

שתי הלוגיקות אינן פועלות לפי אותם כללים, לוחות זמנים או מדדי הצלחה. לוגיקת ההכרעה מבקשת להפעיל כוח לאורך זמן כדי לשחוק את האויב ולהעמיק את ההישג. לוגיקת ההשבה מבקשת להשתמש בכוח כמנוף אך לתרגם אותו במהירות להסכם בטרם יישחק ובטרם יגדל הסיכון לחטופים. בהכרעה צבאית, זמן ונוקשות עשויים לחזק את הלחץ על האויב. במשא ומתן להשבת חטופים הם עלולים לצמצם את מרחב ההסכמה ולסגור חלונות הזדמנות.

מה שעשוי לשרת את ההכרעה בשדה הקרב אינו משרת בהכרח את קידום השבת החטופים בשולחן המשא ומתן.

הבעיה לא הייתה בעצם קביעת שני יעדי המלחמה, אלא בהיעדר אסטרטגיית על שהגדירה כיצד להכריע ביניהם כאשר הם מתנגשים. ללא סדרי עדיפויות וכללי הכרעה ברורים נוצר פרדוקס. קידום יעד אחד עלול היה לפגוע בהשגת האחר.

[1] נאום ראש הממשלה בכנסת בתאריך 24.1.24

https://main.knesset.gov.il/en/news/pressreleases/pages/press24124x.aspx?utm_source=chatgpt.com

פרדוקס זה עיצב את המאמץ להשבת החטופים. **העליונות הצבאית, המודיעינית והמדינית של ישראל לא תורגמה לעליונות מקבילה במשא ומתן.** המשבר התארך, מחיר השבת החטופים עלה, וחטופים נוספים לא שרדו את השבי.

מטרת מאמר זה אינה לבחון את מניעי מקבלי ההחלטות בקביעת יעדי המלחמה ואינה לשפוט בדיעבד טעויות נקודתיות בתהליך מורכב שהתנהל בתנאי מלחמה ואי ודאות.

מטרתו היא לבחון את המאמץ הישראלי להשבת החטופים כמערכת אסטרטגית של משא ומתן משברי ולשאול **האם מאמץ המשא ומתן להשבת החטופים התאים למשימה ואפשר לישראל למצות את עוצמתה.**

הניתוח מתמקד בהנחות היסוד, בהחלטות ובדפוסי הפעולה שעיצבו את המאמץ. תכליתו אינה לשפוט את העבר, אלא להפיק ממנו לקחים למשבר החטיפה הבא.

אין בניתוח זה כדי לגרוע מעוצמת המאמץ הלאומי להשבת החטופים. העוסקים במשימה פעלו במסירות יוצאת דופן, בתנאים חסרי תקדים ותוך הפעלת משאבים ויכולות בהיקף נרחב. בתום 843 ימים מפרוץ המשבר לא נותרו עוד חטופים ישראלים, חיים או חללים, בידי חמאס בעזה. השבתם היא הישג לאומי וערכי וביטוי עמוק למחויבותה של מדינת ישראל לאנשיה.

הפקת הלקחים מן המשבר היא המשכה של אותה מחויבות להבטיח שבמשבר הבא תדע ישראל להשיב את אנשיה מהר, בבטחה ובדרך שתשמור על האינטרסים החיוניים של המדינה.

"אֶל אֶרֶץ צָבִי | אֶל דְּבַשׁ שְׁדוֹתֶיהָ | אֶל הַכַּרְמֶל וְהַמִּדְבָּר |
אֶל עַם אֶשֶׁר לֹא יָחֻשָּׁה | שְׁאֶת בָּנָיו לֹא יַפְקִיר לְזָר"

תלמה אליגון רוז

טבלה 1 :

משבר החטופים בנתונים

היקף המשבר

251
נחטפו ב־7 באוקטובר 2023
אזרחים וחיילים, נשים וגברים, ילדים, תינוקות וקשישים

4
הוחזקו ברצועה מאז 2014
2 חללי צה"ל, 2 אזרחים

843
ימי משבר
מן החטיפה ועד השבת החטוף האחרון

תוצאת המשבר

168
הושבו בחיים

85
הושבו חללים
מהם 44 נחטפו כחללים

41
חטופים מתו בשבי

8
חולצו בחיים
במבצעי צה"ל ושב"כ

3
הסכמי שחרור
נובמבר 2023 · ינואר 2025 · אוקטובר 2025

5
שוחררו שלא בהסכמים מול ישראל

הרכב החטופים

37
תינוקות, ילדים ונוער

92
נשים · מהן 7 חיילות

22
חיילים וחיילות

30
מבוגרים מעל גיל 70

34
אזרחים זרים · תאילנד (31), נפאל, הפיליפינים וטנזניה

הרקע האסטרטגי למשבר החטופים

מתקפת חמאס ב־7 באוקטובר 2023 הייתה תוצר של תהליכים אסטרטגיים שהתפתחו לאורך שנים בזירה האזורית וברצועת עזה ושל **פער עמוק בין האופן שבו ישראל וחמאס פירשו זה את זה ואת המציאות שהתפתחה ביניהם.**

פער זה עיצב לא רק את הדרך למלחמה, אלא גם את האופן שבו שני הצדדים ניהלו את משבר החטופים שנוצר בעקבותיה.

בשנים שקדמו למתקפה ביססה איראן את **"ציר ההתנגדות"** כרשת אזורית של ארגונים ויכולות שנועדה להפעיל לחץ על ישראל ממספר זירות. חיזבאללה היה הכוח הצבאי המרכזי במערך זה וחמאס השתלב בו כשחקן עצמאי שקשריו הצבאיים והאסטרטגיים עם איראן וחיזבאללה הלכו והעמיקו.

לאחר מבצע **שומר החומות במאי 2021** התחדד בתפיסת הנהגת חמאס הרעיון לעבור מתפיסה הגנתית הרתעתית לתפיסה התקפית, וממאבק מתמשך ומוגבל מול ישראל למהלך אסטרטגי שנועד לשנות את כללי העימות עמה [2].

מסמכים שנתפסו ברצועת עזה במהלך מערכת חרבות ברזל מצביעים על כך שסינוואר עסק בשנים שקדמו ל 7 באוקטובר בגיבוש תרחישים למערכה רחבת היקף מול ישראל ובניסיון לרתום למהלך גם את איראן, חיזבאללה וגורמים נוספים ב"ציר ההתנגדות". במסמכים אלו מתוארים תרחישי מתקפה רב זירתית שנועדה להסב לישראל פגיעה צבאית, כלכלית, חברתית ותודעתית עמוקה [3].

בהחלטתו לצאת למתקפה באוקטובר 2023, סינוואר לא ביקש לפתוח סבב נוסף מול ישראל במסגרת כללי המשחק הקיימים. הוא ביקש לשבור אותם ע"י מתקפה אסטרטגית שתשנה מן היסוד את מאזן העימות של חמאס מול ישראל.

---

[2] אחד הסימוכין לשינוי תפיסתי זה מצוי בתוכנית **"חומת יריחו"** שגובשה בחמאס ותיארה מתווה למתקפה רחבת היקף בשטח ישראל הכוללת פריצת הגבול, חדירה ליישובים והשתלטות על יעדים צבאיים. עיקרי התוכנית הגיעו לידי ישראל יותר משנה לפני 7 באוקטובר .
https://www.nytimes.com/2023/11/30/world/middleeast/israel-hamas-attack-intelligence.html?utm_source=chatgpt.com

[3] Daniel Sobelman | The Strategic Origins of Hamas's October 7 Attack, *Studies in Conflict & Terrorism*, published online January 12, 2026 |
https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1057610X.2026.2613426?utm_source=chatgpt.com

התפיסה הישראלית: הכלה, הרתעה והסדרה

מנגד, מאז השתלטות חמאס על רצועת עזה ב 2007 התבססה בישראל מדיניות שעיקרה **ניהול האיום והרתעת חמאס ולא הכרעתו.** ישראל השלימה בפועל עם המשך שלטונו ברצועה וביקשה לרסנו באמצעות שילוב של הרתעה צבאית, הגנה, סבבי לחימה מוגבלים ותמריצים אזרחיים וכלכליים.

בבסיס מדיניות זו עמדו מספר הנחות יסוד שעיקרן כי חמאס הוא שחקן רציונלי המבקש בראש ובראשונה לשמר את שלטונו, ההרתעה הישראלית תרסן אותו מעימות רחב, שיפור המציאות הכלכלית והאזרחית ברצועה יגדיל עבורו את מחיר המלחמה, ושימור חמאס ככתובת שלטונית מרוסנת בעזה משרת אינטרסים ישראליים, ובכללם הבידול בינו לבין הרשות הפלסטינית.

מכאן נגזרה בישראל תפיסה של שימור האיום מעזה ברמה נסבלת תוך הימנעות מן המחירים הכרוכים בכיבוש הרצועה ובהפלת שלטון חמאס.

כלי מרכזי במימוש תפיסה זו היה מודל "הסבבים": הפעלת כוח צבאי מוגבל שנועדה לפגוע ביכולות חמאס, לחדש את ההרתעה מולו ולאחר מכן לשוב לתקופת רגיעה והסדרה. מבצעי "עופרת יצוקה" (2008), "עמוד ענן" (2012) ו"צוק איתן" (2014) ביטאו במידה רבה היגיון זה.

לצד הכוח הצבאי הפעילה ישראל מנופי ריסון אזרחיים וכלכליים שנועדו ליצור לחמאס **מחיר שלטוני וכלכלי להפרת השקט,** בהם הקלות בתנועת סחורות, היתרי עבודה, העברות כספים וסיוע אזרחי לרצועה. תקופות הרגיעה נתפסו בישראל כחיזוק להנחה שחמאס מורתע, רציונלי, מעוניין בשימור שלטונו ומבין את מחירו של עימות רחב.

אולם חמאס פירש וניצל את אותה מציאות באופן שונה. בעוד ישראל ראתה בהסדרה אמצעי לייצוב הזירה, חמאס המשיך בהתעצמות ובהיערכות למערכה רחבה החורגת ממודל הסבבים שאליו נערכה ישראל.

כך נוצר ערב 7 באוקטובר **פער אסטרטגי עמוק. ישראל ביקשה לשמר את כללי המשחק באמצעות הרתעה והסדרה, חמאס נערך לשבור את כללי המשחק בחסות אותה הסדרה.**

פער זה חיוני גם להבנת משבר החטופים. **החטיפה ההמונית לא הייתה רק תוצאה נלווית של המתקפה אלא מרכיב באסטרטגית המלחמה של חמאס.** השליטה במאות חטופים העניקה לחמאס אפשרות להמיר חלק מנחיתותו הצבאית בעוצמת מיקוח וכך להשפיע על מהלך הלחימה ותנאי סיומה, לצד המאמץ לשחרור אסירים.

זהו הפרדוקס העומד בלב מאמר זה. **ישראל השיגה במשבר אוקטובר 2023 עליונות צבאית, מודיעינית ומדינית מובהקת על חמאס, אך התקשתה לתרגם את יתרונותיה לעוצמת מיקוח אפקטיבית להשבת החטופים מידיו.**

רקע השו"ן בין ישראל לחמאס

ישראל וחמאס נכנסו למשבר החטופים של 7 באוקטובר 23 עם ניסיון מצטבר מפרשות שו"ן קודמות שעיצב את תפיסותיהם, ציפיותיהם והערכתם את ערכם של החטופים.

פרשת השו"ן הראשונה הייתה **פרשת גלעד שליט.** שליט, לוחם שריון, נחטף ב־25 ביוני 2006 באזור כרם שלום והוחזק בידי חמאס ברצועת עזה במשך 1,941 ימים. הוא הושב לישראל ב־18 באוקטובר 2011 במסגרת עסקה בתיווך מצרי ובמעורבות מתווך גרמני, שבמסגרתה שחררה ישראל 1,027 אסירים ביטחוניים בשני שלבים.

הפרשה השנייה החלה במהלך מבצע צוק איתן ב־2014 ונמשכה לתוך משבר 7 באוקטובר 2023. חמאס החזיק בגופותיהם של חללי צה"ל ממבצע צוק איתן ב2014, **סגן הדר גולדין ז"ל וסמ"ר אורון שאול ז"ל,** ובשני אזרחים ישראלים שנכנסו לרצועה, **אברה מנגיסטו והישאם א־סייד**. בשנים עד לאוקטובר 2023 פעלה ישראל מול חמאס להשבת הארבעה אך המאמצים לא הבשילו.

