



עולם הידע של חברת T.E.C.I

יחידה 101 – "אי על סף הכאוס"

ליאור בריכטה, עפרון רזי, פנחס יחזקאלי



אב התשע"ב, אוגוסט 2012

"אי על סף הכאוס" הוא מודל יישומי שבו ארגון בונה, למטרותיו, תת-מערכת, אשר פועלת תחת תנאים ותרבות השונים מיתר חלקיו. תנאים אלה מאפשרים יצירתיות חריגה שבאמצעותה יכול הארגון להשיג ידע ("Knowledge"), החיוני לקיומו ולרלוונטיות שלו. אולם, הם גם גובים ממנו מחיר לא מבוטל בתחומים אחרים. מטרת החוברת להביא את סיפור היחידה כ"מקרה בוחן" (Test Cases), שימחיש מודל זה ואת השימוש שיכולים גופים היררכיים לעשות בו.



רב-סרן ליאור בריכטה הוא רמ"ד מחקר בפו"ם של צה"ל. עפרון רזי שימש כיו"ר חברת T.E.C.I וכעמית מחקר במכללה לביטחון לאומי, צה"ל, עד שהלך מאתנו בטרם עת ביולי 2102. ד"ר פנחס יחזקאלי הוא מנכ"ל חברת T.E.C.I. משמש במקביל כמנהל הידע של המכללה לביטחון לאומי, צה"ל. שימש בעבר כראש המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות שלה.



מרכז הידע של חברת T.E.C.I.

יחידה 101 – "אי על סף הכאוס"

ליאור בריכטה, עפרון רזי, פנחס יחזקאלי

אב התשע"ב, אוגוסט 2012



כל הזכויות שמורות למחברים ולחברת T.E.C.I.

עריכה : ד"ר פנחס יחזקאלי

עיצוב עטיפה : סלעית סלע

נדפס בדפוס דיגיטל, באר שבע

באר שבע, אלול התשע"ב, אוגוסט 2012

תוכן העניינים

5	מבוא
7	היבטים תיאורטיים: "סף הכאוס" ו"איים על סף הכאוס"
13	התהוות הצורך בשהייה הארגונית "על סף הכאוס": הרקע להקמת יחידה 101
17	יוזמה מקומית
19	הקמת היחידה ומטרתה
21	ההרכב האנושי והתנהלות היחידה
25	פעולות יחידה 101
31	פירוק היחידה ומיזוגה עם גדוד 890
34	סיכום
37	מקורות

תרשימים

8	1. "סף הכאוס" במרחב שבין "כאוס" ל"סדר"
---	--

יחידה 101 – "אי על סף הכאוס"

ליאור בריכטה¹, עפרון רזי² ופנחס יחזקאלי³

מבוא

"אי על סף הכאוס" הוא מודל יישומי שבו ארגון בונה, למטרותיו, תת-מערכת, אשר פועלת תחת תנאים ותרבות השונים מיתר חלקיו. תנאים אלה מאפשרים יצירתיות חריגה שבאמצעותה יכול הארגון להשיג ידע ("Knowledge"), החיוני לקיומו ולרלוונטיות שלו. אולם, הם גם גובים ממנו מחיר לא מבוטל בתחומים אחרים. היחידה המיתולוגית 101, שפעלה בשנים 1954-1953, היא המחשה מצוינת למודל היישומי של "אי על סף הכאוס". היחידה הוקמה באוגוסט 1953, פעלה בסך הכול כשישה חודשים ומנתה כמה עשרות לוחמים. למרות זאת, היא הובילה לשינוי משמעותי ביכולתו של צה"ל לבצע משימות התקפיות. יחודה של היחידה היה בהצגת ערכי לחימה אשר באותה עת חסרו בצה"ל ושימשו שנים לאחר מכן דוגמה ומופת לכלל יחידות צה"ל וחייליו.

מטרתה של החוברת: **להביא את סיפור היחידה כ"מקרה בוחן" (Test Cases), שימחיש את המודל של "אי על סף הכאוס" ואת השימוש שיכולים גופים היררכיים לעשות בו.**

חומרים על היחידה, פעילותה ותרומתה לא חסרים⁴. תרומתנו במסמך זה תהיה בחיבור של סיפור היחידה למודל.

¹ רב-סרן ליאור בריכטה הוא רמ"ד מחקר בפו"ם של צה"ל.
² עפרון רזי שימש כיו"ר חברת T.E.C.I. וכעמית מחקר במכללה לביטחון לאומי, צה"ל, עד שהלך מאתנו בטרם עת ביולי 2012.
³ ד"ר פנחס יחזקאלי הוא חברת T.E.C.I. משמש במקביל כמנהל הידע של המכללה לביטחון לאומי, צה"ל. שימש בעבר כראש המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות שלה.
⁴ על יחידה 101 ראה עוד באתר "הצנחנים – עשור ראשון 1948-1958",
<http://www.202.org.il/Pages/yechida101/unit101.php>, הורד ב- 8/1/12.

המסגרת המושגית של החוברת נעוצה בעיסוק המשולב בתורות "המערכות המורכבות", "הכאוס" ו"הרשתות", ויקשה על קורא שאינו מכיר את מערכת ההמשגה הזו להבין את הדברים על דיוקם⁵. אנו נעשה כמיטב יכולתנו לפשט אותם.

הקמת יחידה 101 היתה שינוי בתפיסת בניין הכוח והפעלתו בצה"ל. יצירתו של כוח מיוחד, שייעודו לחימה התקפית נגד הטרור היה כורח המציאות בתקופה שהתאפיינה במצב ביטחוני מעורער ששרר בכל הארץ, ובמקביל, כשירותו הנמוכה של צה"ל באותה העת לבצע פעולות לוחמה זעירה בשטח אויב. כשלונן של פעולות הגמול בתקופה שקדמה להקמתה של ה-101, שהיו תוצאה של איכות כוח אדם נמוכה, לרבות בדרגי הפיקוד הזוטרים, ורמה מקצועית ירודה ביחידות צה"ל, הובילו לירידת האמון של הדרג המדיני ושל הצבא ביכולתו לבצע את משימותיו.

הקמתה של יחידה מיוחדת לביצוע משימות לוחמה זעירה, עוררה ויכוח נוקב בצמרת הצבא. חלק ממפקדי הצבא, ובהם ראש אג"ם משה דיין, סברו כי כל היחידות צריכות להיות בכשירות לבצע משימות אלה ואין להסתמך על יחידה אחת מיוחדת. למרות זאת החליט הרמטכ"ל מרדכי מקלף, באוגוסט 1953, על הקמת היחידה. החלטה זו הסתברה, בדיעבד, כהחלטה נכונה. על היחידה הוטלו משימות סיור, מודיעין וחבלה, חלקן בעומק שטח האויב, כן ביצעה משימות שאינן צבאיות במהותן, כגון ליווי משלחת ארכיאולוגית וגירוש בדואים שעסקו בטרור וחבלה. כל המשימות הצבאיות בוצעו על ידי היחידה ללא אבידות או שבויים.

אולם על אף הצלחתה, החליט בינואר 1954 מחליפו של מקלף, הרמטכ"ל משה דיין, בחלוף כחצי שנה מאז הקמת היחידה, על פירוקה ומיזוגה עם גדוד 890 של הצנחנים. רס"ן אריאל שרון, מפקד היחידה, מונה למפקד הגדוד המאוחד. המינוי נועד להבטיח שהידע, ערכי הלחימה והניסיון הקרבי שנצבר ביחידה 101 יוטמע ויישם בגדוד הצנחנים.

⁵ למבקשים לרכוש ידע ראשוני בתחום, מומלץ הספר "העולם איננו ליניארי. תורת המערכות המורכבות – גורם חדש בניהול" (רזי ויחזקאל, 2007א').

מורשתה של יחידת ה-101, למרות תקופת קיומה הקצרה, המשיכה להתקיים במשך שנים רבות, הן בצנחנים והן בחטיבות החי"ר האחרות. היא תרמה, בין השאר, לביסוסם של ערכי הלחימה היסודיים של צה"ל ובהם: דבקות במשימה, יוזמה והתקפיות, תחבולה, הפתעה, דוגמה אישית של מפקדים ואחוות לוחמים, שנהפכו לבסיס הערכי של כלל היחידות הלוחמות בצבא. יתר על כן, יישום הרעיון של לקיחת קבוצת חיילים מצומצמת והפיכתה למוקד ידע שאמור להנחיל את ידיעותיו וניסיונו בתחום מסוים לכלל יחידות הצבא הרלוונטיות, הוכיח עצמו כהצלחה ויכול לשמש דגם לחיקוי בנושאים שונים בצה"ל.

היבטים תיאורטיים: "סף הכאוס" ו"איים על סף הכאוס"

בין "סדר ל"כאוס"

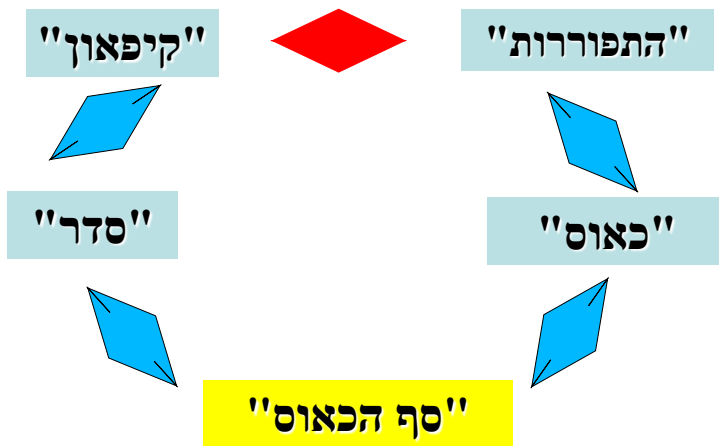
אם נדמה את הארגון כפועל במרחב התיאורטי-תפיסתי של ה"סדר" ("Order") וה"כאוס" ("Chaos"), ניתן למנות באותו מרחב חמישה מצבים עיקריים שארגונים יכולים "לנוע" ביניהם באופן דינאמי (ראה בתרשים מס' 1):

- **"קיפאון" ("Stagnation"):** הכל קפוא. אין תזוזה... כזה הוא, למשל, ארגון ביורוקרטי, הסובל מעודף ביורוקרטיה ומעודף נהלים, ובו זכויות יתר לאליטה ביורוקרטית שלטת;
- **"סדר":** שווי משקל סטאטי למדי. שהייה במצב של "סדר" הינה מצב חיובי בארגונים, בחלק מהזמן, ובעייתי באחרים. שהייה במצב של "סדר" עם מבנה ארגוני מסורבל וביורוקרטיה מפותחת מובילה, באופן דינאמי, ל"קיפאון".
- **"כאוס":** מצב של "התהוות" מגוון אפשרויות כה גדול, עד כי יכולה לגלוש אליו ולאבד שליטה;
- **"התפוררות" ("Disintegration"):** סיום פעולתה של מערכת מורכבת, כולל גופים חיים וגם ארגונים. לדוגמה, ארגון שאינו נפתח לארגונים אחרים, ואינו פותח את שורותיו לאנשים חדשים, וכך, "קופא על שמריו" והופך לא רלוונטי. במקרה כזה, הוא עשוי להגיע ל"כאוס" ולהידרדר מ"קיפאון" להתרסקות

מוחלטת, כדוגמת חיה הנלכדת באורות של רכב מתקרב וקופאת על עומדה, עד לאובדנה;

- "סף גבול הכאוס" ("Edge of Chaos", EOC), שעליו נרחיב בהמשך.

תרשים מס' 1: "סף הכאוס" במרחב שבין "כאוס" ל"סדר"



לכאורה, יכולנו לשרטט תרשים של ציר אופקי, שעליו פרושים המצבים השונים שבין "קיפאון" ו"התפוררות". אולם, המציאות איננה ליניארית וארגון לעולם לא יחזור בדיוק למצב שבו היה קודם לכן. יתרה מכך, בשרטוט ליניארי נדמה שקיפאון ו"התפוררות" הם שני הפכים, בעוד שהמעבר בין שני המצבים יכול להיות בין רגע (למשל, "התפוררות" שלטון מובארק במצרים בעקבות הפגנות כיכר תחריר. זאת, למרות שנחשב ליציב שבמשטרים) עם ביורוקרטיה ששמרה את הסדר הקיים ואת זכויות היתר של האליטה תחת "קיפאון" מוחלט).

"סף גבול הכאוס" וסוגיית "יצירת הידע"

המצב התפיסתי של "סף גבול הכאוס" משמעו פעולה באיזור הסמוך ל"כאוס", בתנאים הרחוקים מסביבת שווי-המשקל של הארגון, המתפקד, מעצם טיבו, במצב של "סדר".

פעולה "על סף הכאוס" מאפשרת לארגון הסתגלות טובה יותר למציאות דינאמית, המשתנה במהירות. שם מרוכזות, מחד גיסא, ההזדמנויות שהארגון יכול להגיב אליהן, כמו למשל, פיתוח מגוון של דעות ואפשרויות פעולה. שם, ניתן להשיג את מרב ה"ידע", שלו זקוק הארגון "בזמן אמת", שחסר לארגון ככל שהמציאות הופכת דינאמית יותר. במצב כזה, רלוונטיות המידע שנצבר במשך השנים הולכת ויורדת, ושיטות "כריית המידע" ("Data Mining") שבשימוש אינן יכולות "לייצר" את הידע הדרוש.

