

פיקוד ממלכתי

הממלכתיות נמצאת בימים אלה במרכזו של השיח הציבורי במדינה. הפיקוד הממלכתי, כנגזר מיישום ערך היסוד "ממלכתיות", נדרש מכל שדרת הפיקוד בצבא. מן הראוי שכל מפקד בצה"ל יישם את מודל הפיקוד הממלכתי כחלק מובנה מהכלים ליישום מקצוע הפיקוד הצבאי בכלל, וערך יסוד הממלכתיות בפרט



דוד בן-גוריון בכנסת, ינואר 1957. הראשון שטבע את השימוש במילה "ממלכתיות" במונח המוכר כיום. צילום: ויקיפדיה

השזורה בהנהגת המדינה, במחנה המקדש את הממלכתיות. מדובר במפקדים שבמהלך עשרות שנים יישמו בפועל את ציווי הממלכתיות בצה"ל והניחו את היסודות להגדרתה כערך יסודי, אחד מתוך ארבעה בלבד, לצד "הגנת המדינה, אזרחיה ותושביה", "אהבת המולדת ונאמנות למדינה" ו"כבוד האדם". באיגרת שהפיץ הרמטכ"ל לשעבר רא"ל (מיל') אביב כוכבי ביולי 2022, לצד ההחלטה על אימוץ הממלכתיות כערך יסודי בצה"ל, הבהיר כוכבי כי הממלכתיות היא עמוד שדרה ערכי לצה"ל: "חיילים ומפקדים, הורים ואזרחי המדינה חייבים לדעת שההחלטות והפעולות בצה"ל נעשות אך ורק לאור שיקולים מקצועיים, שיקולי הביטחון וטובת המדינה. זה הדבר אשר מעניק להם אמון בחברים ליחידה ואמון במפקדים, אמון אשר מגביר לכידות, ותורם באופן מהותי לאיכות התפקוד של היחידות ושל הצבא כולו. הממלכתיות היא עמוד שדרה ערכי השומר על תפקודו של צה"ל ועל אמון הציבור בצה"ל. חובתנו להגן ולטפח אותה באופן קבוע ושיטתי ומתוך הזדהות עמוקה".

הרבה לפני שהוכרה כערך יסודי בצה"ל שימשה המילה

אחת הדרישות הבסיסיות מכל מפקד בצה"ל היא הדרישה לפיקוד ממלכתי. הביטוי "ממלכתיות" מוכר ואף הוגדר כערך יסודי בצה"ל זה לא כבר, ואולם הפירוש בפועל מגוון ויישום הדרישה משתנה בין מפקדים שונים, גם בהתאם להבנתם האישית. הגיע הזמן לפרש את הדרישה לפיקוד ממלכתי באמצעות מודל פשוט להבנה וליישום בכל דרגי הפיקוד. בחודשים האחרונים מתחדדת המחלוקת בין המחנות בישראל, סביב האיוונים הדורשים (או לא) תיקונים בין רשויות המדינה הדמוקרטיות.

אחד ההיבטים שבהם משתקפת המחלוקת באופן בולט הוא ממד הממלכתיות. מצד אחד ניצב המחנה הדורש לקדש את הממלכתיות ולהבטיח בכל דרך את עליונות עניינה של ישראל כמדינה על פני אינטרסים של קבוצות שונות, מגזרים מסוימים ואזרחים פרטיים, בכירים ככל שיהיו. מצידה השני של המחלוקת ניצב המחנה אשר מאגד שלל הצעות חוק שעשויות להתפרש כנוחות למגזרים מסוימים, ומיטיבות באופן פרטני עם דמויות נבחרות, למרות פגיעה אפשרית בישראל ובמהותה כמדינה. לא מפתיע למצוא את מרבית הקצונה הבכירה לשעבר,



סא"ל (מיל') שבתאי בן-בוחר, שירת במגוון תפקידי פיקוד ומטה במערך ההגנה אווירית וכמפקד צוות בפו"ם אפק. כיום משמש ראש מנהל מערכות הגנה בתעשייה האווירית

ודומיהם אינם "של המדינה", ומכאן שאינם מחויבים להתנהלות ממלכתית כלל ועיקר. לדוגמה: בעל מסעדה שפונה לקהל מסוים ובוחר לפתוח מסעדה לא כשרה אינו חוטא לצו הממלכתיות כל עוד אינו פועל מטעם המדינה. בניגוד אליו, מפעיל המזון במשרד האוצר הוא עובד בשירות המדינה המחויב לכללי כשרות על פי חוקי המדינה. מתוקף היותו "של המדינה" חלות עליו דרישות הממלכתיות.