שתי הפרשות היו עבור ישראל וחמאס מעבדת למידה אסטרטגית בה כל צד הפיק לקחים שונים בתכלית על ערכם של החטופים, כוחו של המשא ומתן והאסטרטגיה לניהול משבר החטיפה הבא.

שו"ן בתפיסת חמאס: החטוף נכס אסטרטגי

ניתוח פרשות השו"ן הקודמות מול חמאס ומסמכי הארגון שנתפסו במהלך המלחמה מצביע על שלוש שכבות אינטרסים של הארגון בהחזקת חטופים ישראלים.

השכבה המעשית -שחרור אסירים, השגת תמורות אזרחיות, כלכליות ואחרת.

השכבה האסטרטגית-הגבלת חופש הפעולה של ישראל והשפעה על החלטותיה הביטחוניות והמדיניות.

השכבה התודעתית- מול ישראל, החזקת החטופים שימשה מרכיב במאזן ההרתעה וכלי להתשה ולשחיקה בין סבבי הלחימה [4]. בזירה הפלסטינית היא חיזקה את מעמד חמאס באמצעות אתוס ה"מוקאוומה" והמאבק לשחרור האסירים. בזירה האזורית תרמה לחיזוק מעמדו והשפעתו.

[4] לדוגמה, חמאס הסתיר וטשטש במכוון את גורלם של החטופים ובכלל זה את ההבחנה בין חיים לחללים ובין אזרחים לחיילים.

מנקודת מבטו של חמאס, רגישותה של ישראל לגורל חטופיה הופכת אותם **למנוף א-סימטרי רב עוצמה.** באמצעות מספר קטן של חטופים יכול ארגון נחות מישראל בעוצמתו הצבאית להפעיל עליה לחץ ולהשיג תמורות החורגות ממשקלו היחסי.

עסקת שליט המחישה לחמאס את עוצמתו של מנוף זה. שחרור 1,027 אסירים תמורת חייל ישראלי אחד הוכיח בראיית הארגון, כי חטיפה אינה רק אמצעי לשחרור אסירים, אלא **כלי אסטרטגי להשפעה על ישראל ולהשגת תמורות שקשה להשיג באמצעים אחרים**.

יותר מחמש שנות החזקתו של שליט סיפקו לחמאס לקח נוסף. **ניתן להחזיק חטוף ישראלי לאורך זמן ולסרב לשחררו מבלי שעצם ההחזקה תטיל על הארגון והנהגתו מחיר בטחוני או אסטרטגי משמעותי**. בשנים שקדמו לאוקטובר 2023 האינטרס הישראלי בשימור היציבות הביטחונית והאזרחית ברצועה הגביל את המחירים שישראל הייתה מוכנה להטיל על חמאס בשל המשך החזקתם של ישראלים בידיו.

כך למד חמאס לא רק את ערכו של החטוף כמנוף מיקוח, אלא גם את יכולתו לשמר את המנוף לאורך זמן.

שו"ן בתפיסת ישראל: טרור חטיפה אינו איום אסטרטגי

נושא השו"ן נוגע בשכבות העמוקות ביותר של האתוס הישראלי. הוא מבוסס על מסורת יהודית עתיקה של פדיון שבויים וערבות הדדית ועל תפיסת הסולידריות שהתעצבה בצה"ל ובחברה הישראלית לאורך המאבק המתמשך על קיומה של המדינה. מתוך רבדים אלה התגבשה באתוס הקולקטיבי הישראלי **נורמה לאומית עמוקה של אחריות להשבת שבויים, נעדרים וחטופים.** השבתם של חטופים אינה נתפסת בישראל רק כמשימה ביטחונית או בשיקול עלות מול תועלת, אלא כמבחן לערבות ההדדית, לאמון שבין המדינה לאזרחיה ובין צה"ל ללוחמיו, ולחוסנה של החברה הישראלית.

ברמה המעשית, **סוגיית השו"ן לא נתפסה בישראל כאיום אסטרטגי בפני עצמו** אלא בעיקר כבעיה ביטחונית וערכית בעלת השלכות על אינטרסים אסטרטגיים רחבים יותר, בהם הרתעה, אמון הציבור בהנהגת המדינה ובצה"ל והחוסן הלאומי. זאת, למרות ש**אין מדובר באיום נדיר המתממש מעת לעת, אלא במרכיב מתמשך בעימות שבין ישראל לארגוני הטרור.** ב 45 השנים שבין מבצע ליטני בלבנון ב־1978 לאוקטובר 2023, הוחזקו חיילי צה"ל, חללים ואזרחים ישראלים, בידי ארגוני טרור בלבנון וברצועת עזה במשך תקופה מצטברת של כ־33 שנים המהווה כ־73% מן התקופה כולה.

גם עסקת שליט ב 2011 לא הובילה את ישראל לבניית תפיסה חדשה להתמודדות עם איום החטיפה אלא **מיקדה את הלקח הישראלי בעיקר בסיכון שבעסקה עצמה.** המחיר החריג של העסקה והשלכותיו העמיקו את הוויכוח הציבורי על

גבולות המחיר שמדינה רשאית לשלם וחיזקו את החשש כי תמורות גבוהות יגדילו את התמריץ לחטיפות נוספות.

כך התגבשה בקרב מקבלי ההחלטות בישראל גישה שביקשה בראש ובראשונה **למנוע את שחזור עסקת שליט**. גם במאמץ להשבת ארבעת הישראלים שהוחזקו בעזה מאז 2014 התמקדה ישראל **בהקטנת התמורה שתידרש לשלם** אך לא הפעילה במקביל מנופים משמעותיים **להגדלת המחיר שחמאס ישלם על המשך החזקתם**.

בין עסקת שליט באוקטובר 2011 לאוקטובר 2023 **ישראל התמקדה בעיקר במניעת עסקת שליט הבאה, ופחות בהיערכות למשבר החטיפה הבא.** לא גובשה בישראל דוקטרינה לאומית כוללת הנוגעת להתמודדות עם טרור חטיפה ולא נבנתה יכולת לאומית ייעודית להתמודדות עם האיום.

עד ערב 7 באוקטובר נוצר פער למידה מהותי בין הצדדים. **חמאס כבר ראה בחטיפה נשק אסטרטגי, ישראל עדיין התייחסה אליה כאל משבר שיש להתמודד עמו לאחר שהתרחש, ללא תפיסה לאומית סדורה לניהולו.**

משבר החטופים 7.10: מורכבות ועוצמות חסרי תקדים

משבר החטופים בעזה היה שונה מהותית ממשברי שו"ן קודמים שידעה ישראל. מצד אחד היקף החטיפה, הרכב החטופים, תנאי השבי והמלחמה המתמשכת יצרו מורכבות וסיכון חסרי תקדים. מצד שני, לרשות ישראל עמדו עוצמות צבאיות, מודיעיניות, מדיניות וציבוריות בהיקף חסר תקדים שלא עמד לרשותה במשברי החטיפה הקודמים.

משבר חטופי ה 7.10 התנהל בישראל בתוך מתח יסודי בין מורכבות יוצאת דופן ליכולות יוצאות דופן להתמודד עמו.

מורכבויות ואילוצים

א) **היקף והרכב החטופים**| מאות חטופים מקבוצות שונות. אזרחים וחיילים, נשים וגברים, ילדים, קשישים, חולים ופצועים.
ריבוי הקבוצות השונות יצר לכל קבוצה ערך מיקוח, דחיפות, סיכונים ואינטרסים שונים, הקשה על גיבוש מתווה אחד להשבת כלל החטופים והפך למעשה משבר חטיפה אחד למספר משאים ומתנים שונים בתוך אותה מערכת מיקוח.

ב) **סיכון מתמשך לחיי החטופים**| תנאי השבי, מצבם הרפואי והלחימה במרחבי החזקתם הפכו את הזמן למשתנה אסטרטגי. ככל שהתארך השבי, גבר הסיכון לחיי חטופים והצטמצם מרחב הזמן להשבתם.

ג) **משא ומתן בתוך מלחמה**| ישראל ניהלה משא ומתן עם ארגון שבמקביל ביקשה להכריע צבאית ושלטונית. שני המאמצים השפיעו זה על זה ולעיתים התנגשו וחייבו תיאום מתמיד בין הלחימה למשא ומתן.

ד) **התרחבות המשא ומתן לרמה האסטרטגית**| דרישות חמאס חרגו בהדרגה מעסקת חילופי חטופים ואסירים ונגעו בליבת יעדיה ותוצאותיה של המלחמה. הפסקת הלחימה, נסיגת כוחות, עתיד שלטון חמאס ושיקום הרצועה. כך, **המשא ומתן לשחרור חטופים הפך לזירת מיקוח אסטרטגית על תנאי סיום המלחמה ועל עיצוב המציאות שלאחריה.**

ה) **מחלוקת במוקד ההכרעה**| ניהול המשבר במסגרת ממשלת חירום ובהמשך בקואליציה שבה התקיימה מחלוקת עמוקה באשר לעדיפות בין יעדי המלחמה, השפיע על מנגנון קבלת ההחלטות עצמו. גורמים בקואליציה התנגדו לעסקאות שנתפסו בעיניהם כמסכנות את השגת יעדי

המלחמה האחרים ואף איימו בפרישה מן הממשלה אם המלחמה תופסק במסגרת עסקה. **המחלוקת על היררכיית יעדי המלחמה** חלחלה ישירות לאסטרטגיה ולמנדט של מערכת המשא ומתן והשפיעה על יכולתה של ישראל לגבש ולשמר לאורך זמן אסטרטגיה עקבית להשבת החטופים, מנדט יציב לצוות המשא ומתן ומרחב תמרון ברור מול חמאס והמתווכות [5].

ו) **חשיפה תקשורתית וציבורית חסרת תקדים**| המשבר והמשא ומתן התנהלו תחת חשיפה תקשורתית וציבורית רציפה ואינטנסיבית. עמדות, מחלוקות, פרטי מתווים, קווים אדומים והערכות באשר לעמדות הצדדים נחשפו לעיתים במקביל לניהול התהליך עצמו. הזירה הציבורית הפכה בכך לחלק מסביבת המשא ומתן. היא הגבירה את הלחץ על מקבלי ההחלטות ועל צוות המשא ומתן, צמצמה את מרחב העמימות והגמישות הנדרש למיקוח רגיש והעניקה לחמאס ולמתווכות מידע יקר ערך. כך התנהל המשא ומתן לא רק מול חמאס והמתווכות אלא גם בזירה התקשורתית בישראל ומחוצה לה.

ז) **מחלוקת ציבורית עמוקה**| ככל שהמלחמה התמשכה, המתח בין השבת החטופים לבין המשך הלחימה והחתירה לפירוק חמאס הפך לאחד ממוקדי המחלוקת המרכזיים בחברה הישראלית. המחלוקת לא נגעה רק לשאלת המחיר שראוי לשלם בעסקה אלא לסדר העדיפויות בין יעדי המלחמה ולשאלה איזה מהם צריך לגבור. היא הגבירה את הלחץ על מקבלי ההחלטות וצוות המשא ומתן, צמצמה את מרחב התמרון והעמיקה את הקושי לשמר מדיניות משא ומתן יציבה לאורך זמן.

בה בעת, חמאס זיהה את מרכזיות סוגיית החטופים בחברה הישראלית ופעל להשתמש בה כמנוף מיקוח מול הממשלה וכמנוף השפעה על החברה הישראלית. כך, המחלוקת הציבורית בישראל לא הייתה רק **תוצאה** של משבר החטופים אלא **הפכה למשתנה במשבר המשפיע על חופש הפעולה בניהול המשבר.**

[5] השר סמוטריץ מאיים לפרוש מהממשלה אם תאושר עסקת חטופים, אוגוסט 2025 https://www.mako.co.il/news-politics/2025_q3/Article-cf6744deeb8c891027.htm?utm_source=chatgpt.com

עוצמות ויתרונות

א) **עוצמה צבאית ונוכחות בשטח**| המלחמה והתמרון הקרקעי העניקו לישראל יכולת חסרת תקדים להפעיל לחץ ישיר על חמאס, לפגוע בכוחו ובנכסיו, לאסוף מודיעין וליצור הזדמנויות לחילוץ חטופים בכוח.