ידע זה מכונה "ידע סמוי"⁶. הוא ניתן להשגה בדרכים מגוונות: קניה, השכרה, גניבה, "חילוץ" מאנשי השטח של הארגון (שהידע החסר מצוי בדרך כלל אצלם, אולם קשה מאוד להוציאו מהם) ו"יצירה" של ידע. הבעיה היא שברגע של מבחן – כשהידע נדרש לעיתים, נואשות – הזמן אינו מאפשר, בדרך כלל, קניה, השכרה, גניבה ואו חילוץ של ידע. האופציה היחידה, כאמור, שזמינה (שהיא גם האופציה הזולה בדרך-כלל אך המחייבת והתובענית ביותר), היא "יצירה" של הידע ("Knowledge Creation") באופן עצמאי. אז, יש צורך בתהליכים ייחודיים ובניצול תכונות חריגות של עובדים כמו "יצירתיות" ("Creativity") (עפרון ויחזקאלי, 2009).

ללא שהייה על "סף גבול הכאוס", ארגון יתקשה לפתח דינאמיקה של יצירתיות, התפתחות וחדשנות. אבל מאידך גיסא, ב"סף הכאוס" מצויים גם מירב הסיכונים. למשל בחירת אפשרות שגויה, שעלולה ליצור הידרדרות לכאוס מוחלט. המחשה טובה לכך הינה טנק העולה

⁶ "ידע סמוי" ("Tacit Knowledge"): מוכר גם כ"ידע חבוי". זהו "ידע" שמקורו במומחיות אינטואיטיבית. הוא אינו מצוי במאגרי המידע הארגוניים ואינו חשוף לעיני המנהלים. הוא סובייקטיבי, קשה להגדרה ונובע מדמיון ומאינטואיציה, על כן לא תמיד מודעים לו או יודעים לנסחו. הוא קיים ברמה האישית וכולל מיומנויות קוגניטיביות וטכניות, מודלים חשיבתיים, אמונות ונקודות מבט והסתכלות קשים להגדרה ולהכללה

לעמדת תצפית בעת קרב. אם יעלה רק מעט על מנת לצפות באיומים ובהזדמנויות בתא השטח הבא, יוכל להפגיע את אויבו באש ובתמרון. אולם, הוא מסתכן בכך, שאם יחשף יתר על המידה, "יחטוף" טיל ולהישמד.

בסביבה זו ארגונים צריכים למצוא את האיזון שבין ביורוקרטיה מפותחת מידי ועודף נהלים, לבין גמישות ויצירתיות. שם הם יכולים להבחין בהתרחשויות בסביבתם הארגונית בזמן אמת ולהגיב להם.

התנועה בין המצבים היא דינאמית

ארגון אמור "לנוע" באופן דינאמי, ולתמרן בין המצבים השונים במרחב שבין ה"סדר" ל"כאוס". זאת, בהתאם לאתגרים העומדים בפניו ועל מנת לאפשר מיצוי של מגוון האפשרויות.

נכון לארגון להימצא ב"סף הכאוס" בעיקר בתקופות של תכנון; או כאשר מתהווה פער משמעותי בין הידע הנדרש בזמן אמת לידע הקיים (כפי שיתואר ב"מקרה הבוחן" שלפנינו). במצב כזה, כיוון שאין לארגון היררכי יכולת לתפקד במצב של "סף הכאוס" הוא נזקק לחלופיות. בניית "איים על סף הכאוס" הינה חלופה כזו. לעומת זאת, הארגון זקוק יותר ל"סדר" בעת **ביצוע** של תוכניות.

לעיתים, נדרשת לארגון תקופה של שהיה – מלאה או חלקית (באמצעות "איים") "על סף הכאוס", על מנת לעבור ממצב מסויים של "סדר" לרמת "סדר" גבוהה יותר. זה המצב בדוגמה המובאת בחוברת זו.

דינאמיות קיימת גם ללא התערבות יזומה של ההנהלה. באופן טבעי פועלים בארגון בשגרה כוחות שונים, המושכים אותו לכיוונים מנוגדים: העובדים מושכים פעמים רבות לכיוון הכאוס. עבורם, מצב של היעדר פיקוח הוא מצב נוח, הן מבחינה אישית והן מבחינת הרצון בחופש ביצירת קשרי גומלין עם גורמים בתוך הארגון וגם מחוצה לו – בארגונים אחרים הפועלים "בסביבה המשימתית".

תחת מבנה אחיד. במאמר זה לא נרחיב בסוגי הידע ובאופן השגתו. בסוגיה זו ראה ראו מאמר מפורט: רזי ויחזקאלי, 2009.

הביורוקרטיה זקוקה למצב של "סדר", כדי לתפקד, והיא תחתור תמיד ל"קיפאון", על מנת לשמר את זכויות היתר שלה ומעמדה הארגוני הבכיר. ככל שהיא תגדל יותר – ועימה כמות הנהלים – כך תהיה התנועה לכיוון ה"קיפאון" משמעותית יותר. ההנהלה – בוודאי בשירות הציבורי – מושפעת, בדרך כלל, מהביורוקרטיה הארגונית וחוששת ממצבים שבהם עובדי השטח ייצרו "כשלים"/"מחדלים" שהיא תצטרך לשלם עליהם. על כן, גם היא מושכת, בדרך כלל, לכיוון ה"סדר". לעומת זאת, בתקופות שהיא רוצה להשליט שינוי, היא "תמשוך" את הארגון לכיוון "סף הכאוס", ותגלה כי הביורוקרטיה הארגונית היא החסם המשמעותי ביותר לשינויים שמשמעותם חלוקה מחדשת של כוח בארגון.

גם פעולות מינהליות שמבצעת ההנהלה יכולים להביא לתנועה ממצב למצב. למשל, הכנסת פתיחות וגיוס עובדים חדשים – בעלי מאפיינים שונים מאלה הקיימים – יכולה למשוך את הארגון ל"סף גבול הכאוס", שם הוא יכול להרוויח הזדמנויות רבות חדשות, אולם, כמו בסביבות רבות שאינן ליניאריות, הוא עלול גם להידרדר ל"כאוס" כתוצאה מ"הסתנוורות" ממגוון האפשרויות שנגלה לפניו, ומבחירה של אופציה לא נכונה.

ארגון גם יכול להיגרר לכאוס כתוצאה לוואי, צפויה או בלתי צפויה, של פעולה אחרת. לדוגמה, החלטת בית כלא להצטייד במערכת ההתראה אלקטרונית שתותקן במעטפת החיצונית של בית כלא, ותתריע כנגד ניסיונות לחציית הגדר. בית הכלא יכול להיווכח שבמזג אויר סוער, מתריעה המערכת התראות שווא רבות, ובכל מקרה כזה, צוות בית הכלא נדרש לשלוח סוהרי ביטחון לוודא את תקינות המערכת ואת אי קיומו של איום ממשי בגדר. אם התראות השווא הללו רבות מידי, עלול הכלא כולו להיגרר לכאוס.

מהם הכלים המאפשרים דינאמיקה ארגונית במרחב ה"סדר" וה"כאוס"? תנועה לכיוון "סף הכאוס" תיווצר באמצעות העברת האחריות, הסמכות, השליטה והבקרה לגורמי השטח בארגון; הפחתת היררכיות, ביטול רמות ביניים ועידוד שיתוף פעולה; הקפדה על כמות מועטה של נהלים; ביטול חסמים ארגוניים והתרת מצב של ריבוי קשרי גומלין; עידוד דיונים והבעת דעות מקצועיות; וכדומה. תנועה לכיוון של "סדר" תיווצר באמצעות צעדים הפוכים.

משמעות הדבר היא שהמבנה הארגוני, הנהלים ותהליכי העבודה **אינם "קדושים"**. כולם נועדו לשרת את "מטרת העל" של הארגון, ועליהם להשתנות באופן דינאמי בהתאם לצרכים (Wheatley, 2006).

שהיה "על סף הכאוס" אינה אפשרית לארגונים היררכיים-צבאיים

ארגונים היררכיים-צבאיים זקוקים ל"סדר" במובנו החיובי. הם אינם יכולים להרשות לעצמם – ולו לזמן קצר – לתפקד "על סף הכאוס". זאת, כיוון שכל הרציונאל הארגוני ואורח החיים הנגזר ממנו מושתתים עליהם. כל עוצמתם נובעת מה"סדר", המאפשר להם, למשל, ציות ומשמעת, ועקב כך – ביצוע מהיר של הנחיות. גם סוג האנשים המצטרף לארגונים כאלה איננו מאלה המיטיבים לתפקד במצבי עמימות – על ההיבטים החיוביים והשליליים שלה – בניגוד לעובדי תעשיית העילית, למשל, לשם נמשכים עובדים שמאפייניהם האישיים שונים והעמימות נוחה להם.

הבעיה היא, שבמצבים קריטיים – המאיימים על קיומו של הארגון ו/או על הרלוונטיות שלו ביחס למשימות שהוטלו עליו או לחילופין, במצב שבו הוא מבקש, מסיבותיו, לבצע "קפיצת מדרגה" ביכולותיו – השהייה במצב של "סדר" מונעת ממנו את היתרונות שבשהייה "על סף הכאוס", קרי, את השגת ה"ידע" הנדרש בזמן אמת. כזה היה, למשל, המצב המתואר בחוברת זו, שצה"ל עמד בו בקיץ 1953.

הצורך להשיג את יתרונות השהייה ב"סף הכאוס" מול חוסר היכולת לתפקד במצב זה כארגון, מחייבים יצירה של חלופות. המודל של הקמת "**איים על סף הכאוס**" הוא המודל המוצע על ידנו.

בניית "איים על סף הכאוס" אינה פעולה טבעית עבור ארגון היררכי

ארגונים ביורוקרטיים נוהגים לפתח גופים "מייצרי ידע" רק בלית ברירה, וגם אז, בעיצומו של צורך. גם התוצרים שהגופים הללו מייצרים אינם אהודים בשגרה, שכן, הם עלולים להפר את "השקט התעשייתי" בארגון ולייצר תהליכים שאינם רצויים לקברניטיו באותה עת.

אולם, ליחידות כאלה נדרש זמן לגבוש ולפתוח תהליכי עבודה אפקטיביים. יתרה מכך. דרוש להם מגוון של מומחים מתחומים שונים. אנשים אלה חייבים להיות יצירתיים, "עושי צרות מקצועיים", שהארגונים הללו מעדיפים, בדרך כלל – בעיקר בתקופות שגרה – לפלוט אותם משורותיהם ולמנוע את קידומם.

מיסוד תרבות ארגונית המאפשרת את קיומם של גופים כאלה בשגרה, ופיתוח שיטת תגמול נפרדת לאנשים הללו, יכולים להבטיח שגופים אלה יגיעו לרגע המבחן בשיא יכולתם.

התהוות הצורך בשהייה הארגונית "על סף הכאוס": הרקע להקמת יחידה 101

סיפורה של יחידה 101 המחיש את הטיעון, שהקמת גופים הפועלים "על סף הכאוס" והפעלתם אינן טבעיות לארגון היררכי, ועל כן, נדרש אירוע משברי המאתגר אותם ומאלץ אותם לעשות מעשה.

מה שדחף להקמת היחידה ולהשלים – לפרק זמן מוגבל – עם חריגותה ב"נוף" הצה"לי, היתה התהוותו של איום חיצוני, שההתמודדות עימו נבלמה בשל מחסור חריף בידע וביכולת. זו היתה הבעייה המחמירה של המסתננים, שהביאה לירידה בתחושת הביטחון של תושבי ישראל מחד גיסא; מאידך גיסא, חלה ירידה חדה בכושרו של צה"ל לבצע משימות קרביות לאחר מלחמת העצמאות, במהלך השנים 1949-1953. רוח הלחימה שאיפיינה את צה"ל בעת מלחמת העצמאות נדמה כי התפוגגה. זה היה הזרז שגרם לצה"ל לחפש פתרון "מחוץ לקופסא".

אחת הסיבות המרכזיות לכך היתה, סדר העדיפויות של הרמטכ"ל. בשנים אלה, התרכז המטכ"ל והעומד בראשו בבנייתו ובארגונו של צה"ל שלאחר המלחמה; ובתוצאות הקיצוצים שנעשו בו עם תום מלחמת העצמאות. ישיבות המטכ"ל בתקופה

שקדמה למינוי של רב אלוף מרדכי מקלף עסקו בעיקר בבניין הכוח, ולא בנושאים של רוח לחימה, מנהיגות ובדמות הלוחם והמפקד.⁷

סיבה נוספת היתה הגורם האנושי. איכות החיילים והמפקדים (בעיקר בדרגים הזוטרים) סבלה מנסיגה מהותית בתקופה שלאחר מלחמת העצמאות. הסיבות לכך היו נפילתם של מפקדים וחיילים רבים המיומנים בקרבות, ועזיבתם מרצון או מכורח (קיצוצי תקציב) של רבים אחרים וחזרתם לחיים אזרחיים. כמו כן, חלק גדול מהמגויסים החדשים היו עולים חדשים שסבלו מחבלי הקליטה בארץ. מגויסים אלו, שבאו מארצות, מעדות וממגזרים שונים, התקשו להסתגל לתפקידם, בעיקר עקב אי ידיעת העברית, השכלה נמוכה ופערים מנטאליים, חברתיים, כלכליים ותרבותיים.⁸

כשירותן הנמוכה של היחידות פגעה באופן חמור בפעילותו המבצעית של צה"ל. במקביל, הוא נאלץ להתמודד באותה עת עם התמוטטות משטר שביתת הנשק והחדירות הבלתי פוסקות של אלפי מסתננים מעבר לגבול. אלה פגעו בתחושת הביטחון בישראל, תוך פגיעה בנפש וברכוש.