מורכב יותר להבין, ויש אף החולקים על כך, שגם נבחר ציבור המייצגים את ציבוריהם בכנסת ישראל אינם נדרשים לממלכתיות במשמעותה המלאה, וזאת בשונה מחברי הממשלה. חבר כנסת מטעם מפלגה זו או אחרת אשר נבחר לייצג את ציבור בוחריו אינו "של המדינה", אלא "של ציבור בוחריו". זאת יכולה להיות הסיבה לשינוי, החד מאוד לעיתים, בדרכי ההתבטאות וההתנהגות של נבחר ציבור בעת המעבר מספסלי האופוזיציה לתפקיד ממשלתי. עצם היותו חלק מהממשלה מחייב את נבחר הציבור לממלכתיות, ועל פיה ראוי שיראה עצמו מחויב לאמץ את מערכת השיקולים הרחבה הנוגעת לתפקידו, ולשרת באופן מאוזן את כלל אזרחי המדינה, את אדונו. בהלימה ניתן להבחין בלא מעט נאומי הכתרה של ראשי ממשלה ונשיאים, לא רק בישראל, ואף של כאלה שניהלו קמפיין מוקצן הפונה למגזרים מסוימים, שאינם מוותרים על ההבטחה "להיות ראש הממשלה של כולם"², שמבטאת את קבלת עול הממלכתיות.

"ממלכתיות" באופן רווח בצבא, בעיקר כחלק מתיאור הדרישות ממפקדים. השימוש בה הפך שגור ככל שמדובר בקצונה בכירה יותר.

הספרות המקצועית והניסיון בתחום הכשרת קצונה בכירה במכללה לפיקוד ולמטה מלמדים שלמרות השימוש הנפוץ במושג בהקשר זה, לדרישה לממלכתיות מבעל תפקיד יש משמעויות שונות ומגוונות, שאינן מוכרות לכולם.

במאמר זה אבקש להציע מודל כולל ופשוט ליישום של ממלכתיות בקרב הקצונה בצה"ל. המטרה היא לתת למפקד כלים שיאפשרו לו ליישם את מלאכת הפיקוד הצבאי תחת ציווי "הפיקוד הממלכתי" ולסייע בהפיכת ערך היסוד הצה"לי לערך יישומי לכל מפקד.

ממלכתיות ישראלית

בניגוד לתפיסה המייחסת את המילה למקורות מקראיים מתקופת המלכים, הראשון שטבע את השימוש במילה "ממלכתיות" במובנה המוכר כיום הוא דוד בן-גוריון.

כשבן-גוריון היה עדיין סטודנט, בקושטא, הוא תרגם מן השפה הרוסית את המילה gosudarstvo, שמשמעותה המקורית היא "ממלכה" ואילו בשימוש המודרני משמעה "מדינה" (State).¹ שנים לאחר מכן, ומעט לפני הקמת מדינת ישראל, השריש בן-גוריון את השימוש במילה "ממלכתיות" לציון העברת מרכזי השליטה מהמוסדות החברתיים שניהלו את היישוב, לצורך ביסוס ריבונותה של מדינה. לשיטתו, החשיבה והעשייה המפלגתית והקהילתית שנהגו עד אז התאימו יותר לחיי היהודי הגלותי, ולא עלו בקנה אחד עם הרעיון של שלטון יהודי-ריבוני מרכזי במדינה עצמאית.

הפירוש המילולי של המילה "ממלכתית" הוא "של הממלכה". מאחר שישראל אינה ממלכה אלא מדינה דמוקרטית, משמעות המילה בישראל היא "של המדינה". כמו כן, מאחר שבמדינה דמוקרטית הריבון הוא ציבור הבוחרים, המשמעות בהקשר זה היא "של העם", של אזרחי המדינה.

אם מדובר בעובד המדינה, בין אם נבחר ציבור הנושא משרה ממשלתית ובין אם בפקיד המשמש בשירות המדינה, משמעות היות משרתו "משרה ממלכתית" היא שהעובד הוא "עובד של המדינה" (מאנגלית, civil servant, משרת ציבור). מכאן שהפירוש המעשי הכולל, טרם פירוק הממלכתיות למרכיביה, הוא ההבנה של בעל התפקיד הנדרש לממלכתיות - את עובדת היותו מְשָׁרֵת ציבור. הדרישה הבסיסית ביותר לממלכתיות מכל בעל תפקיד ממלכתי, גם זה בעל הסמכות הנרחבת ביותר במדינה, היא להפנים שהוא אינו אדון אלא משרת, המשרת את הציבור - שהוא אדונו.

הבנת המהות של הממלכתיות מבהירה מי אינו נדרש להתנהלות ממלכתית: גופים פרטיים, מנהלי חברות פרטיות

הספרות המקצועית והניסיון בתחום הכשרת קצונה בכירה במכללה לפיקוד ולמטה מלמדים שלמרות השימוש הנפוץ במושג בהקשר זה, לדרישה לממלכתיות מבעל תפקיד יש משמעויות שונות ומגוונות, שאינן מוכרות לכולם

למרות העובדה שכל החלטה המתקבלת במוסדות המוסמכים של המדינה אמורה להיות ממלכתית, ההתנהלות בהם אינה תמיד כזאת, ולעיתים נראה כי מקבלי החלטות פועלים לאו דווקא לטובת הכלל. האם גם במצבים אלה ניתן לכנות את מדיניות הגופים ואת החלטותיהם "ממלכתיות"?