ב) **לחץ ישיר על הנהגת חמאס**| במהלך המלחמה נפגעה בהדרגה שדרת ההנהגה הצבאית והשלטונית הבכירה של חמאס ברצועה. האיום הישיר על חייהם יצר מנוף נוסף במערכת הלחצים והתמריצים של המשא ומתן [6].

ג) **מערך תיווך רב עוצמה**| המעורבות הרציפה וחסרת תקדים של ארצות הברית, מצרים וקטאר סיפקה נגישות להנהגת חמאס, ערוצי תקשורת רציפים יחסית ויכולת להפעיל לחץ, להציע ערבויות ולתמוך בגיבוש וביישום הסכמות.

ד) **בכירות חסרת תקדים של צוות המשא ומתן**| מעורבות ראשי המוסד והשב"כ ואלוף בכיר בצה"ל העניקה למאמץ השו"ן נגישות ישירה לכלל המודיעין הלאומי, למשאבי מדינה ולמוקדי ההכרעה, ואפשרה חיבור חזק בין הממדים המדיני, המודיעיני, המבצעי והמשא ומתני.

ה) **מערך מודיעין ייעודי לחטופים**| הקמת מפקדה ייעודית בצה"ל לריכוז כל היבטי מודיעין השו"ן. המפקדה כללה עשרות צוותים ומאות אנשי אמ"ן, צה"ל ושב"כ, ומומחי טכנולוגיה מתקדמת במגוון יישומים. המפקדה העמידה לרשות מקבלי ההחלטות וצוות המשא ומתן בסיס מודיעיני בהיקף מיוחד שלא התקיים בפרשות שו"ן קודמות [7].

ו) **לגיטימציה ציבורית רחבה להסכם**| ככל שהמלחמה התמשכה סקרי דעת הקהל הצביעו בשלבים שונים על תמיכה ציבורית רחבה בקידום עסקה ובהענקת עדיפות להשבת החטופים גם כאשר הדבר היה כרוך בתמורות

---

[6] לדוגמא, מרואן עיסא, סגן ראש הזרוע הצבאית (מרץ 2024), מוחמד דף, ראש הזרוע הצבאית (יולי 2024), יחיא סינוואר, מנהיג חמאס (אוקטובר 2024) ואחיו מוחמד סינוואר (מאי 2025).

[7] בין משימותיה הייחודיות של מפקדת המודיעין היו מחקר עומק פרטני על גורלו, מצבו ומקום החזקתו של כל חטוף, תיאום מודיעיני הדוק עם הכוחות המתמרנים לצמצום הסיכון לחטופים באזורי הלחימה, הפקת מודיעין ייעודי למבצעי חילוץ, והפעלת מאמצי השפעה על מחזיקים בחטופים בכדי למנוע פגיעה בחטופים ולהגן על שלומם.

משמעותיות [8]. דעת הקהל בישראל הייתה אפוא בעת ובעונה אחת גם **מקור לחץ** שהגביל את חופש הפעולה של הממשלה וגם מקור **לגיטימציה לקידום עסקה** [9].

ז) **תמיכה בינלאומית רחבה בתחילת המשבר** | הטבח והחטיפה ההמונית ב־7 באוקטובר יצרו בראשית המלחמה **תמיכה בינלאומית משמעותית בישראל, הכרה בזכותה להגן על עצמה ודרישה רחבה לשחרור החטופים.** תמיכה זו הייתה נכס אסטרטגי, הרחיבה את חופש הפעולה המדיני של ישראל והעניקה לה בסיס לגיוס תמיכה מדינית במאמץ להשבת החטופים [10]

אולם ככל שהתמרון הצבאי התרחב, מספר הנפגעים וההרס ברצועה גדלו והמשבר ההומניטרי החריף, עבר מוקד השיח הבינלאומי בהדרגה מן הטבח והחטופים אל מצב האוכלוסייה בעזה, והתגברו הדרישות להגבלת הלחימה, להרחבת הסיוע והפסקת אש. **כך הפכה התמיכה הבינלאומית ממשאב אסטרטגי בתחילת המו"ם לנטל אסטרטגי בהמשכו** [11].

ייחודו של משבר החטופים ב־7 באוקטובר 2023 היה כפול. **מחד, ישראל ניצבה בפני משבר החטיפה המורכב בתולדותיה. מאידך, עמד לרשותה ארגז הכלים הלאומי הרחב והעוצמתי ביותר שעמד אי פעם לרשותה במשבר שו"ן .**

מתח זה מחדד את שאלת היסוד באיזו מידה הצליחה ישראל לארגן ולתרגם את עוצמותיה החריגות לעוצמת מיקוח אפקטיבית להשבת החטופים ?

---

[8] מדד הקול הישראלי של המכון הישראלי לדמוקרטיה מיולי 2024 : 56% מהציבור תמכו בעסקה להשבת כלל החטופים גם במחיר סיום המלחמה לעומת 29.5% שהעדיפו עסקה חלקית תמורת הפוגה זמנית.
https://en.idi.org.il/articles/55018?utm_source=chatgpt.com

[9] באוקטובר 2025 ציין הנשיא טראמפ כי "**The people of Israel want this to happen**" ובהמשך אימץ ממשלו את עקרון העסקה הכוללת.
https://www.axios.com/2025/08/02/witkoff-hostage-families-trump-deal-gaza-war?utm_source=chatgpt.com

[10] הצהרת 27 מנהיגי האיחוד האירופי, 15 באוקטובר 2023
https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/10/15/statement-agreed-by-the-27-members-of-the-european-council-on-the-situation-in-the-middle-east/?utm_source=chatgpt.com

[11] דוגמאות להיפוך מגמה זו הן הצווים הזמניים שהוציא בית הדין הבינלאומי לצדק (ICJ) נגד ישראל מינואר 2024 ואילך, וצווי המעצר שהוציא בית הדין הפלילי הבינלאומי (ICC) בנובמבר 2024 נגד ראה"מ נתניהו ושרהב"ט גלנט.

שגיאות היסוד במאמץ המשא ומתן להשבת החטופים

"רְאִי, אֶדְמָה, כִּי הָיִינוּ בַּזְּבְזָנִים עַד מְאֹד!" | שאול טשרניחובסקי, תל אביב 1938

הקדמה

מדיניות הממשלה ביחס להשבת החטופים הייתה המעצב המרכזי של המאמץ להשבתם. בראשית המלחמה ניתן במדיניות הממשלה דגש להכרעת חמאס והשבת החטופים הוגדרה כיעד של **"מאמץ מירבי לפתרון סוגיית בני הערובה".** בהמשך הציג הדרג המדיני בפומבי את השבת החטופים והכרעת חמאס כשני יעדי מלחמה **מקבילים,** ובשלב מאוחר יותר הוגדרה השבת כלל החטופים במפורש במסגרת יעדי המלחמה [12].

למדיניות זו הייתה השפעה ישירה ומכרעת על מערכת המשא ומתן. היא הגדירה את גבולות המגרש שבתוכו פעלה המערכת המקצועית, את מרחב התמורות שניתן היה לשקול, את היחס בין המשך הפעלת הכוח לבין קידום עסקה, את המנדט שניתן לצוות ואת חופש הפעולה שלו. **לכן, לא ניתן לבחון את תפקודה של מערכת המשא ומתן במנותק מן המסגרת המדינית שבתוכה פעלה.** עם זאת, מאמר זה אינו בוחן את מדיניות הממשלה, את יעילותה או את המניעים שעמדו בבסיסה. שאלות אלה שייכות לרובד המדיני ומחייבות מחקר ודיון נפרדים.

מוקד המאמר הוא הרובד המקצועי שנדרש לתרגם את מדיניות הממשלה לאסטרטגיית משא ומתן ולפעולה. הוא בוחן כיצד אורגן ונוהל המאמץ בתוך מרחב הפעולה שהוגדר לו, מהי אסטרטגיית המשא ומתן שנבחרה, כיצד נבנו צוות המשא ומתן וארכיטקטורת התיווך, כיצד שולבו הכוח הצבאי ומנופי העוצמה

[12] ב־16.10.23 הגדיר קבינט המלחמה את אחת ממטרות המלחמה כ**"מאמץ מירבי לפתרון סוגיית בני הערובה"**. החל מנובמבר 2023 החל נתניהו לבטא בפומבי את היעד של **"החזרת כל חטופינו"** כיעד לצד מיטוט חמאס, ובאוגוסט 2025 עיגנה הממשלה את **"השבת כלל החטופים, החיים והחללים"** כאחד מחמשת העקרונות לסיום המלחמה.
https://www.kan.org.il/content/kan-news/defense/569728/
https://www.instagram.com/p/C0Pb8qEMizf/
https://www.gov.il/he/pages/spoke-statement140825

האחרים במיקוח והאם התקיימה שיטת פעולה סדורה שהותאמה למאפייניו החריגים של המשבר.

הבחנה זו היא נקודת המוצא לניתוח. הדרג המקצועי לא היה מוסמך לקבוע מחדש את יעדי המלחמה או לשנות את מדיניות הממשלה. **השאלה היא האם, בתוך גבולות המדיניות והאילוצים שנקבעו, נבנתה והופעלה מערכת משא ומתן שמיצתה את עוצמותיה ויכולותיה של ישראל להשבת החטופים במהירות ובחיים, תוך שמירה מרבית על האינטרסים הלאומיים החיוניים.**

טענת המאמר היא שלא.

לצד מאמץ יוצא דופן, משאבים חסרי תקדים והישגים משמעותיים, במערכת המשא ומתן התקיימו כשלים אסטרטגיים, מבניים ומתודולוגיים שחזרו לאורך המשבר והגבילו את יכולתה למצות את עוצמתה של ישראל.

הפער המרכזי לא היה בהיקף העוצמה שעמדה לרשות ישראל, אלא ביכולת לארגן את מרכיביה, לשלב ביניהם ולתרגם אותם לאסטרטגיית משא ומתן קוהרנטית ולעוצמת מיקוח אפקטיבית.

בסעיפים הבאים יוצגו שישה כשלים מרכזיים שפגעו ביכולת זו, החלישו את אפקטיביות המשא ומתן ותרמו להתמשכות המשבר ולמחיריו.

תכלית הניתוח אינה להתמקד באחריות על העבר אלא להפוך את ניסיון העבר ליכולת לאומית טובה יותר למשבר הבא.

1. ארכיטקטורת התיווך: ריבוי מתווכים, מיעוט שליטה

ישראל בחרה לנהל את המשא ומתן להשבת החטופים באמצעות **מערך תיווך רב שכבתי** שבמרכזו ארה"ב, קטאר ומצרים. לכל אחת מהמדינות היו יתרונות מובהקים של נגישות להנהגת חמאס, יכולת השפעה עליה ועוצמה מדינית, אך גם אינטרסים, אילוצים ויעדים משלה שלא חפפו תמיד את אלה של ישראל.

כך נוצרה **ארכיטקטורת תיווך רוויית זרועות ואינטרסים.** בין המדינות המתווכות לבין עצמן [13], ביניהן לבין ישראל, ביניהן לבין הנהגת חמאס בחו"ל, בין הנהגת החוץ להנהגת חמאס בעזה, ובתוך הנהגת החמאס בעזה. מסרים ומהלכי משא ומתן של ישראל נדרשו לעבור דרך מספר צמתים בטרם הגיעו למוקד ההכרעה של חמאס בעזה, וכך גם בכיוון ההפוך.

[13] Joint Statement between the State of Qatar and the Arab Republic of Egypt on Their Mediation Efforts in the Gaza Strip, May 7, 2025

https://mofa.gov.qa/en/latest-articles/statements/joint-statement-between-the-state-of-qatar-and-the-arab-republic-of-egypt-on-their-mediation-efforts-in-the-gaza-strip?utm_source=chatgpt.com

בהשאלה מעולם הפיזיקה, כשם שקרן אור מאבדת מעוצמתה בחציית תווכים, כך גם במשא ומתן רב שכבתי. מסרים, הצעות, איומים ומנופים נחלשים, מעוכבים, משתנים או נחסמים בכל שכבה. במשא ומתן בתיווך רב שכבתי, להבדיל מניסוי פיסיקלי, **שכבות התיווך אינן ניטרליות.** לכל מתווך אינטרסים, העדפות ויכולת להשפיע הן על המסר והן על התהליך כולו.