אחד האירועים שהבהירו למפקדי צה"ל עד כמה עגום מצבו של הכוח הלוחם היה תקרית תל-מוטילה. התקרית שאירעה במאי 1951, באזור שפך הירדן (בקרבת היישוב אלמגור), פרצה עקב השתלטות כוחות סוריים על שטח מצומצם באזור. במשך חמישה ימים התקשו יחידות צה"ל להדוף את הסורים. התקרית – שבסופה נסוגו הסורים מהשטחים עליהם השתלטו – גבתה למעלה מ-40 הרוגים ועשרות פצועים. בקרב התגלו בעיות מקצועיות רבות ורוח לחימה ירודה.

במקביל הלכה והחמירה בעיית המסתננים. צה"ל התקשה להתמודד עם ההגנה על הישובים הרבים; והניסיונות לתת מענה לפעילות החבלנית על ידי פעילות התקפית, נכשל כאמור, מפאת כשירותן הנמוכה של היחידות.

⁷ Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the New Science - Discovering Order in a Chaotic World*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc.

⁷ ראו ישיבות מטכ"ל 1953-1949 בארכיון צה"ל (א"צ).

⁸ צה"ל של מלחמת העצמאות היה מורכב ברובו מ"צברים" וותיקים. בין העולים החדשים שלחמו היו רבים בעלי ניסיון צבאי. בני העליות של שנות ה-50 של המאה הקודמת היו, לעומת זאת, בעלי רקע תרבותי שונה ולרובם המושג צבא היה זר ולא מוכר (טורגן, 2008).

דוגמה לכך היו פעולות התגמול בינואר 1953, שבוצעו נגד הכפרים פלמה, אידנא ורנטיס ביהודה ושומרון. פעולות אלה – שבוצעו על ידי יחידות מחטיבות: "7", "גבעתי", הצנחנים וכוחות מילואים – כשלו כולן. המשימה לא בוצעה, והביצוע הסתיים, לעיתים, במנוסה מבוהלת לאחר היתקלות עם אנשי המשמר הלאומי הירדני והפקרת גופת הרוג בשטח. לכך נוספו כשלים בתכנון, בהכנות ובהיערכות, שגרמו, למשל, ליציאה לפעולות ללא מוכנות וכוננות בסיסית. פשיטות נוספות, דוגמת חוסאן, בית נובא ומידא, במאי 1953, כשלו גם הן (כפיר, 1981, ע' 29; מילשטיין, 1985, עמ' 137-92, 157-155; דייך, 1976, ע' 111; מוריס, 1996, עמ' 237-254).

ליקויים נתגלו גם במפגשים אקראיים עם האויב. ביולי 1953, במסגרת אימון, חצה גדוד מחטיבת גולני בטעות את הגבול הירדני באזור דואימה. הגדוד הותקף על ידי ארבעה אנשי המשמר הלאומי, שתוגברו לאחר מכן במחלקה מאותו כוח. ההתקפה גרמה לבהלה גדולה, שבעקבותיה נמלטו חלק מהלוחמים והמפקדים איבדו שליטה על הגדוד. הגדוד חולץ לבסוף, תוך השארת ציוד רב בשטח (תיק לשכת ראש אג"ם, 1953).

בדו"ח מסכם של פעולות התגמול בשנת 1954, נכתב על מצבן של יחידות צה"ל בתקופה שקדמה להקמת יחידת ה-101:

..."

היחידות המבצעות:

- א. יחידות גדודי החי"ר המבצעות לא ששו לבצע פעולות מעבר לגבול. נראה כי דבר זה נבע מחוסר אמונת היחידה בעצמה ובכושרה לבצע פעולות החורגות מהמקובל ולאילו אשר להם לא הורגלו בעבר.
- ב. נמצאה לרוב הצדקה למפקדים אשר גילו חוסר מנהיגות ואי דבקות במטרה. חדירה לכפר – אשר נתקלה בשומר או בכלבים נובחים – היוותה, לעיתים, גורם לאי ביצוע ונסיגת הכוח.

הביצוע:

א. ההכנות לביצוע הפעולות בחלק מהיחידות היו לעיתים בלתי יסודיות ומספיקות, הידיעות על השטח והיעדים היו בלתי עדכניות, ותופעות של אי מציאת היעד או הפתעות אחרות במצב היעד, כגון: קיומם של גדרות, ערנות, שמירה וכדומה, גרמו לביצוע כושל של פעולות.

מסקנות:

א. חוסר אמונת היחידות בעצמן ובכושרן המבצעי מהווה את אחד הגורמים אשר השפיעו על הרמה הקרבית הנמוכה של היחידות.
ב. הגורם הנ"ל אף הביא להפרזת המגבלות האובייקטיביות ולהצדקתם; ותופעות של אי רצון לביצוע וכושר ביצוע ברמה נמוכה היו כאילו מובנות ומקובלות.⁹

הכישלון בתל-מוטילה והכישלונות בחלק מפעולות התגמול הצביעו על כשירות קרבית לקויה, שנבעה מחיילות בסיסית נמוכה, העדר משמעת ומוראל נמוך. בנוסף, הפגינו מפקדי צה"ל בדרג הנמוך יכולת טקטית ירודה ויכולות פיקוד ומנהיגות לקויות (לבון, 1956; טורגן, טרם פורסם, ע' 2). למעשה, צה"ל לא הצליח למלא את המשימה הראשית שהיתה התשתית ליסודו: לבצע בהצלחה פעולות צבאיות על-פי הוראת הדרג המדיני.

בצבא שלאחר 1948 היו ניסיונות להקים יחידות מיוחדות. תחילה, זה היה על בסיס אתני, עת יוסדו יחידות המיעוטים בפיקוד יהודי, אשר יוחדו לדרוזים ולצ'רקסים, שאף נטלו חלק בלחימה במסתננים לאחר המלחמה. באוגוסט 1951, יזם משה דיין, בהיותו אלוף פיקוד דרום, הקמתה של יחידה מיוחדת נוספת, שכונתה "סיירת 30", ואשר מטרתה היתה לפעול נגד מסתננים. היא עסקה גם במיפוי ובאיסוף מודיעין. יחידה זו התקיימה עד סוף 1952 ואז פורקה, עם שחרור אנשיה ועזיבת דיין את התפקיד (מילשטיין, 1985, ע' 194-203).¹⁰

⁹ על פי נתוני צה"ל, בוצעו בשנת 1953, 42 פעולות. מתוכן, עמדו יחידות צה"ל רק ב-13 מהפעולות, וגם הם אלה היו לרוב לאחר הקמת יחידה 101 ובביצועה. ראו: תיק מבצעים, 1957א'; איתן, 1956.

¹⁰ בזיכרונותיו כתב דיין (1976, ע' 99-100) כי ניסה במהלך היותו מפקד פיקוד דרום להקים "יחידת פשיטה מדברית", אך ראשי הצבא דחו זאת.

מינויים של מקלף לרמטכ"ל ודיין כסגנו הביא לשינוי באופן החשיבה על אופן ההפעלה של היחידות המבצעיות של צה"ל. הן מקלף והן דיין היו בעלי ניסיון מסוים בפעילות במסגרת יחידות מיוחדות. שניהם נטלו חלק בפעילות פלגות הלילה (Special Night Squads – S.N.S) של אורד וינגייט (Wingate) והתרשמו עמוקות מיכולותיה ומהישגיה של הפעולה ביחידות קטנות ומובחרות. בספרו "אבני דרך" מציין דיין כי בעת ששימש מדריך לכוחות הבריטים שחנו בעפולה לצורך אבטחת צינור הנפט ולחמו נגד הערבים שחיבלו בו :

"בשמונת חודשי פעולתי עם צבאות הוד-מלכותו חזיתי באזלת ידו של צבא סדיר, הפועל לפי שיגרה, נגד מחבלים המכירים את השטח, נעים ברגל, מעורים ומעורבים באוכלוסי המקום ובוחרים להם מקום ושעה נוחים לפעולה. היה ברור שהדרך ללחום בכנופיות היא נטילת היוזמה לידנו. יש להקדים ולתקוף אותם בבסיסהם ולארום להם בעת תנועתם".

(גורן, 2002, עמ' 48-53; דיין, 1976, עמ' 36-39)

יוזמה מקומית

ב"תורת המערכות המורכבות" מוכר המושג "**התהוות**" ("Emergence"): תכונה של "מערכת מורכבת", הנובעת מכלל חלקיה, המתארגנים ב"התארגנות עצמית", ללא הכוונה מלמעלה, בצורה שהיא לרוב בלתי צפויה (רזי ויחזקאלי, 2007א', ע' 215).

גם במקרה שלפנינו, רעיון הקמת יחידת פשיטה מיוחדת – שאינה מהווה חלק מאחת היחידות הקיימות – לא היה של המטה הכללי, אלא "התהוות", שנוצרה ב"התארגנות עצמית" בשטח. הייתה זו יוזמה מקומית של מפקד מחוז ירושלים, אלון-משנה מישאל שחם (שבמסגרת תפקידו היה גם מפקד חטיבת ירושלים – חטיבה 16). הוא החליט ליזום פעולת תגמול כנגד אחד מראשי המסתננים בגזרתו – מוצטפא סמואלי, תושב הכפר נבי סמואל (כשישה ק"מ מצפון-מערב לירושלים) (מילשטיין, 1985, עמ' 208-214). לצורך ביצוע המשימה בחר שחם, בתחילת יולי 1953, ברב-סרן (רס"ן)

אריאל שרון¹¹. שרון שלחם במלחמת העצמאות, היה באותה עת סטודנט באוניברסיטה העברית בירושלים ושימש במקביל גם בתפקיד מפקד גדוד (מג"ד) מילואים בחטיבה 16 עליה פיקד אל"ם שחם.

שחם, ששמע על תפקודו של שרון בפיקוד הצפון ועל עברו המבצעי, זימן אותו למשרדו ושם מסר לו כי התקבל אישור לבצע פעולה כנגד סמואלי. לצורך ביצוע הפעולה צירף אליו שרון שבעה אנשים, אותם הכיר מתקופת שירותו¹². כבר בלילה של היום למחרת (11-12 ביולי 1953), לאחר תדרוך קצר, יצאו שרון וחבריו לכפר נבי סמואל, אף שאימונם וכושרם הגופני היו לקויים. לאחר מסע של כשלוש שעות הגיעו לכפר ופוצצו בית שנראה להם כשייך לסמואלי. במהלך הפעולה התגלה הכוח ואף נורתה עליהם אש. הכוח נסוג לירושלים. אז התברר, שהבית שפוצץ לא היה שייך לסמואלי והוא לא נפגע¹³. אכזבתו של שרון מאי הפגיעה בסמואלי בוטאה בדו"ח שמסר לשחם לאחר הפעולה. הוא הדגיש את הצורך באימון יסודי לשיפור הכושר הגופני, וכן את הצורך ברכישת ציוד מתאים לכוח פושט. שחם אמנם הסכים עם השגותיו של שרון, אך למרות שמטרת הפעולה לא הושגה, הבין מדרך ביצועה כי למשימות מעין אלה כדאי להקים כוח מיוחד, ולא להסתמך על אלה הקיימים.

שחם העלה את רעיונו על הכתב וכתב דו"ח מפורט שהועבר לרמטכ"ל, וממנו לראש הממשלה ושר הביטחון, דוד בן-גוריון. בהצעתו – שנשלחה עוד באותו לילה – כתב שחם כי יש לארגן פלוגת מתנדבים בעלי מוטיבציה גבוהה, בפיקוד מג"ד בדרגת סגן

¹¹ אריאל שרון, יליד ארץ ישראל (1928), התגייס בגיל 17 ל"הגנה" וסיים קורס מפקדי כיתות (מ"כים). ב-1947, פיקד על מחלקת חי"ש בשרון. במלחמת העצמאות פיקד על מחלקה בגדוד 32 של חטיבת "אלכסנדרוני". בקרבות לטרון נפצע קשה. עם החלמתו חזר ולחם בכיס פאלוג'ה בדרום. במהלך המלחמה מונה גם לקצין מודיעין. בתחילת 1949 מונה למפקד פלוגה בחטיבת "אלכסנדרוני", ולאחר מכן למפקד פלוגת הסיור של החטיבה. עם ארגון הצבא מחדש, לאחר המלחמה, מונה למפקד סיירת "גולני". ב-1951 מונה לקצין מודיעין (קמ"ן) של פיקוד המרכז, ובהמשך, לקמ"ן של פיקוד הצפון. בהיותו בפיקוד הצפון התוודע אליו אלוף הפיקוד דאז, משה דיין, שביקשו ב-1952 לבדוק אפשרות לחטוף חיילים ירדנים לשם ביצוע חילופי שבויים. שרון התייצב למחרת וברשותו שני חיילים ירדנים, אשר חטף באופן אישי (שיף והבר, 1976, ע' 521; Sharon and Channof, 2001, עמ' 21-78).

¹² ביניהם היה שלמה באום מכפר יחזקאל, שהיה רס"פ סיירת "גולני" בעת ששרון היה מפקדה, ויצחק בן מנחם ("גוליברי"), סטודנט, ששירת עם שרון בעבר בחטיבת "אלכסנדרוני". (מילשטיין, 1985, ע' 210).