יש מי שסבור כי כל החלטה שאושרה במוסדות המדינה היא בהכרח ממלכתית. ואולם נכון יהיה להבחין בין המצב התקין, שבו נציגי מוסדות המדינה אכן נוהגים בהתאם למדיניות ממלכתית ומקבלים החלטות בהתאם לה, ובין מצבים בלתי תקינים שבהם נציגי המוסדות זונחים, מדעת או שלא מדעת, את השמירה על ערך הממלכתיות ומתנהלים כשמולם, במקום טובת הכלל - טובת אנשים פרטיים, קהילות מסוימות ומגזרים נבחרים.

ממלכתיות צה"לית - קצין ללא הפסקה

בצה"ל, כדי לבחון אם ערך הפיקוד הממלכתי נשמר כראוי, יש לשאול - האם הפיקוד מתנהל מתוך הכרה בממלכתיות כערך יסודי? מפקד אשר מתעלם מהמרכיבים של ערך היסוד "ממלכתיות" ומתיר לעצמו להחליט ולעשות כטוב בעיניו, מתוקף היותו מרכז המרות היחיד ביחידתו, מתנהל באופן שאינו ממלכתי.

של היחידה ואת יכולתו של המפקד לעמוד במשימותיו. אמון החיילים במפקדים, גם הוא, נשען במידה רבה על האמונה של הפקודים, בכל דרג, בכך שמפקדיהם מתנהלים, מקבלים החלטות ומנהיגים את מסגרותיהם באופן ממלכתי. השיח על פיקוד ממלכתי מקובל בקרב הפיקוד הבכיר ופחות בקרב הפיקוד הזוטר, ולא בכדי. הצורך בפיקוד ממלכתי גובר עם הבכירות. מטבע תפקידם של נושאי דרגות בכירות, המפקדים נדרשים להכיל כמות רחבה ומגוונת יותר של חיילים, ומפקדים בדרג גבוה נמצאים בממשק ובמתח גבוה יותר בין אינטרס המדינה לאינטרס של צה"ל. לפיכך הם חשופים ללחץ חוץ-ארגוני גדול יותר.

מודל הפיקוד הממלכתי

הפיקוד הממלכתי מורכב מארבע דרישות להתנהלות ראויה: הכרה בכך שהמפקד הוא מקור סמכות יחיד לפקודיו, וכי הוא כפוף לשרשרת הפיקוד ולדרג המדיני; ענייניות; הכלה; נאמנות לערכי צה"ל. מודל הפיקוד הממלכתי המוצע הוא יישומי, מתאים לכלל דרגי הפיקוד בצבא, ונכון שיוכר ויאומץ על-ידי שדרת הפיקוד כולה.

את היישום של הממלכתיות ייטיב המפקד להטמיע על-ידי קריאת הסימנים במודל מלמטה למעלה. המפקד יפנים את היותו מקור הסמכות היחיד לחייליו, יחליט באופן מקצועי וענייני, יכיל את כלל גוני "צבא העם", וכל זאת באופן הדבק, ללא פשרות, בערכי צה"ל.

את ההתנהלות הממלכתית של שדרת הפיקוד יפרשו הפקודים באופן הבא: הפרט יביט מעלה, יבין שמפקדיו מכילים אותו ואת חבריו, ויזהה את הדבקות בערכי צה"ל. הפרט יראה במפקד הממלכתי מודל לחיקוי.

תרשים 1:

פיקוד ממלכתי מבסיס לאמון הציבור



"בעוז רוחם": טקס הענקת צל"שים ועיטורים ללוחמי מבצע "צוק איתן". הדרישה מהמפקד למילוי תפקידו באופן ממלכתי קבועה ומתמשכת ביום-יום ובמהלך כל הקריירה הצבאית (אילוסטרציה). צילום מסך: דו"ץ