הכשל הישראלי לא היה בעצם השימוש בקטאר, מצרים וארצות הברית כמתווכות. **הכשל היה בהפיכת ארכיטקטורת תיווך רב זרועית ורוויית אינטרסים למסגרת הקבועה והיחידה של המשא ומתן,** מבלי לבחון ולעצב אותה מחדש באופן שיטתי בהתאם להתפתחות המשבר.

במשבר ממושך שבו חיי החטופים נתונים בסיכון מתמיד, **ארכיטקטורת התיווך** אינה עניין טכני, **היא חלק מאסטרטגיית המשא ומתן עצמה.** ככל שגדל המרחק התיווכי בין ישראל לבין מוקד ההכרעה בחמאס, כך פחתה יכולתה להעביר מסרים במהירות וביעילות, לקבל משוב בלתי אמצעי על עמדות חמאס ולנהל מהלכי מיקוח מורכבים.

במקביל, ככל שהעמיק התלות במערך התיווך, גדלה יכולתם של המתווכים להשפיע על קצב התהליך, על המידע המועבר בין הצדדים, על סדר היום ועל מרחב הפתרונות שנבחן.

כך, ישראל לא רק ניהלה משא ומתן באמצעות המתווכים, במידה גוברת היא ניהלה אותו בתוך מערכת האינטרסים והאילוצים של המתווכות עצמן.

יודגש, ניתוח זה נעשה מנקודת מבטה של ישראל כצד למשבר ולא מנקודת מבטן של המדינות מתווכות. תפקיד המתווכות היה לקדם הסכמה בהתאם ליכולותיהן ולאינטרסים שלהן, האחריות הישראלית הייתה לדעת כיצד לרתום את מערכת התיווך להשגת יעדיה [14].

מכאן הפרדוקס. ריבוי המתווכים הרחיב את הנגישות לחמאס אך **ריבוי שכבות התיווך הרחיק את ישראל ממוקד ההכרעה שלו. יותר ערוצי גישה לא הבטיחו יותר שליטה בתהליך.** במובנים מסוימים הם הניבו פחות ישירות, פחות יעילות ופחות יכולת לעצב את המיקוח.

הכשל מתחדד משום שמערך זה לא היה הארכיטקטורה האפשרית היחידה. ניתן היה לשנות את ארכיטקטורת התיווך לאורך המשבר בהתאם לשינוי בנסיבות ובתרומתו היחסית של כל מתווך. לדוגמא, ניתן היה לבחון **ערוץ ישיר וחשאי**

[14] בולט במיוחד תפקידה המכריע של ארצות הברית שהשקיעה לאורך המשבר מאמץ מדיני נרחב להשבת החטופים. הנשיא טראמפ הציב יעד זה במרכז מדיניותו ובהמשך הוביל מהלך מדיני שסיים את המלחמה והביא לשחרור יתר החטופים.

מול חמאס, ערוץ עקיף באמצעות **מתווך מרכזי יחיד** או **ערוץ תיווך מפוצל** שבו מתווך אחד מנהל את המיקוח ומתווכים אחרים ממלאים תפקידים של בדיקת עמדות, הפעלת לחץ, גיבוש חלופות, מתן ערבויות או יישום הסכמות.

אין ודאות שארכיטקטורות חלופיות אלו היו מניבות תוצאה טובה יותר. השאלה המקצועית אינה איזו ארכיטקטורה הייתה בוודאות מצליחה, אלא **האם ישראל ניהלה את ארכיטקטורת התיווך כמשתנה אסטרטגי שיש לעצב ולהתאים לאורך המשבר**, או שקיבלה את המבנה שנוצר כנתון קבוע גם כאשר מגבלותיו ומחיריו הלכו והתבררו.

הלקח הוא ש**ארכיטקטורת התיווך במשבר מורכב היא בחירה אסטרטגית.** על המדינה לבחון לאורך המשבר איזה מבנה תיווך מעניק לה את השילוב המיטבי של נגישות, מהירות, אמינות, השפעה ושליטה בתהליך, ולהתאים את הערוצים ואת תפקידי המתווכים כאשר המבנה הקיים חדל לשרת את יעדיה. **הדבר חשוב במיוחד כאשר המתווכים אינם ניטרליים, אלא בעלי זיקות ואינטרסים ביחס לארגון החוטף.**

2. "משא ומתן תחת אש" - אסטרטגיה מתכלה

תפיסת "המשא ומתן תחת אש" הוגדרה על ידי ישראל כך שהמשא ומתן להשבת החטופים יתנהל במקביל למערכה הצבאית וללא תמורה לחמאס עבור עצם קיומו.

התפיסה נועדה לשלול מחמאס תנאי משא ומתן נוחים, לגבות ממנו מחיר על המשך החזקת החטופים וליצור תמריץ להסכם. במקביל, היא אפשרה לישראל להמשיך בקידום יעדי המלחמה ולהשתמש ברכיבים הנוגעים לניהולה, כהפסקת אש והקלות הומניטריות, כמטבעות מיקוח מרכזיות בעסקת החטופים, ובכך לצמצם את הצורך בתמורות אסטרטגיות.

אלא שלתפיסה זו היו שתי מגבלות אסטרטגיות מובנות. ראשית, **עוצמה צבאית ועוצמת מיקוח אינן שקולות**. היכולת לפגוע באויב אינה מבטיחה יכולת להניע אותו להסכם. שנית, **לחץ צבאי הוא מנוף מתכלה**. ככל שהמערכה מתמשכת, היריב מסתגל אליו, האילוצים על הפעלתו גדלים ותשואתו כמנוף משא ומתן עלולה לפחות.

בראשית המערכה הניב הלחץ הצבאי על חמאס אפקטיביות גבוהה לצרכי המו"ם. הפעולה הישראלית פגעה ביכולותיו הצבאיות של הארגון, שיבשה את היערכותו, איימה על נכסים שטרם נפגעו ויצרה אי ודאות באשר להמשך המערכה. **הלחץ הצבאי לא התמצה בתמרון הקרקעי.** הוא כלל גם סיכולים ממוקדים של בכירי חמאס ברצועה ומחוצה לה, מבצעי חילוץ חטופים חיים ומבצעים לאיתור והשבת חללים חטופים שנועדו לערער את ביטחון הארגון ביכולתו להחזיק בחטופים לאורך זמן.

על השפעת לחץ זה אפשר ללמוד מכך שפחות מארבע שבועות לאחר תחילת התמרון הקרקעי בליל 27 לאוקטובר 23, החל מימוש ההסכם הראשון לשחרור חטופים שבמסגרתו שוחררו במשך 7 ימי הפוגה 105 חטופים. 80 ישראלים תמורת 240 אסירים ואסירות פלסטינים, ביחס של שלושה לאחד. ישראלי נוסף בעל אזרחות רוסית, שוחרר בנפרד כמחווה לרוסיה ו 24 אזרחים זרים (23 תאילנדים ופיליפיני אחד) שוחררו במסגרת הסדרים נפרדים.

עיתוי זה בולט בהשוואה לפרשות שו"ן קודמות מול חמאס שבהן בהיעדר יכולת להפעיל עליו לחץ צבאי רציף ומשמעותי נמשכו המאמצים להשבת השו"ן שנים.

אכן, אין לייחס את נכונות חמאס להבשלת ההסכם הראשון להשבת החטופים בנובמבר 2023 רק לדוקטרינת "המשא ומתן תחת אש". **לחמאס היה גם אינטרס עצמאי במימוש הסכם זה**. שחרור הנשים והילדים צמצם את המחיר התדמיתי והבינלאומי הכבד שבהמשך החזקתם, ובמקביל, הוא אפשר לחמאס לשמר בידיו חיילים, חיילות וחטופים נוספים, שאת המשך החזקתם יכול היה לנסות ולהציג **כנכס מיקוח לגיטימי יותר להשגת יעדיו האסטרטגיים הרחבים במלחמה.**

אולם מדרישות חמאס בהסכם ניתן לזהות את השפעתו הברורה של הלחץ הצבאי על עניינו בהסכם שחרור חטופים. לאחר השלמת ההשתלטות של צה"ל על העיר עזה הארגון היה מעוניין לבלום את המשך התקדמות התמרון דרומה, להיערך אליו ואולי לעצור את המערכה כולה. על כן, במוקד דרישותיו עמדו משך הפסקת האש, השהיה יומית של פעילות האיסוף האווירי הישראלית והגדלת היקף הסיוע לרצועה. מנגד, הארגון גילה גמישות דווקא בסוגיה שעמדה במרכז עסקאות שו"ן קודמות, מספר האסירים שישוחררו וזהותם.

פער זה ממחיש את ערכו של הלחץ הצבאי באותה עת כמנוף מיקוח. **עבור חמאס, עצירת הלחימה, ולו זמנית, הייתה בשלב זה תמורה בעלת ערך משמעותי בפני עצמה.**

ככל שהתמשכה המערכה חמאס הסתגל ללחץ, שינה דפוסי פעולה, ביזר מערכים ופיתח יכולות שרידות שהפחיתו בהדרגה את השפעת הלחץ הצבאי עליו. מנגד, הצטברו על ישראל אילוצים שהגבילו את יכולתה להתמיד בלחץ. שחיקת חימוש וסד"כ, החרפת המשבר ההומניטרי ברצועה, העמקת המחלוקת הציבורית סביב סוגיית החטופים, ההידרדרות במצב החטופים עצמם ושחיקת הלגיטימציה הבינלאומית. לעניין זה יוער במאמר מוסגר כי משבר החטופים בעזה ממחיש בצורה קיצונית תופעה מתרחבת במערכת הבינלאומית שניתן לכנותה **"פרדוקס המפר המוגן" (Protected Violator Paradox)** - שחקן המפר בשיטתיות את כללי הסדר הבינלאומי ובה בעת מנצל את מחויבותם של יריביו לאותם כללים כדי להגביל את חופש פעולתם נגדו.

כך, ככל שחמאס למד לשאת טוב יותר את מחיר המשך המלחמה, גדלה בישראל עלות המשך הפעלתה.

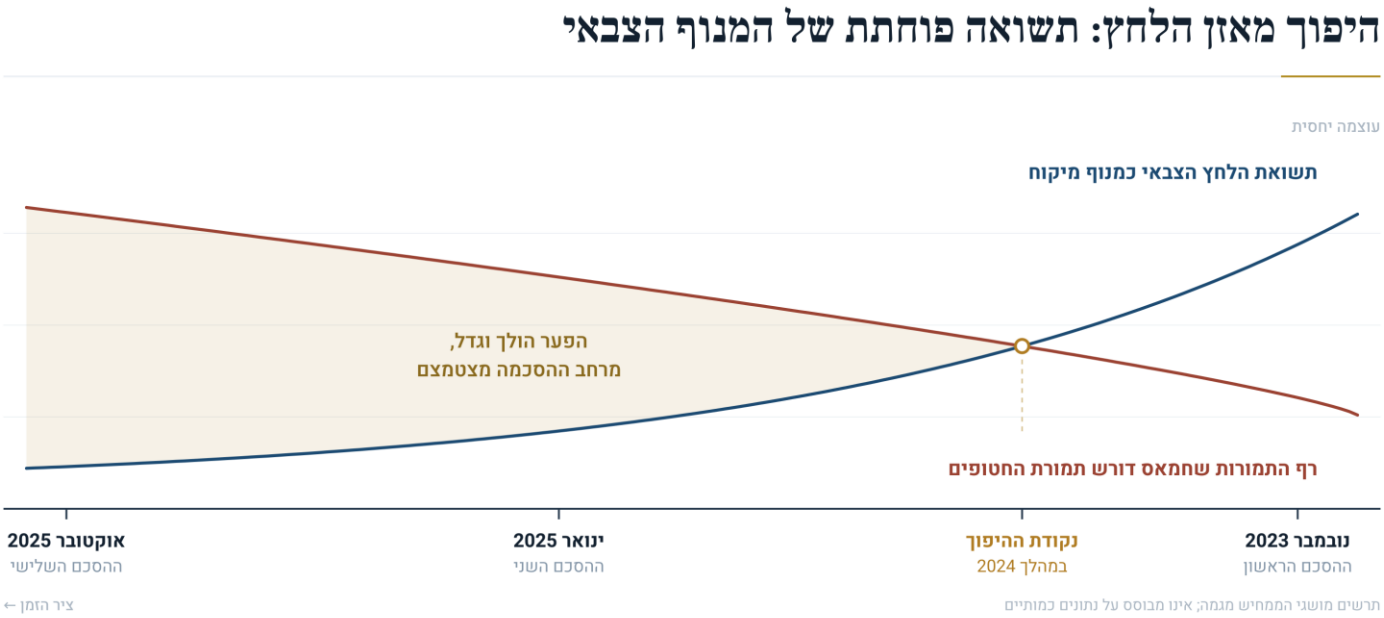
פער הזמן בין ההסכם הראשון לשחרור חטופים בנובמבר 2023 לבין ההסכם הבא בינואר 2025 לאחר יותר משנה נוספת של לחימה, משקף את הקושי הגובר לתרגם את המשך הלחץ הצבאי להתקדמות מקבילה במשא ומתן. גם כאשר הפעלת הכוח המשיכה להניב הישגים צבאיים משמעותיים, תשואתו כמנוף להשבת החטופים לא גדלה באותו יחס.