¹³ מבצע "נבי סמואל", ארכיון מחלקת היסטוריה של צה"ל: התברר, שסמואלי היה באותו זמן עצור ברמאללה. הוא נהרג מאוחר יותר לאחר מבצע סיני (1956) בהיתקלות עם כוח של משמר הגבול.

אלוף (סא"ל). הדו"ח של שחם נתן דחיפה נוספת, לרעיון שנדון לא מעט בדיוני הדרג הבכיר של צה"ל, בדבר הקמת יחידה מיוחדת לביצוע פשיטות תגמול (שיף והבר, 1976, עמ' 352, 521; מילשטיין, 1985, ע' 214; Sharon and Channof, 2001, עמ' 78-83). בסופו של דבר, לאחר דיונים ממושכים, ועל סמך הדו"ח של שחם והפעולה בנבי-סמואל, החליט הרמטכ"ל על הקמת יחידה מיוחדת לפשיטות.

עם זאת, בקרב צמרת צה"ל לא שררה תמימות דעים בנוגע להחלטה. אחדים מהקצינים הבכירים התנגדו לכך ובראשם היה ראש אג"ם דאז, דיין. הוא טען כי אין צורך בהקמת יחידות מיוחדות, מאחר שעל כל יחידות הצבא להיות בעלות רוח לחימה גבוהה ויכולות מבצעיות מתאימות, ולא רק יחידה מסוימת (דיין, 1976, ע' 114; Sharon and Channof, 2001, ע' 92). בדעה דומה החזיק גם ראש מחלקת הדרכה (מה"ד), האלוף מאיר זורע. הוא טען כי כל גדוד חי"ר סדיר ומילואים צריך להיות בעל יכולת לבצע פשיטות, ואין צורך בהקמת יחידות מיוחדות משימות לביצוען ("יחידות מיוחדות", 1956).

הקמת היחידה ומטרתה

בכנס סגל הפיקוד הכללי (ספ"כ) שנערך בסוף יולי 1953 קבע הרמטכ"ל מקלף כי הרמה המופגנת על ידי יחידות צה"ל בעת ביצוע פעולות התגמול אינה מספקת ורמז על אפשרות שתקום יחידה מיוחדת לצורך ביצוע פעולות אלה. שלושה ימים לאחר מכן, ב-30 ביולי 1953, הוצא צו הקמה ליחידה. בצו נאמר כי:

ב-5 באוגוסט 1953 תוקם יחידה שתיקרא: יחידה 101¹⁴; יעוד היחידה: ביצוע פעולות תגובה מיוחדות מעבר לגבולות המדינה; כפיפות: אג"ם/מבצעים; היחידה הנ"ל תהיה,

¹⁴ מקור שמה של היחידה לא ברור. יתכן כי מקורו בדיוויזיה 101 האמריקנית, שהתפרסמה במבצעה במהלך מלחמת העולם השנייה. יתכן גם וזהו מספר סידורי אקראי שנקבע בצה"ל (כפיר, 1981, ע' 33).

בשלב הקמתה, יחידת משנה למפקדת חטיבה (מחוז) 16 (בחטיבת ירושלים); בשלב
הקמתה תמנה היחידה 50 איש."

(אג"ם/מבצעים, 1955)

היחידה מוקמה במחנה סטף ליד ירושלים.

בהתאם להמלצתו של שחם מינה מקלף את אריאל שרון למפקד היחידה החדשה ("צו
הקמה", 1955; Sharon and Channof, 2001, עמ' 83-84). היה זה מינוי של מפקד,
בעל פרופיל השונה מאוד מפרופיל הקצין ה"שגרתי", שיש לו מוניטין של "קצין פרוע
ולא ממושמע"¹⁵ לכאורה, ושכלל לא בטוח שהמערכת ה"רגילה" היתה מאפשרת לו
קידום בתנאי שגרה, כפי שזכה לו.

ב"נוהל ההפעלה" שהוציאה מחלקת אג"ם/מבצעים לאחר הקמת היחידה (29.9.1953)
נכתב כי:

"יחידה זו הוקמה לצורך פעילות מעבר לגבול באותן משימות הבלתי סטנדרטיות
המחייבות אימון מיוחד ורמה גבוהה ואשר אינן ניתנות לביצוע יעיל על ידי כלל יחידות
צה"ל, מבלי שתתכוננה במיוחד ותשחררנה מכל תעסוקה נוספת."
(אג"ם/מבצעים, 1955)

עם זאת, יתכן וכהד למחלוקות שהיו קיימות במטכ"ל, נכתב כי: "הפעלת היחידה
אינה מבטלת פעילות כוחות צה"ל במשימות רגילות מעבר לגבולות ואינה פוטרת
מאימון וכוננות לביצוע פעולות אלה" (שם).

היחידה יועדה למשימות מעבר לגבול, הן באופן עצמאי והן כחלק מכוח גדול יותר.
זאת, במקרה שתבוצע פעולה רחבה יותר במסגרת הפיקוד המרחבי. כמו כן, על
היחידה הוטל לאסוף מודיעין בעצמה באמצעות סיורים ותצפיות, וכן, לבצע חילופי
מידע עם אג"ם/ממ"ן [מחלקת המודיעין] ויחידות המודיעין בפיקודים המרחביים
(בעיקר פיקוד המרכז) (אג"ם/מבצעים, 1955). גזרת הפעולה שלה הוגדרה על ידי פיקוד

¹⁵ עוד בהקשר זה על אריאל שרון, ראה למשל בביוגרפיה שכתב עוזי בניזמן (1985) "לא עוצר
באדום".

המרכז: "כביש בית נבאללה-בודרוס דרומה, לאורך גבול שביתת הנשק, עד קו אורך 171 – צפון ירושלים" (גדוד חיר"ם 890, 1955).¹⁶

ליחידה אושרו 50 תקני חיילי חי"ר, 10 אנשי קבע ואזרח עובד צה"ל אחד. מיד לאחר הקמת היחידה, בראשית אוגוסט, החלה קליטתם האיטית של החיילים. בדו"ח כוח האדם הראשון של היחידה (מה- 20.5.53) כללה היחידה בסה"כ 19 אנשים, ובהם: ארבעה קצינים, ארבעה סמלים ורס"ל בקבע, ועוד 11 בעלי דרגות אחרות (בד"א), מתוכם סה"כ 4 טוראים. בתחילת ספטמבר 1953 מנתה היחידה 33 איש; באוקטובר 40 איש; בסוף נובמבר היו ביחידה 59 חיילים ומפקדים. עם פירוקה ומיזוגה עם הצנחנים, בינואר 1954, מנתה היחידה, כולל אנשי המנהלה, 76 אנשים ("צו הקמה, 1955; "דו"ח מצבה", 1955; טורגן, לא פורסם, ע' 14).

ההרכב אנושי והתנהלות היחידה

בנוסף למינוי מפקד לא שגרתי, פרופיל היחידה היה שונה תכלית שינוי מזה של יחידות צה"ל ה"רגילות", והתאים למערכות שאמורות לפעול "על סף הכאוס" המאופיינות באנשים "אוהבי עמימות" ויצירתיים, המזלזלים בנוהלי שגרה ובכללי עבודה תקינים. היו אלה אנשים, שרגילים מעצם טיבם לתפקד "על סף הכאוס", ושהתאמת רבים מהם למערכת הצבאית ה"רגילה" היתה בספק. שרון בחר שלא לקלוט טירונים ליחידתו, ושיטת הגיוס של היחידה פעלה לרוב בשיטת "חבר מביא חבר". מספרם של אנשי היחידה – לרבות אנשי המנהלה והלוגיסטיקה – לא היה קבוע עקב שיטת הגיוס האישית. שיטת הגיוס הביאה לכך שחלק ניכר מלוחמי היחידה באו מההתיישבות העובדת – בעיקר, קיבוצים ומושבים. עם זאת, שרון הקפיד לגייס את חייליו מכוח האדם הסדיר¹⁷ של צה"ל או לחיילים שנית (לאחר שהשתחררו עם תום מלחמת

¹⁶ גדוד חיר"ם 890, 1955 "סיורים מעבר לגבול יחידה 101" 21.8.1953, גדוד חיר"ם 890, סודי ביותר תיק של יחידה 101, א"צ 225/335/1955.

¹⁷ כולל בני קיבוצים ומושבים, שהשתייכו לחילות אחרים: חיל אוויר, חיל הים ואף חיל השריון. כמו כן, סופחו ליחידה בהתאם לצורך חיילים וגויסו אליה אנשי מילואים ראו למשל: מברקים לקצין כוח אדם ראשי-שלי"ר, עם בקשת הצבה ביחידה 101, 1955; מטכ"ל אג"ם-מבצעים, 1955א.

השחרור). כך למשל, ארבעת המגויסים הראשונים¹⁸ היו כולם אנשי מילואים ומוותיקי מלחמת העצמאות. ארבעתם חוילו רשמית ב-5 באוגוסט 1953. זמן קצר לאחר מכן הצטרף ליחידה חייל החובה הראשון שלה. אחריו הצטרף מי שיהיה הלוחם המפורסם ביותר של היחידה, מאיר הר ציון¹⁹. כל חיילי היחידה היו מתנדבים²⁰.

המסגרת שתמכה ביחידה היתה שונה מאוד מהתנאים שלהם זכו היחידות האחרות: בתור "יחידה מיוחדת" קיבלו אנשי היחידה תנאים מיוחדים, שלא ניתנו לאף יחידה אחרת בצה"ל. הותאמו ליחידה מדים מיוחדים (מדי צנחנים מרובי כיסים) (גדוד חיר"ם 890, 1955), וכן, אמצעי לחימה שלא היו "תקניים" בצה"ל.²¹ להבדיל משאר חיילי צה"ל הקרביים, אנשי היחידה קיבלו תוספת מיוחדת למשכורתם החודשית, וחיילי המילואים שפעלו מדי פעם בשירות היחידה קיבלו תשלום החל מהיום הראשון. תנאי הביטוח של הלוחמים הושוו לתנאי הביטוח של אנשי צוות אוויר (גדוד חיר"ם 890, 1955; טורגן, טרם פורסם, ע' 14).

גם האווירה ביחידה הותאמה ליחידה שאמורה לפעול "על סף הכאוס", המאופיינות בהתנערות מריטואלים ארגוניים וברמה גבוהה של חופש, לעיתים על גבול ההפקרות ממש: בניגוד לדגש הרב שהושם, בצה"ל באותה עת, על משמעת בסגנון בריטי קפדני, האווירה ביחידה 101 היתה לא-פורמאלית ופורקת עול. לא היה ריחוק בין המפקדים והחיילים. כמו בפלמ"ח, שרון היה (בגיבויו של דיין) מוכן להשלים עם האווירה הפרועה שכללה: העדר מסדרים, נוהלי לבוש והופעה לא תקינים ואף ירי בחדרים, על-מנת לקיים את הרוח והמוראל אליהם שאף.

¹⁸ שלמה באום (סגן מפקד), מיכאל אקסיו (קצין הספורט והכושר הגופני), שמואל ניסים (שכונה פלאח) ומאיר ברבוט – כולם מונו למפקדי חוליות.

¹⁹ ככל הנראה, עקב ריבוי המשימות והמטלות, לא הסתפקו מפקדי החוליות ביחידה 101 רק בלוחמי היחידה, אלא גייסו, אד-הוק, לוחמים מיחידת הצנחנים (מילשטיין, 1985, עמ' 215-216; אתר מורשת הצנחנים, 2012). כך למשל מספר מיכה בן-ארי קפוסטה בספרו כי מדי פעם היה מגיע מאיר הר-ציון למקום בו שהה, וצרף אליו מתנדבים מבין הצנחנים למשימות סיור מסוימות, בלא לצרפם ליחידה עצמה (בן ארי קפוסטה, 2006, ע' 21).

²⁰ ראו דוגמאות לטפסי חתימה להתנדבות במטכ"ל אג"ם-מבצעים, פה"צ (יחידה 101), א"צ 4/11/1955.

²¹ לדוגמה תת מקלע טומיגן, תת-מקלע שמייסר, רימוני יד (לא צה"ליים), רובה קרבין מסוג אנפילד מס' 5, וכן, סכיני קומנדו. כל פריטי הלבוש והנשק של היחידה היו לא מסומנים, בין השאר, על מנת שניתן היה לשוות לפעולותיה אופי לא רשמי (מטכ"ל/אג"א, 1953א'; 1953ב'; שרון, 1953א'; אבירד, 1956).

פריקת העול התבטאה, למשל, בהתארגנות כלל היחידה "ללכת לטייל", בחופשת השבת לפטרה, טיול שנעצר רק בהתערבותו של שרון; וב"ליל טבריה" בו פשטו אנשי היחידה על נקודת משטרה צבאית ישראלית בטבריה. בתגובה על מעצרו והכאתו של לוחם היחידה יצחק גיבלי. הפשיטה עוררה סערה בקרב בכירים בצה"ל, אולם, עד מהרה, כנראה, בהתערבות דיין – שיתכן שידע על האירוע טרם ביצעו ואף נתן את אישורו – שככה הסערה והתוקפים לא הועמדו לדין (מילשטיין, 1985, עמ' 233-235; גדוד חיר"ם 890, 1955)²².