בניגוד לבעלי מקצוע במוסדות ובארגונים ממלכתיים שונים, שיכולים לבחור לעבוד במקצועם במסגרות פרטיות אשר אינן מחייבות אותם בממלכתיות, בפני קציני צה"ל לא ניצבת בחירה זאת. הדרישה מהמפקד למילוי תפקידו באופן ממלכתי קבועה ומתמשכת ביום-יום ובמהלך כל הקריירה הצבאית. יתרה מכך, הבחירה בתפקידי פיקוד בצבא מקפלת בתוכה את המחויבות להתנהלות ממלכתית 24 שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע. במובנים מסוימים, קצין בצה"ל נדרש להתנהלות ממלכתית גם בזמנים שבהם אינו לובש מדים ואינו פוקד על חייליו. אלוף (מיל') אלעזר שטרן היטיב לנסח דרישה זאת בעת היותו אחראי לשערי הכניסה לקצונה כמפקד בה"ד 1. הקצין בצה"ל, לשיטתו, הוא "קצין ללא הפסקה"³. מעת לעת נסקרת מידת אמון הציבור⁴ במוסדות המדינה באמצעות גופים חיצוניים, דוגמת המכון הישראלי לדמוקרטיה. אמון הציבור בכל מוסד ומוסד משתנה בהתאם לתפיסת הציבור את התנהלות הארגון. אחת הדרישות המשמעותיות ביותר של הציבור מצבאו כדי לתת בו את אמונו היא כי הצבא, על מפקדיו ותתי-ארגוניו, יפנים את דרישות הממלכתיות ויקיימן. הרמטכ"ל לשעבר רא"ל (מיל') גדי איזנקוט הרבה להדגיש כי אמון הציבור במערכת הצבאית הכרחי לתפקודו של הצבא. איזנקוט אף טען שהאיום הגדול יותר על צה"ל אינו איום מחוץ, אלא מצב של אובדן אמון הציבור הישראלי בצבאו.⁵ הדרישות התובעניות של מפקדים בצבא מפקודיהם, בשגרה ובוודאי במצבי חירום ומלחמה, מחייבות רמת אמון גבוהה של החיילים במפקדיהם כדי להבטיח את תפקודה התקין

עניין משמעו אינטרס, ומכאן - החלטה עניינית היא זאת המבטאת אינטרס. כדי להבטיח שתקבל החלטה ממלכתית, האינטרס היחיד שראוי לעמוד מול המפקד בעת קבלת החלטותיו הוא טובת המדינה.

הביטוי "טובת המדינה" חשוף, כרבים אחרים, למגוון פרשנויות בידי מפקדים שונים. סינון שיקולי "טובת המדינה" מבטיח צמצום של חוסר ענייניות בהליך קבלת ההחלטות. כך ניתן להימנע מהפעלת שיקולים אישיים שאינם מותאמים לטובת המדינה, מפקד המקבל החלטות בהתאם לאידאולוגיה אישית שאינה מתאימה לעמדת המערכת פועל באופן לא ממלכתי.

בעיון מרחיב במושג הענייניות אפשר להבחין בארבע קומות, על פי האינטרס הנשקל בעת קבלת החלטות בכל קומה במודל הפיקוד הממלכתי.

בהשאלה מהמושג "ממלכתיות", אשר כרוך בהתנהלות מתוך הפנמת החובה לשירות המדינה, כך הדרישה להתנהלות "ממלכתית ארגונית" בארגון היא להתנהלות מתוך הפנמת החובה לשירות הארגון, ולא שירות של חלקים נבחרים בו.

אמון החיילים במפקדים, גם הוא, נשען במידה רבה על האמונה של הפקודים, בכל דרג, בכך שמפקדיהם מתנהלים, מקבלים החלטות ומנהיגים את מסגרותיהם באופן ממלכתי

הדרישה מבעל תפקיד אשר משמש בתפקיד מטה בארגון היא לקבל החלטות מתוך ראיית טובת הארגון כולו, גם ונוכח זיקתו והיכרותו עם אנשים באגף, זרוע, מחלקה, יחידה מסוימת וכן הלאה. דרישה וציפייה זאת של מנהלי הארגון עומדת לעיתים קרובות בניגוד לציפייה התרבותית- חברתית של מכריו ומנהליו לשעבר בתת-הארגון, אשר רואים בו "שליח מטעם", ולא ממלא תפקיד ממלכתי.

לדוגמה: ראש חטיבה במטכ"ל עלול לחשוך בהתנהלות חסרת ממלכתיות ארגונית של ראש ענף בחטיבתו, בעל רקע בזרוע מסוימת, ובכך שהוא מקבל החלטות מוטות לטובת אותה הזרוע, מאחר שהחלטות אלה אינן מתיישבות עם טובת צה"ל בכללותו.

דוגמה נוספת ומובהקת לציפייה מתוארת בספרו של אלוף (מיל) אלעזר שטרן: "מאז שהחלו פסקי רבנים בנושא פינוי יישובים גיליתי שהכיפה שעל ראשי מושכת אש דווקא מכיוון המחנה שלי, כאילו נשלחתי לצה"ל מטעמו ואיני מספק את הסחורה"⁷.

בקומה שמעל הממלכתיות הארגונית נמצאת המערכתיות. בקומה זאת ניכרת הציפייה מהמפקד להרחיב את קשת שיקוליו אל מחוץ לארגון השלם שלו, לטובת ארגון-העל שאליה ארגונו משתייך.