הכשל אינו בשימוש בכוח הצבאי כמנוף להשבת החטופים, אלא בכך שאסטרטגיית המשא ומתן לא הותאמה במידה מספקת לשחיקת ערכו של מנוף זה. **לחץ צבאי היה תנאי הכרחי ליצירת עוצמת מיקוח מול חמאס אך הוא לא היה תנאי מספיק להשגת הסכם.**

הלקח האסטרטגי הוא שיש לשלב את הפעלת הכוח ואת המשא ומתן למהלך אסטרטגי אחד. **הפעלת הכוח צריכה לשנות את מאזן הכדאיות של היריב וליצור הזדמנות להסכם, המשא ומתן צריך לתרגם ההזדמנות להסכם.**

מכאן שהשאלה האסטרטגית אינה רק כמה לחץ להפעיל, אלא מתי וכיצד להמיר אותו בהסכם. עוצמה צבאית שאינה מתורגמת בזמן לעוצמת מיקוח עשויה להמשיך להניב הישגים בשדה הקרב אך ערכה כמנוף בשולחן המשא ומתן ילך ויישחק.

תרשים 1 :


היפוך מאזן הלחץ: תשואה פוחתת של המנוף הצבאי
עוצמה יחסית
תשואת הלחץ הצבאי כמנוף מיקוח
הפער הולך וגדל,
מרחב ההסכמה מצטמצם
רף התמורות שחמאס דורש תמורת החטופים
נובמבר 2023
ההסכם הראשון
נקודת ההיפוך
במהלך 2024
ינואר 2025
ההסכם השני
אוקטובר 2025
ההסכם השלישי
ציר הזמן ←
תרשים מושגי הממחיש מגמה; אינו מבוסס על נתונים כמותיים

3. הסכמים חלקיים: יתרון טקטי, חיסרון אסטרטגי

אחת ההכרעות האסטרטגיות המרכזיות של ישראל הייתה למקד את המשא ומתן בהסכמים חלקיים במטרה להשיב מספר גדול ככל האפשר של חטופים עוד במהלך המלחמה, מבלי להתנות את השבתם בהשגת הסכם כולל אחד.

להחלטה זו היה היגיון אנושי ומעשי מובהק. כל הסכם חלקי הקדים את חזרתם של החטופים שנכללו בו וקיצר עבורם את השבי, הסבל והסיכון. במציאות שבה מצב החטופים הלך והידרדר והזמן פעל לרעתם, היה זה שיקול כבד משקל.

ככלל, במשא ומתן משברי עדיפה עסקה כוללת. הסכמים חלקיים מאפשרים להשיב חטופים מוקדם יותר גם כאשר הפערים אינם מאפשרים הסדר מלא אך הם עלולים להאריך את המשבר, לייקר את העסקה הסופית ולהפחית את תמריץ החוטפים להגיע להסכם כולל. **יתרונם הוא גם חולשתם. הם מאפשרים להשיג הסכמה במקום שבו היא אפשרית, תוך דחיית ההכרעה בסוגיות שמעכבות ומונעות הסדר מלא.**

המניע המעשי של ישראל באסטרטגיה זו היה לנסות **להפריד בין השבת החטופים לבין ההכרעות על סיום המלחמה** ולתחום את התמורות בעיקר לרכיבים הנוגעים לניהול המערכה, הפוגה זמנית, שינוי בפריסת הכוחות, סיוע הומניטרי ושחרור אסירים. זאת, כדי לדחות את הדיון בדרישות האסטרטגיות שחמאס ביקש להציב במרכז המיקוח, **סיום המלחמה, נסיגת צה"ל והסדרת המציאות שלאחריה.**

אולם כאן היה טמון גם הקושי המבני של אסטרטגיה זו. **ישראל ביקשה לשחרר חטופים באמצעות תמורות חלקיות, בעוד חמאס ביקש למנף את נכס החטופים להשגת תמורות אסטרטגיות.**

כל עוד הלחץ הצבאי היה בשיאו והפוגה זמנית בלחימה הייתה נכס בעל ערך רב לחמאס, ניתן היה לגשר על הפער. וכך מודל זה יושם ביעילות להשגת ההסכם הראשון בנובמבר 2023 ולהשבת מספר משמעותי של חטופים.

אלא שלאורך הזמן פעלו נגד המודל שלושה מנגנוני שחיקה מצטברים.

הראשון, **שחיקת ערכן של התמורות החלקיות שישראל הייתה מוכנה להציע.** ככל שהמלחמה התמשכה וחמאס הסתגל ללחץ הצבאי, פחת ערכן היחסי של הפוגה זמנית בלחימה ותמורות אחרות הקשורות בניהול הלחימה. הפער בין מטבעות המיקוח שישראל הייתה מוכנה להציע לבין התמורות שחמאס ביקש לקבל הלך והתרחב. וכך, ההסכם הבא להשבת חטופים הבשיל רק בינואר 2025, יותר משנה לאחר ההסכם הראשון.

השני, **שחיקת מלאי נכסי המיקוח שבידי ישראל.** צעדים שניתן היה לממש כתמורות במשא ומתן, כהרחבת הסיוע ההומניטרי, נסיגת כוחות, פתיחת מעברים והקלות אזרחיות, מומשו בחלקם במהלך המלחמה בשל אילוצים הומניטריים ומדיניים, ללא תמורה בהשבת חטופים. כך נפתח מעבר כרם שלום

בדצמבר 2023 לאחר מימוש העסקה הראשונה, ובהמשך נפתח מעבר ארז והורחב השימוש בנמל אשדוד באביב 2024 בעקבות לחץ אמריקאי והמשבר ההומניטרי, ללא התניה בשחרור חטופים.

השלישי, **השפעתו של כל הסכם חלקי על מאזן המיקוח של ההסכם הבא.** כל עסקה שינתה את מספר החטופים שנותרו, את הרכבם ואת ערכם היחסי בעיני הצדדים. במקביל, התמורות שניתנו במסגרת העסקה החלקית כבר לא עמדו לרשות ישראל כמטבעות מיקוח לעסקה הבאה וכך, המשא ומתן הבא החל במאזן מיקוח חדש ולעיתים קשה יותר. לדוגמא, בהסכם ינואר 2025 הסכימה ישראל לנסיגה הדרגתית מציר נצרים ולאפשר את חזרת תושבי הרצועה צפונה, כחלק מסל התמורות עבור אותה עסקה [15]

מכאן נוצר **פרדוקס ההסכמים החלקיים. כל הסכם הניב הישג אנושי מיידי ורב ערך, אך בה בעת הקשה את התנאים שבהם נדרש היה להשיג את ההסכם הבא.**

הכשל אינו בנכונות להסכמים חלקיים. כאשר קיימת אפשרות להשיב חטופים מוקדם יותר, להסכם כזה ערך עצום.

הכשל היה בהפיכת ההסכם החלקי ממרכיב של אסטרטגיית משא ומתן לאסטרטגיית המשא ומתן עצמה. כל עוד הפוגה זמנית בלחימה הייתה תמורה בעלת ערך גבוה לחמאס, האסטרטגיה הייתה אפקטיבית. ככל שערכה נשחק ודרישות חמאס עברו לתמורות אסטרטגיות, נדרש היה לבחון אותה מחדש ואת הדרך להשבת החטופים שנותרו.

הלקח האסטרטגי הוא שעסקה חלקית אינה אסטרטגיה. כל עסקה חלקית צריכה להיבחן בשני אופקי זמן בעת ובעונה אחת : ההישג המיידי עבור החטופים המשתחררים, והשפעתה על היכולת להשיב את אלה שנותרו מאחור.

[15] בהסכם זה הושבו לישראל **25 חטופים חיים ושמונה חללים** בתמורה לשחרור מאות אסירים ויותר מאלף עצורים פלסטינים. השלב השני שנועד להשיב את יתר החטופים החיים ולהביא להפסקת אש קבועה, לא מומש, ישראל עצרה את הסיוע לרצועה וחידשה את הלחימה.

4. צוות המשא ומתן : עוצמת האנשים, חולשת המבנה

בספרו המכונן The Best and the Brightest [16] מתאר דייוויד הלברשטאם פרדוקס אסטרטגי. קבוצה יוצאת דופן של אנשי ממשל ועסקים מבריקים, מנוסים ובעלי מוניטין הובילה את ארצות הברית להסתבכות מדממת במלחמת וייטנאם. ביקורתו אינה על איכות האנשים, אלא על המערכת שבתוכה פעלו. מצוינות אישית, מלמד הלברשטאם, אינה מבטיחה מצוינות מערכתית.

שר ההגנה רוברט מקנמרה מגלם בספר **כשל תפיסתי** שעיקרו הניסיון להפוך מציאות אסטרטגית מורכבת למערכת הניתנת למדידה ולשליטה. מדדים כמותיים כמספר אבדות האויב או מספר גיחות הפצצה, סיפקו לצוות ניהול המערכה בויטנאם תמונה מדויקת של מה שניתן למדוד, אך לא בהכרח של מה שהיה חיוני להבין כרצון האויב, נחישותו, יכולתו לספוג מחירים וההיגיון האסטרטגי שהניע אותו.

האנלוגיה למשא ומתן הישראלי הינה בפרדוקס האסטרטגי. **כיצד צוות משא ומתן שהורכב מבכירי מערכת הביטחון, מן המנוסים, המוכשרים ורבי העוצמה שבה, לא הצליח לתרגם את מצוינות אנשיו ועוצמת ארגוניו למערכת משא ומתן אפקטיבית באותה מידה ?**

תשובה מלאה לשאלה זו תתאפשר רק כאשר פרטי תהליך המשא ומתן ייחשף במידה שתאפשר מחקר מקצועי, רב תחומי ובלתי תלוי. עם זאת, כבר על בסיס המידע הקיים פומבית ניתן לבחון שאלה מצומצמת יותר אך מהותית: **עד כמה הותאמו מבנה צוות המשא ומתן והרכבו למשימה שהוטלה עליו.**

חוד החנית של הצוות (*The Tip of the Spear*) כלל את ראש המוסד דדי ברנע, ראש השב"כ רונן בר וראש מפקדת המודיעין של צה"ל לחטופים, אלוף (מיל') ניצן אלון. להרכב בכיר ורב עוצמה זה היו יתרונות מובהקים.

ראשית, **ריכוז יכולות ייחודי.** ראש המוסד ייצג ערוצי קשר ועבודה עם ארצות הברית, קטאר ומצרים. ראש השב"כ, ידע מודיעיני על חמאס, הנהגתו ודפוסי פעולתו, לצד ערוצי עבודה עם מצרים. אלוף (מיל.) אלון, את תמונת המודיעין העדכנית על החטופים ומחזיקיהם וחיבור ישיר למאמץ המבצעי של צה"ל. מעטים ההרכבים בישראל שיכלו לרכז בחדר אחד שילוב דומה של מודיעין, השפעה ויכולת מבצעית.