הסערה שפרצה בקרב שדרת הפיקוד של צה"ל בעקבות "ליל טבריה", המחישה את העובדה שארגון היררכי שמהותו "סדר", אינו יכול להשלים לאורך זמן עם תופעות כאלה בשורותיו, בלי שהמחיר שיהיה לכך בקרב היחידות האחרות יהיה כבד מנשוא. הדבר דומה לבעל בית הסובל מגניבות, חדשות לבקרים, הרוכש כלב מפחיד ונשכן ומשחחרו בחצר הבית. הגניבות אמנם פסקו אולם הכלב נושך את הילדים, את הדודה שבאה לביקור ואת הדוור שהביא את הדואר, עד שבעליו משתכנע להיפטר ממנו. דומה שהמשל הזה ממחיש היטב את הדילמה שבה היה מצוי צה"ל באותה עת.

מה היה אובייקט החיקוי של אריאל שרון? מן הסתם הפלמ"ח, שרוחו נעלמה ביחד עם אנשיו שהשתחררו בהמוניהם בתום מלחמת העצמאות, לאחר פירוקו; כמו גם יחידות מיוחדות בעלי הרכב אנושי דומה, שפעלו בשני הצדדים הלוחמים – הגרמנים וכוחות ה"ציר" מול "בעלות הברית" – במהלך מלחמת העולם השנייה. כנראה שבאופן אסוציאטיבי תפס שרון את הקשר בין היצירתיות בשדה הקרב ההתנהגות החריגה שהתיר לאנשיו.

שרון הנהיג גישה מזלזלת כלפי מי שלא היה שייך ליחידה. תיאוריה בסיסית מתחום הסוציולוגיה עוסקת במאבקי הכוח שבין "קבוצת האנחנו" (Ingroup) – קבוצה חברתית שחבריה מוקירים אותה ונאמנים לה, לבין "קבוצת האחרים" (Outgroup) – קבוצה חברתית שחברי קבוצות אחרות חשים כלפיה תחרות או התנגדות. התיאוריה גורסת כי החיים החברתיים הינם מערכת של יחסי גומלין בין שני סוגי הקבוצות,

²² האירוע בו היה מעורב גיבלי אירע ב- 4.12.53. שרון נאלץ לשלוח מכתב התנצלות לראש אג"ם מבצעים (גדוד חיר"ם 890, 1955; טורגן, לא פורסם, ע' 15).

המשפיעה על התנהלותם. מתחים בין הקבוצות מסייעים לא אחת להדגשת גבולותיהן, ומקנים לאנשים תחושה ברורה של זהות חברתית. מחקרים מלמדים שחברי "קבוצת האנחנו" רואים את עצמם באור חיובי יתר על המידה, ומאמצים עמדות שליליות בלתי הוגנות כלפי "קבוצות אחרים" שונות. "קבוצת האנחנו" ו"קבוצת האחרים" מעודדות נאמנות ובד בבד מערבות מתחים וקונפליקט ביניהן.

התחושה של "אנחנו" ו"הם" מביאה לתופעות כמו אי נכונות לשתף במידע את הגורמים החיצוניים למערכת; חוסר הבנה בנוגע לחשיבות המאמץ הכולל, ביחס לאינטרסים ארגוניים צרים; אינטרסים פוליטיים המכתיבים אף הם את התנהגותם של בני האדם; ובעיקר משחקי הכוח (רזי ויחזקאלי, 2007ב', ע' 104).

היחידה קיבלה גיבוי על חריגות משמעת חמורות, שלא ניתנו לאף יחידה אחרת בצה"ל. שרון נהג לזלזל בכללי הדיווח ולא נהג לתאם את פעולותיו עם גורמי צבא ממונים, בניגוד לנוהל הרשמי של היחידה. כך למשל, התלונן קצין האג"ם של פיקוד המרכז כי היחידה אינה מדווחת כנדרש למפקדת הפיקוד ולמטכ"ל; פעולותיה לא מתואמות מראש עם מפקדת הפיקוד ולא אחת קיבלו מידע על ביצוע פעולה מוועדת שביתת הנשק וממקורות אויב. בנוהל ההפעלה הרשמי של היחידה נרשם בפירוש כי חובת היחידה לדווח על כניסה ויציאה משטח, לתאם זאת מראש עם מפקדת הפיקוד וחובת היחידה לדווח דיווחי מודיעין לאחר הסיורים²³.

לעומת זאת, רוח היחידה הציבה בראש את הדבקות במשימה ואת היוזמה וההתקפיות, תוך אי התחשבות בגורמים מעכבים, כגון היעדר מודיעין וציוד. אנשי היחידה ראו בערכים אלה את היסודות להיותם לוחמים מקצועיים, ואכן, שני ערכי הלחימה הללו בלטו לחיוב ברוח יחידה 101 (מילשטיין, 1985, ע' 251; איתן, 1956).

²³ בתגובה למכתב הדיווח של שרון (מטכ"ל, אג"ם מבצעים, 1955ב') נוזף רמ"ח מבצעים אל"ם מאיר עמית בשרון וקובע כי אם יש לו השגות כלשהן לגבי הצורך בשיתוף פעולה ותיאום "...עליך להעלות את הדברים לביורר ולא לקבוע נהלים כרוחך" (מטכ"ל, אג"ם מבצעים, 1955א'; אג"ם מבצעים, 1955; טורגן, לא פורסם, ע' 15).

פעולות יחידה 101

רס"ן שרון ראה ביחידתו יחידת קומנדו, והכשרתם של החיילים היתה מבוססת על חישול הגוף והנפש באימונים מפרכים. מסגרת האימון וההפעלה ביחידה התבססה על חוליות. החיילים אומנו בעיקר בלוחמת פרט, שכללה אימוני ירי, קרב מגע ואימון גופני נוקשה. במקביל, שולבו אנשי היחידה בפעילות מבצעית. פעילות זו כללה, בין השאר, סיורי עומק מעבר לגבול, שמטרתם היתה קודם כל אימון והכשרת הלוחמים, בד בבד עם איסוף מודיעין. לא אחת, הסיורים האלה – שאותם היה קל יותר לאשר מול הפיקוד הגבוה בניגוד לפעולות צבאיות – נוצלו על-ידי אנשי היחידה לזימת היתקלויות מול האויב. כל זאת, כך האמין שרון, לשם תרגול החיילים בירי אש חיה לכיוון האויב, על-מנת להורגו.

עם זאת, בתוך היחידה חלקו חלק מהמפקדים על גישה זו, והעדיפו שלא להסתכן יתר על המידה ולבצע את מטרות הסיור המקוריות – איסוף מודיעין ואימון בחדירה שקטה לכפרים. לדעתם, ירי צריך להתבצע רק כדי להשיב אש (Sharon and Channof, 2001, ע' 84; תיק לשכת ראש אג"ם, 1956).

ככלל, מספר הפעולות ההתקפיות שביצעה היחידה בתקופת קיומה היה קטן יחסית, היחידה ביצעה פשיטות קטנות (פיצוץ בית אחד בדרך כלל) ונטלה חלק בפשיטה גדולה אחת (קיביה). היחידה ביצעה מספר מארבים שצלחו בשטח ירדן ואנשיה השתתפו גם בגירוש הבדואים מהנגב לסיני (ראו פירוט בהמשך).

הפעולות הללו והחיכוך עם האויב הם שהביאו ל"יצירת הידע", לגיבוש תרבות הלחימה ולעיצוב הערכים, שצה"ל היה זקוק להם כל כך באותה עת.

הפעולה הראשונה של היחידה היתה במהלך חודש אוגוסט, זמן קצר לאחר הקמתה. בעקבות הטלת רימונים לבית הילדים בקרית יערים, יצאו לוחמי היחידה לסיור אלים בכפר, בטן אבו-לחיה, ליד קיבוץ מעלה החמישה ממערב לכפר קטנה. אולם, הפעולה לא יצאה אל הפועל מאחר והם נתגלו על-ידי כוח של הלגיון הירדני. הפעולה שימשה כבסיס ומודל לתחקיר מבצעי בעתיד ואכן הטעויות שבוצעו לא חזרו על עצמן (הר ציון, 1969, ע' 160).

פעולת אל-בורייג'

ב- 28 באוגוסט 1953, כשלושה שבועות לאחר הקמתה, החל נוהל קרב ביחידה לביצוע פשיטה על מחנה הפליטים אל-בורייג' ברצועת עזה. אולם, המטכ"ל סירב לאשר את הפשיטה, אך אישר לבצע סיור באזור²⁴. עם זאת, בפועל, חדרו, במהלך הסיור, שתי חוליות של שרון ובאום למחנה. במהלך חילופי האש שהתפתחו נפגעו 15 מתושבי המחנה, ונפצע אחד החיילים מהכוח של שרון. הכוח כולו נחלץ מהמחנה ונסוג באופן מסודר, תוך נשיאת פצוע והסתננות בין המוצבים המצריים לשטח ישראל (מילשטיין, 1985, עמ' 220-222; הר ציון, 1969, ע' 164).²⁵ שרון טען, בדוח שהעביר למטכ"ל לאחר הפעולה, כי הכניסה למחנה היתה לצורך היחלצות מאש מצרית שנורתה עליהם במהלך הסיור (מילשטיין, 1985, עמ' 220-223; שרון, 1953ב'). בסופו של דבר ביצע שרון את המשימה כפי שרצה ולא בהתאם להנחיות של המטכ"ל.

במהלך החודשים ספטמבר ואוקטובר 1953, ביצעה היחידה חדירות ופשיטות מעבר לגבול כמעט בכל לילה, בעיקר באזורים שסביב ירושלים והר חברון²⁶. חדירות אלה היו על-פי-רוב חדירות שקטות ללא כוונת היתקלות. ביצוען המוצלח של חדירות אלה, הוכיח את רמת הכושר הגופני הגבוה של הלוחמים, את כושר הביצוע המעולה שלהם וכן העלה את המוראל והביטחון העצמי בקרבם. הגיבוי שקיבלו מדיין רק התעצם, ו"סיפורים" עליהם נפוצו בכל צה"ל (מילשטיין, 1985, ע' 225; אתר מורשת הצנחנים, 2012).

²⁴ האישור לסיורים מעבר לגבול ניתן ליחידה רק לשם איסוף מידע והכרת שטחים, תוך דגש על איסור פתיחה בנשק, אלא להגנה עצמית (שקליאר, 1956).

²⁵ לאחר הפעולה התעורר ויכוח חריף בקרב אנשי היחידה. הויכוח נסב על האבידות שהיו בפשיטה בקרב הנשים והילדים ותושבים בלתי מעורבים אחרים. מאיר הר ציון ציין: "הזהו האויב? המון אדם זועק ומיילל זה?" והוסיף כי: "פעולה זו לא היתה אופיינית ל-101. באל-בורייג' זו היתה 'החלקה', בגלל חוסר ניסיון. לא חזרנו על השגיאה הזאת". לעומתו, באום תלה את האשמה ב"אלה שמקימים מיפקדות מחבלים בתוך מחנות פליטים ומספקים למחבלים לוחמים, אמצעים ומקלט". לדעתו, "פעולת אל-בורייג' הפילה פחד על ערביי הרצועה והשיגה את מטרתה. הפיגועים נפסקו לזמן מה. מי שמרחם על פלסטינאים לוקח חלק באחריות לרצח יהודים". ראו: הר-ציון, 1969, ע' 164; מילשטיין, 1985, ע' 223; טורגן, לא פורסם, ע' 16.

²⁶ דוגמת כביש ירושלים-רמאללה, בית צוריף ותרקומיא ובית מירסים.

אחת הפעולות המרכזיות בתקופה זו היתה המארב בקרבת הכפר בית סירא (ממזרח למודיעין) במסגרת מבצע "נמר" (ב- 10.10.53). פעולה זו באה בתגובה לפעולות רצח, פגיעה ברכוש ופגיעה בתחבורה בתחומי מדינת ישראל. מטרתה כפי שהוגדרה בפקודת המבצע היתה לפגוע בתחבורה ערבית ולגרום למספר גדול של נפגעים. הפעולה בוצעה, תוך 24 שעות, על ידי כוח שמנה 15 לוחמים (חלקם צורפו כחלק משגרת האימונים) ללא נפגעים מקרב הלוחמים. אולם, במהלך הפעולה החליט שרון כי אחד מכלי הרכב שנפגע (אוטובוס) יפוצץ לאחר שכל נוסעיו נמלטו. זאת למרות ההנחיה המפורשת שהודגשה בפקודת המבצע כי יש לירות על כלי הרכב מרחוק, אך לא להתקרב אליו (מברק (1953); שרון, 1953ד'; מטכ"ל אג"ם-מבצעים, 1955ג'; אתר מורשת הצנחנים, 2012).²⁷

פעולת קיביה ("מבצע שושנה")

ימים ספורים לאחר הפעולה על בית סירא – ב-14 באוקטובר 1953 – ביצעה היחידה פשיטה אחרת, שהוכיחה שביכולתה לפעול גם בקרב ככוח סדור ומאורגן. הרקע לפשיטה הוא פיגוע שבו נהרגו אם ושני ילדיה מרימון יד שהשליכו מסתננים לעבר ביתם ביהוד. יעד הפשיטה היה הכפר קיביה, אשר נמצא מזרחית לבית נחמיה וכפר טרומן, כשני ק"מ מהגבול, ושמנה כאלפיים תושבים. הכוח הפושט הורכב מלוחמי יחידה 101 ולוחמי גדוד 890. מפקד הכוח כולו היה שרון, שביקש את התפקיד על רקע חששו של ממלא-מקום מפקד הגדוד, אריה אפרת (הררי היה בחו"ל), כי לאור כשלונות העבר של הגדוד, הוא לא יוכל לבצע את המשימה. הכוח מנה 103 לוחמים, שיועדו לפשיטה על הכפר עצמו ולביצוע חסימות ומארבים במטרה למנוע הגעת סיוע מהכפרים השכנים. כמו כן, הושאר בשטח ישראל כוח עתודה למקרה ויתערבו גם חיילי הלגיון הירדני.