לדוגמה: מפקד שייטת בחיל הים יכול לצפות ממפקד פלגה בשייטת להפגין מערכתיות שתבטא בכך שמפקד הפלגה יבין, כי לא נכון להציב את טובת הפלגה שלו בראש סדר העדיפויות בנוגע להחלטה מסוימת ברמת השייטת, אלא לתעדף את הפלגה המקבילה (ראו "מצב 3" בתרשים 2).

בבסיס המודל מצויה ההבנה כי הממלכתיות היא הבסיס לאמון הציבור בארגון הממלכתי - הפיקוד הממלכתי של כל אחד ואחד מהמפקדים בצה"ל יכול לתרום (או לגרום, בהתאם למידת יישומו) למידת האמון בצה"ל כולו, ומכאן - לסייע למידת ההצלחה של צה"ל במשימותיו.

המודל מסמן את גבולות הצבא, בדגש על החשיבות שבשמירת ההתנהלות הממלכתית בתוך הארגון למרות ועל אף כל התרחשות חיצונית לצבא. בקומת ההכלה של המודל מצויים קצוות השוליים הפסולים שעל המפקד לפעול כדי לשומרם מחוץ לכותלי הצבא. יישום מוצלח שלו על-ידי הפיקוד בצה"ל יבטיח אמון בצבא כארגון ממלכתי על-ידי כל פרט ופרט ביחידה, ויסייע לטפח את אמונם של מעגלים נוספים.

● **המפקד כמקור הסמכות היחיד** - צה"ל אינו בוחר את משימותיו, אלא מבצע את המשימות המוטלות עליו מטעם הדרג המדיני. בהתאמה, מפקד בכל דרג בצבא לא בוחר את המשימות המוטלות עליו באמצעות שרשרת הפיקוד. חלק מהמשימות, בראייה צה"לית כוללת, או בראיית היחידה הבודדת, אינן מצויות בהסכמה רחבה. מעת לעת, אנו עדים לקולות הנשמעים מתוך או מחוץ ליחידה וקוראים שלא לציית לפקודות בהקשר של משימות שונות.

ואולם אחת מהדרישות הבסיסיות לממלכתיות ישראלית היא ההכרה במרכז מרות חוקי⁸ אחד. מדובר בהכרה בלתי מעורערת של הפרט בכך שהסמכות להחלטות במרחב הציבורי שבו הוא חי נתונה בידי ממלאי תפקידים במוסדות המדינה המפגינים ממלכתיות, מתוך הפנמת היותם משרתי הציבור.

בעת האחרונה נשמעים קולות לא מעטים מתוך הצבא שמעלים את חששותיהם מפני קושי במילוי פקודות עתידיות אם תשונה מערכת הבלמים והאיזונים בדמוקרטיה הישראלית. בבחינת הטענות במישור הממלכתי, ניכר כי הדוברים מוטרדים מהספק שעלול לחלחל לתוך צה"ל סביב משימות שתטיל הממשלה, מקור הסמכות הראשי, בעוד מערכת האיזונים אינה חזקה מספיק כדי לוודא שהחלטות הממשלה ממלכתיות.

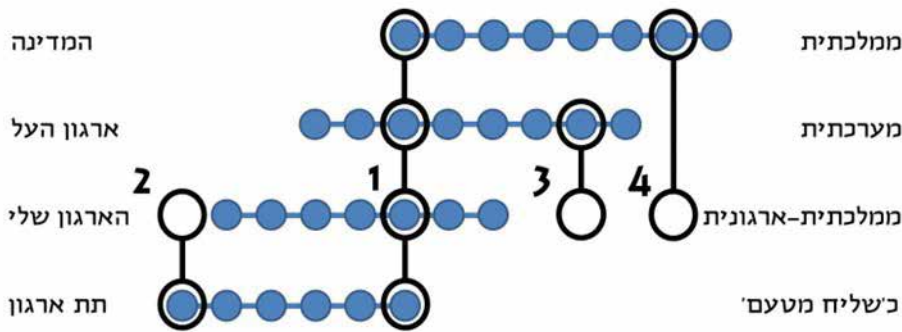
מפקד המתנהל באופן ממלכתי, ומכיר במפקדיו כמקור סמכות יחיד, עלול לחוש כי הקרקע נשמטת תחת רגליו אם אינו יכול לבטוח עוד בסמכות שמעליו, אשר עד אז ייצגה עבורו את הממלכתיות במיטבה.

בהמשך לעיקרון בסיסי זה, המרכיב הראשון בפיקוד ממלכתי הוא ההפנמה של המפקד בזכות ובחובה המופקדת בידיו לשמש שליחו של אותו מקור סמכות, לכל פקודיו ביחידתו. ההכרה העצמית בעובדת יסוד זו מונעת את הבלבול שעלול להתעורר בגלל גורמי לחץ שונים, בהם הורי חיילים, רבנים, מורים לשעבר וגורמים נוספים המאתגרים את היות המפקד מקור הסמכות היחיד לחייל ביחידתו.