שנית, **בכירות ונגישות יוצאי דופן**. ראשי הצוות נחשפו למידע הרגיש והעדכני ביותר וקיימו קשר ישיר עם מוקדי ההכרעה, ראש הממשלה, שר הביטחון והרמטכ"ל. בכך נוצר חיבור ישיר בין ארבעה ממדים קריטיים בניהול המשבר, מדיניות, מודיעין, מבצעים ומשא ומתן.

---

[16] David Halberstam, *The Best and the Brightest* | New York: Random House, – 1972

שלישית, **שליטה מלאה לדרג מקבלי החלטות.** הפקדת הובלתו של המו"ם בידי ראשי המוסד והשב"כ אפשרה לראש הממשלה שליטה ישירה במו"ם ובהכרעות המרכזיות. שילוב נציג צה"ל בכיר בצוות יצר חיבור מבני למערכה הצבאית ואפשר לשר הביטחון ולרמטכ"ל ערוץ ישיר לתאום בין מאמץ הלחימה למאמץ המו"ם.

רביעית, **ערך ציבורי ופוליטי.** הפקדת המשימה בידי ראשי ארגוני הביטחון ואלוף בכיר העניקה למאמץ המשא ומתן סמכות ולגיטימציה ציבורית ושידרה את החשיבות שייחסה המדינה להשבת החטופים. בה בעת היא הרחיבה את בסיס האחריות לתהליך כך שהמשא ומתן ותוצאותיו לא זוהו רק עם הדרג המדיני, אלא גם עם בכירי מערכת הביטחון שניהלו אותו בפועל.

אלא שדווקא יתרונות אלה מחדדים את השאלה המרכזית האם הצוות שייצג עוצמות מודיעין ומבצעים, נגישות למוקדי ההכרעה ומעמד מקצועי מיוחד, היה גם הצוות המתאים ביותר לניהול משא ומתן מורכב, ממושך וחסר תקדים זה?

בחינת צוות המו"ם מנקודת מבט זו מצביעה על שש חולשות מבניות.

הראשונה, **ריבוי כובעים ומשימות.** לכל אחד מחברי הצוות הייתה אחריות רחבה ומשימות נוספות בנוסף למשימת השבת החטופים. ראש השב"כ היה אחראי להמשך תפקוד ארגונו בכלל משימותיו, למאמץ הסיכול של מנהיגי חמאס בעזה ולמודיעין תומך התמרון הצבאי. ראש המוסד להכנה ומימוש של מרכיבים משמעותיים במערכה מול איראן וחיזבאללה ולמכלול אינטרסים מודיעיניים ואסטרטגיים בזירה האזורית והבין לאומית. נציג צה"ל פעל כחלק ממערכת שניהלה במקביל מלחמה.

טבעי ומובן כי המשימות הנוספות והאינטרסים הארגוניים הנוספים של ראשי הצוות היו חלק משיקוליהם בכל זמן, אך התוצאה ברורה. **לאיש מחברי חוד החנית של הצוות לא הייתה פונקציית מטרה אחת ובלעדית שהינה מיצוי המשא ומתן להשבת החטופים.**

השנייה, **פער המומחיות הייעודית.** בכירות ומצוינות ביטחונית, מודיעינית ופיקודית אינן תחליף למומחיות מקצועית במשא ומתן משברי. חברי הצוות לא התמחו בדיסציפלינה זו ולרובם לא היה ניסיון משמעותי בניהול משא ומתן במשברי חטיפה[17]. גם במעטפת המקצועית שסביבם לא ניתן למומחיות זו משקל התואם את מרכזיותה במשימה.

[17] על פי הפרסומים, בשנים 2022–2023 ניהל השב"כ ערוץ תיווך חשאי עם חמאס לעסקה להשבת שני האזרחים וגופות שני חיילי צה"ל שהוחזקו בעזה. עם זאת, אין לראות במשא ומתן זה ניסיון רלוונטי במלואו, שכן ייתכן שהוא עצמו היה חלק ממערך ההונאה וההטעיה של חמאס לקראת מתקפת 7 באוקטובר.
https://www.ynet.co.il/news/article/rkeaigm5mx?utm_source=chatgpt.com

אין מדובר בתופעה שנולדה ב־7 באוקטובר. גם במשברי שו"ן קודמים בישראל, זהות מובילי מאמץ המו"ם הוכרעה בדרך כלל על בסיס שיקולים נוספים להתמחות מקצועית ייעודית במשא ומתן משברי. משבר 7 באוקטובר ירש אפוא דפוס קיים, אך העמיד אותו במבחן חסר תקדים בהיקפו ובמורכבותו.

מכאן הפרדוקס. **זה היה אולי הצוות החזק ביותר שניתן היה להרכיב במערכת הביטחון בישראל, אך לא הצוות המקצועי ביותר שניתן היה לבנות למשימת המשא ומתן עצמה.**

הפער מתחדד באנלוגיה פשוטה. כל בכירי הצוות שירתו בעבר בצה"ל ביחידות מיוחדות והוכשרו בלחימה בטרור. איש לא היה ממנה אותם, מכוח עברם זה בלבד, לפקד על כוח פריצה במבצעים שבוצעו במערכה לחילוץ חטופים. משימה כזו מחייבת מומחיות ייעודית והכשרה עדכנית.

אולם במשא ומתן להשבת אותם חטופים הופעל היגיון שונה. הבכירות והניסיון הביטחוני נתפסו במידה רבה כמספקים גם לניהול משא ומתן משברי מורכב. אין זו ביקורת על האנשים, אלא על התפיסה המקצועית. **הם הכירו בכך שחילוץ חטופים בכוח מחייב מומחיות ייעודית ולא העניקו משקל דומה למומחיות הנדרשת להשבת אותם חטופים במשא ומתן.**

השלישית, **ריבוי ארגונים, לא צוות משימה אחד.** כל ארגון שיוצג בצוות המשא ומתן הביא עמו תרבות ארגונית, תפיסת עולם, מקורות מידע, שפה מקצועית ואחריות מוסדית משלו. זהו מקור לעושר מקצועי משמעותי, אך גם לפיצול ולחיכוך. **הושבת שלושה ארגונים סביב שולחן אחד אינה יוצרת מעצמה תפיסת משא ומתן אחת ואסטרטגיית פעולה משותפת.**

צוות משימה אפקטיבי מחייב יותר מתיאום בין ארגוני. הוא מחייב **יעד משותף, אסטרטגיה אחת, חלוקת תפקידים וסמכויות ברורה וגורם אחד הנושא באחריות כוללת לתוצאה.** בהיעדרם, כל ארגון מביא לשולחן את יכולותיו ונכסיו אך גם את נקודת מבטו, אילוציו וסדרי העדיפויות המוסדיים שלו.

מבנה כזה טומן בחובו גם סיכון של **התכנסות מחשבתית העלולה לקזז דווקא את יתרונו של הגיוון הבין ארגוני.** עבודה ממושכת של אותה קבוצת בכירים בתנאי משבר קיצוניים עלולה לצמצם את האתגור ההדדי, לחזק הנחות עבודה משותפות ולדחוק חלופות החורגות מתפיסת הקבוצה. סיכון זה היה משמעותי עוד יותר כאשר חלק ממובילי המאמץ נשאו גם בנטל האחריות המוסדית לאירועים ולנסיבות שקדמו ל־7 באוקטובר.

כך נוצר פרדוקס נוסף. **ריבוי הארגונים סביב השולחן הרחיב את מגוון המידע והיכולות, אך לא הבטיח מגוון מקביל של תפיסות, הנחות וחלופות.** הכשל לא היה בריבוי הארגונים, אלא בהיעדר מנגנון שהפך אותם

לצוות משימה אחד, בעל יעד משותף, אסטרטגיה אחת, מנהל אחד ואחריות כוללת לתוצאה.

הרביעית, **בכירות ללא מנגנוני איזון.** ככל שהיושבים סביב השולחן בכירים, מנוסים ובעלי מוניטין יותר, כך גדל הצורך במנגנון עצמאי שיאתגר אותם באופן שיטתי כ Red Team / Devil's Advocate שתפקידו לערער על הנחות יסוד, להציג פרשנויות מתחרות, לבחון חלופות שלא צמחו מתוך הקבוצה ולשאול שוב ושוב האם האסטרטגיה הקיימת אכן מקרבת את התוצאה הרצויה.

בהיעדר מנגנון כזה, **סמכותם ומעמדם של בכירי הצוות עלולים להקרין גם על מעמדן של הנחות העבודה והרעיונות שלהם, ולהקשות על ערעורן.**

כאן חוזר פרדוקס **The Best and the Brightest**. השאלה אינה אם האנשים שנבחרו היו טובים מספיק. איכותם, ניסיונם ומחויבותם של מובילי המשא ומתן אינם מוטלים בספק. השאלה היא **האם המצוינות האישית שלהם והמבנה שבו פעלו תורגמו למצוינות מערכתית במשא ומתן.** דווקא צוות המורכב מאנשים בכירים, מנוסים וסמכותיים במיוחד זקוק למנגנון מובנה שיאתגר את תפיסותיו וימנע מן הביטחון באיכות אנשיו להפוך לביטחון יתר באיכות הנחותיו.

הלקח האסטרטגי הוא ש**בחירת האנשים הטובים ביותר מכל ארגון אינה תחליף לבניית הצוות המתאים ביותר למשימה.** צוות משא ומתן משברי לאומי אינו "פורום ראשי ארגונים" אלא **מערכת מקצועית ייעודית** הכוללת מנהל בעל אחריות ברורה, צוות משא ומתן מיומן, מודיעין ייעודי, מומחי תוכן, מנגנון עצמאי לאתגור הנחות יסוד ונציגי ארגוני המערכת המביאים את יכולותיהם ועוצמתם.

החמישית, **צוות חזק, מסר חלש.** מבנה צוות המשא ומתן אינו רק עניין ארגוני פנימי, **הוא גם מסר שהיריב והמתווכים קוראים ומפרשים.** נוכחותם במקביל של שני ראשי ארגוני המודיעין ואלוף בכיר בצוות הישראלי, לעומת מבנה ריכוזי יותר בצוותי המתווכות, עלולה הייתה להתפרש לא רק כביטוי לעוצמה ולבכירות אלא גם **כריבוי מוקדי סמכות, פיצול פנימי ותלות בהכרעות המתקבלות מחוץ לחדר.**

לתפיסה כזו עלולה להיות השפעה ישירה על התנהגות היריב ואסטרטגיית המו"מ שלו. במשא ומתן ממושך, חסר אמון ורווי הפסקות, **כל עמדה היא לא רק הצעה לסבב הנוכחי אלא גם עוגן אפשרי לסבב הבא.** יריב המעריך שהצד שמולו מפוצל, שמנדט נציגיו מוגבל ושיכולתם לממש הסכמות אינה ודאית, מתומרץ לצמצם את מרחב הפשרה והגמישות ולמקסם דרישותיו. אם הסבב ייכשל, העמדה האחרונה שהציג עשויה להפוך לנקודת הייחוס שממנה יתחדש המיקוח.

הלקח הוא שמבנה צוות משא ומתן צריך להיבחן לא רק לפי העוצמה והיכולות שהוא מרכז בתוכו, אלא גם לפי העוצמה שהוא מקרין כלפי חוץ. **צוות אפקטיבי צריך לשדר לצד השני מסר ברור של אחדות, סמכות, מנדט ויכולת לקבל החלטות ולממש הסכמות.**

השישית, **מודיעין כבסיס, לא כגבול.** ליבת צוות המשא ומתן הורכבה מבכירי קהילת המודיעין הישראלית. תכלית המודיעין היא בראש ובראשונה **להבין את המציאות**, מה חמאס רוצה, מה מצבו, מהם אילוציו ומה צפוי שיעשה. תכלית המשא ומתן המשברי היא **להשפיע על המציאות**, לעצב אינטרסים, חלופות ותמריצים כדי להביא את הצד השני להסכים מחר למה שאינו מוכן לקבל היום.