הכוח יצא מבן-שמן תקף את הכפר וכבשו ללא אבידות. לאחר הכיבוש נדמה היה כי הכפר ננטש על-ידי תושביו וחבלני הכוח הכינו חלק מהבתים לפיצוץ, ללא שוידאו שהבתים ריקים מאנשים. כתוצאה מכך, נהרגו מהפיצוץ נהרגו 69 פלסטינים. הפעולה

²⁷ בפקודה נאמר במפורשות כי הפגיעה ברכב תיעשה באמצעות מכת אש וללא גישה לרכב, אולם בפועל, האוטובוס שנפגע פוצץ כשהוא ריק מיושביו (מטכ"ל אג"ם-מבצעים, 1955ג').

גרמה לזעזוע בארץ ובעולם. אולם, מנגד היא זכתה לשבחים רבים על אופן ביצועה, השלמת המשימה וחזרת הכוחות בשלום. מספר פעולות ההסתננות ירד באופן משמעותי לתקופה של כחודשיים. עם זאת, הגינוי החריף של ישראל באו"ם, ועל-ידי מדינות שונות בעולם, הוביל להחלטה שלא לתקוף עוד יעדים אזרחיים, אלא רק צבאיים (מילשטיין, 1985, עמ' 225-231; Sharon and Channof, 2001, עמ' 86-91)²⁸.

פעולות נוספות

לאחר פעולת קיביה, המשיכו חיילי היחידה בפעילותם המבצעית. לוחמי היחידה המשיכו לבצע סיורים, מארבים ופשיטות, חלקן בעומק השטח הירדני. במהלך חודש דצמבר 1953, חלה עלייה במספר מעשי ההסתננות. לאחר רצח שני חיילים ליד בית גוברין פנה שרון לרמטכ"ל משה דיין – שזה עתה נכנס לתפקידו – בהצעה לבצע פעולה בעומק השטח הירדני, לאורך הכביש ירושלים-חברון. דיין אישר את הפעולה. ב-18 בדצמבר יצאו שתי חוליות בפיקודם של הר ציון ובאום. לאחר צעידה ממושכת בתנאי מזג האוויר החורפיים הקשים של קור, גשם ושלג ובאזור שבו יש ישובים ערביים רבים, הגיעו ליעד והציבו מארב בסמוך לכביש ליד בריכות שלמה. הפעולה שבמהלכה נורה ונהרג קצין של הלגיון הירדני שנסע במכוניתו, בוצעה בהצלחה. הכוח חזר ללא נפגעים לבסיסו (מילשטיין, 1985, עמ' 237-240).

בהמשך החודש שבה היחידה וביצעה מספר פשיטות שיעדן היה פגיעה במפקדת הלגיון בבית אומר וצורף, מדרום מערב לגוש עציון (19.12.53) ופיצוץ בתים של מנהיגי כנופיות בכפר תרקומיא (מדרום-מזרח לבית גוברין – 21.12.53) (אתר מורשת הצנחנים, 2012).

²⁸ להרחבה על הרקע וההשלכות המדיניות של פעולת קיביה ראו גם: מוריס, 1996, עמ' 291-274; על ההשפעה המרסנת וההפחתה במספר תקריות ההסתננות האלימות והלא-אלימות, ראו: לשכת הרמטכ"ל, 1953; תיק מבצעים, 1957ב'.

גולת-הכותרת של הפעילות המבצעית²⁹ היתה מבצע "כפפות משי" ב- 24 בדצמבר 1953. המבצע – שמטרתו היתה פגיעה באנשי צבא, משמר לאומי (מה"ל) ומשטרה ירדניים – כלל ארבע פשיטות על יעדים באזור חברון וגוש עציון. אחת הפשיטות כוונה לעבר נקודת משטרה בחברון. זו היתה הפשיטה העמוקה ביותר שביצעה היחידה מאז הקמתה. היא הצריכה הליכה של כ-42 ק"מ (הלוך וחזור) בתנאי שטח הררי, מושלג ובוצי ובמזג אוויר חורפי גשום וקר. אולם, על אף התנאים הקשים והעיכובים שנוצרו בשל כך בלוח הזמנים הגיע הכוח, בפיקודו של מאיר הר ציון, לחברון. עם זאת, עקב גילויו נאלץ הכוח לסגת תחת אש, תוך שהוא פוגע בחלק מהיורים ומפוצץ בית שממנו נורתה לעברו האש. במהלך הפשיטה אף אבד הקשר עם אחד הלוחמים, אולם, הכוח לא עזב את השטח עד שמצאו.

המבצע³⁰ – שהתנהל בתנאי מזג אוויר קשים ובחלקו תחת אש – הוכיח שוב את יכולותיהם הגופניות והמנטליות של הלוחמים ואת יכולתה של היחידה לארגן ולבצע מספר פעולות במקביל. מקרב לוחמי היחידה לא היו נפגעים (הר-ציון, 1969, עמ' 173-169; מילשטיין, 1985, עמ' 240-246; זאבי, 1953; שרון, 1953 ג').

בנוסף לפעולות הפשיטה השונות, החליט המטכ"ל – לאור יכולת הביצוע של יחידה 101, אשר בלטו על רקע כישלונן של יחידות צה"ל האחרות – להטיל על היחידה משימות שלא היו חלק מיעודה המקורי. כך למשל, הוטלו עליהם משימות של פינוי ערבים ממקומות מגוריהם ומניעת שיבת פליטים לכפריהם. אחת ממשומות אלה, שהיתה ביוזמת ראש אג"ם, האלוף דיין, בוצעה בספטמבר 1953 ויעדה היה גירוש משפחות שלמות של בדואים משבט העזאזמה שישבו בנגב (אזור ניצנה) לסיני. זאת, על רקע הסיוע שנתנו למצרים הן במעשי חבלה ובמיקוש דרכים והן באיסוף מודיעיני.

²⁹ הפשיטות שקדמו לה היו: מפקדת הלגיון בבית אומר וצורף, מדרום-מערב לגוש עציון (19.12.53) ופיצוץ בתים של מנהיגי כנופיות בכפר תרקומיא, מדרום-מזרח לבית גוברין (21.12.53) (אתר מורשת הצנחנים, 2012).

³⁰ שלוש הפעולות הנוספות היו: 1. מארב של חוליה בפיקוד סגן שלמה באום לרכבים בצומת של כביש גוש עציון עם כביש בית לחם-חברון. החוליה הגיע סמוך ליעדה, אך התגלתה בדרכה. היא נסוגה ללא פגע לשטח ישראל, תוך הליכה בתנאי שטח ומזג אוויר קשים; 2. מארב של חוליה, בפיקוד סגן יוסף גרבר, ליד מחנה הלגיון מצפון לכפר תרקומיא שממערב לחברון. החוליה התגלתה על-ידי מקומיים, ובחילופי האש אף נפגע אחד המקומיים. עקב הגילוי חזרה החוליה לבסיסה בשלום; 3. מארב של חוליה, בפיקוד סמל אברהם מאירי, ליד תחנת משטרה מצפון לכפר ט'אהריה מדרום-מערב לחברון. אורך נתיב החדירה היה כ-36 ק"מ (הלוך וחזור). הכוח הציב מארב, אך מאחר ולא היתה שום תנועה החליטו לנסות ולפגוע באנשי המה"ל בכפר. גם הללו לא נמצאו, והחוליה חזרה לשטח ישראל ללא כל פגע.

הפעולה הסתיימה בהצלחה וללא נפגעים. במהלך ביצועה החליטו לוחמי היחידה לערוך סיור מעבר לגבול (בשטח מצרים) ואף לקחו שלל גיפ מצרי שצורף אחרי כן לרכבי היחידה (מילשטיין, 1985, עמ' 223-224; דיין, 1976, ע' 114; הר-ציון, 1969, עמ' 161-163; מטכ"ל אג"ם-מבצעים, 1955ד').

משימה נוספת שלא היתה חלק מהפעילות הרגילה של היחידה, היה סיוע למשלחת הארכיאולוגית שיצאה לחקור את מערות מדבר יהודה. עיקר הסיוע היה באבטחה (בעיקר מפני הבדואים באזור), ליווי, איתור והכשרה של דרכי גישה. בחירתה של היחידה באה על רקע כושרם הגופני ויכולות הסיור והלחימה של חייליה (מילשטיין, 1985, עמ' 236; תיק כללי, 1955א'; מטכ"ל אג"ם-מבצעים, 1955ה').

מאפייני פעילות היחידה ברמה המבצעית היו:

1. **פיתוח יכולת לחימה בלילה ובשטחים בנויים:** לוחמי היחידה הוכשרו לנוע, להפתיע ולהילחם בעיקר בשעות הלילה (ללא אמצעי ראיית לילה). הם אומנו לנהל קרב בשטחים בנויים, המוגנים על-ידי גדרות ותעלות או על ידי זקיפים ואנשי המשמר הלאומי הירדני.
2. **שמירה על כושר גופני וסיבולת גבוהה:** שמירה על כושר גופני גבוה הושגה במסעות ליליים רבים בשטחים הרריים. כפועל יוצא ממסעות אלה, התפתח בהתמדה כושר הסיבולת של הלוחמים והשתפרה יכולתם לבצע פעילויות מורכבות ולאורך זמן ממושך.
3. **ידע מעמיק בניווט לילי והתמצאות מעבר לגבול:** לוחמי היחידה התמצאו היטב בקריאת מפות טופוגרפיות ותצלומי אוויר, וכן בשיטות ניווט לילי מדויק תוך כדי תנועה.
4. **חדירות ארוכות טווח (עשרות ק"מ מעבר לגבול):** התאפשרו הודות לאימונים הייעודיים והכושר הגופני המשופר של לוחמי היחידה.
5. **הפקת לקחים מהירה וישום:** חומר מודיעיני שנאסף מסיורים יושם בעת ביצוע פעולות מבצעיות.

6. **לחימה בחוליות קטנות:** הפעילות נעשתה, על פי רוב, בחוליות קטנות של כחמישה לוחמים. שיטה זו אמנם איפשרה ניידות ותנועה מהירה בשטחים קשים, תנועה בהסתר, יכולת פיקוד ושליטה טובה, חמיקה ומילוט ויתרון ביצירת הפתעה. עם זאת, מאפייני פעילות אלה הקשו על פינוי נפגעים והתמודדות מול כוח אש עדיף. בנוסף, נהגו לא אחת לוחמי היחידה לפעול ללא מדים. בכך, הסתכנו באי קבלת זכויות שבוי מלחמה במקרה ויישבו.

פירוק היחידה ומיזוגה עם גדוד 890

"מקרה הבוחן" שלפנינו הוא דוגמה מצויינת גם לאופן שבו מפרקים "אי על סף הכאוס" באופן מושכל, בלי שהידע שנצבר ילך לאיבוד:

בסוף שנת 1953, מונה משה דיין לרמטכ"ל. כבר בישיבת המטכ"ל הראשונה (20.12.53) שניהל, הודיע כי בכוונתו לפרק את יחידה 101 ולמזגה עם גדוד 890 של הצנחנים (טורגן, לא פורסם, ע' 16). למפקד הגדוד מונה אריאל שרון במקומו של המפקד באותה עת, יהודה הררי. במקביל, המליץ על כך גם מטכ"ל/אג"ם-תכנון, אשר יזם הקמת פיקוד כוחות מיוחדים (טבת, 1971, עמ' 397-398; לשכת הרמטכ"ל, 1956א'). אריק, מצידו, העדיף שהיחידה תמשיך ותתקיים, בטענה שרק יחידת עילית מסוגלת לבצע משימות פשיטה בהצלחה. בנוסף, היא יכולה לשמש דוגמה לשאר יחידות הצבא אשר ישאפו להגיע להישגיה, ובכך ישפרו את ביצועיהם (Sharon and Channof, 2001, עמ' 92-93).

ב- 15 בינואר 1954, הוצב שרון כמפקד הגדוד (מג"ד) 890 ואנשי היחידה הוצבו החל מה- 18 בינואר כחיילים בגדוד 890. ב-29 בינואר 1954, הוצא צו פירוק ליחידה 101, אשר המשיכה להתקיים כיחידת רישום ועם כוח אדם מנהלי עד מרץ 1954 (תיק כללי, 1955ב'; אג"ם/מת"ם, 1955).

מינוי שרון קבע למעשה כי הרוח ששררה ביחידה 101 תשרור ביחידה המאוחדת. שתי היחידות שיתפו פעולה לפני איחודן בעת פעולת קיביה ולאחריה, בעת ששתי היחידות נערכו למקרה והירדנים יתקפו את מובלעת הר הצופים או את השירות אליה.

בתחילת דצמבר 1953, החלו אנשי היחידה לעבור קורס צניחה במסגרת הגדוד, אך יעודן ואופי פעילותן היה שונה (תיק מבצעים, 1956ב'; טורגן, לא הודפס, ע' 16; מטכ"ל אג"ם-מבצעים, 1955ו').