ההכרה בכך שמבחינת כלל חייליו, המפקד הוא "המערכת" ו"המדינה" - היא נקודת מפתח אשר מקלה על המפקד להבין את שאר דרישות הפיקוד הממלכתי.

● **ענייניות** - הדרישה השנייה מהמפקד הממלכתי נוגעת לתפקודו כמקבל החלטות. עליו לקחת החלטות באופן מקצועי ולהפעיל שיקול דעת ענייני בלבד, בעודו מותיר את דעותיו האישיות, הלחצים ושאר ההיסחים מחוץ למערכת השיקולים.

מרחב האינטרסים במערכת היררכית ממלכתית. בכל קומה מרחב אינטרסים שונה, לעיתים רחב יותר מבקומה שמתחתיה, שלא בהכרח מכיל את כל האינטרסים של המדרג הנמוך יותר



שונה לשמר את זהותם האישית, ובמקביל להעניק להם תחושת שייכות מלאה, תוך הנחלת ערכי המערכת ומסריה. על פי פרדוקס הכלל (הקובע כי לכלל כלל יש יוצא מן הכלל), לכל קשת מהמבחר המתואר מעלה עלולים להידבק "שוליים חריגים" - קבוצות קיצוניות של פרטים המתאגרים את הפיקוד הממלכתי. לרוב, בזכות תהליכי הסינון בשלבי המיון והגיוס, רק מיעוטם מגיע ליחידות הצבא. המפקד הממלכתי נדרש לזהות את אותם הפרטים הנמצאים מחוץ לתחום המקובל ולפעול, בתהליך חינוכי, להנעתם על פני הקשתות, אל עבר נקודה נורמטיבית. השפעה פיקודית זו היא חלק ממימוש תפקיד המפקד כמחנך, והיא משרתת את המדינה בעקיפין בתרומתה לשינוי בתפיסתו של הפרט כאזרח לעתיד במדינה דמוקרטית. במקרים שבהם לא ניתן "להזיז" את החיילים לנקודה נורמטיבית, במרכז הקשת, על המפקד הממלכתי לפעול כדי למנוע מאותם החריגים לפקד ולהשפיע על אחרים, גם במחיר של ניפויים מהשירות הצבאי.

זיהוי הנקודה שמעבר לה נדרש המפקד לפעולה חינוכית כדי להרחיק את ההשפעה הקיצונית הוא משימה מורכבת. אחד המבחנים המסייע למפקד לבחון אם חייל אינו בתחום הנורמה הוא מבחן הפעולה. כל עוד דעותיו של חייל, קיצוניות ככל שיהיו, נותרות בממד החשיבה, בינו ובין עצמו - המפקד אינו מחויב בהתערבות פעילה. ואולם אם דעותיו הקיצוניות של החייל מתורגמות לפעולה נגד עמיתיו ליחידה או נגד מי מהבאים איתו במגע במסגרת שירותו - אסור למפקד להכיל את ההתנהגות, ועליו לפעול באמצעים חינוכיים, משמעתיים ואחרים כדי לשמר את ערך הממלכתיות בראיית היחידה כולה.

לדוגמה: על גבי "קשת הנטיות המיניות" מצויים חיילים בעלי כל הנטיות המיניות האפשריות. על גבי אותה הקשת, בתוך מרחב ההכלה הממלכתי, יש גם חיילים בעלי תפיסות הומופוביות, המתנגדים לנטיות מסוימות. בשולי הקשת, מחוץ למרחב ההכלה הממלכתי, נמצאים אלה שלא מקבלים את קיומן של נטיות מיניות שונות ואף תומכים באירועי אלימות, גם חמורים. מפקד ממלכתי נדרש לאתר ולזהות את קיומם של שוליים פסולים כאלה ולהציבם מחוץ למרחב ההכלה הממלכתי.

● **נאמנות לערכי צה"ל** - לצה"ל קוד אתי המבוסס בערכי

הצבה של מרכיבי הממלכתיות הארגונית, המערכתיות והממלכתיות באופן היררכי מאפשרת לראות שהפיקוד הממלכתי, המבקש את טובת המדינה, מפעיל שיקוליו ממקום גבוה יותר מאשר הפיקוד המערכתי, המבקש את טובת ארגון העל, ודאי גבוה מפיקוד המבקש את טובת הארגון המקומי, ובוודאי גבוה יותר מפיקוד שאינו ממלכתי כלל ועיקר, אלא מיישם החלטות מוטות לטובת תת-ארגון מסוים.