מכאן נובע הסיכון בדומיננטיות של החשיבה המודיעינית בצוות המו"ם. השאלה **"למה חמאס מוכן להסכים?" שאמורה להיות נקודת המוצא למשא ומתן, עלולה להפוך לגבול האפשרויות שלו.** במקום לשאול כיצד ניתן לשנות את עמדת חמאס, עלול המיקוח להתנהל בתוך גבולות העמדה שהמודיעין מעריך כי חמאס מוכן לקבל.

מתח זה בין שתי הדיסציפלינות בא לידי ביטוי כבר בדיונים על עסקת השחרור הראשונה בנובמבר 2023. במהלך המשא ומתן התעקש חמאס לשחרר רק חלק מן הנשים והילדים שבידיו ולא את כולם כפי שדרשה ישראל. הערכות המצב נחלקו באשר למניעיו. לפי הערכה אחת, סינוואר התקשה לאתר חלק מן החטופים ולכן נמנע מלהתחייב לשחרורם. לפי הערכה אחרת, עמדת חמאס נבעה משיקולי משא ומתן.

המחלוקת המודיעינית הייתה לגיטימית. **הקושי המבני היה שאותם בעלי תפקידים בצוות נדרשו לחבוש שני כובעים שונים**. כראשי מערכת המודיעין נדרשו להעריך מדוע חמאס מציג עמדה מסוימת. כמובילי המשא ומתן נדרשו לעצב מהלך שישנה אותה.

מתח זה התחדד בין פעימות השחרור השביעית והשמינית בעסקה זו. חמאס טען כי חלק מן החטופות המיועדות לשחרור אינן בידיו והציע לשנות את המתווה המוסכם ולשחרר במקומן חטופים מבוגרים. גם הפעם נחלקו ההערכות בישראל האם מדובר בקושי ממשי הנוגע לחטופות, או במהלך משא ומתן שנועד לצמצם את המחיר שחמאס נדרש לשלם עבור המשך ההפוגה, לאחר שכבר מיצה חלק ניכר מערכה עבורו.

בפני מקבלי ההחלטות עמדה דילמה חריפה. **האם לעמוד על תנאי ההסכם המקוריים גם במחיר הפסקתו, או לקבל את השינוי כדי להמשיך ולהשיב חטופים?**

גישה אחת טענה כי קבלת טענת חמאס ביחס לחטופות **שישראל העריכה בסבירות גבוהה כי הן מוחזקות בידיו,** עלולה לפגוע באופן קריטי בסיכוי להשבתן בהמשך. הגישה האחרת טענה כי הפסקת העסקה תסגור חלון

הזדמנות קיים ופתיחתו מחדש עלולה לארוך זמן רב ולחייב תמורות משמעותיות יותר.

בתוך מכלול השיקולים המדיניים, הצבאיים, המודיעיניים ושיקולי המו"ם, החליטה ישראל שלא לקבל את השינוי שדרש חמאס בתנאי ההסכם. העסקה הופסקה, הלחימה חודשה, והחטופים הבאים ששוחררו במסגרת הסכם יצאו לחופשי רק למעלה משנה לאחר מכן.

הלקח רחב מן המקרה עצמו. המודיעין נדרש להעריך את עמדת היריב, כוונותיו ואילוציו, המשא ומתן נדרש לבחון כיצד ניתן להשפיע עליהם ולשנותם. המודיעין צריך להיות נקודת המוצא לגיבוש אסטרטגיית המשא ומתן, לא גבול האפשרויות שלה. כאשר שתי הפונקציות מתלכדות בידי אותם בעלי תפקידים ללא הבחנה מקצועית ומתודולוגית מספקת, גובר הסיכון שהערכת המודיעין לגבי מה שהיריב מוכן לקבל היום, תהפוך לתקרת השאיפה של מה שהמשא ומתן מבקש להשיג ממנו מחר.

5. מנדט המשא ומתן: אחריות ללא סמכות

"כמו לאכול מרק בסכין" [18]

במשטר דמוקרטי, הדרג המדיני קובע את התכלית, היעדים, הקווים האדומים ומרחב התמורות בניהול משבר, ומכריע בסוגיות הליבה. תפקידו של צוות המשא ומתן הוא **לנהל את המיקוח בתוך המרחב שהוגדר לו** , לבחון גבולות, להחליף בין תמורות, להפעיל מנופים, לבנות חלופות ולנצל הזדמנויות בזמן אמת.

לשם כך נדרש מנדט משא ומתן אמיתי. לא רשימת עמדות שהצוות מוסמך להעביר, אלא מרחב מוגדר שבתוכו הוא מוסמך לתמרן.

בישראל, תיקון 9 לחוק הממשלה, התשע"ד 2014 קובע מנגנון מוסדר שמעניק לממשלת ישראל את הסמכות להחליט על שחרור אסירים משיקולים מדיניים או ביטחוניים, כגון לשם שחרור חטופים, מחווה מדינית או במסגרת הסכם מדיני.

בפועל, בשל הזיקה ההדוקה בין המשא ומתן למערכה הצבאית ובשל המבנה הפוליטי של ממשלת החירום, מהלכי משא ומתן נדונו שוב ושוב בקבינט המלחמה, בשונה מפרשות שו"ן קודמות, שבהן מעורבות הממשלה התמקדה בעיקר בצמתי הכרעות עקרוניות ובאישור ההסכם.

במקביל, החשיפה התקשורתית חסרת התקדים של תהליך המשא ומתן הפכה את המחלוקות בישראל ואת תלותו של צוות המשא ומתן באישורים חוזרים לגלויות גם לחמאס ולמתווכות. בכך נפגעו מעמדו של הצוות, גמישותו ויכולתו

[18] **כמו לאכול מרק בסכין**, הניסיון האמריקאי בוויטנאם 1959-1973 | טל טובי, 2006 הוצאת מערכות.

לנצל הזדמנויות בזמן אמת. ככל שהתברר כי ההכרעות המהותיות אינן מתקבלות בידי היושבים בחדר המו"ם עבר חלק הולך וגדל מן המיקוח בפועל משולחן המשא ומתן אל הדרג המדיני שמאחוריו.

כך נוצר פרדוקס. **במקום לרכז את מאמציו בעיצוב מרחב ההסכמה מול חמאס נדרש הצוות שוב ושוב לברר את מרחב ההסכמה מול הדרג המדיני בישראל .** ללא מרחב תמרון מספק, המשא ומתן עלול להפוך מתהליך של עיצוב פתרונות לתהליך של העברת עמדות בלבד.

הפער בין **אחריות הצוות לתוצאת המו"ם לבין סמכותו לנהל את הדרך אליה** משמעותי במיוחד במשא ומתן משברי, שבו חלונות ההזדמנות קצרים. שינוי בעמדת היריב, לחץ צבאי נקודתי או יוזמת מתווך עשויים לפתוח לזמן קצר מרחב להסכמה. צוות שנדרש לחזור לקבלת אישור בכל שינוי משמעותי עלול לגלות כי עד שקיבל את הסמכות לפעול חלון ההזדמנות כבר נסגר.

הכשל לא היה בכך שהדרג המדיני שמר בידיו את ההכרעות האסטרטגיות, זו סמכותו וחובתו**. הכשל היה בכך שלא הוגדר מרחב פעולה מספק בין סמכות ההכרעה המדינית לבין סמכות המיקוח המקצועית** .

בתוך מרחב זה היה על צוות המשא ומתן לקבל או להשיג מנדט ברור לתמרן ולנהל את המיקוח בזמן אמת.

הלקח האסטרטגי הוא שאחריות ללא סמכות אינה מנדט מספק למשא ומתן אפקטיבי. **הדרג המדיני צריך לקבוע לאן ניתן להגיע ומהם הגבולות שאסור לחצות במו"ם. צוות המשא ומתן צריך לדרוש וקבל את הסמכות לנהל את הדרך שביניהם.**

6. שיטת המשא ומתן: מי שאינו מוביל, מובל.

"הבשורה הטובה היא שיש אור בקצה המנהרה, הרעה היא שאין מנהרה" [19]

כשל נוסף היה **היעדרה של שיטת משא ומתן ישראלית סדורה, יזמת ורציפה.** לאורך חלקים משמעותיים מן התהליך פעלה ישראל באופן תגובתי. המתווכות יזמו מתווים, כינסו מפגשים, העבירו הצעות בין הצדדים והשפיעו במידה רבה על קצב התהליך ועל סדר יומו. ישראל בחנה הצעות, השיבה להן והמתינה, לעיתים זמן ממושך, לתגובת חמאס. כך, **במקום לעצב את תהליך**

[19] אמרה המיוחסת לשמעון פרס ז"ל בהקשר תהליך השלום במזה"ת .

המשא ומתן כמכשיר להשפעה על חמאס, פעלה ישראל במידה רבה בתוך תהליך שעוצב ונוהל בידי אחרים [20].

אין פסול ביוזמת מתווכים. במשא ומתן עקיף תפקידם חיוני ולעיתים אין בלעדיו תהליך כלל. **הבעיה מתחילה כאשר התיווך הופך להובלת המשא ומתן**. מדינה אינה חייבת לשלוט בכל מהלך במו"ם אך היא זקוקה לשיטת פעולה סדורה משלה. ליזום ולא רק להגיב, לנהל את הזמן, לתזמן מנופים, לתגמל התקדמות ולגבות מחיר על סחבת, לנהל במקביל ערוצי תיווך שונים ולחבר בין מה שמתרחש בשולחן המשא ומתן לבין יתר מרכיבי העוצמה הלאומית.

כך נוצר פער בולט בין שתי הזירות. **בזירה הצבאית ישראל שללה מחמאס יציבות, ודאות וחופש פעולה. בזירת המשא ומתן היא התקשתה לייצר אי תנאים מקבילים שיניעו את חמאס להסכם.** העוצמה שהופעלה בשדה הקרב לא תורגמה במידה מספקת למערכת סדורה של מנופים משפיעים בתוך תהליך המיקוח. לדוגמא:

א. הנהגת חמאס בקטאר| בעוד הנהגת חמאס בעזה הייתה נתונה לאיום צבאי ואישי מתמשך, הנהגת החוץ פעלה ממרחב מוגן יחסית בקטאר ומילאה תפקיד מרכזי בתהליך התיווך. כל עוד מעמדם, חופש פעולתם והיתרונות שנבעו ממיקומם של בכירי חמאס בקטאר לא נקשרו באופן אפקטיבי להתקדמות במשא ומתן, נוצר **פער בין התועלת להם מהשתתפותם בתהליך לבין המחיר לישראל של עיכובו** [21].

ב. מחיר הזמן | זמן אינו רק אילוץ במשא ומתן, הוא מנוף מהותי שיש לנהל. שיטת משא ומתן אפקטיבית מבקשת **להפוך התקדמות לכדאית וסחבת ליקרה.** בפועל התקיימו שוב ושוב סבבי מו"ם, הצעות ומפגשים גם לאחר שסבבים קודמים לא הבשילו. בהיעדר מנגנון עקבי שקשר בין התקדמות לתגמול ובין סחבת למחיר, **לא נוצרה לחמאס סיבה מספקת להעדיף הסכמה היום על פני המתנה למחר.**

---

[20] בפגישות פריז בינואר ובפברואר 2024 גיבשו ארה"ב, קטאר ומצרים מסגרות ומתווים שהועברו בהמשך לחמאס. באוגוסט 2024 היו שלוש המתווכות גם אלה שיזמו את חידוש השיחות בדוחא והציגו לצדדים הצעת גישור חדשה.
https://www.axios.com/2024/02/24/israel-hamas-gaza-hostage-talks-progress-ceasefire?utm_source=chatgpt.com

[21] למעט סיכול הנייה באיראן ביולי 2024, נמנעה ישראל לאורך מרבית המלחמה מפגיעה בהנהגת חמאס בקטאר. מצב זה השתנה בספטמבר 2025, עם תקיפת צמרת חמאס בדוחא.

משא ומתן להשבת חטופים דומה להשחלת חוט בקוף מחט על סיפונה של סירה במי נהר סוערים. המשימה מחייבת דיוק, בעוד המציאות שסביבה משתנה ומטלטלת ללא הרף. **דווקא משום כך נדרשת שיטה סדורה. לא כדי לבטל את אי הוודאות, אלא כדי לאפשר לפעול בתוכה.**

ייחודיותו של משבר 7 באוקטובר חייבה התאמה, יצירתיות ואלתור. היא לא ביטלה את הצורך במתודולוגיה. בהיעדרה, היוזמה עברה פעם אחר פעם למי שהציע את המתווה הבא, קבע את המפגש הבא והגדיר את לוח הזמנים הבא.