עד אותה העת פעל גדוד 890 מתוך תפיסה שהינו גדוד המיועד להפעלה במלחמה כוללת, ועיקר עיסוקו היה קיום רצוף של אימונים, צניחות וגיבוש באמצעות פעילויות חברתיות שונות. רוח היחידה בגדוד היתה מבוססת על משמעת חמורה, תוך שימוש נרחב שעשו ביחידה בהפגנת הצנחנות והטקסיות. עם כניסתו לתפקיד מג"ד ביצע שרון מספר שינויים מהותיים. ראשית הוא הפריד את בית-הספר לצניחה מהגדוד. כן, הוא דאג לשימור הזיקה הישירה שהיתה קיימת בין אג"ם-מבצעים ויחידה 101. שרון העביר חלק מאנשי גדוד 890 מתפקידיהם ואת אנשי 101 פיזר בתפקידי פיקוד בגדוד.

גם ביחידה וגם בגדוד 890 היו מי שלא אהבו את האיחוד והתקשו להסתגל אליו. אנשי יחידה 101 נאלצו לשנות חלק מאורחותיהם ומנהגיהם. מנגד, חלק מאנשי הגדוד לא אהבו את הכנסת "הכנופיה" לגדודם. כתוצאה מכך, אנשים משתי היחידות מצאו עצמם מחוץ ליחידה המאוחדת (Sharon and Channof, 2001, ע' 93; טבת, 1971, עמ' 387-388; לשכת הרמטכ"ל, 1957; טורגן, לא פורסם, ע' 17).

אופן המיזוג של היחידה עם גדוד 890 – בדרך של שיבוץ אנשי היחידה לתפקידים דומיננטיים בגדוד, שקיבל גם חלק מסממני היחידה החיצוניים, כמו בגדי הצנחנים עם החולצה התקנית בחוץ – הבטיח את קליטת הידע החדש שנוצר ב"יחידה 101" בקרב קבוצה גדולה יותר. בעקבות האיחוד הושב לצבא ה"סדר", שהפרתו יצרה תחושה של איום בקרב רבים מקציני צה"ל, אולם, היה זה סדר מסוג שונה. "סדר" ברמה גבוהה יותר, שבו מוסדו גם חלק מסממני "סף הכאוס" (החולצה בחוץ, למשל) למסגרת ממוסדת יותר, והתאפשרה מידה של אי פורמאליות בתוך המסגרות פנימה.

ביולי 1954 – כחצי שנה לאחר האיחוד בין יחידה 101 וגדוד 890 – התקיימה ישיבת מטכ"ל בנוכחות שר הביטחון, פנחס לבון, שעסקה בין השאר ברוח הלחימה. בדיון שהתפתח נתנו מפקדי צה"ל ושר הביטחון מחמאות לשינוי שהובילו דיין והגדוד המאוחד.

האלוף יוסף אבידר נגע בהשפעה הפסיכולוגית של הצנחנים על היחידות: "אני לא חושב שאפשר לציין בשנה האחרונה מקרים הפוכים של אי ביצוע, אולי זה קצת בגלל הדרבון של היחידה המיוחדת על היחידות האחרות".

לבון קבע כי המיזוג בין יחידה 101 והצנחנים הצליח, וכי השלב הבא הוא לטפל ברוח הלחימה ביחידות הסדירות, ואחר כך, ביחידות המילואים. הוא הזהיר שאי הבאת כל יחידות צה"ל לכושר הלחימה של הצנחנים עלולה לגרום לשאר היחידות בצבא נזק פסיכולוגי עצום. המלצתו היתה כי יוקמו בכל היחידות גרעיני לוחמים כיחידה ה-101 (אתר מורשת הצנחנים, 2011; לשכת הרמטכ"ל 1956ב'; טורגן, לא פורסם, עמ' 29-30).

שנה לאחר מכן נכתב על ידי אג"ם מבצעים "לקח הפעילות המבצעית של צה"ל – פעולות יבשתיות". בדו"ח, ניתנה סקירה מקיפה ופרטנית של הפעולות שבוצעו החל מאיחוד ה-101 וגדוד 890 ועד יולי 1955. לגבי השפעת הצנחנים על יחידות צה"ל נכתב:

...

א. רוב הפעולות מעבר לגבול בוצעו בשלב זה על ידי יחידה 101 ואחר כך על ידי גדוד 890, והצלחתם המבצעית החזירה לכלל היחידות צה"ל את האמונה בכוחות עצמם ונראה כי אף כושרן המבצעי עלה עקב זה.

ב. הוכח שאפשר לבצע פעולות נועזות בהצלחה, גם בעומק שטחי האויב ונגד צבא סדיר, בכוחות קטנים ובכוחות גדולים.

ג. העלאת רף הביצוע של המבצעים הצבאיים.

ד. הוטב הדרג הפיקודי ברוב היחידות.

ה. חסרון רציני בהפעלת יחידה אחת בפעולות מעבר לגבול, הנו העדר אימונים בתנאי קרב ברוב יחידות החי"ר של צה"ל. נראה כי יחידות צה"ל האחרות מוכנות עתה יותר ואף רוצות בביצוע פעולות מבצעיות מעבר לגבול.

ו. ביצוע פעולות סיור בטווחים גדולים ובעומק שטחי האויב בפעולות משולבות מוכיח כי חלה התקדמות בכושרן המבצעי של היחידות האחרות והערכתן של האפשרויות נראות עתה באור אחר".

הדו"ח קבע כי יחידה 101 והצנחנים ביצעו מהפכה בצה"ל, אשר חרגה מגבולות יחידתם ורוח היחידה השפיעה לחיוב על כושר הלחימה של היחידות האחרות בצה"ל. אמון הפיקוד הבכיר של צה"ל ביכולת הצבא לבצע את משימותיו, גבר (איתן, 1956; טורגן, לא פורסם, ע' 30).

דין כתב מאוחר יותר על פעולות ה-101 והצנחנים :

במקום יחידות החוזרות, כבעבר, ומתצות מדוע לא הצליחו לבצע את המוטל עליהן, היה על הצנחנים להסביר לאחר כל פעולה מדוע עשו אף יותר מהמשוער. בעורקי צה"ל הוזרם ביטחון עצמי. הצנחנים היו חוד החנית ובעקבותיהם באו היחידות האחרות. (דיין, 1976, ע' 115)

סיכום

מטרת החוברת היתה להביא את סיפור היחידה כ"מקרה בוחן" (Test Cases), שימחיש את המודל של "אי על סף הכאוס" ואת השימוש שיכולים גופים היררכיים לעשות בו.

הקמת יחידה 101 באה למלא מספר צרכים, כמו מענה לחוסר הרלוונטיות הגדל והולך של הצבא ביחס לאתגרים הניצבים לפניו, ואובדן הידע שנבע מהשתחררות המאסיבית של לוחמים עם תום המלחמה ופירוק הפלמ"ח. היא היוותה נקודת מפנה בהתפתחות הכוח הלוחם של צה"ל. הרעיון להקמת היחידה, החל מיוזמה של מפקד חטיבה, וזכה לגיבוי נחוש ועקבי מצד הרמטכ"ל ואף מצידו של ראש הממשלה ושר הביטחון, דוד בן-גוריון. לכל המעורבים ברור שהמצב הקיים בו צה"ל מתקשה לתת מענה מבצעי הולם לבעיות הביטחוניות שמהם סובלת המדינה מחייב שינוי המציאות הקיימת ואימוץ תפיסה מבצעית וביטחונית חדשה. ההנחה היתה כי יצירת שינוי בקנה מידה קטן ישפיע על כלל המערכות בצבא הן בתחום המבצעי והן מחוצה לו.

הקמה של יחידה הפועלת "על סף הכאוס" בארגון צבאי – שה"סדר" ממלא את הווייתו – אינו עניין של מה בכך והוא מועד להתנגדויות רבות מתוך הארגון. ואמנם, הרעיון עורר התנגדות ומחלוקת בקרב הצמרת הצבאית. ההתנגדות נבעה, לא רק מהחשש שהיחידה החדשה תועדף על פני יחידות מבצעיות אחרות בכל הנוגע להקצאת כוח אדם איכותי וציוד, אלא גם בשל הנטיה של יחידות מעין אלה – על אף היותן חלק מהמערכת הצבאית – להתפתח כמערכת אנושית סגורה בעלת מבנה הירארכי רופף וקשרי גומלין קרובים בין אנשיה. יחידות כגון אלה נוהגות לסגל לעצמן קודים, חוקים

ודפוסים תרבותיים עצמאיים, ולפעול לעיתים במנותק מכבלי הביורוקרטיה הארגונית הממוסדת. נטיה זו מקשה על ראשי המערכת הצבאית לפקח באופן הדוק על היחידה ועל פעילותה.

חששות אלה התממשו, מטבע הדברים, ו"יכולת הנשימה" של הארגון לשאת את היחידה החריגה התגלה כמוגבל מאוד. לכל אורך קיומה, נטה מפקד יחידת ה-101 – שאמנם נחשב למפקד בעל יכולות פיקוד ראויות ואף ל"יצירתי" ובאופן ביצוע משימותיו – לא אחת, לחרוג מכללי הסדר והמנהל התקין ולתת פרשנות מרחיבה, ולא אחת מנוגדת, להוראות ולהנחיות. המפקדים שתחתיו נהנו גם הם מחופש פעולה רב יחסי. היחידה עצמה קיבלה תנאים שהיו חריגים בצה"ל של אותה תקופה, בין אם זה בתנאי השירות ובציוד המיוחד; ובין אם זה ב"הקלות" בתחום המשמעת, כגון לבוש לא צבאי, ו"העלמת עין" בעת הצורך מליקויים בתחום המשמעת המבצעית ומהפרה בוטה של ההוראות וההנחיות.

אבל ההשקעה הוכחה כמשתלמת, וצה"ל הצליח לייצר פתרון לפערי הידע שצבר. למרות חוסר השליטה ואווירת אי הסדר, לכאורה – שאיפיינה את פעולת היחידה – הוכח כי הקמת יחידה מצומצמת המתמקצעת בתחום מסויים ומתמחה בו, המתפקדת "על סף הכאוס" ומשוחררת מהריטואלים המאפיינים מערכת במצב של "סדר" או "קיפאון" – מאפשרת מציאת מענה לאתגרים מבצעיים, אשר עולים מעת לעת, באמצעות פתרונות "יצירתיים" וישומם. בנוסף, היא יכולה לשמש זרז לשינוי בכלל הצבא בדגש על היחידות המבצעיות (בדש ואמיתי, 2007).

ה"ידע" שצה"ל "הרוויח" מההשקעה ביחידה כלל גם את המורשת הערכית של יחידה 101 והערכים שהיוו את בסיס פעולתה ובהם:

- **דבקות במשימה:** משימה שהוטלה חייבים לבצעה באופן מושלם;
- **יוזמה והתקפיות:** זכות הקיום ביחידה ניתנה רק למי שמסוגל לבצע;
- **נועזות וחתירה למגע;**
- **גיבוש לוחמים וגאווה יחידה:** אין להשאיר פצועים בשטח, ואם כך קורה כך, יש לעשות הכול כדי להחזירם. רוח הלחימה ושמירת המוראל הפכו לנכסי צאן ברזל בכל יחידות צה"ל. כך גם עיצוב דמות המפקד כאדם שחייב לשדר עוצמה,

סמכות, החלטיות, נחישות ומנהיגות שלא ניתן לערער עליה; לעמוד בראש הכוח ולתת דוגמה אישית. כמו כן, עליו לומר ולכתוב את הפקודות באופן ברור, תוך הפגנת ביטחון ביכולת להוציאם לפועל. עליו לדעת איך להפעיל ולהניע את פקודיו, תוך יכולת לבזר את סמכויותיו בעת הצורך. ערכים אלה כולם הפכו לאבן היסוד בהכשרת המפקדים בצה"ל.

פירוק יחידה 101 ומיזוגה בתוך גדוד 890, היתה החלטה משמעותית לא פחות מעצם הקמתה, ומהווה מודל נכון ליכולת להטמיע את ה"ידע" החדש ביחידה גדולה יותר, בלי לסבול כתוצאה מכך מאובדן משמעותי של "ידע". המיזוג בין שתי יחידות – שהיו שונות באופן מוחלט באופן התנהלותן ובאופי מפקדיהם ואנשיהם – תוך כפיית מערך פיקוד ומערכות ערכים ונוהלים של הגוף הקטן, יחידה 101, על הגוף הגדול, גרם לזעזוע פנימי חריף בגדוד 890, שרוב מפקדיו התנגדו למהלך זה. אולם, מרגע שהושלם שינוי יסודי זה הוכח כי לא רק שביצועיו של גדוד 890 שופרו, אלא ש"אפקט ה-101" התפשט במהירות אל כלל המערכת המבצעית של הצבא וממנה אל כלל הצבא.