אם אין סתירה בין טובת המדינה ובין טובת הארגון של מקבל החלטה, החלטה ממלכתית היא לעיתים החלטה קלה ובגדר "ממלכתיות על הדרך" (ראו "מצב 1" בתרשים 2). התנהלות ממלכתית עומדת למבחן אמת אם המפקד נדרש להחליט בניגוד לאינטרס של יחידתו, ולתעדף את טובת המדינה על פני האינטרס המיידי שעליו הוא מופקד (ראו "מצב 4" בתרשים 2). לדוגמה: מפקד המתעלה מעל הצורך המשימתי, ומתוך הבנת החשיבות וההתמקדות בטובת המדינה בוחר לעודד את שליחתו של חייל מוביל ביחידתו לקורס "נתיב", שנועד לחיזוק זהות יהודית-ציונית לחיילים עולים. הראייה הרחבה מאפשרת להפגין פיקוד ממלכתי.

● **ההכלה** - הדרישה להכלה היא פועל יוצא של היות הצבא צבא העם, במובן של צבא המורכב מחיילים וחיילות מכל שדרות העם.

ההרכב הייחודי של מגוון האוכלוסיות הרחב יוצר מבחר "קשתות" של דעות פוליטיות שונות, אמונות ודתות, עדות, מעמדות חברתיים-כלכליים, מגדרים, נטיות מיניות ועוד. המפקד, ככל אדם, ממוקם בנקודה יחידה על פני כל אחת מהקשתות. דרישת הפיקוד הממלכתי להכלה היא בבסיסה הדרישה מהמפקד ליצור ביחידתו את התנאים שבהם ירגיש כל אחד מחיילי היחידה התאמה ליחידתו, בדגש על שייכות חברתית, רגישות לצרכי הייחודיים, ותחושה שהמפקד מכיל אותו, גם אם הוא מגיע מרקע שונה לגמרי.

על פי תפיסת "כור ההיתוך" שהייתה נהוגה בצה"ל בשנותיו הראשונות⁸, חלק מתפקידו של המפקד היה "לשנות" את החייל במטרה ליצור את "הישראלי החדש" - הצבר האידאלי. ואולם התפיסה העדכנית גורסת כי אל לו למפקד לממש את התפיסה החינוכית המבוססת על עקרונות "כור ההיתוך". במקום זאת, עליו לאפשר לחיילים בעלי רקע

היסוד שלו. ערכים אלה משמשים כללי התנהגות שלפיהם אמור המפקד להתנהל, לדרוש מפקודיו התנהלות תקינה ולחנך אותם. סדרת ערכים ממלכתיים זאת שונה ונבדלת מכל ערך נוסף שבו מאמין מפקד זה או אחר, בכך שלו הזכות והחובה לאכוף את יישומם בכלים חינוכיים בלבד.

מעט לעת מנסות קבוצות שונות, הדוגלות בערכים אחרים, להפעיל לחץ כדי להשיג העדפה של מגזר מסוים ולפעול עבור האינטרסים שלו על פני טובת המדינה. בחלק מהמקרים, קבוצות אלה אינן מודעות לכך שהן מייצגות אינטרס הנוגד את עניין המדינה וטוענות לפרשנות שגויה של מפקדי צה"ל ולשימוש שגוי בסמכות שניתנה להם. ההתרחשות בעלת התהודה הרבה ביותר בהקשר זה בשנים האחרונות היא פרשת החייל היורה, אלאור אזריה, בחברון, שעוררה דיון רחב בנושא עקרונות היסוד של צה"ל ושל מדינת ישראל.⁹

הפיקוד הממלכתי מצווה לדבוק בערכי היסוד ובערכי צה"ל על אף ולמרות כל קושי ולחץ חיצוני. רק פיקוד אשר המצפן הערכי שלו יציב ועקבי, רק צבא אשר מפקדיו דבקים בעקרונות ובערכים הממלכתיים ללא פשרות, יזכה לאמון הציבור הרחב בטווח הרחוק.

האם די ביישום המודל עליידי המפקד?

מודל הפיקוד הממלכתי הוא מודל זכיר וישים לכל מפקד, בכל דרג בצבא ההגנה לישראל. ואולם האם די ביישום המודל כהלכתו עליידי המפקדים בצבא, כל אחד בארגונו, כדי להבטיח צה"ל ממלכת?

דילמות הממלכתיות פוגשות את המפקדים גם בבואם לקיים דיון ועיון בסוגיות שונות, הנוגעות למתחים ושסעים בחברה הישראלית. לעיתים קרובות מתברר שהניסיון לייצר פתרון ממלכתי מוביל למצב שבו מגיעים דוברים קיצוניים משני צידי הקשת, ובכך מאזנים לכאורה את המתחים ומשמרים את הממלכתיות

שאלה מעניינת בהקשר זה היא, האם הציווי על התנהלות ממלכתית חל גם על חיילים שאינם מפקדים? לבחינת שאלה זאת נקודות מבט שונות. מחד גיסא, החייל, מרגע גיוסו, הוא "של המדינה" ואינו אזרח פרטי בלבד. מכאן הוא מחויב להתנהלות על פי ערכי צה"ל, ובהתאם, גם לממלכתיות. מאידך גיסא, צה"ל, מתוקף היותו צבא העם, מגייס גם חיילים שהפגמת הממלכתיות וההתנהלות הממלכתית הן מהם והלאה. בשונה ממפקד, שאת התנהלותו ניתן לבחון בסוף הקורס הפיקודי ולמנוע ממנו את הפיקוד אם לא יפנים פיקוד ממלכתי מהו, קשה יותר יהיה לפעול בהקשר זה מול אחרון החיילים.

איכות העמידה ברבות מהמשימות שעליהן אמונים מפקדים תלויה לא רק באיכות הביצוע האישית של אותם מפקדים, אלא גם באיכות הביצוע של אחרון החיילים בארגון. כך באיכות ההגנה במחסום בשטחים, וכך גם ביישום הממלכתיות בארגון.

בהיבט של קבלת החלטות באופן ענייני, קל יחסית למפקד לוודא שכלל ההחלטות המרכזיות בארגון נאמנות לעיקרון הממלכתיות. מנגד, במרכיב ההכלה, האתגר מורכב יותר. די במ"כ אחד בחטיבה המתנהל באופן לא מכבד וגורם לחייל בקצה להרגיש דחוי ולא שייך, כדי להעיב באופן ניכר על תפיסת החטיבה כולה כממלכתית - בתודעת החייל הפגוע, בסביבתו הקרובה ובקרב מעגלי ההשפעה והשיח של סביבה זו. לפיכך, כדי להבטיח את אמון הציבור בצה"ל, חובת הפיקוד הממלכתי חלה על המפקדים בכל הדרגים, ועל המפקד הממלכתי לוודא שכל שדרת הפיקוד שמתחתיו מיישמת אותה כהלכה.

רבים מבלבלים בין ממלכתיות לייצוגיות. לשאלה מהי התנהגות ממלכתית המצופה מקצין בצבא, לא נופתע לשמוע תשובות כמו "קצין ממלכתי לא יניח רגליים על המושב ברכבת". יש הטוענים כי ממלכתיות היא חלק מהדוגמה האישית המחייבת כל חייל לנהוג על פי ערכי צה"ל.

הגם שהתנהגות ייצוגית בוודאי אינה סותרת את הממלכתיות ואף ראויה ונדרשת מכל חייל ובוודאי מכל קצין, ייצוגיות אינה מושג חלופי לפיקוד ממלכתי. הייצוגיות מתייחסת לממד חיצוני של מראה ותדמית, ואילו הדרישה לממלכתיות מכוונת להתנהלות פנימית.

דילמות הממלכתיות פוגשות את המפקדים גם בבואם לקיים דיון ועיון בסוגיות שונות, הנוגעות למתחים ושסעים בחברה הישראלית. לעיתים קרובות מתברר שהניסיון לייצר פתרון ממלכתי מוביל למצב שבו מגיעים דוברים קיצוניים משני צידי הקשת, ובכך מאזנים לכאורה את המתחים ומשמרים את הממלכתיות.

המעשה הממלכתי האמיתי בעת בניית דיונים, פאנלים, סדנאות וימי עיון, המתיימרים לעסוק באופן ממלכתי בסוגיות שונות, הוא לתת במה בעיקר לדובר מרכז הקשת. דובר זה מתמקד בתחום המוסכם ומאפשר לחיילים המחזיקים בדעות שונות על פני הקשת להקשיב לרעיונותיו בלי להקצין את עמדותיהם.¹⁰

סיכום

הממלכתיות נמצאת בימים אלה במרכזו של השיח הציבורי במדינה, כחלק מהמאבק בין זרמים שונים - אלה המנסים לשנות את פניה של המדינה, ואלה המנסים לשמר אותם.

הממלכתיות היא מושג יסודי, וכל משרת ציבור בישראל נדרש להכירו וליישמו. הפיקוד הממלכתי, כנגזר מיישום ערך היסוד "ממלכתיות", נדרש מכל שדרת הפיקוד בצבא. הדרישה תובענית ומורכבת יותר ליישום ככל שהמפקד מתקדם בסולם הדרגות ובמורכבות תפקידו.

כדי ליישם את רעיון הפיקוד הממלכתי חשוב שהמפקד יפנים את ארבעת מרכיבי המודל שהוצג במאמר זה: היות המפקד מקור סמכות יחיד עבור חייליו, קבלת החלטות מקצועיות וענייניות המבטאות את טובת המדינה, הכלת כלל גוני "צבא העם", ודבקות בלתי מתפשרת בערכי צה"ל.

מן הראוי שכל מפקד בצה"ל יישם את מודל הפיקוד הממלכתי כחלק מובנה מהכלים ליישום מקצוע הפיקוד הצבאי בכלל, וערך יסוד הממלכתיות בפרט. הכלים שמקנה המודל משקפים את ערכי "צבא העם", והם יאפשרו למפקד ליישם את מלאכת הפיקוד הצבאי בהתאם לציווי "הפיקוד הממלכתי".

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