הכשל הישראלי לא היה בכך שלא נמצא מראש פתרון למשבר חסר תקדים, אלא בכך שהמו"ם לא התנהל על פי שיטה סדורה שאפשרה להובילו.

ומכאן הלקח. **במשא ומתן משברי, מי שאינו מנהל את התהליך עלול למצוא את עצמו מנוהל על ידו.** יוזמה אינה מחייבת שליטה בכל משתנה אלא יכולת לעצב באופן רציף את עיקרי תהליך המו"ם כך שיגדיל הן את כדאיות ההסכם עבור הצד השני והן את מחיר אי השגתו.

היערכות למשבר החטיפה הבא

הלקח המרכזי ממשבר חטופי עזה אינו שבמשבר הבא ישראל תזדקק ליותר מודיעין, יותר כוח צבאי, יותר מתווכים או לבעלי תפקידים בכירים יותר. הלקח הוא שהיא תזדקק ל**מערכת לאומית שתוכן מראש ותדע לארגן ולתרגם את כלל מרכיבי העוצמה שלה לעוצמת מיקוח אפקטיבית.**

לשם המחשה, ובמלוא ההבדלים הנדרשים, כך נערכה ישראל לאורך שנים לאיום הטילים והרקטות. מול איום זה נבנתה תפיסה רב שכבתית המשלבת מודיעין וסייבר, יכולות התקפיות, מספר שכבות של הגנה אקטיבית ומיגון והתגוננות אזרחית. התפיסה תורגמה לבניין כוח ארוך טווח שכלל מחקר ופיתוח, תקצוב, החלטות ממשלה, ייצור והצטיידות, אימון, הכשרה ומבצוע. כאשר נדרשה ישראל להתמודד בשנים 2024–2026 עם התממשות האיום מאיראן, היא לא החלה לבנות את המענה עם שיגור הטיל הראשון, **היא הפעילה בהצלחה מערכת לאומית שנבנתה, תורגלה ושוכללה במשך שנים.**

כך יש להתייחס גם לאיום טרור החטיפה. משבר חטיפה אינו אירוע שניתן להתחיל להתארגן אליו לאחר שהתרחש, אלא כאמור **איום מתמשך בתחום הביטחון הלאומי המחייב בניין יכולת ייעודי בשגרה.**

משבר החטיפה הבא לא יהיה זהה למשבר 7 באוקטובר. אין לדעת מראש את צורתו, היקפו, זהות החוטפים, מספר החטופים או הנסיבות האסטרטגיות שבהן יתרחש. לכן אין להתכונן אליו באמצעות הכנת פתרונות למשבר הקודם, אלא באמצעות **בניית יכולת לאומית קבועה להתמודדות עם משבר שצורתו ונסיבותיו אינן ידועות מראש.**

ניתן וצריך להכין מראש את המערכת שתנהל אותו: תפיסה ודוקטרינה לאומית, מבנה ברור של ניהול, פיקוד, אחריות וסמכות, יכולת מקצועית למשא ומתן משברי, מודיעין ייעודי לסוג משבר זה, מנגנוני קבלת החלטות, מערכי תיווך וקשרים בינלאומיים, כלים מבצעיים, משפטיים, כלכליים ותודעתיים ותרגול שיטתי של הפעלתם כמערכת אחת.

במרכז תפיסה זו נדרשת **הבחנה ברורה בין הדרג המדיני המכריע לבין הדרג המקצועי המנהל.** כיום האחריות הלאומית העליונה לנושא השו"ן מצויה בידי ראש הממשלה ולא מוגדרת לאחד מגופי המדינה אחריות מקצועית כוללת לבניין היכולת הלאומית להשבת שו"ן מידי אויב.

כתוצאה מכך, היכולות הנדרשות למשימה חסרות ומפוזרות בין גופים שונים, מבלי שגורם מקצועי אחד נושא באחריות הכוללת לבנייתן, לשילובן, לתרגולן ולהכנת המערכת למשבר הבא.

במודל המוצע העיקרון הארגוני הוא של **אחריות מרכזית ויכולות מבוזרות:**

- האחריות המדינית תישאר בידי הממשלה.
- האחריות המקצועית להכוונת בניין היכולת ולניהול המשבר תרוכז בידי גורם מתמחה קבוע אחד.
- יכולות הביצוע ימשיכו להתקיים בארגונים השונים.

המטרה אינה לרכז את כלל יכולות המדינה בגוף אחד, אלא לרכז תחת אחריות אחת את הפעלתן כמערכת אחת לתכלית אחת.

הממשלה תוסיף לקבוע את התכלית הלאומית, סדרי העדיפויות, הקווים האדומים ומרחב התמורות שהמדינה מוכנה לשקול.

תחת הדרג המדיני ישירות תפעל מערכת מקצועית קבועה וייעודית שתישא בשגרה באחריות להכוונת בניין היכולת, ובחירום באחריות לניהול המקצועי של המשבר. היא תתרגם את מדיניות הממשלה לאסטרטגיה אופרטיבית אחת ותתכלל את כלל מאמצי המדינה, משא ומתן, מודיעין, מבצעים, דיפלומטיה, כלכלה, השפעה, תקשורת, משפחות, משפטי [22] והומניטרי [23].

בתוך מערכת זו **משא ומתן משברי יתקיים כדיסציפלינה מקצועית עצמאית** ולא כנגזרת של מומחיות מודיעינית, מבצעית או דיפלומטית. כשם שחילוץ חטופים הוא מקצוע ייעודי, כך גם המשא ומתן להשבתם מחייב מומחיות, הכשרה ותרגול צוות ייעודי וקבוע, הפועל תחת מנהל אחד ובסיוע מודיעין המכוון גם להשפעה על היריב.

בזמן משבר יקבל הגוף המקצועי מן הממשלה **מנדט משא ומתן אמיתי** וגבולות גזרה ברורים שבתוכם תוקנה לו סמכות לנהל מיקוח מקצועי ולנצל חלונות הזדמנות בזמן אמת.

הלקח ממשבר חטופי עזה הוא שעוצמה לאומית אינה הופכת מעצמה לעוצמת מיקוח. כפי שישראל בונה בשגרה את המערכות שיגנו עליה מפני הטיל הבא, עליה לבנות בשגרה גם את המערכת שתדע להתמודד עם החטיפה הבאה.

---

[22] לדוגמה, נדרשת מסגרת בינלאומית משפטית חדשה להתמודדות עם טרור חטיפה הכוללת הבחנה בין שבויי מלחמה לחטופים אזרחים וחללים, הטלת אחריות גם על מדינות וגופים המקיימים קשרים עם ארגון חוטף, התניית כל הסדרים בינ"ל עם ארגון חוטף בהשבת החטופים, ופיתוח מנגנוני אכיפה וסנקציות בינלאומיים.

[23] דוגמה להשפעת הזירה ההומניטרית על ארגון חוטף היא יצירת המנגנון להעברת סיוע לעזה שלא באמצעות חמאס. מנגנון זה צמצם את יכולת הארגון להפיק משאבים מהסיוע ולמנף את חלוקתו לביסוס שליטתו באוכלוסייה, ובכך יצר עליו מנוף לחץ.

סיכום: החובה להיות מוכנים

משבר חטופי 7 באוקטובר היה חריג ואיום בהיקפו אך הלקח ממנו אינו שייך רק לאירוע זה. הוא נוגע לשאלה רחבה יותר, **כיצד מדינה מתרגמת את עוצמתה הלאומית לעוצמה קונקרטית להשגת יעד קונקרטי. במקרה זה, השבת אנשיה החטופים בידי אויב.**

חטיפה בידי ארגון טרור היא מעשה א סימטרי במהותו. באמצעות שליטה במספר מוגבל של בני אדם יכול ארגון חלש משמעותית במאזן הכוחות הכולל להציב מדינה חזקה בפני דילמה אסטרטגית, להשפיע על סדר יומה, להפעיל לחץ על החברה ועל הנהגתה ולדרוש תמורות החורגות בהרבה ממשקלו הצבאי. משום כך, ההתמודדות עם טרור חטיפה אינה יכולה להימדד רק בהיקף העוצמה שהמדינה מסוגלת להפעיל. **המבחן הוא יכולתה לארגן את כלל עוצמותיה ולתרגם אותן להשפעה על התנהגות היריב ולתוצאה בשולחן המשא ומתן.**

זהו אחד הלקחים הרחבים ממשבר חטופי עזה ומכלל העיסוק בפרשיות שו"ן קודמות בין ישראל לאויביה. מודיעין, כוח צבאי, דיפלומטיה, כלכלה, השפעה, תיווך ומשא ומתן אינם אפקטיביים כמאמצים עצמאיים המתקיימים זה לצד זה. **ערכם נובע מן האופן שבו הם מתחברים למהלך אסטרטגי אחד.** הישג צבאי שלא תורגם בזמן למנוף מיקוח עלול לאבד מערכו, מידע שאינו משמש להשפעה על התנהגות היריב נותר ידע בלבד, מתווך שאינו משרת את האסטרטגיה עלול להפוך ממנוף למסגרת מגבילה, וצוות משא ומתן, מוכשר ובכיר ככל שיהיה, אינו יכול למצות יכולתו להשגת המטרה ללא שיטה, מנדט ומרחב פעולה.

מכאן נובעת גם מסקנה לאומית. טרור חטיפה אינו עומד להעלם מהעולם ואינו אירוע נדיר המאפשר להתארגן אליו לאחר שהתרחש. **בישראל, טרור חטיפה הינו איום ביטחון לאומי המחייב בניין כוח כבר בשגרה.** כשם שהמדינה בונה מראש יכולות לאיומים קונקרטיים אחרים, עליה לבנות בשגרה יכולת לאומית לניהול משברי חטיפה ולמשא ומתן הכרוך בהם. **תכלית בניין הכוח הזו אינה להכין מראש את הפתרון למשבר הבא, אלא להכין מראש יכולת להגיע אליו בזמן המשבר.**

את משבר החטיפה הבא לא ניתן למנוע בוודאות, וגם לא לדעת מראש כיצד ייראה. האויב עשוי להיות אחר, הנסיבות שונות, האילוצים חדשים וההפתעות בלתי צפויות. מערכת טובה אינה מערכת היודעת מראש מה לעשות בכל מצב, אלא כזו המסוגלת ללמוד במהירות, לאתגר את הנחותיה, לשנות אסטרטגיה כאשר המציאות משתנה ולשמור בידיה את היוזמה גם בתנאי אי ודאות קיצוניים .

השבת חטופים אינה רק יעד מעשי. היא ביטוי עמוק לאחריותה של המדינה כלפי אזרחיה וכלפי מי שנשלחו מטעמה. אחריות זו מחייבת לעשות כל שניתן להצלתם ולהשבתם, אך גם ללמוד כל שניתן מן המחיר ששולם ומהניסיון שנצבר. זו חובתנו כלפי החטופים שניצלו והושבו, כלפי אלו שלא שבו בחיים וכלפי אלו שיזקקו בעתיד למדינת ישראל להשיבם הביתה.

"וְיֵשׁ־תִּקְוָה לְאַחֲרִיתֵךְ נְאֻם יְהוָה וְשָׁבוּ בָנִים לִגְבוּלָם"

ירמיהו, ל"א, ט"ז

מאמר זה נכתב בהוקרה עמוקה לחטופים ששבו ולחטופים שהושבו כחללים, למשפחותיהם רבות העוז ולחבריהם, ללוחמי צה"ל, שב"כ, מג"ב ולוחמי החרש שפעלו במסירות ובתעוזה וסיכנו את חייהם במבצעים לאיתור החטופים ולהשבתם, ולכל הרבים העושים במלאכה, בישראל ובעולם, שלא חדלו לפעול והקדישו מכישרונם, מיכולתם, מכוחם ומלבם למאמץ הלאומי להשבת החטופים.

מאמץ יוצא דופן זה של נחישות, מסירות וערבות הדדית שנמשך עד להשבתו של החטוף האחרון הביתה, לא יישכח.

אוניברסיטת רייכמן, הרצליה, אוקטובר 2026