ניתן לקיים "איים על סף הכאוס" בתחומים מגוונים של עשייה צבאית. במקרה שלנו שימש כלי זה "לייצר" ידע על ידי בעלי תפקיד ברמה הטקטית, שיש לו חשיבות מערכתית ואסטרטגית. הוא אפשר לקבוצה נבחרת, ברמה הטקטית, לתפקד "על סף הכאוס" ולנצל את ההזדמנויות הנקרות בדרכם להשיג את הידע הנדרש, שהפיקוד יכול לעשות בו, לאחר מכן, שימוש בארגון כולו (וכיוון שבביטחון לאומי "אין ארוחות חינם" גם להיקלע לאותם "מוקשים" ש"סף הכאוס" מזמן, ולהעמיד את הפיקוד במצב הלא נוח לגבות התנהגות לא תקינה, שאם היתה מתגלית ביתר חלקי צה"ל, היתה מטופלת בחומרה גדולה).

האם תמיד, במצב של נחיתות משמעותית ב"ידע", יצליח ארגון צבאי להשלים פערים בעזרת הפתרון של יצירת "אי על סף הכאוס"? התשובה שלילית! פעמים רבות, מצב זה איננו אפשרי בשל לחץ של זמן והתרחשויות.

לכן חשוב שארגונים צבאיים – למרות אי הנוחות הכרוכה בדבר – ישקיעו גם בעיתות שגרה בכלים לא שגרתיים ל"יצירת ידע", על מנת שהכלים הללו כבר יעמדו לרשותם ברגע של מבחן. מנגנונים כגון אלה אמנם אינם קלים לתיחזוק בארגונים כאלה, אולם,

מגוון האפשרויות שהם פורסים בפני מקבלי ההחלטות והשלמת הפערים בידע שווים את ההשקעה.

מאז, ממשיך צה"ל לשמור על המצויינות ברמה הטקטית, והוא אף ידע להקים "איים" נוספים "על סף הכאוס" לכשנדרש לכך. כמו-כן קיימים בצה"ל גופים שונים, הן בדרג השדה והן במטה, שמטרתם להוות מוקדי-ידע בתחום עיסוקם לכלל צה"ל. אולם, כלי זה אפקטיבי רק להשגת סוג מסויים של ידע ואיננו פותר פערי "ידע" אחרים, כמו למשל את הצורך "ליצור ידע" ברמת המצביאות המערכתית והאסטרטגית. זהו, מן הסתם, אתגר שהעיסוק בו מורכב הרבה יותר.

מקורות

אבידר יוסף (1956), אלוף יוסף אבידר – מ"מ הרמטכ"ל, ישיבת מטכ"ל, 27.7.54, **תיק לשכת הרמטכ"ל**, ארכיון צה"ל (א"צ) 7/636/1956.

אג"ם/מבצעים (1955), מאג"ם/מבצעים למפקד יחידה 101, **"נוהל הפעלה יחידה 101"**, 29.9.1953, תיק אג"ם/מבצעים, מטכ"ל, אגף הפיקוח הכללי, א"צ (ארכיון צה"ל) 156/25/1955.

אג"ם/מת"ם (1955), **"צו חיסול 101"**, 29.1.1954, גדוד חיר"ם 890 – סודי ביותר, א"צ 111/335/1955.

איתן יוסף (1956), מאל"מ יוסף איתן, ראש מחלקת מבצעים לראש מטכ"ל/אג"ם, **"לקח הפעילות המבצעית של צה"ל – פעולות יבשתיות"**, 3.7.1955, לשכת ראש אג"ם, תיק מבצעים כללי, א"צ 15/637/1956.

בדש תמר, אמיתי יותם (2007), "יחידות מיוחדות בצה"ל בעבר ובהווה", **מערכות**, 411 (2007), ע' 15.

בן ארי קפוסטה מיכה (2006), **לא כל כדור הורג**, אור-יהודה: כנרת, זמורה-ביתן, דביר.

בנוימן עוזי (1985), **לא עוצר באדום**, תל אביב: אדם, מוציאים לאור.

גדוד חיר"ם 890 (1955), "סיורים מעבר לגבול יחידה 101", 21.8.1953; שירות חובה – תוספת מיוחדת לאנשי 101, 19.11.53; חיילי מילואים בשרות פעיל – יח' 101, 19.11.53; ציוד מיוחד עבור יחידה 101, 8.11.53; דמי ביטוח יח' 101, 22.10.53; דו"ח מפורט [ללא תאריך]; מרס"ן אריאל שרון, מפקד יחידה 101 לראש אג"ם/מבצעים, "הבעת צער על תקרית טבריה" 5.1.1953.

גדי 890 חיריים, סודי ביותר (תיק 101), אי"צ 225/335/1955; ועוד, אי"צ 225/335/1955; גדי 890, סודי ביותר תיק של יחידה 101, אי"צ 225/335/1955.

"דו"ח מצבה" (1955), דו"ח מצבה ליום 20.8.53 (הדו"ח הראשון), גדי 890, טופס 2,3, **תיק של יח' 101**, אי"צ 228/335/1955

גורן עמוס (2002), **מרדכי מקלף**, תל-אביב: עם עובד.

דיין משה (1976), **אבני דרך**, תל אביב: דביר, מהודרת ידיעות אחרונות.

הצנחנים – עשור ראשון 1958-1948,

<http://www.202.org.il/Pages/yechida101/unit101.php>, הורד ב- 8/1/12.

הר-ציון מאיר (1969), **פרקי יומן**, תל אביב: א. לוי-אפשטיין.

זאבי רחבעם, סא"ל (1953), מסא"ל רחבעם זאבי למפקד יחידה 101, "**פקודת מבצע "כפפות משי" מס' 1**", 18.12.1953, תל אביב: ארכיון מחלקת היסטוריה של צה"ל.

טבת שבתי (1971), **משה דיין – ביוגרפיה**, ת"א: הוצאת שוקן, עמ' 397-398.

טורגן שגיא (לא פורסם), **בכוונת מכוון – השינוי שהוביל דיין באמצעות הצנחנים ברוח הלחימה בצה"ל, 1953-1956**, טיוטת מאמר שטרם פורסם.

טורגן שגיא (2008), **הכשרת המנהיגות הקרבית בצה"ל, 1949-1956**, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, ירושלים: האוניברסיטה העברית.

"**יחידות מיוחדות**" (1956), 22.6.53, סודי ביותר, אג"ם-מה"ד, אי"צ 12/433/1956.

ישיבת מטכ"ל (1962), פרוטוקולים מישיבות מטכ"ל, 20.12.53, אי"צ 26/847/1962.

כפיר אילן (1981), **צה"ל בחילו – צנחנים (חי"ר מוצנח)**, תל-אביב: רביבים – הוצאה לאור וספריית מעריב.

לבון פנחס (1956), ישיבת מטכ"ל, 27.7.54, **תיק לשכת הרמטכ"ל**, ארכיון צה"ל (אי"צ 7/636/1956).

לשכת הרמטכ"ל (1953), "הפעילות בגבולות לאחר מקרה קיביה", דו"ח חודשי, נובמבר 1953, **תיק מבצעים**, אי"צ 12/636/1953.

לשכת הרמטכ"ל (1956), "ארגון כוחות מיוחדים: מצע לדיון, 16.12.1953, **מצעים וסיכומים מישיבת המטכ"ל**, אי"צ 6/636/1956.

לשכת הרמטכ"ל (1956), "ישיבת מטכ"ל, 27.7.54", אי"צ 7/636/1956.

לשכת הרמטכ"ל (1957), מבנה והרכב הפיקוד לגדוד 890, 21.2.55, **יחידות מיוחדות**, אי"צ 42/626/1957.

מברק (1953), ממפקד תורן פיקוד מרכז לאג"ם מבצעים [ועוד], "**מארב על כביש בית סירא לטרון**", 11.10.1953, אי"צ 4/11/1955.

מברקים לקצין כוח אדם ראשי-של"ר, עם בקשת הצבה ביחידה 101 (1955), 20.9.1953, 22.9.1953, א"צ 4/11/1955.

מוריס בני (1996), מלחמות הגבול של ישראל 1949-1956, תל אביב: עם עובד.

מטכ"ל אג"ם-מבצעים (1955א'), "מגע עם פיקודים", 29.12.1953, פה"צ (יחידה 101), א"צ 4/11/1955.

מטכ"ל אג"ם-מבצעים (1955ב'), דיווח מיחידה 101, 23.12.53, פה"צ (יחידה 101), א"צ 4/11/1955.

מטכ"ל אג"ם-מבצעים (1955ג'), מאג"ם-מבצעים ליח' 101 "פקודת מבצע 'נמר'", פה"צ (יחידה 101), א"צ 4/11/1955.

מטכ"ל אג"ם-מבצעים (1955ד'), מיחידה 101 למפקדת חטיבה (מחוז) 16, קצין אפסנאות, "שש"ל" 23.11.1953, פה"צ (יחידה 101), א"צ 4/11/1955.

מטכ"ל אג"ם-מבצעים (1955ה'), "פקודת מבצע 'גווילים' 2", פקודות מבצע, 30.11.53, א"צ 17/11/1955.

מטכ"ל אג"ם-מבצעים (1955ו'), מברק – "יחידה 101 תעבור קורס צניחה החל מה- 7.12.53, פה"צ (יחידה 101), א"צ 4/11/1955.

מטכ"ל/אג"א (1953א'), מענף ציוד לוחמה מבוקר, מטכ"ל/אג"א לקצין הספקה ראשי, "ציוד עבור יחידה 101", 2.8.53, א"צ 225/335/1955.

מטכ"ל/אג"א (1953ב'), מענף ציוד לוחמה מבוקר, מטכ"ל/אג"א למפקדת קצין חימוש ראשי, "אישור הוצאת מחסניות (צל"מ מיוחד)", 30.10.53, א"צ 225/335/1955.

מילשטיין אורי (1985), ההיסטוריה של הצנחנים, תל-אביב: שלגי הוצאה לאור.

"צו הקמה" (1955), 30.7.53, גדוד חיר"ם 890, סודי ביותר (תיק 101), א"צ 225/335/1955.

רזי עפרון, יחזקאלי פנחס (2007א'), העולם איננו ליניארי. תורת המערכות המורכבות – גורם חדש בניהול, תל אביב: משרד הביטחון.

רזי עפרון, יחזקאלי פנחס (2007ב'). מינהל ציבורי על פרשת דרכים, מאנוכיות לשיתוף פעולה, גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל.

רזי עפרון, יחזקאלי פנחס (2009), ייצור ידע בארגונים בסביבה דינאמית, <http://dna.wiki.co.il/index.php/%D7%9E%D7%A7%D7%95%D7%A8%D7%95%D7%AA>, הורד ב- 7/1/12.

שיף זאב, הבר איתן (1976), לקסיקון לביטחון ישראל, תל-אביב: זמורה, ביתן, מודן – הוצאה לאור.

שקליאר ישעיהו (1956), מכתב מאת סא"ל, ישעיהו שקליאר, מ"מ רמ"ח מבצעים, מפקדת פקוד מרכז/אג"ם, "סיורים מעבר לגבולות שביתת הנשק", 20.8.53, תיק לשכת ראש אג"ם: מבצעים, פקודות מבצע, א"צ 12/7/1956.

שרון אריאל (1953א'), מרס"ן אריאל שרון, מפקד יחידה 101 למטכ"ל/ראש אג"ם מבצעים, "תוספת נשק ללא סמון", 20.12.53, א"צ גדי 890, סודי ביותר (תיק 101), א"צ 225/335/1955.

שרון אריאל (1953ב'), מרס"ן אריאל שרון, מפקד יחידה 101 למטכ"ל/ראש אג"ם מבצעים, "דו"ח התקלות במחנה אל בורג", 20.12.53, 4.9.53, תיק מבצעים, 12/7/1956.

שרון אריאל (1953ג'), מרס"ן אריאל שרון, מפקד יחידה 101 לראש אג"ם מבצעים, "דו"ח מבצעי כפפות משי", ליל 21/12 – 22/12, דצמבר 1953, ארכיון מחלקת היסטוריה של צה"ל, ת"א.

שרון אריאל (1953ד'), מרס"ן אריאל שרון, מפקד יחידה 101, לאג"ם-מבצעים, "דוח ביצוע פעילות", 10.10.53, א"צ 4/11/1955.

תיק כללי (1955א'), למפקד פיקוד דרום, "הכרת תודה של מנהל מחלקת העתיקות בירושלים", 24.12.1953, גדוד חיר"ם 890, כללי (תיק של יח' 101), א"צ 226/335/1955.

תיק כללי (1955ב'), גדי 890, טופס 2,3 (תיק של יח' 101), א"צ 228/335/1955.

תיק לשכת ראש אג"ם (1956), "תקרית שאירעה ב- 17.7.53 עם גדוד 21 בסביבת דואימה", 20.7.53; "דו"ח התקלות במחנה אל בורג", 4.9.53, "תיק לשכת ראש אג"ם: מבצעים, פקודות מבצע, א"צ 12/7/1956.

תיק מבצעים (1956א'), מברק ממ"פ יחידה 101 למטכ"ל אג"ם, 12/7/1956, א"צ 29.8.53.

תיק מבצעים (1956ב'), "פקודת מבצע יראובן 3", 22.10.1953, לשכת ראש אג"ם-תיק מבצעים ופקודות מבצע, א"צ 127/1956.

תיק מבצעים (1957א'), סיכום הפעילות המבצעית משנת 1954, א"צ 10/626/1957.

תיק מבצעים (1957ב'), "סיכום הפעילות המבצעית מתחילת 1954, אוגוסט 1955, 10/626/1957.

Sharon A., Channof D. (2001), **Warrior**, New York: Simon & Schuster.

Wheatley, M. J. (2006), **Leadership and the New Science - Discovering Order in a Chaotic World**, San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc.