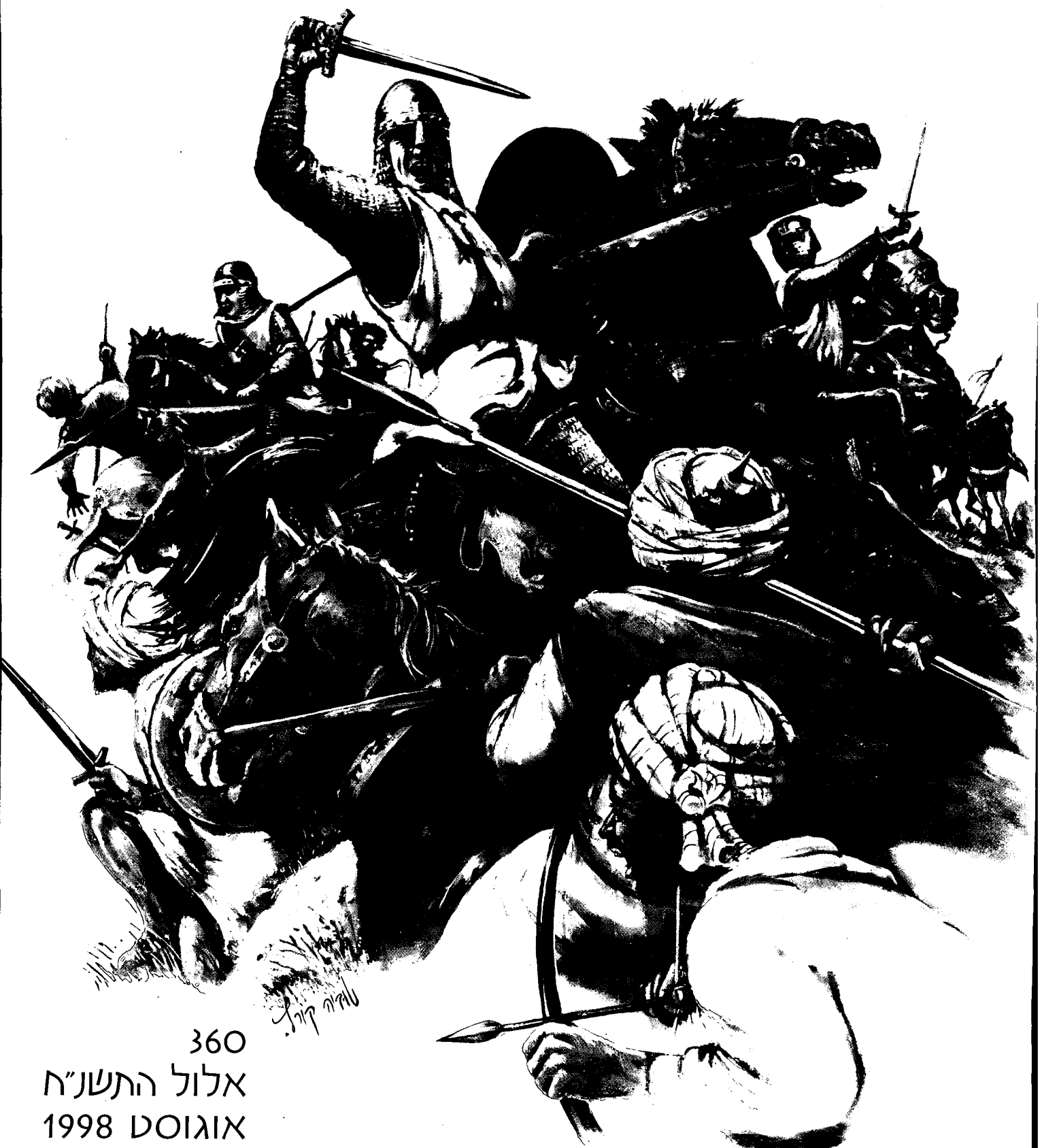


המלחמה



360
אלול התשנ"ח
אוגוסט 1998

דבר העורך

ההיסטוריה הצבאית של ארץ-ישראל עוצבה על-ידי שני גורמי יסוד: הקדום שבהם הוא היותה "ארץ גשר" בין מצרים למסופוטמיה. מאוחר יותר נוספה לכך התקדשותה בידי שלוש הדתות המונותיאיסטיות. במאבק בין הצלבנים למוסלמים חברו שני גורמים אלה ביחד. לניצחון המפורסם של צלאח א-דין על הצלבנים בקרב קרני חיטין קדם קרב גזר, שבו הצליחו הצלבנים להפתיע את צלאח א-דין ולנצחו. אולם משאביה האנושיים והכלכליים של הממלכה האיובית איפשרו לצלאח א-דין ולצבאו להתאושש במהירות רבה, יחסית, להיערך להמשך המלחמה ולנצח. ממלכת ירושלים הצלבנית, לעומת זאת, לא יכלה להתאושש באותו אופן מהתבוסה בקרני חיטין, ולמעשה היא חדלה מלהתקיים בעקבות אותה מפלה.

בימינו, ישנם מנהיגים ערבים המשווים את מדינת ישראל לממלכת-הצלבנים. על אף שאיננו מקבלים השוואה זו (ואין זה המקום לפרט את הנימוקים לכך), הרי בנקודה אחת קיים דמיון. דוד בן-גוריון בסקירתו הידועה "על מצב האומה" הביע את החשש שניצחון צבאי של צבאות ערב על צה"ל יביא לקץ קיומה העצמאי של מדינת ישראל. חשש זה היה כנראה בבסיס מאמציה של המדינה להקים את הכור הגרעיני בדימונה, ולרמוז בתוך כך על פוטנציאל ליכולת גרעינית של המדינה.

שני נושאים אלה תוחמים חוברת זו. במאמר הפותח נבחנת השאלה האם היה קשר בין פעילותה של ישראל בתחום הגרעיני למהלכים שהובילו לפרוץ "מלחמת ששת הימים". ניתוח ההפתעה והניצחון שהשיגו הצלבנים בקרב גזר – ושאותם לא הצליחו לתרגם לניצחון במערכה כולה – סוגר את החוברת. בין לבין עוסקת חוברת זו בכמה סוגיות של שיגרת צבא המבקש להיות טוב יותר.

קריאה נעימה

אפי מלצר

הבהרה

במאמרם של אלוף (מילי) דוד עברי ופרופ' אלי לויטה "טילי קרקע בליסטיים טקטיים – האיום והמענה בהיבט הישראלי" (מערכות 356-357, מארס 1998) ציין העורך כי טילי ה-V-2 של גרמניה הנאצית היו ניידים, מינוח זה, כך מתברר, אינו מדויק. משגרי ה-V-2 לא היו בעלי הנעה עצמית, אלא יבילים – הם נגרו ממקום למקום באמצעות משאיות או באמצעות קטרים, וניידותם הייתה מוגבלת.

מערכות בית ההוצאה לאור של צבא ההגנה לישראל
צוות המערכת: צבי עופר, אביטל רגבי-שושני

ISSN 0464-2147

המחיר: 7 ש"ח (כולל מע"מ)
דמי המנוי לשנה: חיילים ועובדי מערכת הביטחון - 30 ש"ח; אזרחים - 35 ש"ח.

כתובת המערכת: רח' אלוף מנדלר 3, ת.ד. 7026, תל-אביב 61070. טל. 03-5694343/5.
מחלקת המנויים: משרד הביטחון-ההוצאה לאור, רח' החשמונאים 107, תל-אביב. טל. 03-5655947.
הודפס באמצעות משרד הביטחון-ההוצאה לאור.
תמונות: ארכיון "במחנה"
איורים: בוריס דיקרמן
ציור העטיפה: טוביה קורץ
סריקות, עימוד ממוחשב, עיצוב עטיפה, לוחות והדפסה: דפוס נייט בע"מ, תל-אביב.

מערכות

נוסד 1939

360, אלול התשנ"ח, אוגוסט 1998

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר
עורך המשנה: יזאב תדמור



תוכן העניינים



- 2 קהיר, דימונה ומלחמת ששת הימים / ד"ר אבנר כהן
- 16 הדרך להערכת קצינים ולתגמולם / סא"ל אבי וייצנר
- 22 הכלא כמוסד טוטלי / סא"ל ענת ברקו
- 28 מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל / סא"ל רון שטרן
- 36 הבטיחות בצה"ל - ערובה לביטחון? / סא"ל רי
- 42 הפתעה בגזר / ד"ר נח וולפסון



מדורים

תגובות

- 50 היתרון היחסי ותורת ביטחון חדשה / אלוף ד"ר יצחק בן ישראל
- 52 מלחמת הכוכבים / שמואל מאיר
- 54 נתונים מסמרי שיער / ד"ר עזריאל לורבר

ביקורת ספרים

- 56 חובה שבצידה זכות / עו"ד עופר דרורי
- 63 מנלי"ט - מטוס ננסי ללא טייס



קהיר, דימונה ומלחמת ששת הימים

ד"ר אבנר כהן

הסוגיה הגרעינית לא הייתה הסיבה הסמויה למלחמת ששת הימים, אולם אירועים ושיקולים שהיו קשורים לסוגיית הגרעין, הן בצד הערבי והן בצד הישראלי, מילאו תפקיד חשוב יותר מכפי שהיה ידוע עד כה בהתפתחות המשבר. מקורות אמריקניים וישראלים חדשים, עלומים כמעט, מלמדים שערב המלחמה הייתה לישראל יכולת גרעינית

לאחר מכן, בעיצומו של המשבר; ואשר לישראל, באיזו מידה עיצבו שיקולים הקשורים בגרעין את תגובתה למשבר ואת ההבנה שלה לגביו?

שאלות אלה כמעט שלא נבחנו עד היום. שלמה אהרונסון היה החוקר הראשון שטען כי ייתכן שחששותיה של ישראל בנוגע לדימונה הביאו להתפרצות המלחמה, וכי המהלך הראשוני של נאצר והסלמת המשבר לאחר מכן הונעו במידה רבה על-ידי רצונו למנוע מישראל להצטייד בנשק גרעיני¹. אלא שדבריו של אהרונסון אינם נתמכים בראיות אמפיריות בקשר למצרים. באחרונה העלו גם אריאל לויטה ואמילי לנדאו, בדרך אגב, את שאלת התפקיד המעשי שמילא הנשק הגרעיני (או התפיסה שהיה נשק כזה) במלחמת ששת הימים. אלא שאין הם נוקטים עמדה חד-משמעית בנושא זה ואומרים כי "סוגיה היסטורית זו היא עדיין בגדר מסתורין"².

מסמכים אמריקניים, שבאחרונה הוסר מהם החיסיון, ועדויות של מצרים ושל ישראלים הפיצו בזמן האחרון אור חדש על מסתורין אלה. אמנם טיעונו של אהרונסון כי "ייתכן [שדימונה] הביאה להתפרצות המלחמה" אינו נשען על הראיות שבידינו, אבל נראה שהסוגיה הגרעינית מילאה תפקיד חשוב יותר מכפי שנהוג לחשוב.

הרקע ההיסטורי:

תגובתה של מצרים על דימונה

וחששותיה של ארצות-הברית,

1966-1966

במרצות שנות ה-60 הובלט הפוטנציאל הגרעיני של ישראל פעמיים כבעיה פוליטית מרכזית בסכסוך הישראלי-ערבי – בעיה

הפרשנות הישראלית לאירועים שקדמו למלחמת ששת הימים גורסת כי דיווחים סובייטיים כוזבים על התקפה ישראלית ממשמשת ובאה על סוריה היו הסיבה העיקרית לחישוביו המוטעים של גמאל עבד א-נאצר, נשיא מצרים, שהובילו למלחמה. הפרשנות הערבית גורסת שצעדי ההתגרות של לוי אשכול, ראש-ממשלת ישראל, ושל יצחק רבין, הרמטכ"ל, לאורך גבול ישראל-סוריה, הם שהובילו למלחמה. תיאורים אחרים מחלקים את האחריות לחישובים המוטעים ולטעויות בין הערבים לישראל. אולם כל הפרשנים מסכימים שהמשבר ב-1967 היה פרי שיקולים מוטעים שהביאו להתמוטטותה של ההרתעה הקונוונציונלית. שום דיווח ושום תיאור אינם מביאים בחשבון את הממד הגרעיני של המלחמה.

אולם לאחרונה נחשפו מספר עובדות בנוגע להיבטים הגרעיניים של המשבר ב-1967. ראשית, במאי 1967 ערכו מטוסים מצריים לפחות שתי גיחות סיור עמוקות מעל דימונה, שהחרידו את המנהיגים הפוליטיים ואת ראשי הצבא בישראל, והשפיעו על הצורה שבה פירשו את המשבר והגיבו עליו³. שנית, מרכזי המחקר הגרעיני של ישראל בדימונה ובנחל שורק היו מטרות בעדיפות גבוהה בתוכניות המלחמה של מצרים, וישראל ידעה על כך. שלישית, בתחילת שנות ה-60 ובאמצעותן היו הדיפלומטים וקובעי המדיניות האמריקנים מודאגים מהאפשרות שמצרים תנחית מהלומה מקדימה על הכור בדימונה. ולבסוף, בימי המשבר כבר היה לישראל נשק גרעיני. אומנם זו הייתה רק גירסה ראשונית שלו, אך היא כבר הייתה מבצעית.

עובדת אלה מלמדות שלמשבר ב-1967 היה ממד גרעיני מסוים. עד כמה היה ממד זה משמעותי? אשר למצרים – באיזו מידה הייתה דימונה גורם של ממש באירועים שהובילו להחלטתו הראשונה של נאצר, באמצע מאי 1967, לקרוא תיגר על הסטטוס קוו? ואיזו השפעה הייתה לדימונה על ההחלטות שקיבלו המצרים

גרסה קודמת
הופיעה בכתב
העת Middle
East Journal,
כרך 50, מס' 2,
אביב 1996.

חוקר בכיר
בארכיון לביטחון
לאומי באוניברסיטת
ג'ורג' וושינגטון



תוכן העניינים



- 2 קהיר, דימונה ומלחמת ששת הימים / דייר אבנר כהן
- 16 הדרך להערכת קצינים ולתגמולם / סא"ל אבי וייצנר
- 22 הכלא כמוסד טוטלי / סא"ל ענת ברקו
- 28 מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל / סא"ל רון שטרן
- 36 הבטיחות בצה"ל - ערובה לביטחון? / סא"ל ר'
- 42 הפתעה בגזר / דייר נח וולפסון



מדורים

תגובות

- 50 היתרון היחסי ותורת ביטחון חדשה / אלוף דייר יצחק בן ישראל
- 52 מלחמת הכוכבים / שמואל מאיר
- 54 נתונים מסמרי שיער / דייר עזריאל לורבר

ביקורת ספרים

- 56 חובה שבצידה זכות / עו"ד עופר דרורי
- 63 מנלייט - מטוס ננסי ללא טייס



קהיר, דימונה ומלחמת ששת הימים

ד"ר אבנר כהן

הסוגיה הגרעינית לא הייתה הסיבה הסמויה למלחמת ששת הימים, אולם אירועים ושיקולים שהיו קשורים לסוגיית הגרעין, הן בצד הערבי והן בצד הישראלי, מילאו תפקיד חשוב יותר מכפי שהיה ידוע עד כה בהתפתחות המשבר. מקורות אמריקניים וישראלים חדשים, עלומים כמעט, מלמדים שערב המלחמה הייתה לישראל יכולת גרעינית

גרסה קודמת
הופיעה בכתב
העת Middle
East Journal,
כרך 50, מס' 2,
אביב 1996.

לאחר מכן, בעיצומו של המשבר? ואשר לישראל, באיזו מידה עיצבו שיקולים הקשורים בגרעין את תגובתה למשבר ואת ההבנה שלה לגביו?

שאלות אלה כמעט שלא נבחנו עד היום. שלמה אהרונוסון היה החוקר הראשון שטען כי ייתכן שחששותיה של ישראל בנוגע לדימונה "הביאו להתפרצות המלחמה, וכי המהלך הראשוני של נאצר והסלמת המשבר לאחר מכן הונעו במידה רבה על-ידי רצונו למנוע מישראל להצטייד בנשק גרעיני"¹. אלא שדבריו של אהרונוסון אינם נתמכים בראיות אמפיריות בקשר למצרים.

באחרונה העלו גם אריאל לויטה ואמילי לנדאו, בדרך אגב, את שאלת התפקיד המעשי שמילא הנשק הגרעיני (או התפיסה שהיה נשק כזה) במלחמת ששת הימים. אלא שאין הם נוקטים עמדה חד-משמעית בנושא זה ואומרים כי "סוגיה היסטורית זו היא עדיין בגדר מסתורין"².

מסמכים אמריקניים, שבאחרונה הוסר מהם החיסיון, ועדויות של מצרים ושל ישראלים הפיצו בזמן האחרון אור חדש על מסתורין אלה. אמנם טיעונו של אהרונוסון כי "ייתכן [שדימונה] הביאה להתפרצות המלחמה" אינו נשען על הראיות שבידינו, אבל נראה שהסוגיה הגרעינית מילאה תפקיד חשוב יותר מכפי שנהוג לחשוב.

הרקע ההיסטורי: תגובתה של מצרים על דימונה וחששותיה של ארצות-הברית, 1966-1966

במרוצת שנות ה-60 הובלט הפוטנציאל הגרעיני של ישראל פעמיים כבעיה פוליטית מרכזית בסכסוך הישראלי-ערבי – בעיה

הפרשנות הישראלית לאירועים שקדמו למלחמת ששת הימים גורסת כי דיווחים סובייטיים כוזבים על התקפה ישראלית ממשמשת ובאה על סוריה היו הסיבה העיקרית לחישובי המוטעים של גמאל עבד א-נאצר, נשיא מצרים, שהובילו למלחמה. הפרשנות הערבית גורסת שצעדי ההתגרות של לוי אשכול, ראש-ממשלת ישראל, ושל יצחק רבין, הרמטכ"ל, לאורך גבול ישראל-סוריה, הם שהובילו למלחמה. תיאורים אחרים מחלקים את האחריות לחישובים המוטעים ולטעויות בין הערבים לישראל. אולם כל הפרשנים מסכימים שהמשבר ב-1967 היה פרי שיקולים מוטעים שהביאו להתמוטטותה של ההרתעה הקונוונציונלית. שום דיווח ושום תיאור אינם מביאים בחשבון את הממד הגרעיני של המלחמה.

אולם לאחרונה נחשפו מספר עובדות בנוגע להיבטים הגרעיניים של המשבר ב-1967. ראשית, במאי 1967 ערכו מטוסים מצריים לפחות שתי גיחות סיור עמוקות מעל דימונה, שהחרידו את המנהיגים הפוליטיים ואת ראשי הצבא בישראל, והשפיעו על הצורה שבה פירשו את המשבר והגיבו עליו.¹ שנית, מרכזי המחקר הגרעיני של ישראל בדימונה ובנחל שורק היו מטרות בעדיפות גבוהה בתוכניות המלחמה של מצרים, וישראל ידעה על כך. שלישית, בתחילת שנות ה-60 ובאמצעותן היו הדיפלומטים וקובעי המדיניות האמריקנים מודאגים מהאפשרות שמצרים תנחית מהלומה מקדימה על הכור בדימונה. ולבסוף, בימי המשבר כבר היה לישראל נשק גרעיני. אומנם זו הייתה רק גרסה ראשונית שלו, אך היא כבר הייתה מבצעית.

עובדת אלה מלמדות שלמשבר ב-1967 היה ממד גרעיני מסוים. עד כמה היה ממד זה משמעותי? אשר למצרים – באיזו מידה הייתה דימונה גורם של ממש באירועים שהובילו להחלטתו הראשונה של נאצר, באמצע מאי 1967, לקרוא תיגר על הסטטוס קוו? ואיזו השפעה הייתה לדימונה על ההחלטות שקיבלו המצרים

חוקר בכיר
בארכיון לביטחון
לאומי באוניברסיטת
ג'ורג' וושינגטון



שעלולה הייתה להוביל למלחמה. אבל העניין שעורר נושא זה בכל אחת מהפעמים היה קצר ימים. מוחמד חסנין הייכל, עורך היומון המצרי "אל-אהראם" ואחד מאנשי סודו הקרובים ביותר של נאצר, היה הפרשן הערבי הראשון שעמד על מרכזיותה של הסוגיה הגרעינית בסכסוך הישראלי-ערבי. בדצמבר 1960, יום לאחר שארצות-הברית גילתה שישראל בונה כור גרעיני בדימונה, כתב הייכל, שהצטיידותה של ישראל בנשק גרעיני היא שאלה של חיים ומוות מבחינת הערבים, מאחר שנשק כזה ישנה את יסודות הסכסוך במזרח התיכון.⁴

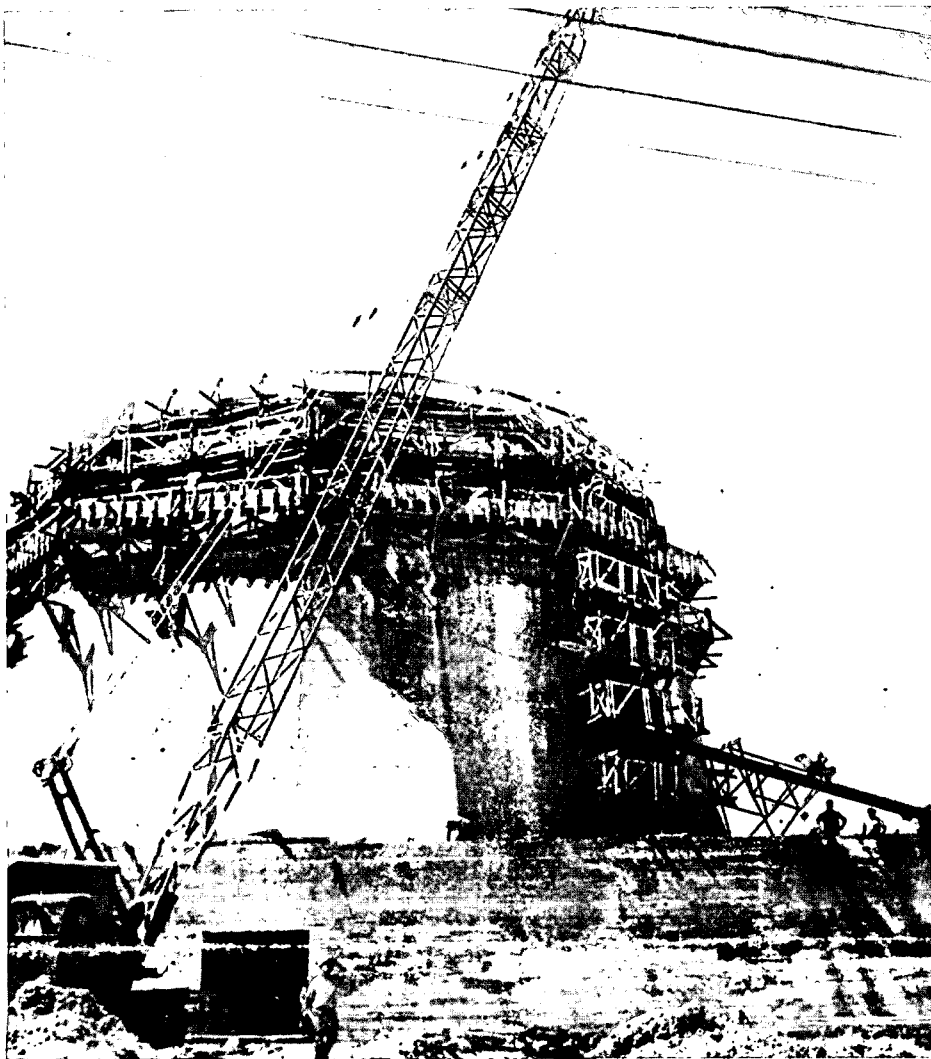
כעבור כמה ימים העלה נאצר לראשונה, ובנאום פומבי, את הרעיון של "מלחמת מנע" נגד ישראל בגלל עניין הגרעין. מצרים תנצל את עליונותה בכוח אדם, אמר נאצר, ותפלוש לישראל "כדי להשמיד את בסיס התוקפנות, לפני שישתמשו בו נגדנו".⁵ נאצר הצהיר, למעשה, שפיתוח פצצה גרעינית על-ידי ישראל הוא קאזוס בלי מבחינתה של מצרים ומאלץ אותה לתקוף את ישראל ולהצטייד בנשק גרעיני משלה.

מדבריו של נאצר הידהד נושא נוסף: מדינות שיש להן נשק גרעיני לא יוכלו להשתמש בו על נקלה נגד מדינות שאין להן נשק כזה, ובכך נגע בנקודה שהועלתה על-ידי פרשנים מאז הירושימה: נשק גרעיני אינו נשק ממשי שאפשר להשתמש בו כדי לנצח במלחמות אזוריות בגלל עוצמתו ההרסנית. הפצצה הגרעינית הישראלית, אם ישנה כזאת, רמז נאצר, אינה איפוא רלוונטית לסכסוך הישראלי-ערבי. משום כך אל להם לערבים להיות מודאגים יותר מדי מנשק גרעיני ישראלי, מפני שישראל לא תוכל להשתמש בו. נוסף על כך, אמר, ייתכן מאוד שהשמועות הן כזב ישראלי, שנועד לשתק את הערבים. זמירות אלה חוזרות על עצמן מאז ועד היום בתגובותיהם של הערבים להתפתחות הגרעינית בישראל.⁶ החשש שדימונה תניע את המצרים להנחית

מהלומה מקדימה על ישראל העסיק את קובעי המדיניות בארצות-הברית מתחילת שנות ה-60. אולם דימונה עצמה והצורך להשמיד את המתקן הגרעיני שהוקם שם כמעט שלא עלו לדיון ציבורי במצרים בין 1961 ל-1965. דומה היה שדימונה מעוררת עניין שולי בציבור המצרי ובהנהגתו. בין 1963 ל-1965 נדונה הסוגיה פה ושם בצינורות דיפלומטיים עם ארצות-הברית, אבל בהקשר של ניסיונות האמריקנים להפיס את דעתה של מצרים בקשר לדימונה באמצעות ביקורים של שגרירים מיוחדים מטעם הנשיא. מהמסמכים האמריקניים עולה שמצרים לא העלתה את סוגיית דימונה בפני ארצות-הברית ביוזמתה שלה.

אין לפרש את הדברים כאילו חדל נאצר לחשוש מעניין דימונה. הוא לא ראה, כנראה, יתרון פוליטי בהעלאת הסוגיה, ובייחוד לא בפומבי. ייתכן שהיו שלוש סיבות להימנעותו מהעלאת הבעיה בגלוי: ראשית, בתחילת שנות ה-60 החל נאצר בתוכנית משלו לפיתוח נשק להשמדה המונית ומערכות שיגור, תוך דגש על תוכנית הטילים, ומצרים גייסה לצורך כך קומץ מדענים

יוצקים את כיפת הכור האטומי בדימונה. גובה הכיפה – 22 מטרים מעל פני הקרקע



מוחמד חסנין
הייכל, אוגוסט
1965: "ישראל
עומדת לפוצץ
מתקן גרעיני,
ויהיה באפשרותה
לייצר פצצה
גרעינית בתוך
שנתיים-שלוש"



הברית ובכיר החברים הממונה על ענייני המזרח התיכון, הוטרד מאפשרות זו. ב-1964 הפציר בנשיא לינדן ג'ונסון, לפני שלוי אשכול, ראש-ממשלת ישראל, עמד לבקר אצלו, לקבל את רשותו של אשכול להביא לידיעת המצרים את הממצאים שיעלו האמריקנים בביקוריהם בדימונה. בתזכיר שכתב לג'ונסון העיר קומר:

אנו מעריכים את מחויבותה של ישראל לאפשר ביקורות תקופתיות, אבל אנו מוטרדים מסירובו של אשכול לאפשר לנו להרגיע את הערבים במונחים כלליים (שלחת לאשכול שתי איגרות בעניין זה). אנו מוטרדים משוכנעים ששאיפתה של ישראל להשאיר את הערבים בערפל טומנת בחובה סכנה גדולה. הרצון להצטייר כמי שמצטייד בנשק גרעיני מבלי לעשות זאת באמת מזמין צרות. הוא עתיד לדרבן את נאצר למהלומת חנו טיפישית.¹⁰

באדו וקומר הסכימו, שאם הערבים יחשבו שישאל מצטיידת בנשק גרעיני, או מתקרבת לכך במידה רבה, עלולה לפרוץ מלחמה בין מצרים לישראל. התקופה המסוכנת ביותר תהיה תקופת המעבר, כשהמצרים יהיו משוכנעים שישאל עומדת לחצות את הסף הגרעיני, ולפני שתהיה לישראל פצצה מבצעית שתרתיע את המצרים מפני התקפה.

כדי לנסות לשכנע את אשכול להסכים לפיקוח של הסוכנות הבינלאומית לאנרגיה אטומית (IAEA) על דימונה היה על ארצות-הברית לשכנע תחילה את מצרים להפסיק את פרויקט הטילים שלה ולהעמיד גם את הפעילות הגרעינית שלה לפיקוחה של הסוכנות.¹¹ ג'ונסון כתב איפוא מכתב לנאצר בסוף מאי 1964 והעלה את הנושא ימים ספורים לפני שעמד להיפגש עם אשכול בווינגטון.

זו לא הייתה הפעם הראשונה שבה ניסתה ארצות-הברית לכפות על נאצר את דעתה בסוגיה הגרעינית של ישראל ובעניין הסוכנות הבינלאומית לאנרגיה אטומית. בניסיונה לשכנע את נאצר להסכים לפיקוח של הסוכנות על המתקן הגרעיני המצרי אמרה לו ארצות-הברית, שהערובה הטובה ביותר שיוכל לקבל שישאל לא תפתח נשק גרעיני היא שגם ישראל תסכים לפיקוח של הסוכנות על כל הכורים שלה. הסכמתה של מצרים לפיקוח דומה תהיה במקרה כזה מחיר נמוך למדי.¹² ג'ון באדו, השגריר האמריקני, קיבל הוראה להפנות את תשומת ליבו של נאצר להצהרתו של אשכול מיום 20 במאי 1964, שבה התחייב לשתף פעולה במאמצים להביא לפירוק נשק הדדי בין מצרים לישראל.¹³

ב-26 ביולי 1964 שיגר נאצר תשובה למכתבו של ג'ונסון. במכתב זה הבטיח נאצר לנשיא ארצות-הברית, כי מצרים "אינה חושבת להביא את הסכנה האיומה הזאת לאיזור שבו היא חיה", והצביע על ישראל כעל האיום האמיתי לשלום באיזור.¹⁴ במטרה להמשיך את הדו-שיח עם נאצר בנושא זה ובנושאים אחרים החליט ממשל ג'ונסון לעשות מאמץ נוסף – בדרבון של קומר ולמרות כישלון שליחותו הראשונה של מקילוי ביוני 1963 – ולהפנות את תשומת ליבו של נאצר לתועלת שב"חבילת" פיקוח

גרמנים. נאצר ניסה לגייס בחשאי גם מדעני גרעין ולפתוח בתוכנית גרעינית – בייחוד בתחום של העשרת אורניום. הוא העדיף איפוא למלא את פיו מים בנוגע לפרויקט הגרעיני הישראלי כדי לחפות על תוכניות הנשק הלא קונוונציונלי שלו עצמו.

שנית, נראה שבאותה תקופה לא התייחסה מצרים לתוכנית הגרעין של ישראל כמו אל איום צבאי ממשי ומיידי. למצרים לא היה ברור עד כמה התקדמה ישראל במאמציה, מהן מטרותיה הפוליטיות, ואפילו לא מה משמעותן הצבאית. אם כל העניין אינו אלא כזב, כפי שטענו מספר אנשים, כי אז אין מצרים רוצה שישאל תיהנה מפרותיו. ייתכן שזו הסיבה לתגובתו הצוננת של נאצר לניסיונות שעשה בשנים 1963 ו-1964 ג'ון מקילוי, שגרירו המיוחד של נשיא ארצות-הברית, לתווך בהשגת הסכם להגבלת התוכניות לפיתוח נשק לא קונוונציונלי במזרח התיכון.

שלישית, הסכסוך הישראלי-ערבי לא עמד אז בראש סדר העדיפויות במדיניות החוץ של נאצר. יחסה של מצרים לישראל בתקופה זו בא לידי ביטוי קולע באמרה שנפוצה אז בין דיפלומטים מצרים ואמריקנים: "ישראל נמצאת במקרה, והיא יכולה להישאר שם".¹⁵

בתחילת ינואר 1964 דיווח ג'ון באדו, שגריר ארצות-הברית בקהיר, לבית הלבן, שהוא אינו צופה מלחמה בין מצרים לישראל בשנים הקרובות, וכי "מדיניותה של מצרים כלפי ישראל מבוססת על בלימה יותר מאשר על התקפה".¹⁶ אולם הייתה בנייתו שלו אזהרה חשובה אחת – דימונה:

המקרה היחיד שבו נתקוט מצרים פעולה צבאית ישירה וגלויה יהיה, לדעת, אם היא תשתכנע שישאל החלה לייצר נשק גרעיני. אם יהיו למצרים הוכחות שזוהי אפשרות קרובה, הם עלולים בהחלט לנסות להנחית על ישראל מהלומת מנע, בתמורה שיוכלו להשיג את מרכז הייצור הגרעיני.¹⁷

רוברט קומר, חבר במועצה לביטחון לאומי של ארצות-

על נשק לא קונוונציונלי. מטרתה המפורשת של שליחות זו, באמצעות שגריר מיוחד מטעם הנשיא, הייתה לבחון את האפשרות להפסיק את מירוץ טילי הקרקע-קרקע בין מצרים לישראל או לפחות למתן אותו.

השגריר המיוחד של הנשיא היה גם הפעם ג'ון מק'קלוי. משימתו העיקרית, כפי שהוגדרה לו על-ידי דין ראסק, שר החוץ האמריקני, הייתה "להביא לידיעת נאצר שאנו סבורים כי יהיה בכוחנו לשכנע את ישראל לא לפנות לדרך הגרעין והטילים, אם נאצר יצמצם את הצטיידותו בטילים התקפיים גדולים לכמות המצויה ברשותו עכשיו או למספר מוגבל ומצומצם".¹⁵ מק'קלוי נפגש עם נאצר ב-28 בספטמבר 1964, ובפגישה הבטיח נאצר לשקול את הצעות האמריקנים, אבל לא הבטיח דבר מראש.¹⁶ שיחותיו של מק'קלוי חשפו שני מרכיבים בחשיבה של נאצר בסוגיות אלה:

ראשית, שחלק ניכר מהעניין שגילה נאצר בטילים היה קשור במעמדה של מצרים בעולם הערבי. נאצר הטעים שיקשה עליו להפסיק את פרויקט הטילים בתקופה זו מסיבות של יוקרה פוליטית ושל פוליטיקה פנימית, אף שברור לו שלא יוכל לנצח במירוץ הטילים, ואף שמירוץ זה מטיל על כלכלת מצרים מעמסה כספית כבדה.

שנית, נראה שנאצר לא סבר שהאינטרס הלאומי של מצרים מצדיק את הפסקת הפעילות בדימונה במחיר של הפסקת פרויקט הטילים המצרי. העובדה המפתיעה שדימונה לא הוזכרה בצורה מהותית כלשהי בשיחות בין מק'קלוי לנאצר מלמדת שב-1964 לא היה נאצר מודאג במיוחד מהנעשה בדימונה.

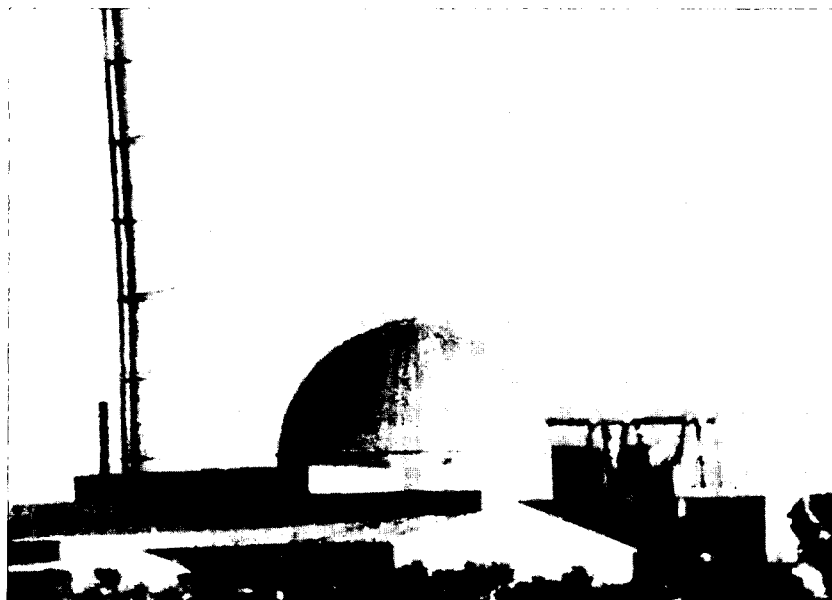
באפריל 1965 עדיין לא עמדה דימונה בראש דאגותיו של נאצר. בדיון שניהל נאצר עם פיליפס טלבוט, תת שר החוץ האמריקני, ועם לוסיוס באטל, שגריר ארצות-הברית במצרים,

ושנמשך שעתיים וחצי, הזכיר נאצר את דימונה רק אחרי שהאמריקנים עצמם העלו את הנושא. נאצר ציין אז שדימונה אינה נמצאת בפיקוחה של הסוכנות הבינלאומית לאנרגיה אטומית, ולפיכך היא מדאיגה את מצרים, ובמיוחד את ראשי צבאה. בתגובה לכך התייחס טלבוט לדיווחים שהופיעו בעיתונות בנוגע לביקורים של האמריקנים בדימונה והרגיע את נאצר במפורש כי "סיפקנו את הסקרנות שלנו בעניין זה נוכח חשיבות הסוגיה".¹⁷ בתשובה לדבריו של נאצר על ההשפעה של ישראל בארצות-הברית העיר טלבוט, כי "הפצת נשק היא בעיה גלובלית", ושדעתו של נאצר יכולה לנוח שארצות-הברית מתייחסת לעניין זה במושגים אלה.¹⁸

חילופי דברים כלליים אלה היו הפעם היחידה שבה הועלה העניין הגרעיני בשיחה הנוכרת. אשר לסכסוך הישראלי-ערבי, נאצר טען כי "אין למצרים מדיניות של התקפת פתע על ישראל". מסר דומה העביר נאצר במכתב התשובה ששלח לנשיא ג'ונסון ב-12 במאי 1965.¹⁹ דומה שהתרחיש הקודם ששירטטו באדו וקומר – בדבר מהלומה מקדימה מצרית על דימונה – העסיק את ארצות-הברית בשנים 1964-1965 יותר מאשר את מצרים. אבל גם אם סוגיית דימונה הייתה רדומה במצרים, היא לא נשכחה. במחצית השנייה של 1965 החלה להשתנות תפיסתה של מצרים בסוגיה הגרעינית. בעיתונות המערבית דווח שישראל מתקדמת מאוד בתוכנית הגרעינית שלה, ושיהיה ביכולתה לייצר פצצה גרעינית עד סוף שנות ה-60, אם תרצה בכך. גם העיתונות הערבית "גילתה את דימונה מחדש".²⁰ הדובר הקולני ביותר בדיון זה היה גם הפעם הייכל: באוגוסט 1965 הוא קבע כי "ישראל עומדת לפוצץ מתקן גרעיני, ויהיה באפשרותה לייצר פצצה גרעינית בתוך שנתיים-שלוש".²¹

הייכל אמר עוד, שישראל "תמצא לעצמה תירוצים תעמולתיים, שיסללו את הדרך לפיצוץ של מתקן גרעיני",²² אף שהצטרפה לאמנה משנת 1963, שאסרה באופן חלקי על עריכת ניסויים גרעיניים. "מדרך הטבע מסרבת מצרים להיות צד להסכם כלשהו עם ישראל", כתב הייכל, מפני שהיא תנצל זאת כאמתלה לייצור נשק גרעיני נוסף. הייכל חזר על מה שאמר חמש שנים קודם לכן: "יש יותר מסיבה אחת שמצרים אינה רוצה להיות הראשונה שתכניס נשק גרעיני למזרח התיכון, אבל היא חייבת להיות מסוגלת להדביק את הפיגור בכל רגע מסיבה אחת: הרצון לשרוד".²³

במחצית הראשונה של 1966 החלו גורמים ערביים נוספים לעסוק בתוכנית הגרעינית של ישראל. למשל אחמד שוקיירי,



הכור בדימונה.
נראה כי בראשית
שנות ה-60 הוטרו
האמריקנים
מהמתרחש בדימונה
יותר מאשר
המצרים

והדמויות שהובילו למלחמת ששת הימים. על מנת להשיב על שאלות אלה יש להבחין תחילה בין שתי סוגיות היסטוריות שונות. הראשונה: האם מילאה דימונה תפקיד ביצירת המשבר ב-1967? והשנייה: האם האירועים והשיקולים בתחום הגרעין מילאו תפקיד בהתפתחות המשבר, ואם כן – באיזו מידה?

ריצ'רד ב' פארקר, שהיה אז יועץ מדיני בשגרירות ארצות-הברית בקהיר, מציין כי "כיום מקובלת במצרים הדעה שנאצר טעה טעות חמורה בשיקוליו כאשר הגיב כפי שהגיב לאזהרות הסובייטים, אבל אין כמעט הסכמה מדוע התנהג כך".²⁸ מדוע החליט נאצר להפך את הסטטוס קוו עם ישראל ב-13 במאי 1967, כאשר החליט להכניס את הצבא המצרי לסיני? האם משום שהאמין לדיווחי המודיעין הסובייטי כי ישראל עומדת לתקוף את סוריה, אף שהרמטכ"ל שלו, מוחמד פאוזי, חזר כעבור יומיים מסוריה ודיווח לו שהדיעה כוזבת? או שמא היה הדיווח הסובייטי רק תואנה ששירתה מטרה פוליטית אחרת? האם היו למרשל עבד אל-כחכים עאמר או לקצינים בכירים אחרים מטרות פוליטיות שונות ממטרותיו של נאצר? או שמא היה קשר בין הכנסת הצבא לסיני לבין אזהרתו של נאצר מ-1966 בדבר מהלומה מקדימה על דימונה?

איומי של נאצר על דימונה התפרשו על-ידי הדיפלומטים האמריקנים בקהיר כהתבטאויות פוליטיות. הם סברו שעקב הפרסום, שליווה את תוכנית הגרעין של ישראל, מתבטא נאצר בקשיחות כלפי ישראל באוזני קהל מאזינים ערבי, ובמקביל מפעיל לחץ על מעצמות-העל, ובייחוד על ארצות-הברית, להטיל פיקוח על התוכנית הגרעינית של ישראל. איומים אלה לא שינו את הדעה שרווחה אז, שנאצר אינו מוכן להתגרות בישראל מבחינה צבאית בעתיד הקרוב. הערכה זו נתמכת בעובדה שאף כי דימונה הפכה לנושא חדשותי בקהיר במחצית הראשונה של 1966, לא הייתה בעיתונות המצרית כמעט כל התייחסות לנושא זה בחודשים הראשונים של 1967.

מאלף עוד יותר מהדיון הציבורי היה האופן שבו טופלה סוגיית הגרעין הישראלית בדיונים הדיפלומטיים בין מצרים לארצות-הברית. במחצית השנייה של 1966 ובתחילת 1967 היה עניין הפצת הנשק הגרעיני רק אחד מבין נושאים רבים שנידונו בין מצרים לארצות-הברית, וודאי שלא עמד בראש סדר העדיפויות.

יומיים בלבד אחרי שה"ניו-יורק טיימס" פירסם את איומיו של נאצר בדבר מלחמה מקדימה (בגיליונו מ-21 בפברואר 1966), ביקר בבית הלבן אנואר סאדאת, המדינאי הבכיר השלישי בחשיבותו במצרים, שכיהן אז כנשיא האסיפה הלאומית. מעיון בפרוטוקול השיחה ביניהם אפשר להיווכח שגיוסונון, ולא סאדאת, הוא שהתייחס בקצרה לסוגיית הגרעין הישראלית ואמר רק שארצות-הברית אינה מודאגת ממנה כמו מצרים. הנשיא הבטיח לסאדאת ש"אנו עוקבים מקרוב אחרי המצב".²⁹ גיוסונון המשיך ואמר ש"ארצות-הברית מתנגדת להתפתחות כזאת בגלל מדיניותו התקיפה נגד הפצתו של נשק גרעיני".³⁰ סאדאת לא המשיך לדוש בנושא שהעלה גיוסונון, והשיחה עברה לנושא אחר. אילו התייחס נאצר לנושא זה ברצינות רבה, סביר להניח שהיה

ראש אש"ף, הצהיר שמדינות ערב חייבות לפתוח במלחמת מנע נגד ישראל כדי למנוע ממנה להצטייד בנשק גרעיני.²⁴ מצרים הייתה חייבת איפוא להוכיח שיש ביכולתה להרים את הכפפה שהטילה ישראל, ולכן היא דאגה לפרסם (אבל אחר כך הכחישה), שבדית-המועצות מוכנה להעניק לה ערובה גרעינית, אם ישראל תפתח נשק גרעיני או תצטייד בו.²⁵

במאי 1966 אמר נאצר שמצרים שוקלת לפתח נשק גרעיני, מפני ש"ישראל פועלת בתחום זה".²⁶ אחרי חמש שנים של הימנעות מעיסוק פומבי בסוגיה השמיע נאצר במחצית הראשונה של 1966 הצהרות שזכו לפרסום רב וזהוהיר שאם ישראל תמשיך לייצר נשק גרעיני, הרי "התשובה היחידה" תהיה פתיחת "מלחמה



גמאל עבד א-נאצר (מאי 1966): "מצרים שוקלת לפתח נשק גרעיני, מפני שישראל פועלת בתחום זה"

מקדימה". "במקרה כזה", המשיך נאצר ואמר, "על מדינות ערב להשמיד מייד את כל מה שמאפשר לישראל לייצר פצצה גרעינית".²⁷

שיקוליו המוטעמים של נאצר

עד כמה רציניים היו איומים אלה בדבר מלחמה מקדימה? האם היו בעיקרם התבטאויות פוליטיות לצרכים פנימיים, או שמא היו איומים מרתיעים שכוונו לעבר ישראל? האם היה נאצר שותף לעמדתו של הייכל בסוגיית הנשק הגרעיני? האם היו חברים אחרים בהנהגה ובצבא של מצרים שלחצו להנחתת מהלומה מקדימה על דימונה?

שאלות אלה עשויות להפיץ אור על הקשר האפשרי בין איומיו של נאצר מ-1966 בדבר מלחמה מקדימה לבין האירועים

מורה לסאדאת לנצל את הפגישה עם ג'ונסון ולהרחיב עליו את הדיבור.

באוגוסט 1966, עם חזרתו מביקור במצרים, נפגש מוצטפה כאמל, שגריר מצרים בארצות-הברית, עם הנשיא ג'ונסון והביא לו שדר מנאצר שהזהיר "כי אם תהיה מדינה מזרח תיכונית כלשהי שתצטייד בנשק גרעיני, ייווצר מצב חמור מאוד".³¹ ג'ונסון השיב כי "ארצות-הברית ממשיכה להתנגד בתוקף להפצת נשק גרעיני במזרח התיכון".³² כאמל לא הרחיב את הדיבור בנושא זה מעבר להצהרתו לפרטיכל.

בחודשים שקדמו למשבר שפרץ במאי 1967 גברה התחושה שהיחסים בין מצרים לארצות-הברית הולכים ומידרדרים, אבל מעמדה הגרעיני של ישראל לא הוזכר כסוגיה רלוונטית. המסקנה העולה ממסמכי תקופה זו ברורה למדי: הפוטנציאל הגרעיני של ישראל לא היה בין הנושאים שנדונו דרך קבע בין ארצות-הברית למצרים בתקופה ההיא, והוא לא תפס מקום מרכזי בחשיבה של נאצר. באטל ופארקר מאשרים ששגרירות ארצות-הברית בקהיר לא ראתה או כסוגיית הגרעין הישראלית נושא שתפס מקום חשוב בסדר היום של המצרים.³³

הוכחות מוצקות יותר למסקנה שהסוגיה הגרעינית לא מילאה תפקיד מרכזי בחשיבה של נאצר בתקופה ההיא מצויות בפרטיכל השיחה שניהל נאצר עם רוברט אנדרסון, לשעבר שר האוצר האמריקני. ג'ונסון שלח את אנדרסון לקהיר ערב המלחמה כשגריר מיוחד. בשיחה פרטית ממושכת, שהתנהלה ב-31 במאי או ב-1 ביוני 1967, טען נאצר מפורשות שהמתח בגבול סוריה "לא השאיר לו כל ברירה אלא לגייס כוחות ולשלוח אותם לסניני".³⁴ הוא גם הבהיר שאין לו כל כוונה להסיר את ההסגר על מצרי טירן, שעליו הכריז בערב 22-23 במאי. נאצר אמר לאנדרסון שהוא "לא יפתח בשום מלחמה, אבל ימתין עד שהישראלים יתחילו", והוסיף שאם ישראל תתקוף, "יש לנו תוכניות מפורטות לתגובה מיידית, ושהוא בטוח מה יהיו תוצאות העימות בין הערבים לישראל".³⁵

בשיחה זו אישר נאצר כי יש אפשרות סבירה שיפרצו מעשי איבה, אבל הביע ביטחון ביכולת של צבאו להגיב. מעמדה הגרעיני של ישראל וסירובה להעמיד את מתקני הגרעין שלה לפיקוחה של הסוכנות הבינלאומית לאנרגיה אטומית לא הוזכרו בשיחה זו אפילו פעם אחת. אילו היה נושא זה תופס מקום מרכזי בחשיבתו של נאצר, סביר מאוד להניח שהיה מצרף אותו לחבילת הדרישות שהגיש בניסיון ליישב את הסכסוך. ודאי שנושא זה היה מהווה חלק ממאמציו להפוך את המשבר לניצחון מדיני ודיפלומטי.

חרף ההבדלים והסתירות בין הדיווחים המצריים שהתפרסמו בקשר למשבר, דומה שיש במצרים הסכמה רחבה על הסיבות לפרוץ הצבא המצרי בסניני. אחדות מההחלטות המכריעות שנתקבלו במצרים במאי 1967, ובייחוד ההחלטה לגרש מסיני את כוח המשקיפים של האו"ם, נידונו בין נאצר לעאמר במועדים שונים זמן רב לפני שהדיווח של המודיעין הסובייטי הגיע לקהיר ב-13 במאי.³⁶

המצרים תמימי דעים שנאצר לא תיכנן ולא חשב על מלחמה בישראל, כאשר קיבל את ההחלטה הראשונה להכניס כוחות לסניני, ב-13 במאי, ולא חזה שההחלטה תביא לתוצאה כזאת.³⁷ כאשר קיבל נאצר את הדו"ח של המודיעין הסובייטי בדבר ההתקפה הממשמשת ובאה של ישראל על סוריה, היה עליו לעשות מעשה כדי להרתיע את ישראל בהתאם לחוזה ההגנה ההדדית שהיה למצרים עם סוריה. הדו"ח הסובייטי עורר מחדש את הסוגיה שנאצר ועאמר דנו בה כבר זמן מה, ושעאמר תמך בה – גירוש כוח המשקיפים של האו"ם. נאצר ידע שמהלך כזה יעלה את יוקרתו המידרדרת מבית ובעולם הערבי, מבלי שמצרים תיאלץ לירות אפילו ירייה אחת. מכל מקום, הגרסה המצרית בנוגע להתפתחות האירועים טוענת שבאמצע מאי לא התכוון



נשיא ארה"ב,
ג'ונסון. הבטיח
למצרים כי ארה"ב
ממשיכה להתנגד
בתוקף להפצת נשק
גרעיני במזרח
התיכון

נאצר לגירוש מלא של משקיפי האו"ם מסיני. יש להניח שהמחדל הזה היה הטעות החמורה ביותר של נאצר.

על סמך ראיות אלה אפשר להסיק שסוגיית הגרעין הישראלית לא הייתה הסיבה שגרמה לחישוביו המוטעים של נאצר. עם זאת יש להוסיף כאן אזהרה מתודולוגית: מסקנה זו מבוססת על העדר הוכחות חיוביות. אבל העדר הוכחות כזה ניתן לפרש גם כראיה לסודיות ולרגישות הגבוהה שגילתה ממשלת מצרים בעניין זה. זוהי אפשרות הגיונית, אם כי בלתי סבירה עד מאוד. גם 30 שנה אחרי אירועי מאי ויוני 1967 אין עדיין שמץ של ראיה שתסותר את המסקנה הזאת. אילו היה הנשק הגרעיני



בזמן המשבר. באפריל 1965 אמר נאצר לטלבוט ולבאטל שדימונה מדאיגה את מצרים, "ובייחוד את הצבא".⁴⁰ עאמר היה מפקד הצבא המצרי, והיה זה רק טבעי שנשק גרעיני בידי ישראל ידאיג אותו. נשק כזה היה מעמיד את הצבא המצרי בעמדת נחיתות, מנטרל את עליונותה הקונוונציונלית של מצרים ומצמצם את השפעתו של הצבא המצרי. סביר להניח שדימונה הפכה למטרה מועדפת לאחר שהסכסוך פרץ, ולאחר שהוכנסו לתמונה פקודות ושיקולים צבאיים. אפשר גם שעאמר, שסבל מביטחון עצמי מופרז, תיכנן לגרות את ישראל לתקוף ראשונה, מתוך אמונה שיוכל לספוג את ההתקפה ואחר כך לתקוף את דימונה ומטרות נבחרות נוספות.

עאמר נהרג זמן קצר אחרי תום המלחמה – כנראה התאבד – ולא ידוע אם השאיר אחריו עדות כתובה כלשהי. אולם בלי קשר לשאלה אם דימונה הייתה שיקול חשוב בטיעונו של עאמר בנוגע להליכה עד הסף מול ישראל, יש ראיות לכך שהיא תפסה מקום חשוב אצלו ואצל המתכננים שלו לאחר פרוץ המשבר. יכול להיות שהיה זה רק תכנון צבאי רגיל, "למגרה", אבל טיסות הסיור מעל דימונה – הראשונה שבהן ב־17 במאי – לא היו שגרתיות, בייחוד נוכח העובדה שהמשבר כבר החל להתפתח. מפות ותוכניות מגרה מצריות למתקפות מוגבלות, שנמצאו בבסיסי חיל האוויר המצרי בסיני, מאשרות כי הפצצה של דימונה מהאוויר הייתה מטרה מרכזית של הצבא המצרי במקרה של

ממלא תפקיד משמעותי בהתפתחות המשבר של 1967, יש להניח שהיום היה עניין זה נעשה כבר נחלת הכלל.

אולם גם אם אין הוכחות לכך שדימונה מילאה תפקיד כלשהו בחישוביו המוטעים של נאצר מלכתחילה, עדיין מתקבל על הדעת שעם התפתחות המשבר, ואחרי שעאמר הבטיח לנאצר שהצבא המצרי יוכל לעמוד מול ישראל, החל נאצר לבחון את הרעיון שפעולה של ישראל תעניק למצרים הזדמנות לתקוף את דימונה.

הדיווחים המצריים בימינו מטילים חלק ניכר מהאשמה במחדל של מלחמת ששת הימים על כתפיו של עאמר. גנרל פאוזי תיאר את נאצר כמנהיג שקיווה לזכות בניצחון פוליטי מבלי לפתוח באש, בעוד שעאמר ביקש מההתחלה להגיע לעימות צבאי.³⁸ עאמר תירגם את החלטותיו הראשונות של נאצר לפקודות צבאיות. לדברי הייכל ואחרים, הבטיח עאמר לנאצר במהלך המשבר, שמצרים תוכל לספוג התקפה מצד ישראל, ואפילו שני גלי התקפה, ועדיין להנחית התקפת נגד.³⁹ עקב הבטחותיו החוזרות ונשנות של עאמר שהצבא המצרי מוכן להתייצב מול ישראל מבחינה צבאית, הפך ההימור של נאצר נועז ומתגרה יותר. מתקבל בהחלט על הדעת שבמהלך המשבר השתעשעו עאמר וקצינים בכירים נוספים ברעיון שהתפרצות של מעשי איבה תעניק למצרים הזדמנות לתקוף את דימונה.

וכאן אנו באים לשאלה השנייה בקשר לתפקידה של דימונה

התפרצות מעשי איבה.⁴¹ פאוזי, הייכל ועבד אל-מוחסיין מורתגי, מפקד הכוחות המצריים בסיני, מאשרים שחיל האוויר המצרי הוציא הוראות, בפקודתו של עאמר, לתקוף מטרות ישראליות מסוימות ב-27 במאי, אבל נאצר הטיל על כך וטו.⁴² ברור שיש צורך במחקר נוסף בארכיונים המצריים כדי לרדת לעומק הסוגיה.

חששותיה של ישראל בקשר לדימונה

אבל גם אם דימונה לא הייתה הגורם לפרוץ המשבר ב-1967, כפי שאפשר ללמוד מהראיות, מתברר שאירועים ושיקולים הקשורים בנושא הגרעיני אכן מילאו תפקיד בהסלמת המשבר מצד ישראל. לאחר שהמשבר פרץ, הפכה דימונה – מבחינתה של ישראל – לאבן הבוחן לכוונותיה של מצרים. גישה זו השפיעה על הערכותיה של ישראל ועל תגובותיה למשבר.

הצעדים שנקט נאצר באמצע מאי 1967 לא נראו תחילה לקובעי המדיניות בישראל שונים מהצעדים שנקט בפרשה קודמת של הליכה עד הסף, בתחילת 1960, ושזכתה לכינוי "מבצע רותם". המודיעין של צה"ל פירש את צעדיו של נאצר כחזרה על הפרשה הקודמת והעריך, כי ברגע שהמצב בגבול ישראל-סוריה יירגע, יחזיר נאצר את כוחותיו לגדה המערבית של תעלת סואץ ויכריז על ניצחון ההרתעה המצרית.

על יסוד הערכה זו הייתה תגובתה הראשונה של ישראל – בין ה-14 ל-16 במאי 1967 – זהירה ותאמה את הלקחים שהפיקה המנהיגות הפוליטית בישראל מהפרשה ב-1960. צה"ל הגביר בחשאי את רמת הכוונות של הצבא הסדיר והחל בהכנות לגייס מילואים במהירות, אבל נמנע מלנקוט צעדי הסלמה גלויים. ב-16 במאי בערב החליט צה"ל לגייס 15 אלף אנשי מילואים, ובה בעת עשה מאמצים להפיג את המתח עם סוריה.⁴³

אבל כבר מלכתחילה היו הבדלים בין שני המצבים. היקף הפריסה ב-1967 היה גדול יותר במידה ניכרת: ב-16 במאי כבר עשו שלוש דיוויזיות מצריות את דרכן לסיני. יתר על כן, ב-1960 נפרסו הכוחות המצריים בסיני בחשאי, ואילו ב-1967 נעשה הדבר בהפגנות: הצבא המצרי חלף ברחובותיה הראשיים של קהיר במצעד של הפגנת כוח, והתנהגות זו חייבה שההנהגה בישראל תגיב בהתאם. הפגנת שרירים זו הקשתה מאוד על השבת הסטטוס קוו על כנו בדיפלומטיה שקטה. אולם ב-16 במאי עדיין לא ראתה ישראל את המצב כקריטי. מעשיה של מצרים התפרשו כהצגה יותר מאשר כהפגנת כוונות לתקוף את ישראל. וושינגטון התייחסה לאירועים בצורה דומה, והנשיא ג'ונסון הדגיש באוזני אשכול בשדר מ-17 במאי "בצורה התקיפה ביותר את הצורך להימנע מכל פעולה מצדכם שתגביר את האלימות ואת המתח באזור".⁴⁴

על סמך הניסיון מ-1960 עשתה ממשלת ישראל מאמצים מיוחדים להפיג את המתח לאורך הגבול הסורי. הדעה שרווחה אז בישראל הייתה שהפלת שישה מיגים סוריים ב-7 באפריל

1967 היא הסיבה לצעדיה של מצרים. כשהופיע אשכול בפני הקבינט הביטחוני בבוקר ה-17 במאי, אמר לנוכחים מה שסיפר לו המודיעין של צה"ל: שאין מצפים למלחמה, ושנאצר מבקש לחזק את יוקרתה של מצרים בעולם הערבי ולהרתיע. אולם אשכול הוסיף שישראל חייבת להיות מוכנה. הרמטכ"ל, יצחק רבין, נקט עמדה דומה בתדרוך שנתן באותו היום לוועדת החוץ והביטחון של הכנסת.⁴⁵

אבל שני אירועים שהתרחשו ב-17 במאי הקנו לקובעי המדיניות בישראל תחושה מצמררת שהולך ומתפתח משבר. האירוע הראשון היה בקשת מצרים מכוח המשקיפים של האו"ם לפנות את עמדותיו בסיני, לאורך הגבול עם ישראל. האירוע השני לא פורסם בזמנו ונשאר חסוי במשך שנים: ב-17 במאי ערכו שני מטוסי "מיג-21" מצריים טיסת סיור בגובה רב מעל הכור בדימונה.⁴⁶

על מנת להבין מדוע שינה אירוע זה את ההערכות הצבאיות והמדיניות בישראל בקשר למצב יש לזכור את רגישותם של מתכנני הביטחון של ישראל לעניין דימונה. מאז הקמתו, ב-1958, היה הכור המתקן הרגיש והמאובטח ביותר של ישראל. מאז 1960 עשתה ישראל מאמצים חוזרים ונשנים לרכוש מארצות-הברית טילים נגד מטוסים מדגם "הוק" – בראש ובראשונה בגלל חששותיה לדימונה. באוגוסט 1962, אחרי שבקשתה של ישראל הייתה תלויה ועומדת שנתיים, החליט לבסוף הנשיא קנדי להיענות לה. סוללת ה"הוקים" הראשונה של ישראל נפרסה להגנת הכור בערך ב-1964.⁴⁷

מאז איים נאצר לראשונה במלחמה מקדימה כדי להרוס את הכור, החל הממסד הביטחוני של ישראל להתייחס לכל איום על דימונה ברצינות החמורה ביותר. ישראל נטתה להמעיט מחומרת הבעיה כשהעלו אותה נציגי ארצות-הברית, אבל בשיחות פרטיות הביעו הישראלים דאגה רבה. אחרי ההודעה על קיומו של הכור הגרעיני בדימונה הבינו האסטרטגים של ישראל, כי הצטיידותה של המדינה בנשק גרעיני עלולה להיות "קזוס בלי" בעיני מצרים. שמעון פרס, שהיה אז סגן שר הביטחון, כתב במאמר שפורסם בסוף 1962, כי אם מצרים תחשוב שישראל הצטיידה "בנשק חדש ורב עוצמה", היא עלולה להיגרר למלחמה.⁴⁸ הבנה זו הייתה אחד השיקולים שעיצבו את מדיניות העמימות הגרעינית של ישראל במשך שנים רבות.

וכך, כאשר איים נאצר פעם נוספת, בפברואר 1966, לפתוח במלחמה מקדימה כדי לבלום את הפיתוח הגרעיני בישראל, התייחסה לכך ישראל ברצינות. האיום של נאצר ב-1960 נתפס כדברי רהב בלבד, אבל ב-1966 נחרדה ישראל במידה רבה יותר מאיום כזה. לדברי מקורות צרפתיים, ב-1966 כבר החלה ישראל להפריד פלוטוניום בדימונה.⁴⁹ אבל בלי קשר למה שעשתה ישראל תחת מעטה של ערפול ושל חשאיות, היא לא ידעה אל נכון מה יודע על כך נאצר. איומיו של נאצר ב-1966 התפרשו אומנם בישראל כניסיון מצרי ללחוץ על מעצמות העל, ובייחוד על ארצות-הברית, לעשות משהו בקשר לפיתוח הגרעיני בישראל, אך ממשלת אשכול דאגה בכל זאת לפרסם שהיא נוקטת צעדים כדי להגיב

על איומיו של נאצר, אם יהיה צורך בכך.⁵⁰

בחזית הדיפלומטית נשא אשכול – במאי 1966 – נאום מדיני בכנסת, ובו חזר על עמדת ממשלתו בנוגע לנשק גרעיני. בתגובה ישירה להצהרתו של נאצר במאי 1966, שמצרים תתחיל לפתח יכולת גרעינית משלה, מפני שישראל עושה זאת, אמר אשכול שלישראל אין כל נשק גרעיני, שהיא אינה רוצה לראות אותו באיזור, ושהיא לא תהיה הראשונה שתכניס אותו למזרח התיכון. אשכול אמר עוד שממשלתו מוכנה לדון עם כל צד ערבי מעוניין בסוגיות של פירוק חימוש ושל הגבלת חימוש, לרבות אי-הכנסת נשק גרעיני לאזור.⁵¹ אשכול ניצל גם הזדמנויות פומביות נוספות כדי להבליט את המסר הזה.⁵²

מבחינה צבאית חזיקה ישראל בחשאי את ההגנה האווירית סביב הכור – בעיקר על-ידי העלאת רמת הכוונות של סוללות ה"הוק" שהוצבו בסמוך לו. כן ננקטו צעדי זהירות נוספים, בייחוד בתחום המודיעין והביטחון הפיזי. על סמך מידע שנתקבל ממקורות אמניים הניח המודיעין הישראלי, שדימונה עומדת בראש רשימת המטרות של המצרים בכל תוכנית מגרה למלחמה.⁵³ זמן קצר לפני המלחמה עידכן יגאל אלון, שהיה אז חבר בקבינט הביטחוני, את רשימת המצבים שהכין, המצדיקים

החלטה של ישראל לפתוח במלחמה מקדימה. השינוי המשמעותי ביותר שהכניס ברשימה זו היה הוספת הסעיף: "התקפה אווירית על כורים גרעיניים ועל מוסדות מדעיים".⁵⁴

ב-17 במאי בערב שינה אלוף אהרון יריב, ראש אמ"ן דאז, את ההערכה הבסיסית שהגיש לקבינט ולראש-הממשלה ביומיים שקדמו לכך: כוונתיה של מצרים חדלו להיות לא מסוכנות והחלו להיראות תוקפניות.⁵⁵ באותו ערב החליטו אשכול ורביץ לגייס אלפי אנשי מילואים נוספים. נמסר כי בשעה מאוחרת באותו ערב אמר אשכול לעוזריו הקרובים ביותר: "זוהי מלחמה. אני אומר לכם, זוהי מלחמה".⁵⁶

כל מי שכתבו על המשבר ב-1967 מתייחסים ל-17 במאי כאל נקודת המפנה. אחדים מאותם כותבים לא ידעו על הטיטות של המצרים מעל דימונה והדגישו את חשיבות היום הזה בהצבעים על דיווחים מקהיר ומניו-יורק בנוגע לכוח המשקיפים של האו"ם. נראה שהטיסה מעל דימונה, אולי לא פחות מעניין המשקיפים, מילאה תפקיד מכריע בשינוי הערכת המצב של ישראל מן הקצה אל הקצה. מכאן ואילך הפכה דימונה לדאגה העיקרית של מקבלי ההחלטות בצה"ל ובממשלת ישראל.

לוי אשכול, ראש ממשלת ישראל: "לישראל אין כל נשק גרעיני, היא אינה רוצה לראותו באיזור, ולא תהיה הראשונה שתכניס אותו למזרח התיכון"

הלחץ להנחית

מהלומה מקדימה

בישיבת הקבינט הביטחוני ב-21 במאי אמר אשכול מהי לדעתו כוונת המצרים: "לדעתי, המצרים יפעלו להפסקת השיט של ישראל במצרים [טירן] ויפציצו את הכור בדימונה. אחר כך יוכלו לבוא התקפה צבאית מלאה".⁵⁷ מאחר שרביץ התלונן שאין לו הנחיה ברורה מהדרג המדיני, אישר הקבינט פורמלית שורה של הנחיות לצבא, שהוכנו בתיאום עם רביץ ועם אשכול. הנחיות אלה היו מכוונות להפיג את המתחיות. אם לא תהיה הסלמה נוספת מצד המצרים – כך הוחלט – תתחיל ישראל לשחרר בהדרגה את אנשי המילואים, בתקווה שמצרים תפעל באופן דומה.

בהנחיות גם נכללה הוראה מבצעית אחת: כיצד תגיב ישראל במקרה שהכור בדימונה יופצץ. אף שהתקפה מצרית כוללת עדיין לא נראתה בגדר הסביר (רביץ תיאר את פריסת המצרים כ"הגנתית"), קבע הקבינט, כי במקרה שדימונה תותקף מהאוויר, יש לצבא סמכות מלאה לתקוף מייד, וללא צורך באישור נוסף של הקבינט, את כל שדות התעופה



המצריים בסיני וכן מספר שדות תעופה מערבה המערבי של התעלה.⁵⁸

בליל 22-23 במאי הודיע נאצר על סגירת מיצרי טירן לשיט ישראלי. מעשה זה היה בבחינת פריצת קו אדום נוסף בעיני ישראל. צה"ל הפעיל על אשכול לחץ כבד מנשוא להנחית על מצרים מהלומה מקדימה, לפני שיהיה סיפק בידי המצרים להתארגן. החשיבה של צה"ל הייתה בנויה על הנחות התקפיות וגרסה שאם אין אפשרות למנוע מלחמה, על ישראל לתקוף ראשונה ולבחור את הזמן ואת המקום להשמדת יכולתו הצבאית של האויב בשטחו שלו. בישיבת קבינט ממושכת ורוויית מתח הוחלט לדחות את ההחלטה על הפעלת הצבא ב-48 שעות נוספות ובינתיים לשגר את שר החוץ, אבא אבן, לארצות-הברית, לפגישה עם הנשיא ג'ונסון.

ב-25 במאי חל מפנה חשוב נוסף במצב הצבאי. מידע מודיעיני חד-משמעי הצביע על כך שפריסת הצבא המצרי משתנה, וכי הוא עובר ממערך הגנתי למערך התקפי. שדות התעופה המצריים הוכנסו לכוננות גבוהה ביותר, ודיוויזיה 4 המשוריית החלה לנוע לסיני. אמ"ן העריך שנאצר עומד לפתוח בהתקפה, כנראה בשעות הלילה.⁵⁹ רבים בישראל סברו שאם המצרים יתקפו באותו לילה, יהיו שדות התעופה ודימונה בראש סדר העדיפויות שלהם. ישראל הייתה שרויה בלילה ההוא בכוננות גבוהה ביותר והמתינה להתקפה.

באותו ערב התקשר מאיר עמית, ראש המוסד, לראש התחנה של ה"סי-איי-איי" בתל-אביב, סיכם באוזניו את דו"חות המודיעין וביקש ממנו להעביר את ההערכות האלה לריצ'רד הלמס, ראש ה"סי-איי-איי" על מנת שיעבירן לנשיא ג'ונסון.

ג'ונסון קיבל לידיו את ההערכות הישראליות ב-25 במאי לפני השעה 6 בערב בלוויית הערכה של ה"סי-איי-איי" שביטלה את ההערכות האלה מכל וכל. בפתק לוואי לשני המסמכים, שנכתב בכתב-יד, הוסיף וולטר רוסטאו: "משניהם אפשר ללמוד איזה חומר נפץ טמון בחדרות של ישראל ובתקוות של נאצר לשמור על זקיפות קומתו".⁶⁰

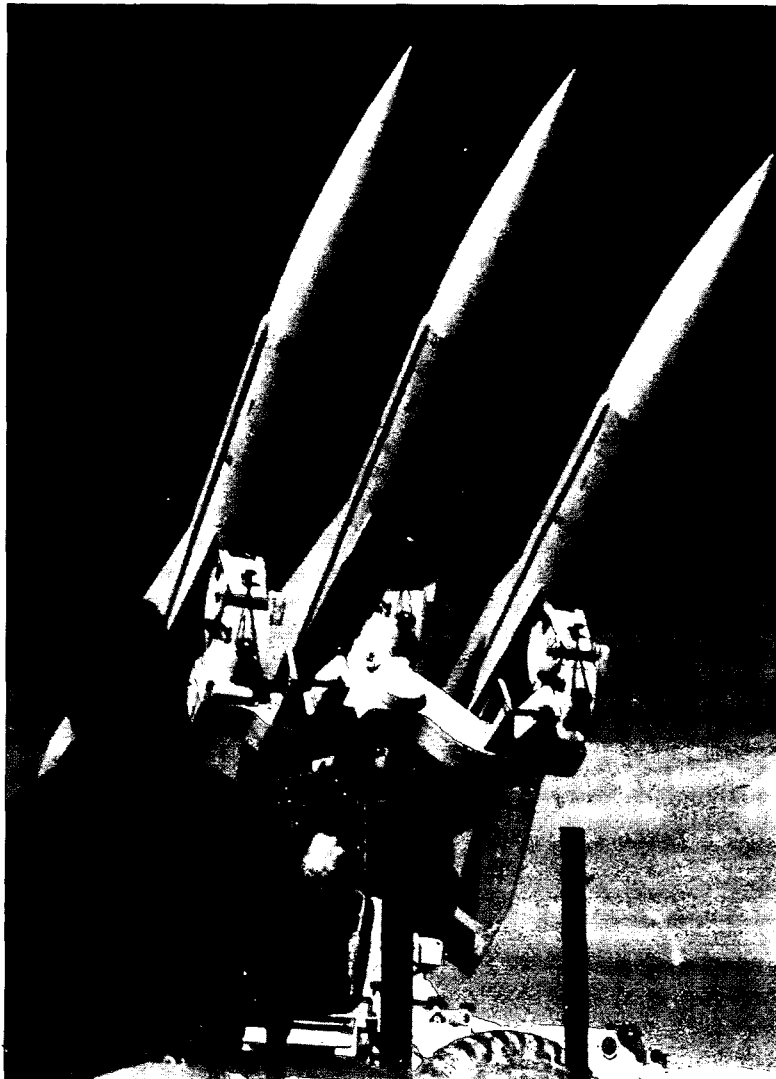
שר החוץ אבן, שהגיע באותו יום לוושינגטון, קיבל הוראה לתדרך את הדרגים האמריקניים הבכירים ביותר בהערכות המצב החדשות של ישראל ולבקש הצהרה תקיפה של ארצות-הברית,

שהתקפה על ישראל תיחשב להתקפה על ארצות-הברית.⁶¹ מצרים לא תקפה באותו הלילה, אבל בבוקר ה-26 במאי התפרס צה"ל לאורך הגבול המצרי והיה מוכן לתקוף למחרת היום, אם תחליט הממשלה על כך.

באותו הבוקר חזר הקבינט הביטחוני והתכנס לישיבה מרתונית נוספת. במהלך הישיבה נמסר לקבינט, שבאותו הבוקר ביצעו שני מטוסי "מיג-21" מצריים טיסת סיור נוספת בגובה רב מעל דימונה. לאחר מכן אמר רבין לאשכול כי יש לו ידיעות "מוזרות ומדאיגות", שמצרים מתכוונות להפציץ "אזורים חיוניים" (לשון נקייה לדימונה), אף ש"כוחות היבשה שלה עדיין אינם מוכנים להתקפה".⁶²

אלוף עזר ויצמן, ראש אג"ם, הזהיר את אשכול, שכל הסימנים מעידים על התקפה מצרית קרובה (על שדות תעופה ועל דימונה) והפציר בו להורות על התקפה מקדימה מיידית או

בתקופת ההמתנה
חיזקה ישראל
בחשאי את ההגנה
האווירית סביב
הכור – בעיקר על-
ידי העלאת רמת
הכוננות של סוללות
ה"הוק" שהוצבו
בסמוך לו



אלוף יריב, ראש
אמ"ן, טען בישיבת
הממשלה ב-2
ביוני, כי מצרים
עלולה לפתוח
בפעולה צבאית,
כמו למשל להפציץ
את דימונה



לותר על תיק הביטחון לטובת משה דיין ולהקים ממשלת אחדות לאומית.

הממשלה החדשה התכנסה לישיבתה הראשונה ב-2 ביוני. הפעם נשבו כבר רוחות אחרות: על ישראל לפעול, ובקרו. זכר לחששות הללו הופיע בתדרוכים של קציני הצבא הבכירים: אלוף יריב, ראש אמ"ן, הרחיב את הדיבור על הסכנה החמורה שבהמתנה נוספת של שבועיים-שלושה. הוא טען שנאצר עלול להיסחף בהצלחתו הראשונה ולהאמין שהוא יכול לפתוח בפעולה צבאית, כמו, למשל, להפציץ את דימונה.⁶⁷ אלוף מוטי הוד, מפקד חיל האוויר, מסר פרטים על ארבע טיסות סיוור שונות שערכו מטוסים מצריים בשטח ישראל באותו שבוע – אחת מהן מעל דימונה. ישראל לא הצליחה ליירט את המטוסים. חיל האוויר המצרי נעשה שחצני ונועז יותר.⁶⁸

התפקיד הנכבד שמילאה דימונה במשבר של 1967 הושקע בדיווחים הישראליים במשך שנים. רבין וישראל ליאור, מזכירו הצבאי של אשכול, לא הרחיבו על כך את הדיבור. לבד מהערות שונות, שהשמיע ליאור בהזדמנויות אחדות, אין עדיין די ראיות גלויות כדי להעריך ולנתח את החששות ששררו אז בישראל בקשר לדימונה במלוא היקפם ואת השלכותיהם על הבנת המשבר. בדאיונות שנערכו באחרונה הודו גם אלוף הוד וגם אלוף יריב המנוח בחשיבותה של דימונה, אבל לא מסרו פרטים. כמו במקרה של מצרים, גם כאן יש עדיין צורך במחקרים נוספים כדי להעריך את מלוא המשמעות של גורם זה לגבי ישראל.

מלחמת ששת הימים והדילמה הגרעינית של ישראל

בישיבת המועצה לביטחון לאומי, שהתקיימה בבית הלבן ב-24 במאי 1967 ועסקה במשבר במזרח התיכון, השתתפו הנשיא ג'ונסון, סגן הנשיא יוברט המפרי, שר החוץ דין ראסק, שר ההגנה רוברט מקינמרה ושר האוצר פאולר. בישיבה הוזכר הנשק הלא קוונטוניאלי באיזור. לפי הפרוטוקול הרשמי, היה הלמס, ראש ה"סי-איי-איי", "משוכנע למדי כשאמר שאין באיזור נשק גרעיני".⁶⁹ נראה שהלמס טעה. מוניה מרדור, מייסד רפא"ל (הרשות לפיתוח אמצעי לחימה) ומנהלה הראשון, מביא בזיכרונותיו קטעים מיומנו האישי בימים המתוחים ההם של מאי 1967. ב-28 במאי כתב:

הלכתי לאולם ההרכבה. פגשתי את ינקה... שפיקח על הצוותים שעבדו בפריקט שהיה באחריותו. הצוותים הרכיבו את מערכת הנשק שפיתוחה ויצורה הושלמו עוד לפני המלחמה ובחנו אותה. השנה הייתה אחרי חצות. המהנדסים והטכנאים, רובם צעירים, התרכזו בעבודתם. פניהם היו רציניות, מכונסים בעצמם, כאילו הם מבינים היטב את ערכה העצום, ואולי הגורל, של מערכת הנשק שהם מכניסים לכוננות מבצעית. היה ברור שאנשי הפריקט מתוחים מתח בלתי נסבל – פיזי ונפשי כאחד.⁷⁰

לכל המאוחר למחרת בבוקר.

צה"ל והצבא המצרי היו מוכנים לתקוף זה את זה בבוקר ה-27 במאי, אבל הדרגים המדיניים בשתי המדינות לא אישרו יציאה למלחמה. ב-26 במאי, בשעות אחרי הצהריים המאוחרות, החליטה ממשלת ישראל להמתין לשובו של אבן מווינגטון לפני שתפעל. הצבא קיבל הודעה שתהיה דחייה נוספת של 24 שעות.⁶³ חיל האוויר המצרי קיבל הוראה לתקוף מטרות ישראליות בבוקר ה-27 במאי, אבל נאצר הטיל וטו על הפקודה, אחרי שקיבל אזהרות מארצות-הברית ומהסובייטים ב-26 במאי.⁶⁴

ב-27 במאי, בשעת לילה מאוחרת, הועלתה להצבעה בממשלת ישראל החלטה בעד יציאה למלחמת מנע, אבל השרים נחלקו בדעותיהם: תשעה בעד, תשעה נגד. אשכול לא הכריע וכינס את הממשלה למחרת פעם נוספת. אולם באותה ישיבה כבר שררה מציאות אחרת בשל השדר של ג'ונסון לאשכול. דבריו של ג'ונסון, כי "אל לה, לישראל, לנקוט כל פעולת מנע ולהיות אחראית להתפרצותם של מעשי איבה",⁶⁵ לא איפשרו לממשלה להחליט בחיוב על יציאה למלחמה. כל השרים, להוציא אחד, החליטו להמתין שבועיים-שלושה נוספים, עד שארצות-הברית תוכל לארגן שייטת בינלאומית שתפרוץ את ההסגר המצרי.⁶⁶ אולם החלטה זו לא החזיקה מעמד זמן רב.

ישראל הייתה נתונה במשבר פוליטי חמור מבית. בממשלה ומחוצה לה נמצאו מי שעירערו על מנהיגותו ועל סמכותו של אשכול בשבוע האחרון של חודש מאי. בסוף השבוע נאלץ אשכול

יגאל אלון, חבר
הקבינט הביטחוני,
קבע כי "התקפה
אווירית על כורים
גרעיניים ועל
מוסדות מדעיים"
בישראל מצדיקה
יציאה מיידית
למלחמה



כי אז לא הייתה ישראל מדינה גרעינית. היא לא עשתה כל שימוש פוליטי, לא במישרין ולא בעקיפין, ביכולת הגרעינית שלה. ממשלת אשכול לא חזרה בה מהתחייבותה לא להיות המדינה הראשונה שתכניס נשק גרעיני לאיזור, ומסיבות טובות. גם בלי שתהיה לאדם גישה לתהליך קבלת ההחלטות בישראל בימי המשבר, עדיין אפשר להבחין בהיגיון המונח ביסוד הרתיעה מפני השימוש באופציה הגרעינית לצורכי הרתעה. הכנסת נשק גרעיני למשוואה בנסיבות ששררו אז הייתה בבחינת הימור מסוכן. היא הייתה מחריפה מצב עדין בלאו הכי ומוסיפה מרכיב רציני של חוסר ודאות מבלי להביא כל תועלת צבאית או מדינית.

מבחינה אסטרטגית, הצהרה או הפגנה של ישראל שיש לה יכולת גרעינית היו מתפרשות כסימן לבהלה. חוץ מזה, אילו קרא נאצר תיגר על ישראל בעקבות הצהרה מעין זאת, היה הדבר מוביל בהכרח להענקת ערובות גרעיניות למדינות ערב מצד ברית-המועצות.⁷¹

כמו כן אין זה ברור איזו תועלת מדינית או אסטרטגית הייתה ישראל מפיקה מהצגת האופציה הגרעינית בעיצומו של המשבר ההוא. הצגה כזאת, ולו גם בדרך הזהירה והשקטה ביותר, הייתה מחוללת גלי הלם, שאת תוצאותיהם לא ניתן היה לחזות מראש. היכולת הגרעינית של ישראל הייתה קטנה מכדי להוות הרתעה של ממש. גם אילו חשפה ישראל את קיום היכולת הגרעינית שלה ומאלצת את ארצות-הברית לפעול מייד מחשש להסלמה גרעינית, ההשלכות של "סחיטה" כזאת לטווח הארוך עלולות היו לפגוע בצורה חמורה ביחסים בין ישראל לארצות-הברית. חשיפה מעין זו הייתה מסוכנת במידה שווה גם לישראל, מפני שהיא הייתה מביאה לדיונים על פירוק יכולתה הגרעינית.

מרדור אינו מסביר מהי אותה "מערכת נשק" ייחודית שיוצרה ופותחה לפני המלחמה או מדוע הייתה "גורלית". אבל אין צורך בפלפול נוסף או באימות כדי לפרש את דבריו של מרדור. על-פי פרשנות זו, הצליחה ישראל לייצר נשק גרעיני בזמן כלשהו לפני מלחמת ששת הימים, ובימי המתח והמשבר הפך הנשק למבצע. על-פי מספר מקורות לא ישראלים, היו לישראל ערב המלחמה שני מתקני נפץ.⁷²

עד היום אין פרטים גלויים בקשר לתהליך קבלת ההחלטות שהוביל להכנתה של מערכת הנשק המוזכרת על-ידי מרדור ולהכנסתה ל"כוננות מבצעית", אבל די במה שידוע כדי לגבש השערה מושכלת: ב-26 במאי הייתה תחושה שהמלחמה עומדת בפתח, והשאלות היחידות היו מי יפתח בה ומתי. כעבור יומיים החליטה ממשלת ישראל להתמקד בשבועיים-שלושה נוספים לפני שתנקוט פעולה צבאית, וזאת בניגוד לדעת צה"ל. ישראל עמדה להיכנס לשלב של פגיעות אסטרטגיות. צה"ל היה מודאג שנאצר יתפתה לנצל את המצב ויהלוס ראשון בשדות התעופה של ישראל ובדימונה. היו שחששו שאם ישראל לא תתקוף ראשונה, היא עלולה למצוא את עצמה במצב חירום. בנסיבות כאלה, ובהתחשב בחוסר הוודאות ובלחצי הצבא, לא יעלה על הדעת שהאחראים לא יכניסו את מערכת הנשק "הגורלית" לכוננות מבצעית.

משמעותית עוד יותר היא העובדה שלישראל לא הייתה כל אפשרות להשתמש ביכולתה הגרעינית כגורם מרתיע או כקלף מיקוח – לא במישרין (כלפי מצרים) ולא בעקיפין (כלפי ארצות-הברית). נראה שמצרים וארצות-הברית לא כללו בשיקוליהן בתקופת המשבר את הפוטנציאל הגרעיני של ישראל. שתי המדינות, לפחות ברמת הדרג המדיני, לא היו מודעות לכך שלישראל יש יכולת כזאת. נראה שבשארל היו בימי המשבר ההוא אנשים שהציעו שבנסיבות שנוצרו תפגין ישראל את כוחה הגרעיני לצורכי הרתעה או אפילו מיקוח. דומה שהבכיר מבין מי שהציעו לעשות שימוש פוליטי ביכולת זו כנשק הרתעה היה שמעון פרס, שהיה באותם ימים מנהיג רפ"י (רשימת פועלי ישראל), האיש שסיכם 10 שנים קודם לכן את עסקת הכור בדימונה.⁷²

היפותטית יכולה הייתה ישראל לגלות לארצות-הברית בחשאי שיש לה יכולת גרעינית או להשמיע הצהרה עקיפה או אפילו לערוך ניסוי גרעיני. אבל רעיונות אלה, גם אם הועלו, לא הגיעו כנראה מעולם לכלל דיון פורמלי. הסיבה לכך הייתה שהשימוש בנשק גרעיני היה זר לחשיבה המדינית והצבאית בישראל. ישראל גילתה מחויבות אמיתית לאמירה שהיא לא תהיה הראשונה להכניס נשק מסוג זה למזרח התיכון, כלומר, שהיא לא תחשוף אותו לציבור, וכובד משקלו של טיעון זה מרחיק לכת הרבה מעבר למצב המסוים ששרר אז.

אם הקריטריון למעמד של מדינה גרעינית הוא עצם ההחזקה הפיזית בנשק גרעיני, כי אז הייתה ישראל מדינה גרעינית במאי 1967. אבל אם מעמדה הגרעיני של מדינה מוגדר במושגים של נכונות להשתמש בנשק זה לצרכים צבאיים או להרתעה מדינית,

Middle East, Albany, State University of New York Press, 1992, esp. pp. 109-118

3. אריאל לויטה ואמילי ב' לנדאו, **בעיני הערבים, דימויה הגרעיני של ישראל**, תל-אביב, פפירוס, 1994, עמ' 41-42 שם, עמ' 73
4. **ניו-יורק טיימס**, 24 בדצמבר 1960
5. לויטה ולנדאו, **שם**, עמ' 73
6. קומר מזכיר זאת בתרשומת השיחה שניהל עם כאמל, השגריר המצרי, ב-18 במארס 1963. **תיקי המועצה לביטחון לאומי (להלן NSF)** תיבה 322, **ספריית גיון קנדי (להלן JFKL)**, בוטון, מסצ'וסטס
7. **NSF**, תיק מדינה: מצרים, תיבה 158, ספריית לינדן גיונסון, (להלן **LBJL**), אוסטין, טקסס שם
8. **NSF**; תיק מדינה: ישראל, תיבה 143, **LBJL**
9. קומר, ריאיון עם כותב שורות אלה, וושינגטון, יוני 1992 וינואר 1995
10. מברק מאת תת שר-החוץ, גירג' בול, לשגרירות האמריקנית, 26 במאי 1964, **NSF**; תיק מדינה: מצרים, תיבה 158, **LBJL** שם
11. מובא בתזכיר מקגורג' באנדי לגיונסון, 3 באוגוסט 1964, **NSF**, תיבה 159, **LBJL**
12. תזכיר ראסק לגיונסון, 12 באוגוסט 1964, **NSF**; תיבה 159, **LBJL**
13. **NSF**, תיבה 159, **LBJL**
14. 3653 Embtel, באטל לראסק, 18 באפריל 1965, **NSF**; תיבה 159, **LBJL**; ניו-יורק טיימס, 14 במארס 1965 באטל לראסק, שם
15. **NSF**, תיק מדינה: מצרים, תיבה 159, **LBJL**
16. ישראל עקבה מקרוב אחר הוויכוח על משמעותה של דימונה. ראו: זאב שיף, "תואנות ערביות למלחמת מנע בישראל", **הארץ**, 28 בינואר 1966; אליעזר בן-משה, "האטום הישראלי בעיני הערבים", **למרחב**, 11 בפברואר 1966
17. **ניו-יורק טיימס**, 21 באוגוסט 1965; **הארץ**, 25 באוגוסט 1965
18. **ניו-יורק טיימס**, שם
19. שם
20. **אל-אהראם אל-איקתצאדי**, קהיר, 15 ביוני 1966
21. שמועות אלה, שנראו אמינות בעיני דיפלומטים אמריקנים, התפשטו אחרי ביקורו של מרשל אנדריי גרצ'קו, סגן ראשון לשר ההגנה הסובייטי. נמסר כי נאצר העלה בפני הסובייטים את האפשרות שמוסקבה תאפשר למצרים לרכוש נשק גרעיני, אבל גרצ'קו דחה אותו ובמקום זאת הציע ערובות גרעיניות. **ניו-יורק טיימס**, 3 בפברואר 1966
22. **ניו-יורק טיימס**, 9 במאי 1966

יתר על כן, לא ברור איזו תועלת צבאית היה מעשה כזה משיג. יש להניח שהוא היה מקשה על ישראל לפתוח במלחמה קונוונציונלית מקדימה, ואולי אף מונע אותה כליל, ועם זאת לא היה מקנה לצבא כל יתרון. אילו תקפה מצרים את ישראל, כמעט אין להעלות על הדעת מצב שבו הייתה ישראל מפעילה נשק כזה. במקרה שהיה נוצר מצב אמיתי של "מוצא אחרון", החשיפה לא הייתה מקלה על ישראל להשתמש בנשק הגרעיני שלה להגנה עצמית. ולבסוף, החשיפה הייתה עולה לישראל ביתרון המוסרי שלה בעודה ניצבת מול איום על קיומה בגלל תוקפנותו של נאצר, מפני שהיא עצמה הייתה הופכת לאיום.

אין כל אפשרות לדעת אם השיקולים הללו גובשו ונידונו על-ידי הדרג המדיני בישראל. אולם אפשר לשער בביטחון, שהרתיעה האינסטינקטיבית מפני חשיפת המידע על כושרה הגרעיני של ישראל חיזקה את נחישות ההחלטה של קומץ המנהיגים בדרג המדיני והצבאי, שהיו מודעים לקיום האופציה הגרעינית, לא להשתנות עוד ולהנחית מהלומה מקדימה. התוצאה הייתה שרובו המכריע של חיל האוויר המצרי הושמד על הקרקע בשלוש השעות הראשונות של ההתקפה, והמלחמה נסתיימה בתוך שישה ימים. בסופו של דבר, למלחמת ששת הימים לא היה כל ממד גרעיני, במובן זה שישאל והערבים לא התייחסו לנשק הגרעיני כאל גורם ישיר בסכסוך.

המשיב במאי והמלחמה ביוני המחישו את טבעה הבלתי פתור של הדילמה הגרעינית של ישראל. לקחי המשיב במלחמה הבליטו שני מרכיבים של הדילמה – זהירות ונחישות החלטה – מבלי ליישב ביניהם. מצד אחד, ישראל לא יכלה להרשות לעצמה להתעלם מהאופציה הגרעינית שלה (כנשק של מוצא אחרון), אבל מצד שני היא גם לא יכלה להרשות לעצמה להשתמש בו (בנסיבות שאינן מגיעות לכדי מוצא אחרון). כל ניסיון למצוא שימוש לנשק גרעיני הפריך את ההיגיון שבקיומו. ממשלת אשכול אומנם הביאה בחשאי את האופציה הגרעינית שלה למצב של כוונות, אבל הייתה זהירה דיה כדי לא לעשות בה שימוש לצורכי הרתעה. העובדה שישאל מילאה את פיה מים בסוגיה זו זמן רב כל כך היא סימן מובהק שמקבלי ההחלטות בישראל הבינו עניין זה.

הערות

1. אלוף בן, "המלחמה הגרעינית הראשונה", **הארץ**, 11 ביוני 1993. אישור עקיף לטיסות אלה, מבלי להזכיר בפירוש את דימונה, הופיע בספרו של יצחק רבין, **פנקס שירות**, תל-אביב, עם עובד, 1968, עמ' 136-137, 163-166. ראו גם איתן הבר, **היום תפרוץ מלחמה**, תל-אביב, עידנים, 1987, עמ' 63-66, 87-88, 208
2. Shlomo Aronson and Oded Brosh, **The Politics and Strategy of Nuclear Weapons in the**

27. **ניו-יורק טיימס**, 21 בפברואר 1966
28. Richard B. Parker, *The Politics of Miscalculation in the Middle East*, Bloomington, Indiana University Press, 1993 p. 37
29. תרשומת של שיחה, הבית הלבן, 23 בפברואר 1966, NSF; תיק מדינה: מצרים, תיבה 159, LBJL
30. שם
31. תרשומת של שיחה, הבית הלבן, 12 באוגוסט 1966, שם
32. שם
33. לוסיוס באטל, ריאיון עם כותב שורות אלה ב-27 בדצמבר 1994 בושינגטון; ריצ'רד פארקר, ריאיונות עם כותב שורות אלה, 23 ו-26 בדצמבר 1994 בושינגטון. ראו גם פארקר, שם, עמ' 92, 104-107
34. 1517 Embtel, (ליסבון), רוברט אנדרסון לנשיא גיונסון, 2 ביוני 1967, NSF, NSC History; תיבה 18, LBJL. מהמקורות לא ברור מתי בדיוק נערכה הפגישה.
35. שם
36. פארקר, שם, עמ' 91
37. נוסף על פארקר, שם, עמ' 59-98, ראו גם: אהוד יערי, "יוני 1967: כיצד נגרר נאצר למלחמה", *גידולם ריפורט*, 4 ביוני 1992, עמ' 14-18.
38. פארקר, שם, עמ' 74-75, 87-91
39. שם, עמ' 79-89
40. 3653 Embtel, באטל לראסק, 18 באפריל 1965, NSF; תיבה 159, LBJL
41. **הארץ**, 22 ביוני 1967; לויטה ולנדאו, שם, עמ' 41, 65
42. ויליאם בי קוונדט, **עשור של החלטות: המדיניות האמריקנית כלפי הסכסוך הערבי-ישראלי, 1967-1976**, תל-אביב, משרד הביטחון, 1980, עמ' 512; יערי, שם, עמ' 17-18
43. רבין, **פנקס שירות**, שם, עמ' 68-69; הבר, שם, עמ' 147-151; דב גולדשטיין, "ריאיון עם עזר ויצמן", **מעריב**, 5 ביוני 1973; שלמה נקדימון, **ידיעות אחרונות**, 5 ביוני 1992
44. מכתב מהנשיא גיונסון לראש-הממשלה אשכול, 17 במאי 1967; NSF, NSC History; תיבה 17, LBJL; ראו גם: תזכיר עבור הנשיא, רוסטאו לגיונסון, "מסר דחוף לאשכול", שם
45. הבר, שם, עמ' 152
46. רבין, שם, עמ' 137; ראו גם: Michael Bar-Zohar, *Embassies in Crisis*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1970, pp. 36-37
47. מרדכי הוד, לשעבר מפקד חיל האוויר, אישר את העובדה: אלוף בן, שם
48. שמעון פרס, "גורם הזמן", **מערכות**, 146, 1962, עמ' 3-5
49. Pierre Pea'n, *Les Deux Bombes*, Paris, Fayard, 1991
50. **הארץ**, 22 בפברואר 1966
51. **ניו-יורק טיימס**, 19 במאי 1966; **הארץ**, 19 במאי 1966
52. **הארץ**, 28 ביולי 1966
53. ריאיון שנערך באוגוסט 1994 עם אלוף מוטי הוד, מפקד חיל האוויר ב-1967.
54. יגאל אלון, "השלב האחרון של מלחמת העצמאות", **אות**, תל-אביב, נובמבר 1967, עמ' 5-13
55. רבין, שם, עמ' 70
56. הבר, שם, עמ' 153; בר-זוהר, שם, עמ' 35-41
57. הבר, שם, עמ' 161
58. שם, עמ' 62-63
59. רבין, שם, עמ' 85-86
60. תזכיר, וולט רוסטאו לנשיא גיונסון, 25 במאי 1967, NSF, NSC History; תיבה 17, LBJL
61. קוונדט, שם, עמ' 36-37; ראו גם בר-זוהר, שם, עמ' 114-115
62. הבר, שם, עמ' 186
63. רבין, שם, עמ' 89-90; משה דיין, **אבני דרך: אוטוביוגרפיה**, ירושלים-ת"א, ידיעות אחרונות, 1976, עמ' 259
64. קוונדט, שם, עמ' 512, הע' 38; יערי, שם, עמ' 14-15
65. מברק (203943) של הנשיא גיונסון לראש-הממשלה אשכול, 27 במאי 1967, NSF, NSC History; תיבה 17, LBJL
66. רבין, שם, עמ' 91-92; הבר, שם, עמ' 191-193; בר-זוהר, שם, עמ' 137-143; Michael Brecher and Benjamin Geist, *Decisions in Crisis: Israel 1967-1973*, Berkeley University of California Press, 1981, pp. 144-148
67. ריאיון של כותב שורות אלה עם אלוף הוד ועם קצינים בכירים נוספים, אוגוסט 1994, תל-אביב.
68. הבר, שם, עמ' 205, 207.
69. NSF, NSC History; תיבה 17, LBJL
70. מוניה מרדור, **רפא"ל**, תל-אביב, משרד הביטחון, 1981, עמ' 499
71. ריאיון עם מאיר פלדמן, מפקדי הבית הלבן, 22 ביוני 1992, ושינגטון
72. בספר זיכרונותיו כותב פרס: "תרומתי בתקופה דרמטית זו הייתה בתחום שאינני יכול לכתוב עליו עדיין בגלוי מטעמי ביטחון המדינה. אחרי שדין נתמנה לשר הביטחון, הגשתי לו הצעה מסוימת שהייתה, לדעתי אז ולדעתי היום, כעבור 30 שנה כמעט, מרתיעה את הערבים ומונעת את המלחמה. אגב, יגאל ידין ידע על הצעתי ותמך בה, אך היא נדונה ונדחתה". Shimon Peres, *Battling for Peace: Memoirs*, London, Weidenfeld Nicolson, 1995, pp. 132-142; 166-167
73. **ניו-יורק טיימס**, 3 בפברואר 1966



הדרך להערכת קצינים ולתגמולם

סא"ל אבי וייצנר

איכות שירותו של קצין מוערכת כיום כמעט באופן בלעדי על-ידי מפקדו - שיטה שצופנת בחובה מידה רבה של אי-דיוק, ומכאן שהיא גורמת נזקים לקצינים כפרטים ולמערכת בכללותה. במאמר זה מוצגת שיטת הערכה אלטרנטיבית המבוססת על מדדים רבים יותר ואובייקטיביים ככל האפשר

ב. בצבא (כמעט כמו בכל ארגון ציבורי בארץ) קיימת מגמה להבטיח קידום אוטומטי עד לרמה מסוימת. עובדה זאת מעודדת ייפוי של חוות-דעת, שאמורות להיות מקצועיות ואובייקטיביות. כתוצאה מכך הולך ונשחק מכשיר זה ומאבד את יכולתו למלא את ייעודו: ליצור דיפרנציאציה. ג. הכלים הקיימים היום מצביעים בדרך כלל על התנהגות הפרט, על תפקודו ועל תכונותיו בנקודת זמן צרה, ואין בהם כדי לשקף את האיכות הכוללת של עבודת הקצין.

כאשר המערכת הצבאית עושה שימוש אך ורק בכלים אלה ומתעלמת במידה מסוימת מצדדים אחרים היכולים להצביע על האיכות הכוללת של שירות הקצין, הוא עלול לחוש התמרמרות ורגשות קיפוח. אלה עלולים להוביל לירידה במוטיבציה שלו ולפגיעה בתפקודו במערכת.

ברגע שכלי המדידה נתפסים כלא אמינים, עלולה המערכת לקדם קצינים על-פי קריטריונים אחרים, כגון היכרות אישית, חוות-דעת בעל פה של מקורבים ולחצים של מפקדים בכירים יותר. למותר לציין שמדובר בכלי הערכה שמידת האובייקטיביות שלהם מוטלת בספק.

מערכת הערכה צריכה בראש ובראשונה להתבסס על מדגם מייצג של תכונות התנהגותיות ושל תפוקות הקשורות לסוג העיסוק המסוים.

המדידה צריכה לשקף את ביצועיו של העובד ולהבחין בין מבצעים מצליחים לבין מבצעים בינוניים או נכשלים לפי מספר גדול ככל האפשר של מדדים חיוניים.

בספר "מדריך למנהל כוח אדם", שהוציא על-ידי המכון לפריון העבודה והייצור בישראל, מוצגות מספר שיטות להתגבר על מה שמוגדר כטעויות בהערכה. אחת השיטות המוצגות בספר מוגדרת כ"הערכה על בסיס של ריבוי תכונות וריבוי מעריכים". היתרון הבולט של שיטה זו הוא המגוון הגדול של מודדים ושל נושאים

חפיון הצורך

הערכה של ביצועי עובדים היא תהליך של זיהוי הפעולות, המדדים והמרכיבים השונים, שנדרשים לביצוע מוצלח בעיסוק או במשרה מסוימת בארגון. ידיעה של רמת הביצוע מאפשרת מתן משוב לעובד. אם ביצועיו הם מתחת לנורמה, הרי מטרת המשוב היא להביא לשינוי בהתנהגותו, כך שתהא תואמת את ציפיות הארגון ממנו; אם ביצועיו טובים, תהיה מטרת המשוב לעודדו להמשיך בהתנהגותו - בין היתר על-ידי תגמול.

מערכת הערכה משוכללת מאפשרת לאתר הבדלים בינאישיים, שיכולים לשמש כמידע לצורך קבלת החלטות ביחס לקידום דיפרנציאלי של אנשים בארגון. הצלחתה של שיטה להערכת עובדים מותנית בראש ובראשונה באמון שהעובדים רוחשים לה.

בצה"ל קיימים מספר כלים המשמשים להערכת קצינים ואנשי קבע. כלים אלה משמשים, בין היתר, לקבלת החלטות באשר לקידומם.

ממחקרים ומסקרי עמדות עולה, כי לחלק מאוכלוסיית הקצינים בצבא יש עמדות שליליות כלפי הכלים המשמשים להערכה וזאת מהסיבות הבאות:

א. לכלים אלה (חוות-דעת תקופתית, סוציומטרייה, מרכז הערכה ועוד) מגבלות אובייקטיביות, הקשורות להשפעות של גורמים רבים, הפוגמים בבסיס השיפוט האישית, כגון: דעות קדומות, נורמות מהעבר, אופקים צרים, חוסר פתיחות, מצבי רוח, מצב בריאות, אפקטים דוגמת "אפקט ההילה" (אדם שהפגין אומץ לב נתפס גם כבעל כושר אנליטי וכד') ואפקט ההסכמה - הנטייה ללכת שבי אחרי אירוע בולט או אחרי תכונה מרכזית.

רע"ז ארגון
וכוח אדם
בפרקטיקות
הצבאית הראשית
מוסמך למינהל
עסקים



27. ניו-יורק טיימס, 21 בפברואר 1966
28. Richard B. Parker, *The Politics of Miscalculation in the Middle East*, Bloomington, Indiana University Press, 1993 p. 37
29. תרשומת של שיחה, הבית הלבן, 23 בפברואר 1966, NSF; תיק מדינה: מצרים, תיבה 159, LBJL
30. שם
31. תרשומת של שיחה, הבית הלבן, 12 באוגוסט 1966, שם
32. שם
33. לוסיוס באטל, ריאיון עם כותב שורות אלה ב-27 בדצמבר 1994 בושינגטון; ריצ'רד פארקר, ריאיונות עם כותב שורות אלה, 23 ו-26 בדצמבר 1994 בושינגטון. ראו גם פארקר, שם, עמ' 92, 104-107
34. 1517 Embtel (ליסבון), רוברט אנדרסון לנשיא גיונסון, 2 ביוני 1967, NSF, NSC History; תיבה 18, LBJL. מהמקורות לא ברור מתי בדיוק נערכה הפגישה.
35. שם
36. פארקר, שם, עמ' 91
37. נוסף על פארקר, שם, עמ' 59-98, ראו גם: אהוד יערי, "יוני 1967: כיצד נגרר נאצר למלחמה", גירוזלם ריפורט, 4 ביוני 1992, עמ' 14-18.
38. פארקר, שם, עמ' 74-75, 87-91
39. שם, עמ' 79-89
40. 3653 Embtel, באטל לראסק, 18 באפריל 1965, NSF; תיבה 159, LBJL
41. הארץ, 22 ביוני 1967; לויטה ולנדאו, שם, עמ' 41, 65
42. ויליאם ב' קוונדט, עשור של החלטות: המדיניות האמריקנית כלפי הסכסוך הערבי-ישראלי, 1967-1976, תל-אביב, משרד הביטחון, 1980, עמ' 512; יערי, שם, עמ' 17-18
43. רבין, פנקס שירות, שם, עמ' 68-69; הבר, שם, עמ' 147-151; דב גולדשטיין, "ריאיון עם עזר ויצמן", מעריב, 5 ביוני 1973; שלמה נקדימון, ידיעות אחרונות, 5 ביוני 1992
44. מכתב מהנשיא גיונסון לראש-הממשלה אשכול, 17 במאי 1967; NSF, NSC History; תיבה 17, LBJL; ראו גם: תזכיר עבר הנשיא, רוסטאו לגיונסון, "מסר דחוף לאשכול", שם
45. הבר, שם, עמ' 152
46. רבין, שם, עמ' 137; ראו גם: Michael Bar-Zohar, *Embassies in Crisis*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1970, pp. 36-37
47. מרדכי הוד, לשעבר מפקד חיל האוויר, אישר את העובדה: אלוף בן, שם
48. שמעון פרס, "גורם הזמן", מערכות, 146, 1962, עמ' 3-5
49. Pierre Pea'n, *Les Deux Bombes*, Paris, Fayard, 1991
50. הארץ, 22 בפברואר 1966
51. ניו-יורק טיימס, 19 במאי 1966; הארץ, 19 במאי 1966
52. הארץ, 28 ביולי 1966
53. ריאיון שנערך באוגוסט 1994 עם אלוף מוטי הוד, מפקד חיל האוויר ב-1967.
54. יגאל אלון, "השלב האחרון של מלחמת העצמאות", אות, תל-אביב, נובמבר 1967, עמ' 5-13
55. רבין, שם, עמ' 70
56. הבר, שם, עמ' 153; בר-זוהר, שם, עמ' 35-41
57. הבר, שם, עמ' 161
58. שם, עמ' 62-63
59. רבין, שם, עמ' 85-86
60. תזכיר, וולט רוסטאו לנשיא גיונסון, 25 במאי 1967, NSF, NSC History; תיבה 17, LBJL
61. קוונדט, שם, עמ' 36-37; ראו גם בר-זוהר, שם, עמ' 114-115
62. הבר, שם, עמ' 186
63. רבין, שם, עמ' 89-90; משה דיין, אבני דרך: אוטוביוגרפיה, ירושלים-ת"א, ידיעות אחרונות, 1976, עמ' 259
64. קוונדט, שם, עמ' 512, הע' 38; יערי, שם, עמ' 14-15
65. מברק (203943) של הנשיא גיונסון לראש-הממשלה אשכול, 27 במאי 1967, NSF, NSC History; תיבה 17, LBJL
66. רבין, שם, עמ' 91-92; הבר, שם, עמ' 191-193; בר-זוהר, שם, עמ' 137-143; Michael Brecher and Benjamin Geist, *Decisions in Crisis: Israel 1967-1973*, Berkeley University of California Press, 1981, pp. 144-148
67. ריאיון של כותב שורות אלה עם אלוף הוד ועם קצינים בכירים נוספים, אוגוסט 1994, תל-אביב.
68. הבר, שם, עמ' 205, 207.
69. NSF, NSC History; תיבה 17, LBJL
70. מוניה מרדור, רפא"ל, תל-אביב, משרד הביטחון, 1981, עמ' 499
71. ריאיון עם מאיר פלדמן, מפקדי הבית הלבן, 22 ביוני 1992, ושינגטון
72. בספר זיכרונותיו כותב פרס: "תרומתי בתקופה דרמטית זו הייתה בתחום שאינני יכול לכתוב עליו עדיין בגלוי מטעמי ביטחון המדינה. אחרי שדיין נתמנה לשר הביטחון, הגשתי לו הצעה מסוימת שהייתה, לדעתי אז ולדעתי היום, כעבור 30 שנה כמעט, מרתיעה את הערבים ומונעת את המלחמה. אגב, יגאל ידן ידע על הצעתי ותמך בה, אך היא נדונה ונדחתה". Shimon Peres, *Battling for Peace: Memoirs*, London, Weidenfeld Nicolson, 1995, pp. 132-142; 166-167
73. ניו-יורק טיימס, 3 בפברואר 1966



הדרך להערכת קצינים ולתגמולם

סא"ל אבי וייצנר

איכות שירותו של קצין מוערכת כיום כמעט באופן בלעדי על-ידי מפקדו - שיטה שצופנת בחובה מידה רבה של אי-דיוק, ומכאן שהיא גורמת נזקים לקצינים כפרטים ולמערכת בכללותה. במאמר זה מוצגת שיטת הערכה אלטרנטיבית, המבוססת על מדדים רבים יותר ואובייקטיביים ככל האפשר

ב. בצבא (כמעט כמו בכל ארגון ציבורי בארץ) קיימת מגמה להבטיח קידום אוטומטי עד לרמה מסוימת. עובדה זאת מעודדת ייפוי של חוות-דעת, שאמורות להיות מקצועיות ואובייקטיביות. כתוצאה מכך הולך ונשחק מכשיר זה ומאבד את יכולתו למלא את ייעודו: ליצור דיפרנציאציה.

ג. הכלים הקיימים היום מצביעים בדרך כלל על התנהגות הפרט, על תפקודו ועל תכונותיו בנקודת זמן צרה, ואין בהם כדי לשקף את האיכות הכוללת של עבודת הקצין.

כאשר המערכת הצבאית עושה שימוש אך ורק בכלים אלה ומתעלמת במידה מסוימת מצדדים אחרים היכולים להצביע על האיכות הכוללת של שירות הקצין, הוא עלול לחוש התמרמרות ורגשות קיפוח. אלה עלולים להוביל לירידה במוטיבציה שלו ולפגיעה בתפקודו במערכת.

ברגע שכלי המדידה נתפסים כלא אמינים, עלולה המערכת לקדם קצינים על-פי קריטריונים אחרים, כגון היכרות אישית, חוות-דעת בעל פה של מקורבים ולחצים של מפקדים בכירים יותר. למותר לציין שמדובר בכלי הערכה שמידת האובייקטיביות שלהם מוטלת בספק.

מערכת הערכה צריכה בראש ובראשונה להתבסס על מדגם מייצג של תכונות התנהגותיות ושל תפוקות הקשורות לסוג העיסוק המסוים.

המדידה צריכה לשקף את ביצועיו של העובד ולהבחין בין מבצעים מצליחים לבין מבצעים ביוניים או נכשלים לפי מספר גדול ככל האפשר של מדדים חיוניים.

בספר "מדריך למנהל כוח אדם", שהוצא על-ידי המכון לפיריון העבודה והייצור בישראל, מוצגות מספר שיטות להתגבר על מה שמוגדר כטעויות בהערכה. אחת השיטות המוצגות בספר מוגדרת כ"הערכה על בסיס של ריבוי תכונות וריבוי מעריכים". היתרון הבולט של שיטה זו הוא המגוון הגדול של מודדים ושל נושאים

אפיון הצורך

הערכה של ביצועי עובדים היא תהליך של זיהוי הפעולות, המדדים והמרכיבים השונים, שנדרשים לביצוע מוצלח בעיסוק או במשרה מסוימת בארגון. ידיעה של רמת הביצוע מאפשרת מתן משוּב לעובד. אם ביצועיו הם מתחת לגורמה, הרי מטרת המשוב היא להביא לשינוי בהתנהגותו, כך שתהא תואמת את ציפיות הארגון ממנו; אם ביצועיו טובים, תהיה מטרת המשוב לעודדו להמשיך בהתנהגותו - בין היתר על-ידי תגמול.

מערכת הערכה משוכללת מאפשרת לאתר הבדלים בינאישיים, שיכולים לשמש כמידע לצורך קבלת החלטות ביחס לקידום דיפרנציאלי של אנשים בארגון. הצלחתה של שיטה להערכת עובדים מותנית בראש ובראשונה באמון שהעובדים רוחשים לה.

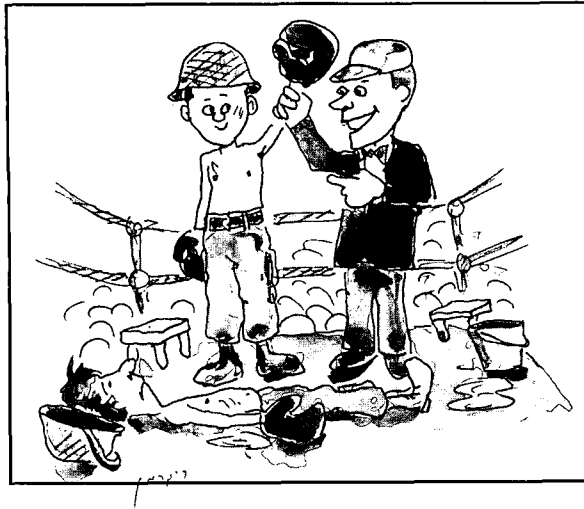
בצה"ל קיימים מספר כלים המשמשים להערכת קצינים ואנשי קבע. כלים אלה משמשים, בין היתר, לקבלת החלטות באשר לקידומם.

ממחקרים ומסקרי עמדות עולה, כי לחלק מאוכלוסיית הקצינים בצבא יש עמדות שליליות כלפי הכלים המשמשים להערכה וזאת מהסיבות הבאות:

א. לכלים אלה (חוות-דעת תקופתית, סוציומטרייה, מרכז הערכה ועוד) מגבלות אובייקטיביות, הקשורות להשפעות של גורמים רבים, הפוגמים בבסיס השיפוט האישי, כגון: דעות קדומות, נורמות מהעבר, אופקים צרים, חוסר פתיחות, מצבי רוח, מצב בריאות, אפקטים דוגמת "אפקט ההילה" (אדם שהפגין אומץ לב נתפס גם כבעל כושר אנליטי וכד') ואפקט ההסכמה - הנטייה ללכת שבי אחרי אירוע בולט או אחרי תכונה מרכזית.

רע"ז ארגון
וכוח אדם
בפרקליטות
הצבאית הראשית
מוסמך למינהל
עסקים





שנמדדים. מגוון זה מצמצם את האפשרות לשגות. במאמר זה אני מציג מודל להערכת קצינים, אשר מתבסס על הכלים הקיימים, אך כולל גם מדדים ופרמטרים נוספים, מתוך מטרה להשיג את מרב הנתונים על איכות שירותו של הקצין במהלך כל תפקידיו בצבא. באמצעות מודל זה קיימת – לדעתי – אפשרות להעריך באופן מדויק יותר את ביצועי הקצינים תוך יצירת ארון הדדי בין הגורמים השונים.

החזית

מטרת המודל היא ליצור כלי הערכה אופטימלי, שישקף באופן המיטבי את איכות תפקודו של הקצין בכל תקופת שירותו. המודל שיתואר להלן הוא פיתוח של שיטת Lawler ומהווה כלי הערכה המרכזי מקסימום מידע על איכות תפקודו של קצין בנקודות זמן ותפקיד שונות.

הפעולות המודל

צבירת הנתונים לתוך המערכת להערכת קצינים תיעשה באופן שוטף ורצוף.

ציונים של חוות-דעת, של שאלונים סוציומטריים, של מרכזי הערכה ושל סקרי לקוחות יוזרמו בהתאם לתוכנית ולהנחיות המפקדות הממונות.

ציוני הקורסים, האימונים, הביקורות, התעסוקה המבצעית והלימודים יוזרמו באופן שוטף ובהתאם לביצוע.

המערכת תאסוף את הנתונים הגולמיים ותפיק אחת לתקופה/תפקיד – או בהתאם לצורך – ציון/דיווח שישקף את איכות הקצין.

חזית רט"ט



נוטחת החישור

$$\text{ציון התפקיד} = \text{סוג} \times \text{משך} \times \frac{(\text{סיכום ציוני} + \text{סיכום הערכות})}{\text{ממדים}}$$

$$\text{סיכום ציוני תפקיד} = \frac{\text{ציון הערכה כולל לתקופת השירות}}{\text{מספר התפקידים}}$$

הכוונה היא ליצור באמצעות המודל שיטת הערכה, שתאפשר מתן ציון לקצין בגין תקופת שירות או ביצוע תפקיד – ציון שישקף באופן האובייקטיבי ביותר את איכות תפקודו בפרק הזמן הנבדק ולאורך כל השירות.

קביעת הציון תיעשה באמצעות שקלול המדדים השונים ותרומם למספר אחד. באמצעות סיכום של כל הציונים, שצבר הקצין במהלך שירותו, וחלוקת התוצאה במספר התפקידים שביצע אנו מקבלים ציון ממוצע שיש בו כדי לשקף את איכות שירותו ואת תרומתו של הקצין למערכת לאורך זמן.

ג) מרכזי הערכה. מדובר בחוות-דעת חשובה מאוד של גורמים מקצועיים באשר למידת התאמתו של הקצין לתפקידו. לרוב משתמשים בכלי הערכה זה לפני קידומו של הקצין לתפקיד בכיר.

ד) סקר לקוחות. מדובר בסקר עמדות של גורמים, המקבלים שירותים מבעל התפקיד או מהיחידה שבראשה הוא עומד. מהלקוחות ניתן ללמוד כיצד ממלא הקצין את תפקידו, והאם הוא מצליח להשיג את היעדים הארגוניים.

המקדמ'ים

גי אדמס (1963 J. Adams) ור'י ורום (1967 V. Vroom) מידת תיחתו תיאוריות בתחום המוטיבציה. על-פי תיאוריות אלה, מידת המוטיבציה של אנשים בארגון היא פועל יוצא של תחושותיהם באשר להחלטות שהתקבלו לגביהם בארגון.

גי אדמס פיתח את תורת ההוגנות (Equity Theory), העוסקת בקשר שבין תגמולים לביצוע. אדמס הגדיר הוגנות כמצב שבו היחס שבין תגמולים שמקבל העובד לבין השקעתו בעבודה שווה ליחס זה אצל העובדים האחרים, שעלים יש לו יחסי חליפין ישירים או עקיפים. אם נתרגם זאת לעולם המושגים הצה"לי, הרי קצין יחוש אי צדק, כאשר יעדיפו, למשל, קידום של קצינים ששירתו רק בתפקידי עורף על פני קצינים ששירתו במשך שנים רבות בתפקידי שדה.

על-פי אדמס, ככל שאי-הצדק נתפס כגדול יותר, כך גדלה המוטיבציה של העובד לתקן אותו. מוטיבציה זו גדולה במיוחד, כאשר אי-הצדק הוא בתחום, שאותו מכנה אדמס כ"תשלום חסר", דהיינו שהעובד מרגיש כי הוא מקופח ביחס לאחרים. במצב כזה ינקוט העובד פעולות ממשיות כדי לאזן את מצבו – בין היתר על-ידי שינוי במידת ההשקעה בעבודה, על-ידי דרישה לקבל תפקיד אחר או על-ידי עזיבת הארגון.

וי ורום, אבי תורת הציפיות (Expectancy Theory), שהיא מודל חלופי להבנת המוטיבציה של הפרט בעבודה, קבע שאדם בוחר לעצמו התנהגות, שלהערכתו תשיג עבורו את התוצאה הטובה ביותר בעיניו. לפיכך קצין, שרוצה מאוד להתמנות לתפקיד בכיר יותר, עשוי להעדיף ביצוע של תפקיד קשה ביחידת שדה – אך רק בתנאי שהוא יהיה משוכנע כי קיים קשר בין הישגיו וציויניו לבין הסיכויים שיקודם בפועל.

המקדמים תפקיד וזמן צורפו לנוסחה כדי למתן עד למינימום את תחושת אי הנחת שנובעת מכך שכלי הערכה שבנמצא אינם מבאיים בחשבון את כלל הביצועים של הקצין – ובכלל זה אותם ביצועים שיכולים לתרום להערכה אובייקטיבית ולהנמיך מאוד תחושות של אי-צדק, כפי שבאות לידי ביטוי בתיאוריות שלעיל.

1. **ממד הביצוע**. ממד זה משקף את המרכיבים הכמותיים שניתנים למדידה הנוגעים במישורן לאיכות הביצוע של הקצין במהלך התפקיד ובתקופת השירות.

אני מבחין בממד זה במשתנים הבאים:

א) אימונים. כל קצין ביחידה – החל ממפקד היחידה וכלה באחרון המ"מים – יקבל ציון על תפקודו במהלך האימונים. לצורך זה יש להכין לקראת כל אימון טבלת דרישות מפורטת מכל רמה, והציון יינתן בהתאם לעמידה באותן דרישות.

ב) תע"ם. כל הקצינים ביחידה היוצאים לתע"ם יקבלו ציון על תפקודם ועל ביצועיהם במהלך התעסוקה. לשם כך יש לקבוע מדדים מתאימים, שעל-פיהם ניתן יהיה לבחון את ביצועי הקצינים.

ג) ביקורות. ככלל, כל ביקורת שמתבצעת ביחידה תהיה מדד לתפקודו של הקצין הרלוונטי, שהביקורת נעשית בתחומו. לדוגמא: ביקורת אכ"א, אג"א, אג"ם, ב"ם וכו'. יחד עם זאת יש להדגיש שמפקד היחידה ייבחן על-פי כל אחת מביקורות אלה.

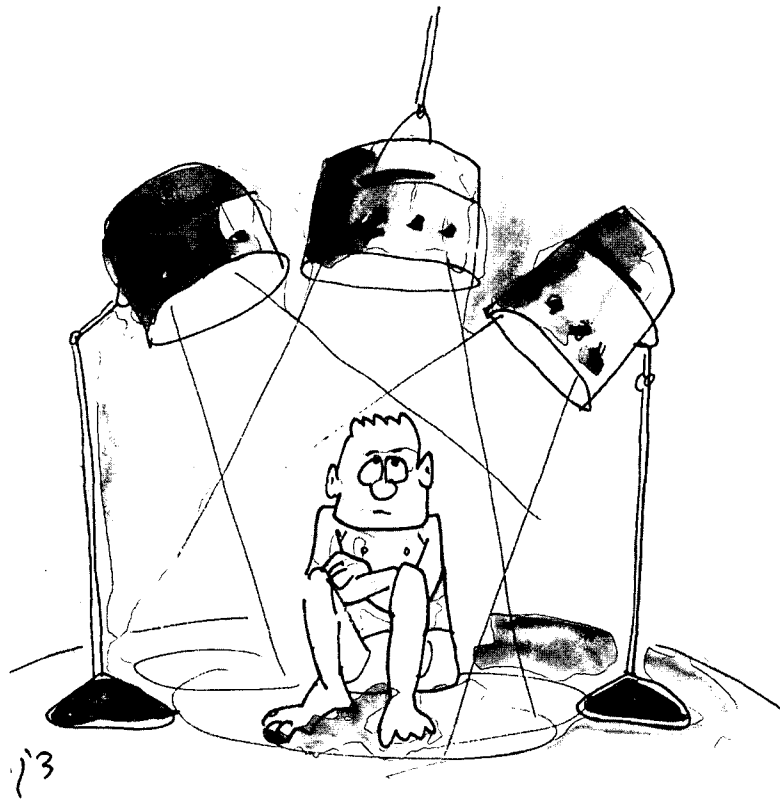
ד) קורסים. הציון של כל קורס שעובר קצין במהלך שירותו צריך להילקח בחשבון במסגרת ההערכה הכוללת לתפקודו, בין אם היציאה לקורס הייתה במסגרת תפקידו ובין אם לאו.

ה) לימודים. כל ציון שמקבל קצין בלימודיו שמחוץ למסגרת הצבא (למשל באוניברסיטה) יילקח בחשבון במסגרת ההערכה הכוללת, בהנחה שהציון הזה משקף את איכות שירותו של הקצין בתקופת הלימודים.

2. **הממד ההערכתי**. ממד זה מתייחס למכשירי ההערכה הקלסיים שנהוגים היום. מכשירים אלו מספקים הערכות של גורמים שונים ביחס לתפקודו ולהצלחתו של הקצין בתפקידו. במסגרת זו אני כולל את המשתנים הבאים:

א) חוות-דעת תקופתית (הערכת ממונים). זהו כלי ההערכה הנפוץ והמקובל ביותר בצבא ובמגזר האזרחי.

ב) שאלון סוציומטרי (הערכת עמיתים). מדובר בכלי חשוב, שהולך ומבסס את מקומו במסגרת ההערכה הכוללת, שכן הוא מאפשר קבלת פן נוסף לבחינת תפקודו של הקצין. את ההערכה הזאת נותנים כל הגורמים הנמצאים בקשרי גומלין עם הקצין.



דוגמא לדירוג תפקידים בחיל השלישות:

רמה	סגן	סרן	רס"ן	סא"ל
דירוג				
1	קמ"ט	.	רמ"ד כ"א	.
2	רל"ש	.	.	.
3	קי ניהול	.	.	.
4	קמ"ט – חש"ל כ"א	קי קישור	.	.
5	ע"רמ"ד	ע"קש"ל"ח	.	.
.
.
10	שליש	שליש בכיר	קש"ל"ח סדיר	קש"ל"ח/ר ר"ע"תכ"א

בדירוג זה מפגינה הסמכות את מידת החשיבות שהיא מייחסת לכל תפקיד ותפקיד ומאפשרת לקצינים להבין מהו המסלול העיקרי. כמו כן יש בדירוג זה כדי לשרר לקצינים

מקדם התפקיד מתייחס לאופיו של התפקיד שמילא הקצין בתקופה שביחס אליה נכתבה עליו חוות הדעת. הוא נותן משקל לעובדה אם מדובר בתפקיד חשוב, מרכזי, קשה, או שמא מדובר בתפקיד קל וזניח.

מקדם הזמן לוקח בחשבון את משך הזמן שבו שוהה הקצין בתפקידו בעת שממולאת חוות הדעת עליו. ההנחה המסתתרת מאחורי צירופו של מקדם זה היא ששרידות לאורך זמן בתפקיד קשה מצביעה על הצלחה וצריכה לזכות בתגמול נאות.

מכאן שתפקידים של המקדמים הינו כפול:
1. להביא לידי ביטוי את סדרי העדיפויות של המערכת ואת מידת החשיבות שהיא מייחסת ונותנת לכל תפקיד ותפקיד.
2. לנטרל במידת האפשר את תחושות הקיפוח של הפרטים בארגון תוך יצירת מנגנון תגמול והעדפה ישיר לתפקידים, שהמערכת מייחסת להם חשיבות מיוחדת.

מקדם התפקיד

על מנת ליצור דיפרנציאציה בין התפקידים השונים ידרגו כל סמכות/חיל את כלל תפקידי הקצונה שבמסגרתם לפי מידת חשיבותם ומרכזיותם לפי חתך של דרגות. הדירוג ייעשה מהתפקיד הפחות מרכזי – שיקבל את המקדם הנמוך יותר – ועד לתפקיד המרכזי ביותר, שיקבל את המקדם הגבוה ביותר.



ב) הציון מאפשר לדרג את אוכלוסיית הקצינים בהתאם לאיכותם, מקל על איתור החתך הגבוה והנמוך בתוך אוכלוסייה מוערכת ומאפשר לקצינים עצמם לקבל מידע בכל נקודת זמן על מיקומם/איכותם ביחס לעמיתיהם באותה סמכות ובאותה דרגה.

שהמערכת תתגמל כראוי את מי שמבצעים תפקידים קשים ומרכזיים יותר.

מקדם זמן

מקדם הזמן הוא אמצעי נוסף העומד לרשות המערכת כדי לדרבן קצינים לפעול בהתאם למטרות וליעדים של הארגון. מקדם זה לוקח בחשבון את משך הזמן (בחודשים) שבו מילא הקצין תפקיד מסוים. ככל שמשך הזמן הזה ארוך יותר, כך צובר הקצין ניקוד גבוה יותר.

מוכר המירוץ של קצינים למלא תפקידים רבים ככל הניתן בתוך פרק זמן קצר ככל האפשר בשל ההנחה שסבב תפקידים חפוז הוא הערובה הטובה ביותר לקידום מהיר. על-ידי הכנסת גורם הזמן כמקדם הערכה משדרת המערכת לקצינים שלצבירת ניסיון יש חשיבות רבה, ושהוא נלקח בחשבון בשיקולי הקידום.

2. קידום

א) מקבלי החלטות על בסיס הציון יכריעו באשר לקידומו של הקצין בהתאם לנתונים שיופקו.
ב) תימנע האפשרות לקיצורי דרך. קידום הקצינים יהיה חייב להביא בחשבון את הציון, את מסלולי השירות ורקע אחר.

3. שיבוץ

על-פי הנתונים הנמצאים במערכת ניתן יהיה לקבל החלטה באשר לשיבוץ נכון של קצין בהתחשב בהצלחותיו בתפקידים שונים.

4. משוב

א) כל קצין יוכל לקבל נתונים מהמחשב על מיקומו ביחס לקצינים אחרים באותה דרגה ובאותו החיל.
ב) ניתן יהיה להציג לקצין את הנקודות החזקות והחלשות בתפקודו לאורך זמן.
ג) קצינים ידעו שהמערכת מתגמלת אותם בהתאם לתפקידים שהם ממלאים ובהתאם להשקעתם.

תפוקות

א. ישירות

1. ציון הערכה אופטימלי

א) הציון מושג באמצעות הפעלת הנוסחה על מכלול הנתונים שייכנסו למערכת. ציון זה משקף למעשה את איכותו הכוללת של הקצין בתקופה האמורה ולאורך שירותו ומקנה ממד השוואתי בין אוכלוסיית קצינים באותה דרגה/תפקיד מבחינת איכותם הכוללת.

1. חיזוק מסלולי השירות

באמצעות הכנסת המקדמים יובהר לקצינים מהו סדר העדיפויות של המערכת, והם יקבלו תמריצים לפעול בהתאם לסדר עדיפויות זה.

2. יצירת קריטריונים להצלחה

יצירת קריטריונים להצלחה בתפקיד, באימונים ובתעסוקה מבצעית. מדובר בקריטריונים כמותיים, מדידים, שיבהירו למפקדים ולקצינים מהם ההישגים הנדרשים. קיומם של קריטריונים כאלה יציג בפני הקצינים יעדים ברורים שיש לשאוף להשיגם ויקדם את מקצועיותם.

3. הגברת האחריות האישית והכוללת

לכל קצין ביחידה יש אחריות על תחום ספציפי, ולמפקד יש אחריות כוללת. מכאן שלציונים של הקצינים יש השלכה גם על ציוניו של המפקד. כתוצאה מכך יש למפקד עניין רב בהצלחת אנשיו.

4. הגברת המוטיבציה

הגברת המוטיבציה ללמוד בקורסים ולהצליח בהם. שילוב ציוני הקורסים בציון הכולל של הקצינים ידרבן אותם לצאת ללימודים ולהצליח בלימודים אלה.

יתרונותיה וחסרונותיה של המערכת

יתרונות

- א. עצם העובדה שמדובר במערכת הערכה כוללת, שניזונה ממרב המידע הרלוונטי ושנפיקה הערכה אופטימלית ואובייקטיבית.
- ב. כימות ההערכה הכוללת לכדי ציון אחד, המאפשר דירוג של הקצינים ויצירת דיפרנציאציה ביניהם.
- ג. המערכת מביאה לידי ביטוי אלמנטים חשובים כתפקידים ומשך זמן השירות בכל תפקיד ותפקיד, ועל-ידי כך היא מבהירה לקצינים מהם – בעיניה – סדרי העדיפויות ומסלולי השירות הרצויים.
- ד. היכולת לאתר במהירות את הקצינים המובילים בכל חיל ובכל תחום.
- ה. חידוד הצורך לקבוע מדדים כמותיים ברורים להצלחה בתפקיד ובמשימה.
- ו. עידוד הקצונה להשתתף בקורסים, בהשתלמויות ובלימודים ולהגיע בהם להישגים גבוהים ככל האפשר.
- ז. הגברת האכפתיות כלפי כל מה שקורה ביחידה – ובמיוחד בזמן ביקורות.
- ח. מתן אפשרות לכל קצין לדעת בכל רגע מהו מיקומו ביחס לכל הקצינים האחרים המקבילים לו בדרגתם ובמעמדם.

חסרונות

- א. התנגדות צפויה של גורמים במערכת, שיבקשו לשמור לעצמם חופש בחירה מרבי בתחום האיוש של בעלי תפקידים ביחידותיהם.
- ב. הצורך לאסוף נתונים בהיקף עצום על אוכלוסיית הקצינים.
- ג. הצורך לבנות מדדים להצלחה בתפקיד/משימה – נושא בעייתי, שאין לגביו קונסנזוס.

טיכום

במאמר זה הצעתי מודל חלופי ומורכב יותר להערכת הקצינים בצה"ל, וזאת משלוש סיבות עיקריות:
 א. אי נחת מכלי ההערכה הקיימים.
 ב. העובדה שהחלטות על קידום אינן נשענות במידה מספקת על ציונים אובייקטיביים.
 ג. התחושה שכלי ההערכה הקיימים אינם משקפים בהכרח את איכות הביצוע של התפקידים באופן האובייקטיבי ביותר.

מחקרים העלו כי לאי-שביעות רצונם של עובדים (ובמקרה שלנו קצינים) מהדרך שבה מוערכת ומתוגמלת עבודתם יש השלכות מרחיקות לכת על תפקודם ועל מידת ההשקעה שלהם בביצוע משימותיהם.

שימוש במודל המוצע במאמר זה עשוי לתקן את המצב הקיים באמצעות יצירת כלי הערכה אינטגרטיבי, שיגביר את שביעות הרצון ואת מידת ההשקעה של הקצינים המשרתים. המודל בצורתו הנוכחית הוא בבחינת נקודת מוצא בלבד לנושא של הערכת קצינים, והוא טעון, כמובן, המשך בחינה ועבודה לכימות המדדים השונים, לקביעת סדרי עדיפויות בהכשרות ובקורסים, להבהרת מעמדם של הלימודים האקדמאיים, לדירוג התפקידים וכדומה.

ביבליוגרפיה

1. ד"ר גלברזון אריה, ניהול חבר עובדים, תל-אביב, 1961
2. ישראל, המכון לפריון העבודה והייצור, מדריך למנהל כוח אדם
3. האוניברסיטה הפתוחה, מערכת הערכה של ביצועי עובדים בארגונים



הכלא כמוסד טוטלי

פגמות אפשריות לשינוי קונספציה

בכלא הצבאי

סא"ל ענת ברק

המאסר! כלום גורם הוא למשגר בחיים? כלום יש לדמותו למכת ברק שפגעה בר? כלום זהו זעזוע רוחני, שלא כל איש מסוגל לגבור עליו ונתקף תכופות בטירוף הדעת?

(סולז'ניצין)

ולעיתים אף בעוינות. בניגוד לחיים מחוץ למוסד, הרי שבמוסד הטוטלי סמכות הסגל היא רחבה ונוגעת לכל שטחי החיים. לכל אחד מבעלי התפקידים במוסד סמכות להטיל את מרותו על כל אחד מהחוסים בתחומי התנהגות שונים.

מאפיין משותף נוסף של המוסדות הטוטליים הוא הגבלת הקשר עם החוץ – בעיקר על מנת למנוע השפעות מנוגדות. לכן שואף המוסד הטוטלי לטפל בכל צורכי החוסים במסגרתו שלו – בלי שיהיה צורך להוציאם החוצה. לדעת Wheeler (1961) ככל שהפרדה בין המוסד הטוטלי למסגרות אחרות תהיה מלאה יותר, כך הוא ישפיע יותר על החוסים בו יותר.

המוסדות שונים זה מזה במידת הטוטליות שלהם. Mouzelis (1971) מדבר על טיפולוגיה של מוסדות טוטליים:

1. האם מדובר במוסד וולונטרי או כפייתי.
 2. האם המוסד הכוללני סטיגמטי או לא.
- מובן כי לקריטריונים אלה יש השלכות ישירות על אופיו של המוסד. קיצוני במידת הטוטליות בשני מאפיינים אלה הוא בית הכלא. קיצוניות זו נובעת בעיקר בגלל היותו סגור ובעל שליטה מלאה על חיי הפרט – גם בעניינים האינטימיים ביותר.

ב. הכלא כמוסד טוטלי

בית-הסוהר הינו אמצעי של החברה לפקח על הסוטים ולשמור על החוקים ועל הנורמות החברתיות (Hawkins, 1976). Fox (1970) טוען כי מטרתו של בית-הסוהר היא לשקם עבריינים. לעומתו טוען Thomas (1977), כי לבית-הסוהר מטרת פיקוח בלבד. הכלא הינו מוסד טוטלי מובהק בגלל אופיו הכפייתי. קיימת הפרדה מוחלטת מהחוץ, אשר באה לידי ביטוי פיזי בחומות המקיפות את הכלא, בשערים הכבדים ובניסיון לבודד

מבוא

הכלא בצבא הינו מוסד טוטלי בתוך מערכת צבאית, שהיא עצמה מוגדרת כמוסד טוטלי. התהליך שעובר חייל שנכלא בכלא צבאי הינו קשה ומכאיב, ויש לו משמעויות רבות מעבר לשלילת החופש. במאמר זה תינתן סקירה קצרה על המוסד הטוטלי תוך התייחסות לא אמפירית לכלא הצבאי.

מוסד טוטלי והשפעותיו על החוסים בו

א. הגדרת המושג מוסד טוטלי

גופמן (1957) איפיין את המוסדות הטוטליים (כוללניים) בכך שהם ארגונים ביורוקרטיים המטפלים בצרכים של קבוצות אוכלוסייה גדולות. גופמן הבחין בין סוגים שונים של מוסדות כאלה על-פי מידת הטוטליות של המשטר השורר בהם. הדוגמאות לכך הן רבות: פנימיות, מחנות צבא, בתי-חולים, מוסדות הכשרה לאנשי דת וכמובן בתי-סוהר.

במוסד הטוטלי ישנו מנגנון הקובע מערכת של חוקים פורמליים ברורים ומכתיב את הפעילות במוסד לפרטי פרטים. בניגוד לחיים בחברה המודרנית – המאופיינים בניהול מסגרות שונות ובלתי חופפות לעיסוקים השונים, כגון עבודה ומגורים במקומות שונים – הרי במוסד הטוטלי אין מידור בין תחומי החיים השונים.

בכל מוסד טוטלי קיימת קבוצה קטנה של מנהלים השולטת בקבוצות גדולות הרבה יותר של בני אדם. מערכת היחסים בין קבוצת המנהלים לקבוצת המנוהלים מאופיינת בדרך כלל בריחוק

קח"פ מפח"ש
דוקטורנטית במחלקה
לקרימינולוגיה
באוניברסיטת בראון.
מפקדת כלא החילות
בשנים 1989-1992.



הכלא כמוסד טוטלי

פגשות אפשריות לשינוי קונספציה

בכלא הצבאי

סא"ל ענת ברקו

המאסר! כלום גורם הוא למשבר בחיים? כלום יש לדמותו למכת ברק שפגעה בך? כלום זהו זעזוע רוחני, שלא כל איש מסוגל לגבור עליו ונתקף תכופות בטירוף הדעת?

(סולז'ניצין)

ולעיתים אף בעוינות. בניגוד לחיים מחוץ למוסד, הרי שבמוסד הטוטלי שמכות הסגל היא רחבה ונוגעת לכל שטחי החיים. לכל אחד מבעלי התפקידים במוסד שמכות להטיל את מרותו על כל אחד מהחוסים בתחומי התנהגות שונים.

מאפיין משותף נוסף של המוסדות הטוטליים הוא הגבלת הקשר עם החוץ – בעיקר על מנת למנוע השפעות מנוגדות. לכן שואף המוסד הטוטלי לטפל בכל צורכי החוסים במסגרתו שלו – בלי שיהיה צורך להוציאם החוצה. לדעת (Wheeler 1961) ככל שהפרדה בין המוסד הטוטלי למסגרות אחרות תהיה מלאה יותר, כך הוא ישפיע יותר על החוסים בו יותר.

המוסדות שונים זה מזה במידת הטוטליות שלהם. Mouzelise (1971) מדבר על טיפולוגיה של מוסדות טוטליים:

1. האם מדובר במוסד וולונטרי או כפייתי.
 2. האם המוסד הכוללני סטיגמטי או לא.
- מובן כי לקריטריונים אלה יש השלכות ישירות על אופיו של המוסד. קיצוני במידת הטוטליות בשני מאפיינים אלה הוא בית הכלא. קיצוניות זו נובעת בעיקר בגלל היותו סגור ובעל שליטה מלאה על חיי הפרט – גם בעניינים האינטימיים ביותר.

ב. הכלא כמוסד טוטלי

בית-הסוהר הינו אמצעי של החברה לפקח על הסוטים ולשמור על החוקים ועל הנורמות החברתיות (Hawkins, 1976). Fox (1970) טוען כי מטרתו של בית-הסוהר היא לשקם עבריינים. לעומתו טוען Thomas (1977), כי לבית-הסוהר מטרת פיקוח בלבד. הכלא הינו מוסד טוטלי מובהק בגלל אופיו הכפייתי. קיימת הפרדה מוחלטת מהחוץ, אשר באה לידי ביטוי פיזי בחומות המקיפות את הכלא, בשערים הכבדים וכניסיון לבודד

מבוא

הכלא בצבא הינו מוסד טוטלי בתוך מערכת צבאית, שהיא עצמה מוגדרת כמוסד טוטלי. התהליך שעובר חייל שנכלא בכלא צבאי הינו קשה ומכאיב, ויש לו משמעויות רבות מעבר לשלילת החופש. במאמר זה תיתן סקירה קצרה על המוסד הטוטלי תוך התייחסות לא אמפירית לכלא הצבאי.

מוסד טוטלי והשפעותיו על החוסים בו

א. הגדרת המושג מוסד טוטלי

גופמן (1957) איפיון את המוסדות הטוטליים (כוללניים) בכך שהם ארגונים ביורוקרטיים המטפלים בצרכים של קבוצות אוכלוסייה גדולות. גופמן הבחין בין סוגים שונים של מוסדות כאלה על-פי מידת הטוטליות של המשטר השורר בהם. הדוגמאות לכך הן רבות: פנימיות, מחנות צבא, בתי-חולים, מוסדות הכשרה לאנשי דת וכמובן בתי-סוהר.

במוסד הטוטלי ישנו מנגנון הקובע מערכת של חוקים פורמליים ברורים ומכתיב את הפעילות במוסד לפרטי פרטים. בניגוד לחיים בחברה המודרנית – המאופיינים בניהול מסגרות שונות ובלתי חופפות לעיסוקים השונים, כגון עבודה ומגורים במקומות שונים – הרי במוסד הטוטלי אין מידור בין תחומי החיים השונים.

בכל מוסד טוטלי קיימת קבוצה קטנה של מנהלים השולטת בקבוצות גדולות הרבה יותר של בני אדם. מערכת היחסים בין קבוצת המנהלים לקבוצת המנהלים מאופיינת בדרך כלל בריחוק

קת"פ מפח"ש
דוקטורנטית במחלקה
לקרימינולוגיה
באוניברסיטת בר-אילן.
מפקדת כלא החילות
בשנים 1989-1992.



1. חיזוק מסלולי השירות

באמצעות הכנסת המקדמים יובהר לקצינים מהו סדר העדיפויות של המערכת, והם יקבלו תמריצים לפעול בהתאם לסדר עדיפויות זה.

2. יצירת קריטריונים להצלחה

יצירת קריטריונים להצלחה בתפקיד, באימונים ובתעסוקה מבצעית. מדובר בקריטריונים כמותיים, מדידים, שיבהירו למפקדים ולקצינים מהם ההישגים הנדרשים. קיומם של קריטריונים כאלה יציג בפני הקצינים יעדים ברורים שיש לשאוף להשיגם ויקדם את מקצועיותם.

3. הגברת האחריות האישית והכוללת

לכל קצין ביחידה יש אחריות על תחום ספציפי, ולמפקד יש אחריות כוללת. מכאן שלציונים של הקצינים יש השלכה גם על ציוניו של המפקד. כתוצאה מכך יש למפקד עניין רב בהצלחת אנשיו.

4. הגברת המוטיבציה

הגברת המוטיבציה ללמוד בקורסים ולהצליח בהם. שילוב ציוני הקורסים בציון הכולל של הקצינים ידרבן אותם לצאת ללימודים ולהצליח בלימודים אלה.

יתרונותיה וחסרונותיה של המערכת

יתרונות

- א. עצם העובדה שמדובר במערכת הערכה כוללת, שניזונה ממרב המידע הרלוונטי ושמנפיקה הערכה אופטימלית ואובייקטיבית.
- ב. כימות ההערכה הכוללת לכדי ציון אחד, המאפשר דירוג של הקצינים ויצירת דיפרנציאציה ביניהם.
- ג. המערכת מביאה לידי ביטוי אלמנטים חשובים כתפקידים ומשך זמן השירות בכל תפקיד ותפקיד, ועל-ידי כך היא מבהירה לקצינים מהם – בעיניה – סדרי העדיפויות ומסלולי השירות הרצויים.
- ד. היכולת לאתר במהירות את הקצינים המובילים בכל חיל ובכל תחום.
- ה. חידוד הצורך לקבוע מדדים כמותיים ברורים להצלחה בתפקיד ובמשימה.
- ו. עידוד הקצונה להשתתף בקורסים, בהשתלמויות ובלימודים ולהגיע בהם להישגים גבוהים ככל האפשר.
- ז. הגברת האכפתיות כלפי כל מה שקורה ביחידה – ובמיוחד בזמן ביקורות.
- ח. מתן אפשרות לכל קצין לדעת בכל רגע מהו מיקומו ביחס לכל הקצינים האחרים המקבילים לו בדרגתם ובמעמדם.

חסרונות

- א. התנגדות צפויה של גורמים במערכת, שיבקשו לשמור לעצמם חופש בחירה מרבי בתחום האיוש של בעלי תפקידים ביחידותיהם.
- ב. הצורך לאסוף נתונים בהיקף עצום על אוכלוסיית הקצינים.
- ג. הצורך לבנות מדדים להצלחה בתפקיד/משימה – נושא בעייתי, שאין לגביו קונסנזוס.

סיכום

במאמר זה הצעתי מודל חלופי ומורכב יותר להערכת הקצינים בצה"ל, וזאת משלוש סיבות עיקריות:
 א. אי נחת מכלי ההערכה הקיימים.
 ב. העובדה שהחלטות על קידום אינן נשענות במידה מספקת על ציונים אובייקטיביים.
 ג. התחושה שכלי ההערכה הקיימים אינם משקפים בהכרח את איכות הביצוע של התפקידים באופן האובייקטיבי ביותר.

מחקרים העלו כי לאי-שביעות רצונם של עובדים (ובמקרה שלנו קצינים) מהדרך שבה מוערכת ומתוגמלת עבודתם יש השלכות מרחיקות לכת על תפקודם ועל מידת ההשקעה שלהם בביצוע משימותיהם.

שימוש במודל המוצע במאמר זה עשוי לתקן את המצב הקיים באמצעות יצירת כלי הערכה אינטגרטיבי, שיגביר את שביעות הרצון ואת מידת ההשקעה של הקצינים המשרתים. המודל בצורתו הנוכחית הוא בבחינת נקודת מוצא בלבד לנושא של הערכת קצינים, והוא טעון, כמובן, המשך בחינה ועבודה לכימות המדדים השונים, לקביעת סדרי עדיפויות בהכשרות ובקורסים, להבהרת מעמדם של הלימודים האקדמאיים, לדירוג התפקידים וכדומה.

ביבליוגרפיה

1. ד"ר גלברוזן אריה, ניהול חבר עובדים, תל-אביב, 1961
2. ישראל, המכון לפריון העבודה והייצור, מדריך למנהל חוץ אדם
3. האוניברסיטה הפתוחה, מערכת הערכה של ביצועי עובדים בארגונים



3. שינוי מערכת הזכויות והחובות

מייד עם כניסתו לכלא מובהרים לאסיר כללי ההתנהגות במקום: מה חייבים לעשות, מה מותר לעשות ומה אסור לעשות. מערכת זו ממקדת את חשיבתו של החוסה לכיוון של השגת הנאה מהזכויות, והאנרגיה שלו מופנית להשגתן, בין היתר תוך הימנעות מביצוע עברות, שעלולות לגרור סנקציות ותגובה. יודגש כי שיטת התגמול והעונש נהוגה במוסד הכוללני ככלל. בבית הכלא הצבאי בידי הסגל גם השפעה על משך השהייה של החוסה.

בכלא עוברים האסירים תהליך המכונה בשפה המקצועית פריזוניזציה. מדובר בתהליך סוציאליזציה (חיברות), שבקבותיו מאמצים האסירים את נורמות ההתנהגות של קהילת החוסים (Welford, 1967). כך נוצרת תת-תרבות ייחודית לחיי הכלא.

תהליך הפריזוניזציה

הסוציולוג Clemmer (1958) כתב על השינויים שעוברים על הכלואים במהלך הפריזוניזציה. על-פי הגדרתו, הפריזוניזציה היא אימוץ דרכי ההתנהגות, קווי המוסר, המנהגים והתרבות הכללית של הכלא במידה זו או אחרת. גם Welford (1967) במחקרו על חיברות נורמטיבי בכלא גורס כי פריזוניזציה היא ההשפעה של מוסדות הענישה על החוסים בהם. הדבר כולל, בין השאר, אימוץ נורמות התנהגותיות של קהילת החוסים. אימוץ זה בא לידי ביטוי בולט בכלואים רצידיביסטים (החוזרים לכלא).

מידת ההסתגלות לכלא נקבעת על-ידי מאפיינים אישיותיים וחברתיים. לא רק המטען האישי שמביא עימו האסיר מהבית קובע את יכולתו להסתגל, אלא גם קבוצת ההשתייכות שלו. אדד (1989) מסביר כי מבנה אישיותי וקבוצת השתייכות עשויים להקנות לפרט "חוסן אנטי תיוגיי", דהיינו עוצמה להתמודד באופן חיובי עם חוויית הכליאה.

במאמרו על התאבדויות בכלא כתב Kennedy (1984) כי הכניסה לכלא והיציאה ממנו הן מעברים טראומטיים, העלולים להוביל להתאבדות. תרבות החוסים, המתפתחת בין כותלי הכלא, היא – לדבריו – דרך להתמודד עם קשיי ההסתגלות. אדם שנכנס לכלא עובר – כנזכר לעיל – תהליך של הפשטה פיזית ונפשית כאחד. הוא מופשט מבגדיו ומחפציו והופך להיות אסיר – אחד מתוך רבים כמוהו. האיזון בעולמו מופר: הוא נכנס לחיים בסביבה חדשה, שבה שולטים נורמות ודפוסי התנהגות שונים, כשהוא מופשט מסמנים חיצוניים ופנימיים אישיים. (על תחושות דומות מדווחים גם חיילים ביום הגיוס בבקום). שינויים דרסטיים אלה מעמידים במבחן קשה את יכולת

ככל האפשר את השוהים בו מכל השפעה חיצונית. לסגל ישנן סמכויות רחבות ביותר, אשר להן השלכות על כל תחומי חיייהם של החוסים, דהיינו האסירים.

יתר על כן, בבית הסוהר לא קיימת הפרדה בין תחומי החיים השונים: ישנים, עובדים ומטיילים באותו מקום. סדר היום מוכתב על-ידי הסגל. הכלא כמוסד טוטלי מאפשר לסגל לשלוט בקבוצות גדולות בתנאים פיזיים קשים.



גופמן (1957) מדגיש כי קיים פער בלתי ניתן לגישור בין קבוצה גדולה של חוסים לבין קבוצת הסגל הקטנה המפקחת עליהם.

התחל'כים הגרוכיים בכניסה לכלא

1. השתל'ט סטטוס

נקטע אורח החיים הקודם. עצמיותו של האסיר מושפלת, והוא מנותק מסביבתו התומכת.

2. תהליכי חשיפה

ציודו האישי של האסיר נלקח ממנו, והוא נותר עירום. הציוד שהוא מקבל זהה לציוד שמקבלים שאר האסירים. זהו ניסיון לטשטש את האישיות ולבטל את הייחודיות. החוסה נתבע לתת כל הזמן יחס של כבוד לסגל. לסגל ישנן סמכויות נרחבות, וכל אחד מאנשי הסגל רשאי להטיל את מרותו על החוסים. הענישה יכולה להיות בשל עילות בכל תחום מתחומי החיים: התנהגות, לבוש, דיבור ועוד. לאסיר תחושה כי הוא נתון לביקורת כל העת, ושלהתנהגותו בתחום אחד השלכות על התחומים האחרים. יש לציין כי ההשפלות הן מנת חלקו של האסיר במיוחד בימים הראשונים – בטקסי "קבלת הפנים" שעורכים לו הסוהרים והאסירים.

ההסתגלות של האדם.

גופמן (1961) כתב כי לאסירים החדשים קשה במיוחד להסתגל לטקסי הקבלה המשפילים. מטרתם של אלה היא להעניק לאסירים זהות חדשה, נמוכה יותר.

תהליך זה יכול להיראות לצופים מבחוץ כחיצוני גרידא, אך יש להדגיש את הממד הנפשי שבו. ניתן לקחת כדוגמה את הבגדים, המסמלים את זהותו של האדם. לנו ישנה אפשרות ללמוד רבות על אדם מאופן לבושו. זהו כלי לביטוי עצמיותו, שבכלא ניטל ממנו. Skyes (1958) מדבר על מכאובי המאסר, הכוללים מספר אלמנטים: מניעת חופש, חסך במצרכים ובשירותים, חסך ביחסים הטרסקסואליים וחסך באוטונומיה ובביטחון. ככל שרמת הסולידריות בין האסירים תעלה, כך הם יסבלו פחות ממכאובי המאסר. עובדה זאת יכולה להוות תשתית להסבר פונקציונלי באשר למקורה של המערכת החברתית של האסירים. מדובר במערכת שמתבססת על "גיטוי המגנים", שדוחה את הלגיטימיות של נורמות ממשדיות ושל החברה החופשית בכללה. אסיר חדש שנכנס לכלא עשוי לפתח הזדהות עם השקפת עולם זו כדי להתקבל לחברה החדשה שאליה הגיע. התרבות המיוחדת שנוצרת בקרב האסירים מאפשרת לכל אחד מהם לשמור על ההערכה העצמית שלו. (Hepburn, Staraton, 1977). כלומר, מדובר בהיווצרותה של תת-תרבות בכלא. בכלא הצבאי מתחדדת מציאות זו עוד יותר, משום שמדובר במוסד בעל דרגת טוטליות מאוד גבוהה, שכן החיים החופשיים שמחוץ לכלא הצבאי – דהיינו השירות הצבאי הרגיל – הם לשלעצמם חיים בתוך מוסד טוטלי.

הכלא הצבאי

הכלא הצבאי – כפי שכבר הודגש – הוא מוסד טוטלי בתוך ארגון טוטלי. החיים בו – מבחינות מסוימות – קשים יותר מאשר בכלא האזרחי, אך הסטיגמה המוטבעת על אסיריו אינה חמורה כזו המוטבעת על אסירי הכלא האזרחי. יתר על כן, טקס "השפלת הסטטוס" בעת הכניסה לכלא הצבאי חריף פחות מאשר השלב המקביל בכלא האזרחי. הסיבה להבדלים אלה נובעת מכך שאסירי הכלא הצבאי אינם נתפסים כעבריינים.

הריחוק בין הסגל לאסירים הוא קיצוני הרבה יותר בכלא צבאי מאשר בכלא אזרחי. בכלא אזרחי נוצרים יחסי קרבה בין סוהרים לאסירים, שכן לעיתים קרובות הם שוהים יחדיו באותו מקום במשך שנים ארוכות, וכתוצאה מכך נוצרת ביניהם אינטראקציה ברמה האישית. בכלא הצבאי נוצר ריחוק גדול במיוחד בין הסגל לאסירים בשל הסממנים החיצוניים-פיקודיים ובשל רצונו של הסגל להקנות ערכי משמעת צבאיים. "האנחנו" (הסגל) וה"הם" (הכלואים) מאוד מודגש בכלא הצבאי ומגביר את תחושות השחיקה של האסירים ושל הסגל.

תהליך הפריזוניה בכלא הצבאי קשה מאוד. הכליאה בכלא זה היא לרוב לתקופות קצרות, כך שלא תמיד מתאפשר תהליך הסתגלות אמיתי.

אוכלוסיית החיילים הכלואים ברובה אינה עבריינית, אך כוללת גם חיילים שעברו עבירות פליליות קשות, שמאחוריהם "קריירה עבריינית" מרשימה, ושאימצו לעצמם דפוסי התנהגות עברייניים. מקומם של עבריינים כאלה אינו בכלא הצבאי, ולסגל אין כלים להתמודד עם אוכלוסייה כזאת – כפי שהשתקף ממרד האסירים בכלא 6.

חייל שאינו עבריין חש עם כניסתו לכלא הצבאי חוסר אונים בשל אי יכולתו להשפיע על הנעשה בסביבה. מכאן רמת השחיקה הגבוהה של כלואים בכלא צבאי – שחיקה שעלולה לבוא לידי ביטוי בניסיונות התאבדות ובעבירות משמעת.

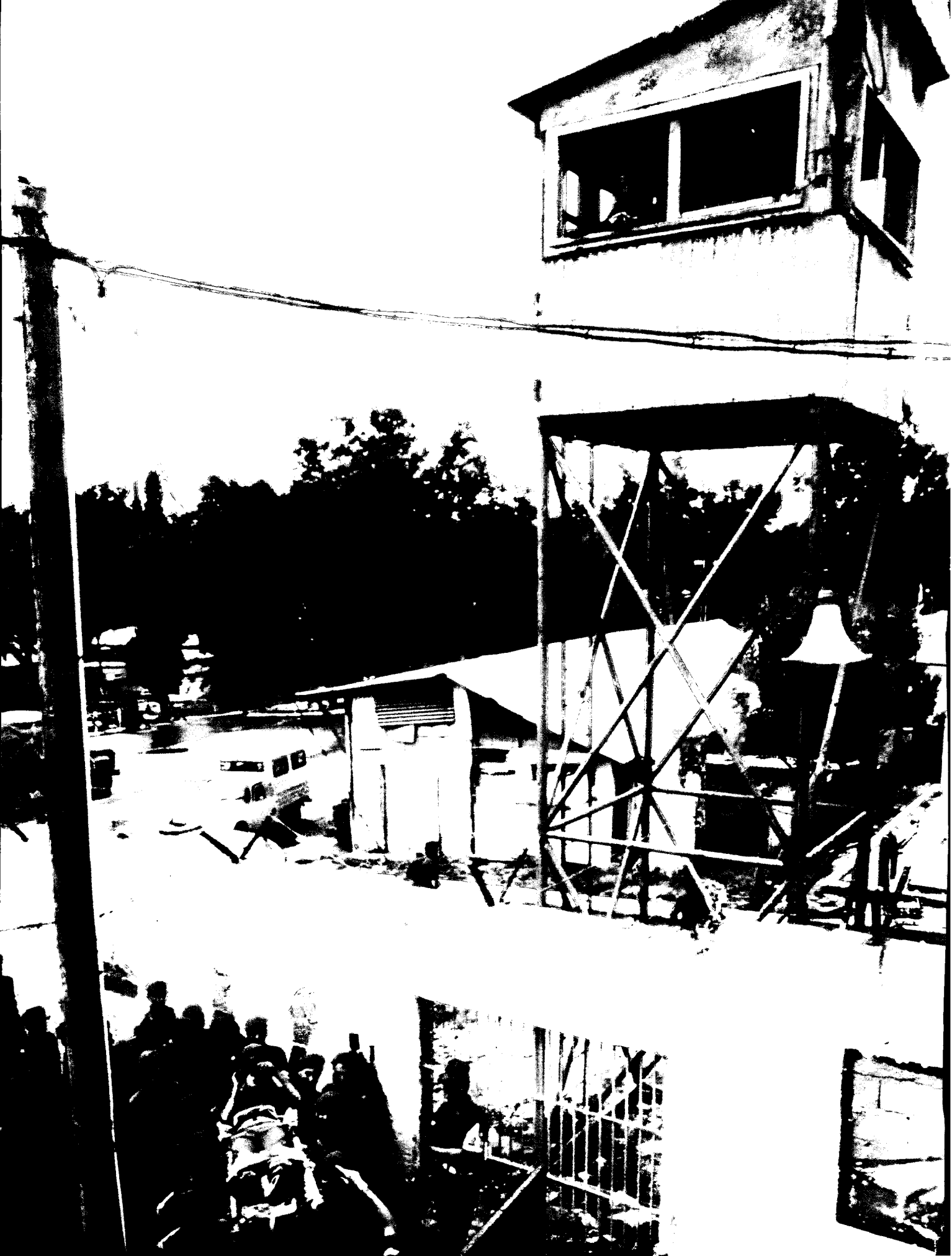
מחקרים העלו כי קיים מתאם מובהק בין שחיקה נפשית ותפיסת המאסר לבין עבירות משמעת וניסיונות התאבדות (ברקו, 89). מקור השחיקה הינו מתח פסיכולוגי, ועל-פי פינס ואהרונסון (1981) השחיקה באה לידי ביטוי בעייפות גופנית ורגשית ובעמדות שליליות של האדם כלפי עצמו וכלפי אנשים אחרים. האינטראקציה בין האוכלוסיות השונות בכלא הצבאי עלולה ברוב המקרים לפגוע בחלשים ואף לגרום ליצירת תת-תרבות עבריינית מתוך כניעה ללחצן של הקבוצות העברייניות בכלא.

הסגל

מדריכי הכלואים (מד"כים) נבחרים לתפקידם בהתאם לצורכי המערכת ומשובצים במתקני הכליאה לאחר מעבר קורס. הם נמצאים בגיל ההתבגרות, ומתוך כך במאבק מתמיד בין תלות לעצמאות ובחיפוש אחר גיבוש זהות בוגר בהיבטים הבין-פסיכו-סוציאליים. העבודה תובענית וכרוכה בחמישה קשיים מרכזיים:

- א. העדר עצמאות. העבודה מוכתבת מלמעלה לפרטי פרטים, ואין הרבה מקום ליוזמות אישיות.
- ב. עבודה מונוטונית. כל יום דומה למשנהו – בין היתר משום ששגרת היום מוכתבת מגבוה.
- ג. בידוד חברתי. לא תמיד מתקיימים יחסי קולגיאליים בין מדריכי הכלואים, ועובדה זו מחריפה עוד יותר את רישומו של הלחץ שמפעילים הן הכלואים והן המפקדים על המד"כים. יתר על כן, לעיתים סובלים המד"כים מיחס שלילי לגבי תפקידם גם בחברת חיילים מחוץ לכותלי הכלא.
- ד. נסיגה פנימית. מדובר במנגנון הגנה שמפעיל מדריך הכלואים על מנת להתמודד עם מצבים של העדר תמיכה. מנגנון זה יוצר ניכור ביחס לתפקיד נטול הזוהר ושמתבע הדברים אינו מעורר גאווה רבה.
- ה. העבודה מתבצעת במשמרות שאינן תואמות את מעגל החיים הביולוגי של צעירים בני 18-20.

מדובר איפוא בהצטברות של מועקות: עבודת משמרות מייגעת המוכתבת לפרטי פרטים, העדר גירויים אינטלקטואליים והעדר תמיכה חברתית. לזה מצטרפת האחריות הרבה, הנובעת מהצורך המתמיד לסכל בריחות של אסירים ולמנוע מהם ניסיונות



אובדניים. זו עבודה מתסכלת ושוחקת, הדורשת אנרגיות רבות, ואשר עלולה לפגוע בבריאותו הנפשית של המד"ך. לכן אין להתפלא על שהמקצוע "מדריך כלואים" נתפס על-ידי החיילים בכלל ועל-ידי הכלואים בפרט כבעל סטטוס נמוך.

מדריכי כלואים – בשל גילם הצעיר וחוסר ניסיונם – מתקשים לא פעם להבין את משמעותם של שלילת החופש ושל הנישולים הרבים האחרים המתלווים לכליאה. לכן הם תופסים לעיתים – בטעות – מתן הקלות והטבות לאסירים כפגיעה בסגל. תופעה זאת מוכרת גם מבסיסי טירונים. עד לפני מספר שנים היו בתי-כלא שבהם נאסר על כלואים לענוד שעון או להשתמש במצעים שהביאו מהבית. ביטולם של איסורים אלה ושל איסורים אחרים גרר תגובה קשה מצד הסגל, שחש כי "הופחתה יכולתו הפיקודית".

גישה זו של מדריכי הכלואים ניתן לייחס לכך שהם נמצאים כל הזמן בין הפטיש לסדן – בין דרישות המפקדים מלמעלה לבין לחצם של הכלואים מלמטה (חימי, 89). הלחצים המנוגדים האלה יוצרים לעיתים קרובות בלבול ודילמות ומגבירים את השחיקה הנפשית ואת תחושות הניכור, שנוצרים בלאו הכי בשל השהות הממושכת מאחורי חומות ושערי ברזל. מתברר שהסגל – בדומה לכלואים – מושפע מתחושת הסגירות והבידוד שיוצר הכלא.

ב. רצוי למנוע המתנה ממושכת של עבריינים בכלא צבאי עד להעברתם לכלא אזרחי. יש לאפשר לשופט בית-דין צבאי לקבוע או להמליץ על המקום שבו ירוצה העונש.

ג. הימצאותה של אוכלוסייה עבריינית בכלא צבאי מקשה מאוד על הסגל ומשפיעה לרעה על יתר החיילים הכלואים. אלה נחשפים לתת-תרבות עבריינית ולתחושות של פחד. קבוצות עברייניות נוטות להפעיל טרור על הסגל ועל הכלואים – מה שעלול לפגוע עוד יותר בדימוי העצמי של הכלואים.

ד. לדעת רצוי ליצור הפרדה מוחלטת בין אופי הכליאה האזרחי במסגרת שירות בתי-הסוהר לבין הכליאה בצבא. בכלא הצבאי שוהים בדרך כלל חיילים שעברו עבירות משמעת ושאינם עבריינים. יתר על כן, שלילת החירות בצבא נעשית לרוב בהליך מזורז – בדין משמעתי על-ידי מפקדים-שופטים – בעוד ששלילת חירותם של אזרחים כרוכה בהליכים משפטיים מורכבים וממושכים הרבה יותר. מסיבה זאת חשוב שהכליאה בצבא תהיה בעלת אופי שונה ולא תטיל סטיגמה של עבריינים על הכלואים.

ה. יש להפריד בין אוכלוסייה עבריינית ואסירים לתקופות ממשכות לבין אוכלוסיית החיילים שעברו עבירות משמעת שכיחות (היעדרות משירות, אי קיום הוראות, סירוב פקודה וכו'). לשירות בתי-הסוהר ישנם כלים לטפל באוכלוסייה עבריינית ואף לפתוח בפניה אפיקי שיקום מחוץ לכותלי הכלא.

ו. נדרשת עבודה מתמדת עם מדריכי הכלואים על זהות תפקידית ועל הרחבת השכלתם בתחום הקרימינולוגיה. כמו כן חייבת המערכת לתת הכרה והערכה לעבודתם של מדריכי הכלואים.

סיכום

הקושי להיכלא בפעם הראשונה הוא ברור, אך גם לרצידיביסטים (מי שחוזרים לכלא פעם אחר פעם) יש קשיי הסתגלות גדולים, אף שלכאורה הם היו צריכים להיות משוחררים מקשיים אלה.

הכניסה לכלא הינה טראומה. מדובר במצב של לחץ קיצוני, המצריך גיוס משאבים אישיותיים וסביבתיים על מנת להתמודד ולהסתגל טוב יותר. עבודתם של מדריכי הכלואים מלחיצה, קשה ושוחקת. מאחר שמשנתני אישיות מסוימים מהווים משאב בהתמודדות עם מצבי לחץ, יש לבחור מדריכי כלואים בקפידה תוך בדיקה של התאמת אישיותם לתפקיד.

הכניסה לכלא היא טראומה קשה לחייל: חירותו נשללת, פרטיותו נפגעת, הוא מושפל. כלוא, שאין לו משאבים להתמודד עם הכליאה, עלול לנקוט עבירות משמעת וניסיונות אובדניים. מומלץ לבדד חיילים בעלי דפוסי התנהגות עברייניים, שעברו עבירות פליליות, ולהעבירם לריצוי העונש במסגרת שירות בתי-הסוהר. כמו כן יש לאתר ולהכשיר סגל מיומן ומקצועי, לבנות



יתר על כן, גם הסגל כפוף למשמעת נוקשה, תוך שהוא נדרש לבצע עבודה קשה מאוד וכפוית טובה, שאין בצידה זוהר או תהילה. הסגל הצעיר מתנסה איפוא בחוויה קשה ומלחיצה, הדורשת ממנו חוסן נפשי והכרה במשמעות ובערך של התפקיד.

דגשים והמלצות לגבי כליאה בצבא

א. בתי-הכלא בצבא הנמצאים במבנים ישנים וחשוכים, המשפיעים לרעה על הסגל ועל הכלואים. מעבר למבנים חדשים ומוארים יותר היה פותר בעיה זאת.

Goffman, E. Characteristics of Total Institution, **Symposium on Prevention and Social Psychiatry**, 1957

Hepburn, R.J., & Sataraton, J.R. Total Institution and Inmate Self-Esteem. **British Journal of Criminology**, 17, 1977, 237-250

Homant, R. Employment of Ex-offenders: The Role of Prisonization and Self-Esteem **Journal of Offender Counseling, Services And Rehabilitation**, 8, 1984, 5-23

Kennedy, D.B. A Theory of Suicide with Police Custody, **Journal of Police Science & Administration**, 12, 1984, 191-200

McCorrle, L.W. & Korn, R. Re-socialization within Walls, **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 1954, 293

Monzelis, N.P. Critical Note on Total Institutions, **Sociology**, 5, 1971, 113-120

Skyes, G. **The Society of Captives**, New Jersey, Princeton, 1958

Sykes, G. & Messinger, S. The Inmate Social System: Theoretical Studies in the Social Organization of the Prison, New York, **Social Science Research Council**, 1960, 5-19

Thomas, C.W. Theoretical Perspective on Prisonization: A Comparison of the Importation and Deprivation Models. **Journal of Criminal Law and Criminology**, 68, 1977, 135-145

Wellford, C. Factors Associated with Adoption of the Inmate Code: A Study of Normative Socialization. **Journal of Criminal Law, Criminology and Political Science**, 58, 1967, 197-203

Wheeler, S. Socialization in Correctional Communities. **American Sociological Review**, 26, 1961, 697-712



מתקני כליאה מתקדמים ולאמץ שיטות כליאה וגישות התואמות את פתחה של המאה ה-21. ולבסוף, על מפקדים להבין את התהליכים העוברים על חיילים הנשלחים לבתי-כלא צבאיים ולהשתדל למצות אפיקי ענישה שונים לפני השימוש בעונש המאסר.

תקורות

אדד, מ' (1989) העברין בהתוותו, קרימינולוגיה, כ"ג, הוצאת אור-עם

ברק, ע' (1989) הקשר בין מסקולניזציה לבין תהליך התמודדות והסתגלות בקרב אסירות, אוניברסיטת בר-אילן

חזן, ח' (1973) גילווייה של טוטליות יחסית בארגון החיים בבית אבות, אוניברסיטת תל-אביב

חימי, ח' (1989) הקשר בין אישיות, תפיסת משמעות החיים וסוג העבודה לבין שחיקה אישית, אוניברסיטת בר-אילן

Alfert, G.P., Noblit, G. & Wiorowski, J.J. Comparatives Look at Prisonization : Sex and Prison Culture, **Quarterly Journal of Correction**, 1, 1977, 29-34

Clemmer, D. **The Prison Community**, New York, Holt, 1958

Fox, J. (1975). Women in Crisis, in: Toch, H. **Men in Crisis: Human Breakdowns in Prison**, Chicago, Aladin Publishing Company

מהפך במוטיבציה לשירות צה"ל

הסבר אפשרי

סא"ל רון שטרן

שילוב של סיבות חיצוניות (ירידת האידיאולוגיה הציונית, עליית האינדיווידואליזם וכו') ושל סיבות פנימיות (מדיניות של ויתור על כוח אדם בעייתי, אי-תגמול לוחמים לעומת משרתים בעורף וכו') הביא בזמנו לירידה גדולה במספר המתגייסים המזכנים לשרת שירות משמעותי. שינוי היחס של צה"ל ללוחמים שינה את התמונה לטובה – בלי שחל שינוי כלשהו בסביבה החיצונית

צה"ל קיים עבודת מטה, שבסופה פורסמה במאי 1994 תוכנית שנקראה מצב"א (מיצוי כוח אדם). המטה הכללי של צה"ל דן בתוכנית וקבע, בין השאר, כי שירות החובה לגברים יקוצר ב-4 חודשים החל מסוף 1998. אולם המטה הכללי קבע שלושה סייגים להחלטתו:

1. הפעלתה האופרטיבית של התוכנית מותנית במימוש כל מרכיביה כחבילה אחת.
2. קבלת גיבוי תקציבי.
3. ההחלטה הסופית ביחס למימוש התוכנית תתקבל באוגוסט 1995.

משחלפה שנה התברר, כי הערכת המצב, שהביאה לתוכנית לקצר את שירות החובה, כבר אינה תקפה, וכי אין שום אפשרות לממש את תוכנית מצב"א.

ישנן סיבות רבות לשינוי החד הזה בהערכת המצב. המשמעותית שבהן היא עדכון מספרם החזוי של המתגייסים לשירות חובה בשנים 1996-2000. בבת אחת התחוויר למפקדי הצבא, כי הגידול הצפוי במספר המתגייסים – גידול שאמור היה לאפשר את קיצור השירות – לא יתממש וכי אף צפוי קיטון במספרי המתגייסים.

הנתון הבא יש בו כדי להמחיש את גודל השינוי: הקיטון במצבות של משרתי החובה – כפי שהופיע בתחזית המעודכנת – זהה בהיקפו למחצית מהמצב בכוח האדם שהיה נגרם כתוצאה מקיצור השירות. לשינוי מדהים זה היו כמה סיבות:

1. מספר עולים קטן באופן משמעותי מזה שהניחו הוגיה של תוכנית מצב"א.
2. גידול בהיקפן של דחיות השירות כפיצוי על הפגיעה באיכותם

החל מהשליש האחרון של 1996 חל מהפך במדדי המוטיבציה של המתגייסים לצה"ל. אחרי תקופה ארוכה של ירידה רצופה, שנמשכה מספר שנים, נרשמים לרוחב כל הספקטרום שינויים לטובה, אשר בחלקם הם התמתנות של מגמת הירידה, ובחלקם הם שינוי כיוון של ממש.

השאלה הגדולה היא: מה גרם למהפך?

האם שינוי בסביבה החיצונית (האזרחית) או שמא שינוי שחל במדיניות, בכללים ובגישה של המערכת הפנימית (צה"ל)? מאמר זה מציע מודל להבנת התופעה – מודל הלקוח מהתיאוריה של הכאוס – ומנתח את הדילמות שעמדו בפני מקבלי ההחלטות באכ"א בשנים 1995-1996, את ההחלטות שהתקבלו, את הפעולות שנקטו ואת התוצאות שהושגו.

רקע

רע"ן ת"ש באכ"א,
בוגר בכלכלה
ובמדעי המדינה,
מוסמך במדעי
המדינה

באמצע שנות ה-80 החלו מחזורי הגיוס לצה"ל לגדול באופן משמעותי. בתוך כעשור גדלה מצבת החיילים בשירות חובה – גברים ונשים – ב-40%. הסיבות לגידול זה היו בעיקר גידול בשנתוני הלידה (שהושפעו מה"בייבי בום" אחרי 1967 ומגל העלייה מברית-המועצות בתחילת שנות ה-70). מאוחר יותר נרשם גידול נוסף במספר המתגייסים בשל גל העלייה שהחל עם התפרקות ברית-המועצות ב-1989.

צה"ל ניצל את תוספת המתגייסים להקמת יחידות לוחמות להשלמת סדר-הכוחות ביחידות קיימות, להחלפת חיילי מילואים הן בדרג הלוחם והן בדרג העורפי ולמצום מספרם של אנשי הקבע והאזרחים עובדי צה"ל. מציאות זו, שהייתה חיובית בבסיסה, יצרה מצב שבו ניתן היה להקצות מדי שנה יותר חיילים ליחידות השונות, ונוצרה תחושה של עושר יחסי.



Goffman, E. Characteristics of Total Institution, **Symposium on Prevention and Social Psychiatry**, 1957

Hepburn, R.J., & Sataraton, J.R. Total Institution and Inmate Self-Esteem. **British Journal of Criminology**, 17, 1977, 237-250

Homant, R. Employment of Ex-offenders: The Role of Prisonization and Self-Esteem **Journal of Offender Counseling, Services And Rehabilitation**, 8, 1984, 5-23

Kennedy, D.B. A Theory of Suicide with Police Custody, **Journal of Police Science & Administration**, 12, 1984, 191-200

McCorrle, L.W. & Korn, R. Re-socialization within Walls, **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 1954, 293

Monzelis, N.P. Critical Note on Total Institutions, **Sociology**, 5, 1971, 113-120

Skyles, G. **The Society of Captives**, New Jersey, Princeton, 1958

Sykes, G. & Messinger, S. The Inmate Social System: Theoretical Studies in the Social Organization of the Prison, New York, **Social Science Research Council**, 1960, 5-19

Thomas, C.W. Theoretical Perspective on Prisonization: A Comparison of the Importation and Deprivation Models. **Journal of Criminal Law and Criminology**, 68, 1977, 135-145

Wellford. C. Factors Associated with Adoption of the Inmate Code: A Study of Normative Socialization. **Journal of Criminal Law, Criminology and Political Science**, 58, 1967, 197-203

Wheeler, S. Socialization in Correctional Communities. **American Sociological Review**, 26, 1961, 697-712



מתקני כליאה מתקדמים ולאמץ שיטות כליאה וגישות התואמות את פתחה של המאה ה-21.

ולבסוף, על מפקדים להבין את התהליכים העוברים על חייילים הנשלחים לבתי-כלא צבאיים ולהשתדל למצות אפיקי ענישה שונים לפני השימוש בעונש המאסר.

תקורות

אדד, מ' (1989) העברין בהתוותו, קרימינולוגיה, כ"ג, הוצאת אור-עם

ברקו, ע' (1989) הקשר בין מסקולניזציה לבין תהליך התמודדות והסתגלות בקרב אסירות, אוניברסיטת בראילן

חזן, ח' (1973) גילוייה של טוטליות יחסית בארגון החיים בבית אבות, אוניברסיטת תל-אביב

חימק, ח' (1989) הקשר בין אישיות, תפיסת משמעות החיים וסוג העבודה לבין שחיקה אישית, אוניברסיטת בראילן

Alfert, G.P., Noblit, G. & Wiorowski, J.J. Comparatives Look at Prisonization : Sex and Prison Culture, **Quarterly Journal of Correction**, 1, 1977, 29-34

Clemmer, D. **The Prison Community**, New York, Holt, 1958

Fox, J. (1975). Women in Crisis, in: Toch, H. **Men in Crisis: Human Breakdowns in Prison**, Chicago, Aladin Publishing Company

מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל

הסבר אפשרי

סא"ל רון שטרן

שילוב של סיבות חיצוניות (ירידת האידיאולוגיה הציונית, עליית האינדוידואליזם וכו') ושל סיבות פנימיות (מדיניות של ויתור על כוח אדם בעייתי, אי-תגמול לוחמים לעומת משרתים בעורף וכו') הביא בזמנו לירידה גדולה במספר המתגייסים המזכנים לשרת שירות משמעותי. שינוי היחס של צה"ל ללוחמים שינה את התמונה לטובה – בלי שחל שינוי כלשהו בסביבה החיצונית

צה"ל קיים עבודת מטה, שבסופה פורסמה במאי 1994 תוכנית שנקראה מצב"א (מיצוי כוח אדם). המטה הכללי של צה"ל דן בתוכנית וקבע, בין השאר, כי שירות החובה לגברים יקוצר ב-4 חודשים החל מסוף 1998. אולם המטה הכללי קבע שלושה סייגים להחלטתו:

1. הפעלתה האופרטיבית של התוכנית מותנית במימוש כל מרכיביה כחבילה אחת.
2. קבלת גיבוי תקציבי.
3. ההחלטה הסופית ביחס למימוש התוכנית תתקבל באוגוסט 1995.

משחלפה שנה התברר, כי הערכת המצב, שהביאה לתוכנית לקצר את שירות החובה, כבר אינה תקפה, וכי אין שום אפשרות לממש את תוכנית מצב"א.

ישנן סיבות רבות לשינוי החד הזה בהערכת המצב. המשמעותית שבהן היא עדכון מספרם החזוי של המתגייסים לשירות חובה בשנים 1996-2000. בבת אחת התחוויר למפקדי הצבא, כי הגידול הצפוי במספר המתגייסים – גידול שאמור היה לאפשר את קיצור השירות – לא יתממש וכי אף צפוי קיטון במספרי המתגייסים.

הנתון הבא יש בו כדי להמחיש את גודל השינוי: הקיטון במצבות של משרתי החובה – כפי שהופיע בתחזית המעודכנת – זהה בהיקפו למחצית מהצמצום בכוח האדם שהיה נגרם כתוצאה מקיצור השירות. לשינוי מדהים זה היו כמה סיבות:

1. מספר עולים קטן באופן משמעותי מזה שהניחו הוגיה של תוכנית מצב"א.
2. גידול בהיקפן של דחיות השירות כפיצוי על הפגיעה באיכותם

החל מהשליש האחרון של 1996 חל מהפך במדדי המוטיבציה של המתגייסים לצה"ל. אחרי תקופה ארוכה של ירידה רצופה, שנמשכה מספר שנים, נרשמים לרוחב כל הספקטרום שינויים לטובה, אשר בחלקם הם התמתנות של מגמת הירידה, ובחלקם הם שינוי כיוון של ממש.

השאלה הגדולה היא: מה גרם למהפך?

האם שינוי בסביבה החיצונית (האזרחית) או שמה שינוי שחל במדיניות, בכללים ובגישה של המערכת הפנימית (צה"ל)? מאמר זה מציע מודל להבנת התופעה – מודל הלקוח מהתיאוריה של הכאוס – ומנתח את הדילמות שעמדו בפני מקבלי ההחלטות באכ"א בשנים 1995-1996, את ההחלטות שהתקבלו, את הפעולות שנקטו ואת התוצאות שהושגו.

רקע

רע"ן ת"ש באכ"א,
בוגר בכנכ"ח
ובמדע' המדינה,
מוסמך במדע'
המדינה

באמצע שנות ה-80 החלו מחזורי הגיוס לצה"ל לגדול באופן משמעותי. בתוך כעשור גדלה מצבת החיילים בשירות חובה – גברים ונשים – ב-40%. הסיבות לגידול זה היו בעיקר גידול בשנתוני הלידה (שהושפעו מה"בייבי בום" אחרי 1967 ומגל העלייה מבית-המועצות בתחילת שנות ה-70). מאוחר יותר נרשם גידול נוסף במספר המתגייסים בשל גל העלייה שהחל עם התפרקות ברית-המועצות ב-1989.

צה"ל ניצל את תוספת המתגייסים להקמת יחידות לוחמות להשלמת סדר-הכוחות ביחידות קיימות, להחלפת חיילי מילואים הן בדרג הלוחם והן בדרג העורפי ולצמצום מספרם של אנשי הקבע והאזרחים עובדי צה"ל. מציאות זו, שהייתה חיובית בבסיסה, יצרה מצב שבו ניתן היה להקצות מדי שנה יותר חיילים ליחידות השונות, ונוצרה תחושה של עושר יחסי.



- של בוגרי החינוך הטכנולוגי וכמענה לצורכי קליטתם של עולים מחבר המדינות, שרצו להשלים לימודים על-תיכוניים;
- הקצאת כוח אדם רב יותר לשירות במג"ב ובמשטרת ישראל עקב המשימות הנוספות שהוטלו עליהם בעקבות הסכמי אוסלו.
- גידול משמעותי בנפל משירות החובה וקישון משמעותי בשיעור המתגייסים שהיו כשירים לשירות קרבי.

- ברצוני למקד את הדיון בסיבה הרביעית מתוך הנחה שהיא עשויה להצביע על בעיות בתחום המוטיבציה.
- לירידה בשיעור המתגייסים שהם בעלי כושר קרבי יכולות להיות סיבות רבות, שניתן לחלקן לשלוש קבוצות:
- שיפור ביכולת האבחון הרפואי כתוצאה מהתפתחויות טכנולוגיות.
 - יד קלה יותר של הוועדות הרפואיות על "הדק" הורדת הפרופיל הרפואי.
 - מכלול של גורמים, שלהם אנו נותנים את שם הקוד "מוטיבציה", ואשר קשורים לשינויים חברתיים ותרבותיים שעוברים על החברה הישראלית.

גורמי הירידה במוטיבציה ל"שירות קרבי"

את הירידה במוטיבציה לשרת כלוחמים או כחיילים ביחידות שדה ניתן לייחס לשלושה גורמים מרכזיים:

- הירידה בחשיבותה של האידיאולוגיה הציונית והתחזקות של תפיסות אינדיבידואליסטיות, הגורסות שמחויבותו של אדם היא בראש ובראשונה לעצמו ולביתו ולא לחברה שבה הוא חי. להתחזקות התפיסה האגוצנטרית הזאת תורמת הפרגמנטציה של החברה הישראלית – הפיכתה לקואליציה רופפת של קבוצות אינטרסים, שהחישוקים המחזיקים אותן יחד הולכים ומתרופפים במהירות.
- השחיקה בהערכה הציבורית לצה"ל. לאחר מלחמת ששת הימים נהנו קציני צה"ל מיוקרה עצומה, שבאה לידי ביטוי – בין היתר – ב"חטיפתם" של קצינים משתחררים לתפקידי מפתח בחברות כלכליות גדולות. לאחר מלחמת יום הכיפורים חל פיהות גדול ביוקרתם של קציני צה"ל, וכתוצאה מכך גם הצטמצמה האטרקטיביות של קריירה צבאית בעיני הצעירים בישראל.
- תהליך השלום. כאשר תחושת האיום החיצוני יורדת, מצטמצמת הנכונות להקרבה עצמית.

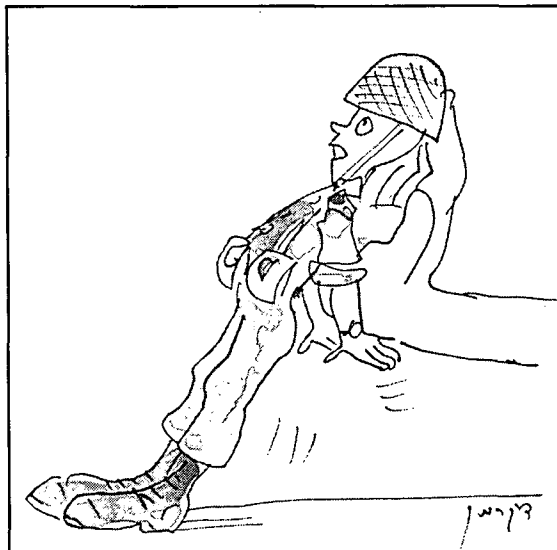
לשילוב של שלושת גורמים אלה הייתה השפעה דרמטית: בין 1985 ל-1994 קטן שיעור המתגייסים בעלי הכושר הקרבי ב-10%. הירידה הייתה רצופה ועקבית ולא נקטעה אפילו פעם אחת במשך 10 השנים האלה. כתוצאה מכך נרשם גידול משמעותי

במספר החיילים שלא ניתן היה לשבצם אלא בעורף בלבד. כפי שכבר הודגש במאמר זה, את הירידה בפרופיל הרפואי של המתגייסים יש לייחס לא רק לירידה במוטיבציה, אלא גם לבדיקות רפואיות יותר דקדקניות. שני אלה – הירידה במוטיבציה והבדיקות הקפדניות – הביאו לכך שהלכה והצטמצמה השליטה של צה"ל על שיבוצו של הפרט: אם לפני כעשור היה צה"ל משבץ כ-80% מהמתגייסים על-פי צרכיו, הרי שב-1995 ירד מספר זה ל-60%.

צה"ל עמד איפוא בפני פרדוקס חמור: מחד גיסא מחזורי הגיוסים הלכו וגדלו, אך מאידך גיסא נוצר בתחומים מסוימים מחסור בכוח אדם.

המחזוריים הגדולים יצרו בציבור תחושה של עודף, וכתוצאה מכך הועלו דרישות לקצר את שירות החובה ולגייס פחות אנשי מילואים. בצבא אף נוצרה נורמה של ויתור קל על מתגייסים בעייתיים.

צה"ל עמד בפני מצב של אסימטריה בלתי נסבלת: עודפי כוח אדם גדולים בתפקידים עורפיים לצד מחסור בכוח אדם



ביחידות שדה. לכן אין להתפלא על שביחידות העורף יש לעיתים אבטלה סמויה, בעוד שביחידות השדה מדווחים המשרתים על עומס רב ועל שחיקה.

לאסימטריה זו יש מחיר כלכלי כפול: מצד אחד עלות אחזקתם של חיילי העורף הרבים היא גדולה, ומצד אחר אי אפשר לוותר על שירותם של אנשי מילואים לשם הקלת העומס ביחידות השדה. המחסור בשדה לצד העודף הגדול בעורף פגע גם בדימויו של צה"ל. הוא הצטייר כצבא לא יעיל, שאינו מנצל כהלכה את משאביו האנושיים. נוסף על כך מואשם צה"ל שאינו דואג לתגמול כראוי את החיילים ביחידות השדה, אשר העומס עליהם הוא רב (שלא לדבר על חשיפתם המוגברת לסיכונים) לעומת חיילי העורף.

תוצאותיה של המדיניות החדשה היו מבהילות: בתוך שנה אחת בלבד קפץ מספר החיילים שאינם מסיימים שירות חובה מלא ביותר מ-50% והגיע ל-24% מכלל המשתחררים של שנת 1995.

התופעה גולשת אז אל מעבר למערכי המנהלה והשירותים וחודרת גם למערכי הלחימה, ההפעלה והאחזקה.

סקרים שעורכת מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל מצביעים גם הם על ירידה קבועה ומובהקת בנכונות הנוער לשרת בתפקידים התנדבותיים וקרביים. גם בקרב המתגייסים הולך ומצטמצם שיעורם של מי שרוצים להשתבץ ביחידות שדה. יתר על כן, שיעור החיילים המסווגים כמי שסובלים מקשיי הסתגלות עולה אף הוא בהתמדה וכבר מגיע



חייל מקבל חיסון במהלך חיולו. השאלה המסקרנת ביותר היא אם המהפך במוטיבציה יתמיד למרות שינוי הערכים בחברה הישראלית

ל-10% מהשנתון.

באגף כוח אדם מתגבשת ההכרה שמדיניות הגיוס שנוקט צה"ל משיקולים כלכליים פגעה ב"ערך השירות", וכי החיבור בין התהליכים החברתיים שתוארו לעיל לבין אותה מדיניות גיוס יצר "מסה קריטית". תגובת השרשרת כבר החלה, והפיצוץ הוא רק עניין של זמן.

הבנת ההתפתחויות התאפשרה כתוצאה מתהליך של "חשיבה אסטרטגית" שהתקיים באכ"א (בהובלת חטיבת התכנון) ואשר נמשך יותר משנה. תוך כדי התהליך נבחנו השפעות השינויים בסביבה החיצונית והפנימית על המשאב האנושי בצה"ל (ראו תרשים להלן).

במצב שנוצר לא ניתן להעלות על הדעת קיצור של שירות החובה. הסיבה: קיצור כזה יגדיל את העומס – הגדול בלאו הכי – על יחידות השדה ויחייב הישענות רבה יותר על אנשי מילואים. אז מה לעשות בעודפי כוח האדם שהצטברו בתפקידים העורפיים? צה"ל העדיף בסופו של דבר לנקוט את הפתרון הכלכלי: לשחרר משירות כל מי שהערכה לגביו היא שקלושים סיכוייו לשרת שירות משמעותי. מדיניות חדשה זו הופעלה החל מסוף 1994. בשל אילוצים משפטיים מפעיל צה"ל אותם הכללים באופן אחיד על כל האוכלוסיות ומאפשר למשתחררים טרם זמנם לצאת לאזרחות עם תעודת שחרור שאינה בבחינת "אות קין". נאמר בה שנושא התעודה שוחרר משיקולים ארגוניים.

חשיבה אסטרטגית והערכת מצב לכוח אדם



לגיטימציה לעודפים במפקדות (הגבהת רף התקינה של המנהלה ב-7% לעומת תוכנית מצב"א) ובפגיעה אפשרית במידת ההתחשבות בקשיים אישיים וכלכליים.

ע"פ נתוני המשרתים

נקבעה מדיניות ברורה של דיפרנציאציה לטובת המשרתים במערכים הקרביים וביחידות הקדמיות (ראו תרשים).

נפשיות אותנטיות.

כל הפעולות ננקטו במהירות לאור המדיניות החדשה, אך תוך הקפדה על שמירת בריאותם של החיילים.

פעולות אלה וההכרה בחיוניותן מחזקות את יכולת המפקדים לטפל בחייליהם במסגרת היחידות ובכלים פיקודיים, בלי שיווצר צורך להעביר את הבעיות לטיפולם של "סקטורים" אחרים ותוך הקטנה משמעותית של הנשירה מהיחידות. המסר ברור וחד: בצה"ל מתייחסים ברצינות לנושא כוח האדם. החיילים מבינים שזה הקו, שזו רמת

הציפיות, ומתנהגים בהתאם. המסר עובר גם לנוער העומד לפני גיוס.² (התהליך מורכב וקשה להוכחה, אך הסבר אפשרי ניתן למצוא בעובדה שבני כיתה אחת מתגייסים על פני כ-9 חודשים, ויש תהליך של היזון חוזר מהמתגייסים אל המלש"בים, ואף ייתכן שמבני שכבה בוגרת אל השכבה שמתחתיה).

השיפור הוא לרוחב כל הספקטרום: שיעורי הכשירות הקרבית מתייצבים ואף עולים במקצת, שיעור המבקשים להגיע לתפקידי לחימה עולה, הנשירה בהכשרה ובשירות יורדת, היקף הקבילות יורד. מדובר בשינוי כיוון הנצפה על-פני מספר נקודות בדיקה ולא כתופעה בודדת.

תגמול המשרתים העדפת המשרתים שירות משמעותי או הטובים יקבלו יותר

העדפה ותגמול
בהשתלבות
במשק

מלגות והעדפות
בקבלה למוסדות
לימוד

העדפת לוחמים
בחוק חיילים
משוחררים

שכר דיפרנציאלי
משופר
ללוחמים

החמרת הסנקציות נגד מי שלא
ממלא את חובתו האזרחית

טיפול רוח החייל הקרבי

המלחמה על כל לוחם

דטרמיניזם או כאוס?

התוצאות ברורות ומבוכות, אך כדי להעריך (לצרכים מבצעיים ולא רק לשימושים מחקריים) את הסיבות לשינוי ואת משקלן היחסי יש צורך במודל כלשהו. המודל הדטרמיניסטי,³ המבוסס על גרסיות מרובות משתנים, נכשל.⁴ תיאוריות מתחום מדעי ההתנהגות מספקות בסיס תיאורטי נאה לעין והסברים פוסט-פריוריים משכנעים, אך עם יכולת ניבוי מוגבלת.

נחוץ אפוא מודל אחר, וברצוני להציע שימוש במודל, הלקוח מתוך הדיסציפלינה של מערכות דינמיות שאינן לינאריות. הכוונה היא לתיאוריות מתורת הכאוס, ואנסה לתאר מדוע קיימת לרוונטיות לשימוש בתיאוריות אלו.

ראשית, תורת הכאוס מניחה רגישות גבוהה לנתוני הפתיחה, דבר הידוע יותר בשם "אפקט הפרפר". מערכת כגון זו שבה אנו עוסקים, המערבת עשרות אלפי בני-אדם ועוד מאות משתנים סביבתיים, דומה למערכת כאוטית בכך שאינה מאפשרת ידיעה מלאה של כל הפוזיציות ברגע נתון (ומכאן שגם אינה מאפשרת

הדיפרנציאליות מתבטאת בקידום, בתנאי שירות ובשכר, וצה"ל מקיים עבודת מטה למען הרחבת הדיפרנציאליות גם לתגמולים אזרחיים כגון: חוק חיילים משוחררים, משכנתאות, מלגות להשכלה גבוהה וקבלה לעבודה במגזר הציבורי.

תגמול חיובי מזהה ככלי המרכזי למימוש המדיניות, ואילו סנקציות למשמטמים נמצאות בעדיפות שנייה.

גם בקרב המפקדים מתפתחת ההבנה, שכוח האדם העומד לרשותם אינו מובן מאליו, וכי יש לנקוט פעולות שונות על מנת לטפחו ולשמור עליו, אחרת הוא פשוט יחסר. במפח"ש טבעו את הסיסמא "מלחמה על כל לוחם", ובאכ"א משנים את כללי המיון והשיבוץ, כך שחיילים המגיעים ליחידות הקדמיות יוכלו להישאר שם גם אם חלו שינויים במקצועם, בתפקודם או בכושרם הגופני. כך, למשל, שונתה פקודת הקלי"ב¹ באופן המאפשר למפקדים לממש בצורה טובה יותר את סמכותם ואת אחריותם; ספר הפרופילים, שלפיו נקבעים כללי המיון הרפואי, נבחן מחדש לאחר יותר מ-10 שנים; הקלי"ב הנפשי, שהיה אפיק משני לטיפול בבעיות של תנאי שירות, חוזר לייעודו המקורי: כלי עזר לטיפול בבעיות

ואלה מורכבות ממשפחות קטנות יותר, שבעצמן מורכבות מפרטים, שגם אותם ניתן לפרק למרכיבים פיזיולוגיים ומנטליים וכך הלאה.

בספרות הכאוס מתייחסים, למשל, לדרך שבה נוצרים "כוחות שוק" בכלכלה כאל מערכת כאוטית.

פתרון מערכות כאוטיות

באמרנו "כאוס" אין הכוונה לאנרכיה ולא-סדר מוחלטים, אלא להתנהגות שאינה לינארית הן במובן שאיננה דטרמיניסטית והן במובן שאי-אפשר לטפל בה באמצעות נגזרות על-ידי קירוב לישר. מערכות כאוטיות ניתנות לטיפול באמצעות המתמטיקה המודרנית, אך בעיקר ניתנות להבנה על-ידי שימוש במושגים אטרקטורים (מושכים).

כך, למשל, כדור שנטיל בקערה ינוע סביב הדפנות, אך ישאף תמיד להגיע לנקודה הנמוכה ביותר בקערה. נקודה זו היא האטרקטור.

אטרקטורים כאלה נפוצים במערכות טבע דומים כמו גם במערכות חיות, ובהקשר של המערכות הכאוטיות נאמר, כי האטרקטור הוא הגורם שאליה נמשכת המערכת הכאוטית. מערכת מזג האוויר, למשל, היא מערכת כאוטית (זו גם המערכת הראשונה שזוהתה ככזו). אנו יודעים שאפשר לפגוש גשם ואף סופות רעמים באוגוסט, אך האטרקטור של המערכת בישראל בתקופת הקיץ הינו מזג אוויר חמים, ועקרונות המערכת שואפת אליו. אטרקטורים כאלה נמצאים גם במערכות אנושיות.

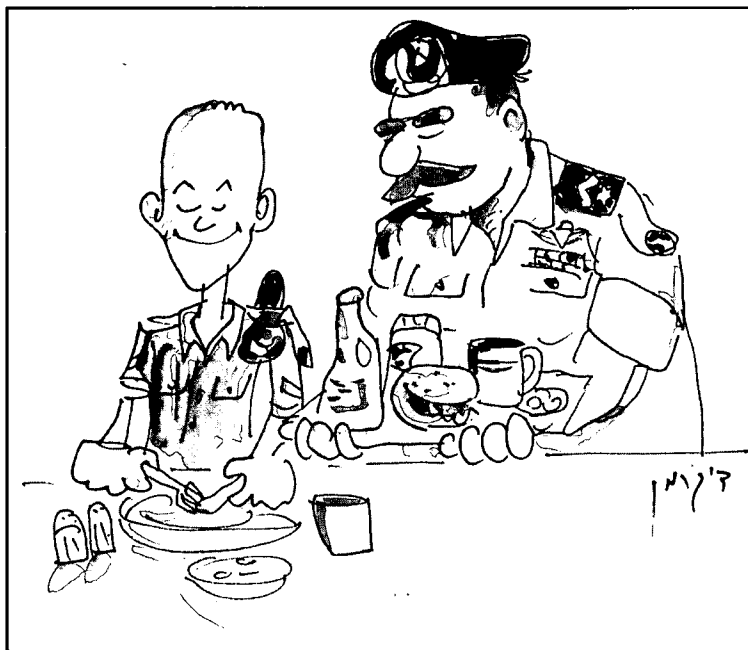
לצורך המחשה ניח כאקסיומה את המושג "טבע האדם טוב מנעוריו". מושג כזה (בהנחה שקיבלנו אותו) הינו אטרקטור, שכן אף שהמערכת האנושית מתנהגת בשונות מרובה תוך מתן ביטוי לאינטרסים אישיים, עדיין נוכל להסביר "דמוקרטיה", למשל, כתוצאה של אותו אטרקטור.

"שום אפשרי של הת'אוריה"

אנסה להדגים יישום אפשרי של תיאוריית המערכות הכאוטיות על הנושא שבו עוסק המאמר. בקטע העוסק בטיפול בבעיית המוטיבציה הצעתי הסבר באשר לדרך שבה עובר המסר מרמת המקרו (ניסוח המדיניות והפעלתה) לרמת המיקרו (חיילים ומלשי"בים).

בתור דוגמא אתאר תחילה מערכת מורכבת אחרת – קן נמלים:

הנמלה הינה יצור פשוט, המעבד אותות בסיסיים מאוד ואינו



לדעת באופן מלא מהם נתוני הפתיחה, ובכך שכל מערכת אנושית תגיע לתוצאות שונות מנקודת פתיחה שונה. יתר על כן, הכאוס מניח חוסר לינאריות. המשוואות אינן פתירות, ולא ניתן להעריך היכן נעמוד בנקודה מסוימת מבלי "לגלגל" את המשוואה עד לאותה נקודה ממש.

המערכת שבה אנו דנים "הוכיחה" אמפירית שהיא עומדת ב"מבחן" זה, וברור שלא ניתן לדעת בוודאות מה יהיה, למשל, שיעור החיילים בעלי הכושר הקרבי בעוד 5 שנים, בעוד ששיעור טעות של אחוז אחד במשתנה זה עשוי להביא למצבה לא יעילה בשיעור של כ-5% ממצבת הלוחמים.

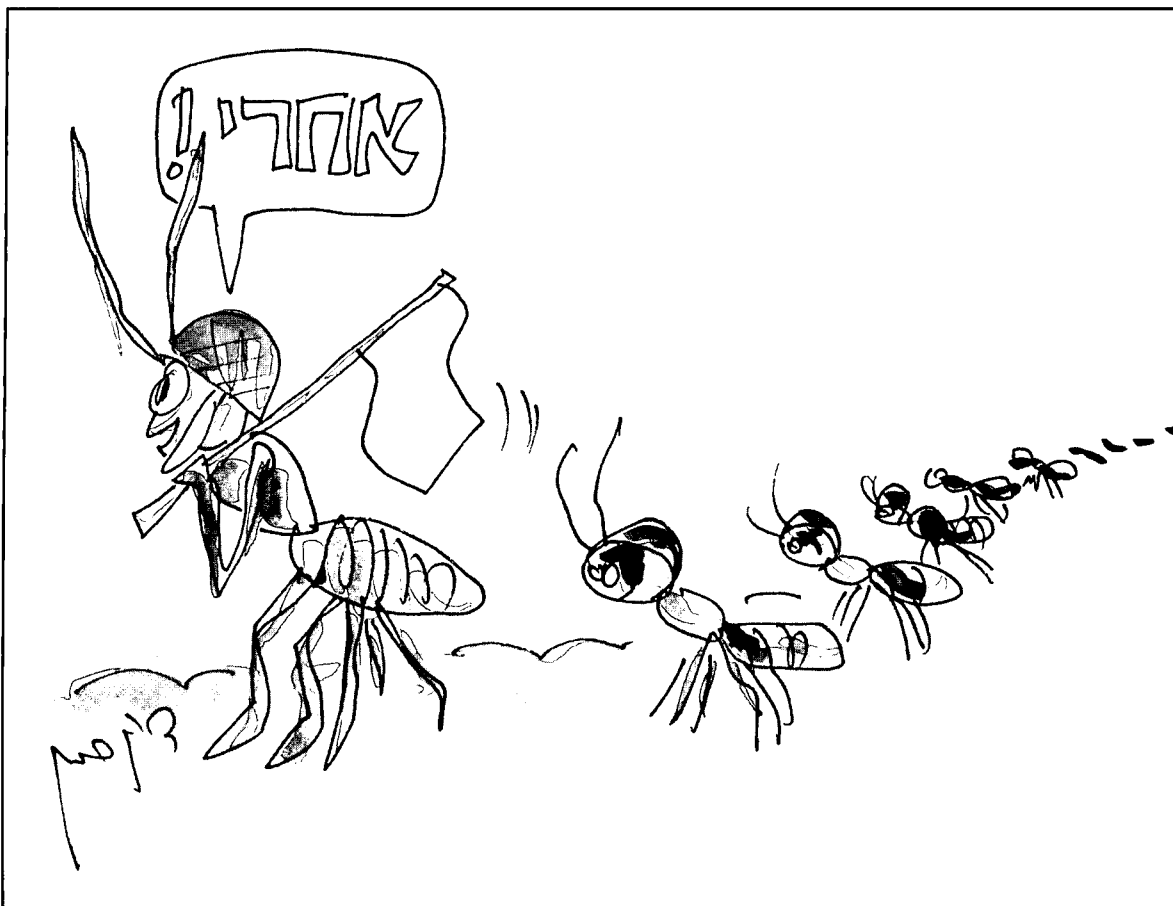
נקודת הדמיון השלישית קשורה למערכות מחזוריות. מערכת כוח האדם בצה"ל פועלת במחזוריות קבועה. הגיוס השנתי והעונתי, מערכת ההדרכה, התעסוקה המבצעית – כולם פועלים בתדירות קבועה. אנו יודעים שמערכות מחזוריות נוטות למצבים כאוטיים. דוגמאות לכך אפשר למצוא בפעולת הלב, העלול להגיע לעיתים למצב כאוטי (התקף-לב), או בתופעות שונות במזג האוויר, דוגמת "אל-ניניו", הגורם אחת לכמה שנים לבצורות ולשיטפונות באזורים שונים בעולם. הסיבה לכך נעוצה בתופעה של הגברה הנובעת מפעילות אנרגיה בתדר מסוים.

הנימוק האחרון בזכות הכאוס הינו הפרקטליות. פרקטליות היא התופעה הגורמת לחוסר הלינאריות, שכן כאשר אנו מטפלים בעקומות, אנו מצליחים לפתור אותן על-ידי קירוב לישר באמצעות נגזרות. התופעה הפרקטלית מראה שהעקומה לעולם אינה חלקה, ובכל קנה מידה – ולו גם הקטן ביותר – עדיין יהיה הקו שבור (ומכאן המונח פרקטל).

ניתן להוכיח שעקומות ההתנהגות האנושית הינן פרקטליות, שכן אם נצייר עקומה המתארת התנהגות של אוכלוסייה שלמה, נגלה שהיא מורכבת מסקלות קטנות יותר של תתי-אוכלוסיות,

הרמה האינדיווידואלית, וזו הדרך שבה עובר המסר אל הפרט, ונוצרת התנהגות של אוכלוסייה שלמה. בהקשר זה כבר הזכרתי את התופעה של היווצרות כוחות

מסוגל לחשיבה מתוככמת במיוחד. למרות זאת אנו עדים לתופעה שבה נוצר "שביל" של נמלים המשתרך למרחק רב בין הקן למקור מזון כלשהו.



השוק בכלכלה, אך אפשר לקשור תופעה זו לדרך שבה מעוצבות תרבות, אופנה ותבניות התנהגות רבות ושונות.

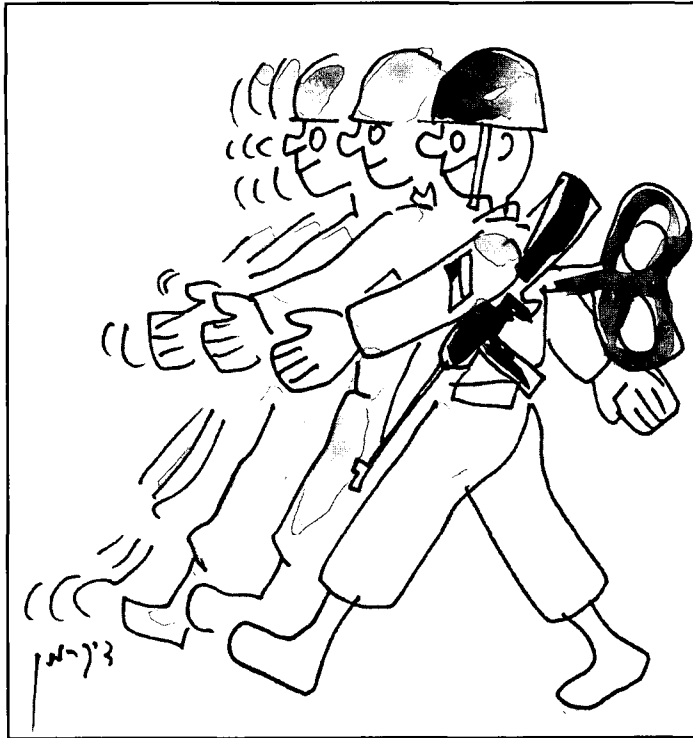
ס'כום

המאמר אינו תמציתו של מחקר מתודולוגי ושיטתי, אלא ניסיון להצביע על מהלכים בתחום מדיניות כוח האדם בצה"ל ועל הקשרם למדדים של התנהגות. השאלה מה משפיע תספק בודאי "פרנסה" לחוקרים רבים בתחומי הסוציולוגיה ומדעי ההתנהגות, אך המסקנה ברורה: למדיניות כוח האדם יש השפעה מיידית ומובהקת על התנהגותם של החיילים ושל המלש"בים. טענתי היא שהגורמים המשפיעים על המוטיבציה – ומכאן על מדדי ההתנהגות – שייכים בהכרח למערכת כאוטית, ומכאן ניתן להסיק, שבהכרח מתקיים גם אטרקטור רלוונטי. התוצאות האמפיריות שהוצגו קודם לכן מאפשרות להניח

הדרך שבה נוצר השביל היא פשוטה למדי: הנמלים מתפזרות בחיפוש אחר מזון. כאשר נמלה מסוימת מוצאת מזון, היא מודיעה על כך באמצעות הפרשת פרמונים. הנמלים האחרות קולטות ומעבירות הלאה את המסר, וכך נמלה אחת מחקה את תנועת חברתה ונוצר שביל נמלים.

האלמנט העיקרי בסיפור הנמלים הינו קיומן של שתי רמות: האחת – רמת הכלל – השביל שעבור הנמלה הבודדת הוא המציאות האובייקטיבית; השנייה – הנמלה הבודדת – היוצרת את השביל.

הנקודה שברצוני להמחיש היא, שאצל הנמלה לא קיימות תודעה והבנה של הקשר שבין פעולתה לבין יצירת השביל, אך למרות זאת נוצרת השפעה דו-סטטית בין שתי הרמות. מערכות אנושיות פועלות אף הן בארכיטקטורה דומה: אף שאין אפשרות לקודד בתוך כל פרט את התוכנית הסופית, ואף שכל פרט מושפע ומתנהג באופן אינדיווידואלי מאוד, בכל זאת מתקיים תהליך של טרנספורמציה דו-סטטית מרמת המקור אל



קיומה של מערכת כאוטית המושפעת משני אטרקטורים מרכזיים: הראשון – השינוי הסוציולוגי הרציף שעובר על החברה הישראלית ומושך את המערכת באופן קבוע כלפי מטה בכל הקשור למוטיבציה לשירות צבאי; השני – אשר בהינתן הראשון כאקסיומה או כגורם חיצוני שאין בידי הפרט אפשרות להשפיע עליו, הופך למעשה למשתנה החשוב – הוא מדיניות הצבא.

המסקנה היא, שבאופן כללי ולאורך זמן לא נוכל להעלות את העקומה הכללית של מדדי המוטיבציה, אך ניתן בהחלט ליצור וקטור חיובי שימתן את השיפוע ובנקודות מסוימות (המהוות נקודה זעירה על גבי העקומה התיאורטית, אך יכולות בקנה המידה שלנו להימשך זמן ארוך יחסית ואפילו שנתיים-שלוש) אף להפוך את השיפוע.

טענתי היא שהגורם המכריע ביצירת השינוי שתואר לעיל הינו מדיניות כוח האדם של הצבא. המשמעות המעשית של מסקנה זו היא שלמדיניות יש חלק ממשי ביצירת המציאות והיא אינה מוגבלת רק להתוויית הדרך בתהליך התכנון.

לפיכך מוטלת על צה"ל החובה לנסח מדיניות כוח אדם ולבנות כלים ליישומה מתוך תפיסה של

שותפות יצירתית בעיצוב המציאות ולא של היגררות אחריה. מדיניות כזאת מתחשבת באופן משמעותי יותר בצורכי הצבא תוך שהיא מקטינה את החשיבות היחסית של מה שנתפס על דינו כאילוץ חיצוניים.

הערות

1. פקודת הקליב – קובץ הכללים וההנחיות המסדירים את המרחק ממקום המגורים ותדירות החופשות של חיילים הסובלים מבעיות אישיות ו/או משפחתיות. תיקון הפקודה הביא להחמרת הקריטריונים והגדיל את סמכות המפקדים בשטח.
2. לא ניתן להתעלם גם מהאפשרות שהדיון הציבורי הנרחב בסוגיית המוטיבציה תרם אף הוא להעברת המסר.
3. המודל הדטרמיניסטי מנסה לחזות את המציאות בעתיד על בסיס ההנחה ש"מה שהיה הוא שיהיה", ושניתן לאמוד את משקלה של תופעה בהווה באמצעות מדידה סטטיסטית של העבר.
4. הכישלון נובע, לדעתי, מתנודתיות גבוהה במשקלו של כל משתנה מסביר לאורך ציר הזמן ולא מחוסר היכרות עם המשתנים או מחוסר מקצועיות בפיתוח מודלים לחיזוי. הערכה זו היא הנימוק המרכזי לבחירת מודל כאוטי ולא מודל של עמימות.

"הערת אזהרה"

המאמר מניח – אך אינו מוכיח – קשר בין מוטיבציה לבין התוצאות האמפיריות של מדדי ההתנהגות, כגון שיעורי הנפל והכשירות הרפואית. קשר זה נבחן ועוד ייבחן רבות, ולצורך הצגת הטיעון לא ראיתי צורך להתעמק במה שבלאו הכי מצוי ועוד יימצא שנים רבות בוויכוח.

כמו כן הטענה בדבר כישלון המודלים הדטרמיניסטיים אינה שלמה: כיוון שאין בידינו מדד שלם של מוטיבציה כפונקציה של המשתנים המשפיעים, אלא אוסף (שאינו משוקלל) של התנהגויות, הרי שניתן לטעון שלו היינו יוצרים מדד כזה, ניתן היה אולי לטפל בו באמצעים לינאריים.

לא בוצע כאן קישור שלם בין התיאוריה של מערכות דינמיות בלתי לינאריות לבין סוגיית המוטיבציה, והכוונה הייתה להצביע על האפשרות לקיים קשר כזה ולהציע לחקור אותו באופן שיטתי יותר.



הבטיחות בצה"ל ערוכה לביטחון?

סא"ר

העברת הסמכות לחקור תאונות אימונים מהמפקדים לגורמים
חינוכיים אולי מקטינה בטווח הקצר את מספר הנפגעים באימונים,
אבל תעלה ביקור במלחמה הבאה

רבה ההעזה בחקירת הבלתי ידוע, אולם רבה יותר ההעזה בהטלת ספק בידוע.
קארל ר' פופר

נועדו, כידוע, להכין את הצבא למלחמה, ולכן הם צריכים לתרגל
אותו בצורה הקרובה ביותר למציאות המלחמתית.

פיקוד ואימונים – ביזור וריכוז (המדרגות הפירמידאלית)

הצבא מונה רבבות בני-אדם ומאות אלפי פריטי ציוד. אדם בודד
יכול לפקח באורח שוטף, קבוע, הדוק ובלתי אמצעי לכל היותר
על מספר מצומצם של אנשים, של מערכות אמצעי-לחימה ושל
אירועים. גודל הארגון הוא הגורם הראשון לצורך בביזור.¹
מגבלות השליטה האנושית והרצון להתגבר עליהן יצרו את
מדרגות הארגון הצבאי ואת קיומו של מבנה הפיקוד
הפירמידאלי.² סיבה נוספת להיווצרותה של שרשרת הפיקוד היא
ייחודו של המקצוע הצבאי ומורכבותו הרבה. על כך אמר גדול
הוגי הדעות של המלחמה, קארל פון-קלאוזוויץ:

מלחמה היא עיסוק יחיד במינו... שונה ונבדלת מכל שאר
העיסוקים הממלאים את ח" האדם. זאת כתוצאה
מארבעת מרכיביה: הסכנה, המחמץ הגופני, ח" הוודאות
והאקראיות.³

המקצוע הצבאי נוטה להיות שמרני בין המלחמות – עד
כדי קפיאה על השמרים – בשל העדר הזדמנויות לבחון את
עצמו בתנאי אמת. לעומת זאת, המעבד ממצב שגרה למצב מלחמה

בתרגיל שנערך בצאלים בנובמבר 1992 נהרגו חמישה חיילים
ונפצעו שישה. אירוע זה הסעיר את דעת הקהל בישראל ואת
השלטונות בדרג הצבאי והמדיני כאחד. בשל התאונה הוחלט
להפסיק לאלתר את האימונים בצה"ל למשך שלושה ימים,
והוקמה ועדת חקירה בראשותו של אלוף (מילי) מנחם עיני. על
הוועדה הופעל לחץ סמוי לסיים את החקירה מהר ככל האפשר,
על מנת שהדרג הצבאי יוכל להסיק מסקנות ולקבוע נהלים
מחמירים חדשים בתחום הבטיחות באימונים. מקרה זה ממחיש
לא רק את היחס לנושא הבטיחות בצה"ל, אלא בעיקר את דרך
הטיפול בנושא.

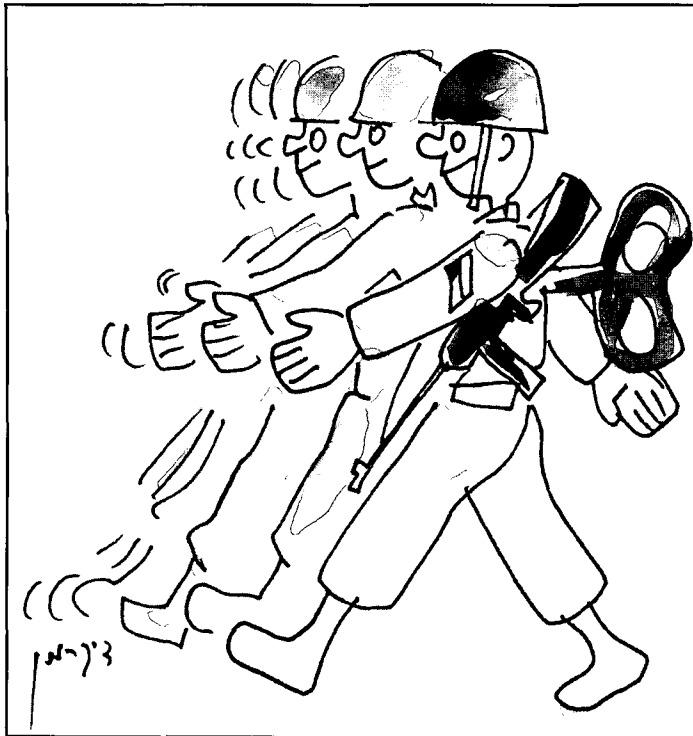
במאמר זה יתואר מערך הבטיחות בצבא וייבחנו צורכי
הקמתו, דרך הפעלתו ומידת התיאום בינו לבין המערכת הצבאית
בכללותה. נקודות אלה ייבחנו לאור העובדה שהמערכת הצבאית
מהווה אומנם מערכת ציבורית עם כללים ונהלים, אך גם לאור
העובדה שאלה ייחודיים לה בלבד. בבסיס הדברים עומדות שתי
שאלות:

קצין חו"ם
בעוצבה

1. האם העיסוק בבטיחות בצה"ל, כפי שהוא מתבצע כיום,
משרת את צורכי הביטחון?
2. האם הפקעת החקירות של תאונות האימונים מידי הצבא
תשפר את המצב?

נקודת המוצא של הדיון היא שהמערכת הצבאית, ככל
מערכת, אמורה לשקוד על ביצוע ייעודה ועל טיפוחו – דהיינו
קיום המוכנות למלחמה וההתכוננות המתמדת אליה. האימונים





קיומה של מערכת כאוטית המושפעת משני אטרקטורים מרכזיים: הראשון – השניו הסוציולוגי הרציף שעובר על החברה הישראלית ומושך את המערכת באופן קבוע כלפי מטה בכל הקשור למוטיבציה לשירות צבאי; השני – אשר בהינתן הראשון כאקסיומה או כגורם חיצוני שאין בידי הפרט אפשרות להשפיע עליו, הופך למעשה למשתנה החשוב – הוא מדיניות הצבא.

המסקנה היא, שבאופן כללי ולאורך זמן לא נוכל להעלות את העקומה הכללית של מדדי המוטיבציה, אך ניתן בהחלט ליצור וקטור חיובי שימתן את השיפוע ובנקודות מסוימות (המהוות נקודה זעירה על גבי העקומה התיאורטית, אך יכולות בקנה המידה שלנו להימשך זמן ארוך יחסית ואפילו שנתיים-שלוש) אף להפוך את השיפוע.

טענתי היא שהגורם המכריע ביצירת השניו שתואר לעיל הינו מדיניות כוח האדם של הצבא. המשמעות המעשית של מסקנה זו היא שלמדיניות יש חלק ממשי ביצירת המציאות והיא אינה מוגבלת רק להתוויית הדרך בתהליך התכנון.

לפיכך מוטלת על צה"ל החובה לנסח מדיניות כוח אדם ולבנות כלים ליישומה מתוך תפיסה של שותפות יצירתית בעיצוב המציאות ולא של היגררות אחריה. מדיניות כזאת מתחשבת באופן משמעותי יותר בצורכי הצבא תוך שהיא מקטינה את החשיבות היחסית של מה שנתפס על ידנו כאילוצים חיצוניים.

הערות

1. פקודת הקלי"ב – קובץ הכללים וההנחיות המסדירים את המרחק ממקום המגורים ותדירות החופשות של חיילים הסובלים מבעיות אישיות ו/או משפחתיות. תיקון הפקודה הביא להחמרת הקריטריונים והגדיל את סמכות המפקדים בשטח.
2. לא ניתן להתעלם גם מהאפשרות שהדיון הציבורי הנרחב בסוגיית המוטיבציה תרם אף הוא להעברת המסר.
3. המודל הדטרמיניסטי מנסה לחזות את המציאות בעתיד על בסיס ההנחה ש"מה שהיה הוא שיהיה", ושניתן לאמוד את משקלה של תופעה בהווה באמצעות מדידה סטטיסטית של העבר.
4. הכישלון נובע, לדעתי, מתנודתיות גבוהה במשקלו של כל משתנה מסביר לאורך ציר הזמן ולא מחוסר היכרות עם המשתנים או מחוסר מקצועיות בפיתוח מודלים לחיזוי. הערכה זו היא הנימוק המרכזי לבחירת מודל כאוטי ולא מודל של עמימות.

"הערת אזהרה"

המאמר מניח – אך אינו מוכיח – קשר בין מוטיבציה לבין התוצאות האמפיריות של מדדי ההתנהגות, כגון שיעורי הנפל והכשירות הרפואית. קשר זה נבחן ועוד ייבחן רבות, ולצורך הצגת הטענות לא ראיתי צורך להתעמק במה שבלאו הכי מצוי ועוד יימצא שנים רבות בוויכוח.

כמו כן הטענה בדבר כישלון המודלים הדטרמיניסטיים אינה שלמה: כיוון שאין בידינו מדד שלם של מוטיבציה כפונקציה של המשתנים המשפיעים, אלא אוסף (שאינו משוקלל) של התנהגויות, הרי שניתן לטעון שלו היינו יוצרים מדד כזה, ניתן היה אולי לטפל בו באמצעים לינאריים.

לא בוצע כאן קישור שלם בין התיאוריה של מערכות דינמיות בלתי לינאריות לבין סוגיית המוטיבציה, והכוונה הייתה להצביע על האפשרות לקיום קשר כזה ולהציע לחקור אותו באופן שיטתי יותר.



הבטיחות בצה"ל ערוכה לביטחון?

סא"ל ר'

העברת הסמכות לחקור תאונות אימונים מהמפקדים לגורמים
חיצוניים אולי מקטינה בטווח הקצר את מספר הנפגעים באימונים,
אבל תעלה ביוקר במלחמה הבאה

רבה ההעזה בחקירת הבלתי ידוע, אולם רבה יותר ההעזה בהטלת ספק בידוע.
קארל ר' פופר

נועדו, כידוע, להכין את הצבא למלחמה, ולכן הם צריכים לתרגל
אותו בצורה הקרובה ביותר למציאות המלחמתית.

פיקוד ואימונים - ביזור וריכוז (המדרגיות הפירמידלית)

הצבא מונה רבבות בני-אדם ומאות אלפי פריטי ציוד. אדם בודד
יכול לפקח באורח שוטף, קבוע, הדוק ובלתי אמצעי לכל היותר
על מספר מצומצם של אנשים, של מערכות אמצעי-לחימה ושל
אירועים. גודל הארגון הוא הגורם הראשון לצורך בביזור.¹
מגבלות השליטה האנושית והרצון להתגבר עליהן יצרו את
מדרגיות הארגון הצבאי ואת קיומו של מבנה הפיקוד
הפירמידלי.² סיבה נוספת להיווצרותה של שרשרת הפיקוד היא
ייחודו של המקצוע הצבאי ומורכבותו הרבה. על כך אמר גדול
הוגי הדעות של המלחמה, קארל פון קלאוזוויץ:

מלחמה היא עיסוק יחיד במינו... שונה ונבדלת מכל שאר
העיסוקים הממלאים את חיי האדם. זאת כתוצאה
מארבעת מרכיביה: הסכנה, המאמץ הגופני, אי-הוודאות
והאקראיות.³

המקצוע הצבאי נוטה להיות שמרני בין המלחמות - עד
כדי קפיאה על השמרים - בשל העדר הזדמנויות לבחון את
עצמו בתנאי אמת. לעומת זאת, המעבר ממצב שגרה למצב מלחמה

בתרגיל שנערך בצאלים בנובמבר 1992 נהרגו חמישה חיילים
ונפצעו שישה. אירוע זה הסעיר את דעת הקהל בישראל ואת
השלטונות בדרג הצבאי והמדיני כאחד. בשל התאונה הוחלט
להפסיק לאלתר את האימונים בצה"ל למשך שלושה ימים,
והוקמה ועדת חקירה בראשותו של אלוף (מיל') מנחם עינן. על
הוועדה הופעל לחץ סמוי לסיים את החקירה מהר ככל האפשר,
על מנת שהדרג הצבאי יוכל להסיק מסקנות ולקבוע נהלים
מחמירים חדשים בתחום הבטיחות באימונים. מקרה זה ממחיש
לא רק את היחס לנושא הבטיחות בצה"ל, אלא בעיקר את דרך
הטיפול בנושא.

במאמר זה יתואר מערך הבטיחות בצבא וייבחנו צורכי
הקמתו, דרך הפעלתו ומידת התיאום בינו לבין המערכת הצבאית
בכללותה. נקודות אלה ייבחנו לאור העובדה שהמערכת הצבאית
מהווה אומנם מערכת ציבורית עם כללים ונהלים, אך גם לאור
העובדה שאלה ייחודיים לה בלבד. בבסיס הדברים עומדות שתי
שאלות:

קצין חג"ם
בעוצבה

1. האם העיסוק בבטיחות בצה"ל, כפי שהוא מתבצע כיום,
משרת את צורכי הביטחון?
2. האם הפקעת החקירות של תאונות האימונים מידי הצבא
תשפר את המצב?

נקודת המוצא של הדיון היא שהמערכת הצבאית, ככל
מערכת, אמורה לשקוד על ביצוע ייעודה ועל טיפוחו - דהיינו
קיום המוכנות למלחמה וההתכוננות המתמדת אליה. האימונים





שהאימונים יהיו יעילים הם צריכים לדמות בצורה מדויקת ככל האפשר מצבים שבהם נתקלים החיילים והמפקדים בשדה הקרב. שיטות האימון ודרכי ההדרכה הן אמצעים להשגת המטרה. וזה מה שכתב קלאוזוויץ בסוגיה זו:

חשוב עד מאוד שהחי"ל הגבוה או הנמוך בדרגה לא יפגוש במלחמה בחופעות אשר תמלאנה אותו, בראותו אותו לראשונה, חרדה או תימהון המטרה המבוקשת היא לשפוך באימונים אור כה חזק, עד כי יפור הרבה מאפילת ליל הקרב.⁸

תפקידו של המפקד בצבא, אם כן, אינו מצטמצם בשום פנים רק בפיקוד על חייליו, אלא כולל גם את החובה להכשירם לקראת מילוי תפקידם.⁹

בטיחות באימונים וחקירת תאונות

בשנים האחרונות חלה מהפכה בנושא הבטיחות באימונים בצה"ל. נראה כי מעולם לא הייתה תודעת בטיחות גבוהה כל כך בקרב המפקדים והחיילים, ומעולם לא הקפידו על משמעת בטיחות באימונים כמו היום. באופן יחסי לצבאות העולם, מספר הנפגעים באימונים בצה"ל הוא הקטן ביותר, ולמרות זאת נושא תאונות האימונים ממשיך לזכות לחשיפה רבה ולתהודה ציבורית עם כל תקלה שמתפרסמת.

כותבי הוראות הבטיחות ומיישמייהן מאמצים בדרך כלל את "הנחת החמור ביותר" – דהיינו נותנים מענה למצב הקיצוני שיכול להתרחש כדי למנוע אותו.¹⁰ בכך הם מונעים מהאימונים לדמות בצורה אמינה ככל

האפשר למציאות שתשרור בעת מלחמה.

קו חשיבה זה בנושא הבטיחות באימונים התפתח בצה"ל בתחילת שנות ה-80. אולם נראה שהסדקים המשמעותיים הראשונים במערכת כולה נוצרו בראשית שנות ה-90. אלה באו לידי ביטוי בעיקר בהחלטה להפקיע את נושא הבטיחות מהמפקדים, להקים מערך של קציני בטיחות ולהעביר לידי מצי"ח והפרקליטות הצבאית חקירות של תאונות אימונים. קודם לכן נחקרו תאונות אימונים על-ידי מפקדים כחלק מההוויה המקצועית הצבאית, שתכליתה לימוד, ניתוח, הפקת לקחים ושיפור.

לפיכך אין להתפלא על כך שהצבא הפנה את מוקד הטיפול

הוא כה פתאומי וכה חד, עד כי קשה להסתגל אליו. אבל הלוחמים נאלצים להסתגל אליו ואף עושים כן⁴ – או שהם מובסים. המענה לשתי הבעיות האלה – הצורך להתמודד במצבי אי-ודאות במלחמה והמעבד החד משגרה לחירום – ניתן בשתי דרכים: פיקוד משימתי ואימונים.

שיטת הפיקוד המשימתי מתבססת על התמודדות רצופה עם הצורך לנצל את הזמן ביעילות המקסימלית בתנאים של ערפל קרב ושל אי-ודאות וכן על הצורך לפעול מהר ככל האפשר – כולל בתנאים של משברי תקשורת – דבר המחייב יוזמות של מפקדים מקומיים. לכן אין בשדה הקרב המודרני מקום לפיקוד ולבקרה הדוקים מדי מצד הדרגים הממונים (ניהול ריכוזי).

שיטת הפיקוד המשימתי היא למעשה "טכנולוגיית שליטה" – לא במשמעות של אמצעים טכניים, אלא במשמעות של שיטה מערכתית לקיום מינהל תקין⁵ תוך ביצוע המשימות. כדי שהכפיפים יוכלו לנהל את מבצעהם תוך גילוי יוזמה ומתוך ניצול מלוא הסמכות שניתנה להם, נדרש המפקד הממונה להתמקד בהבהרת הכוונה של תוכנית המבצעים וביעדים הסופיים של הלחימה.



שיטת פיקוד זו מציבה בפני המפקדים בכל הרמות דרישות רבות מאוד. היא מחייבת לעיתים קבלת החלטות, הסותרות את משימתו הקונקרטי של מפקד מקומי, אם התקבלה המסקנה, שביצועה של אותה משימה אינו מקדם את המטרה, שהיא למעשה משימת הדרג הפוקד. הצורך בהאצלת סמכויות כולל, כמובן, גם את המטה. לשון אחר, השיטה פועלת תוך שהדרג הממונה סומך ידו על הדרגים הכפיפים לו ועל מטהו. וכך בכל הרמות נדרשים המפקדים לגלות יוזמה ולממש את המטרה תוך נשיאה באחריות אישית.⁶

מטרת האימונים היא להכין חיילים, מפקדים, יחידות ועוצבות לביצוע משימותיהם העתידיות בשדה הקרב.⁷ כדי

מערך הבטיחות בצה"ל והוראות הבטיחות

מערך הבטיחות בצה"ל במתכונתו הנוכחית הוקם בתקופת כהונתו של רב-אלוף אהוד ברק כרמטכ"ל. הקמתו, שהייתה פרי כניעה להלחץ ציבורי-תקשורתי, כוונה מלכתחילה ליצור "פיגוס", שישמש את הדרג הפיקודי בתחום הבטיחות. אולם הכוונה המקורית נשכחה עד מהרה, ומערך זה – בתור גוף חורג ו"עצמאי" – מיהר בתוך זמן קצר לקיים פעילות "בהתאם" למתואר בספריית הארגון בצה"ל:

כל ממלא תפקיד או גורם אחר שהם מיוותרים במפקדה (כלומר, שאינם חיוניים או לפחות דרושים) חמיד יפריעו לעילות התפקוד. מעצם היותם מיוותרים, הם יאריכו ויסרבלו תהליכים, יפיעלו פיקוח (בלתי הכרחי) על אלה שמתחתם וכו'. ככל שיגברו נכונותם לעבוד

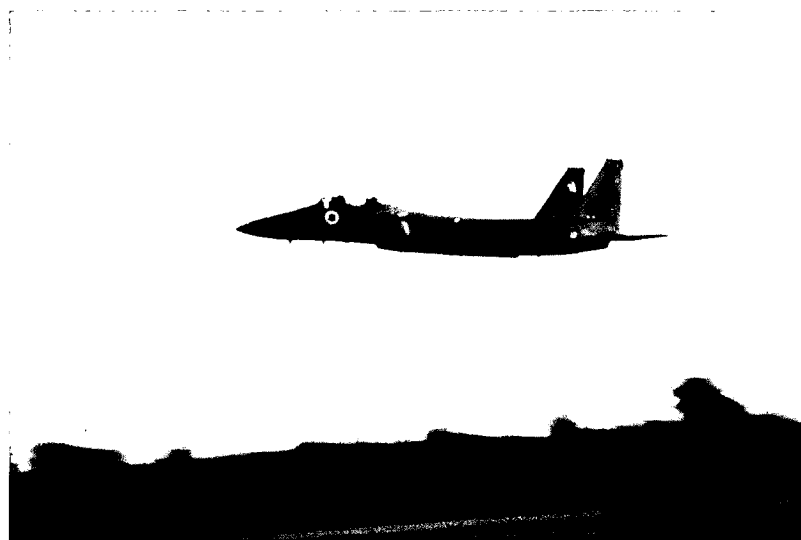
בתאונות לתחום המשפטי – שאינו תחום צבאי – ועל כך שהולך וגובר הלחץ הציבורי להפקיע מידי צה"ל לחלוטין את חקירת התאונות.

עקב כך הוחלפה בצה"ל ההוויה המקצועית של חקירת תאונות ב"אווירה משפטית", דהיינו חיפוש אשמים.¹¹ אווירה זו, המתעלמת לכאורה מכך שסיכון חיי אדם הוא חלק בלתי נמנע מהמאמץ לשמור על ביטחון מדינת ישראל, משמשת קרקע נוחה לתפיסה שהשתרשה בישראל בשנים האחרונות, ולפיה כל אדם שנופל באימונים הוא קורבן שווא. מכאן קצרה הדרך להגשת כתבי-אישום נגד כל מפקד שתחת פיקודו התרחשו אירוע בטיחותי או תאונה.¹²

חלף זמן עד שהמטה הכללי הבין כי מדובר בתחום עקרוני בעל חשיבות עצומה.¹³ כיום כבר ברורה לפיקוד העליון לא רק חשיבות הנושא, אלא גם העובדה שטיפול שגוי בו גרם לצבא נזקים חמורים ועלול לגרום בעתיד נזקים נוספים. על ההחלטה להוציא את חקירת התאונות מידי הצבא אמר הרמטכ"ל, רא"ל אמנון ליפקין-שחק:

אם הצבא לא יחקור את תאונות האימונים, הוא לא ילמד מתאונות האימונים. אם א' פעם יצאו חקירת התאונות וההעמדה לד"ן מידי הצבא – אלה יהיו משפטים שיימרו עד אין סוף.¹⁴

את השלכותיה של ועדת חקירה חיצונית ניתן היה לראות בעבודתה של "ועדת עברי", שמונתה לחקור את אסון המסוקים בפברואר 1997. עוד בטרם סיימה הוועדה את עבודתה, כבר ניתן היה לעמוד על הנזקים שנגרמו – בהתנהגות, במנטליות ובגישה של טייסי חיל האוויר.



מטוס "אף-15"
בטיסת אימונים.
טייסים רבים
מתלוננים שהוראות
בטיחות קפדניות
פוגעות בהתכוננות
למלחמה

וחריצותם, כן תגבר מעורבותם שאינה במקומה ויתרבו נזקיה.¹⁷

הספרות המקצועית גורסת שמערכת ההדרכה בצבא כוללת בתוכה גם את האימונים וגם את הבטיחות בהם. מערכת זו אינה תחום או מקצוע השייכים ל"מומחים", אלא הם חלק אינטגרלי מתפקיד המפקד – החל מהרמה הזוטרה ביותר וכלה ברמה הבכירה ביותר.¹⁸ הפרדת הדיווחים והתחקירים ה"בטיחותיים" מהתחקיר הכולל של המשימה – כמוה כהכרזה שהבטיחות אינה חלק ממרכיביה. כתוצאה מכך נוצרה ביורוקרטיה נפרדת המטפלת בתחום זה.¹⁹ כל מערכת ביורוקרטית נוטה לשמר את קיומה. לשם כך עליה להצדיק את קיומה, והמכשיר המרכזי שבאמצעותו היא עושה זאת הוא ייצור נהלים,

בחיל האוויר היה מי שהתריס כלפי מפקד החיל: אם ניתן לגורמים חיצוניים לנהל אותנו ולקבוע את האופן שבו נטוס ונחאמן, השר יהיה מבסוט, העם יבוא על סיפוקו, הארמים השכולים יריגעו. אולי אפילו נפחית את מספר התאונות, אבל חיל האוויר יפסיד את המלחמה הבאה.¹⁵

העברת חקירתן של התאונות המתרחשות בצבא לידי גורם חיצוני כמוה ככריתת הענף שעליו יושב הצבא. חקירת התאונות צריכה להיות חלק אינטגרלי מהתרבות הארגונית הייחודית של המערכת הצבאית ומרכיב הכרחי בקיומה של היררכיית הפיקוד הצבאי.¹⁶ ניתן להשוות את הניסיון להפקיע מידי המפקדים את חקירת התאונות לניסיון להפקיע את הפתולוגיה מידי הרופאים.

החלטה המבוססת על שיקול דעת יישא המחליט באחריות מלאה לתוצאות.

ריבוי הוראות הבטיחות באימונים ובעיקר הדרך שבה נדרשים כיום קציני השדה למלאן מוליכים לתוצאות הפוכות מהמתבקש. משמע, הם מסיטים את תשומת הלב מהעיקר, שהוא – כאמור – "הצעידה המסוכנת בגבולות מעטפת הביצועים", לעיסוק בגודש פרטים והנחיות.²⁴ ניתן לומר שצורת היישום הנדרשת לגבי הוראות הבטיחות היא הַתְּשִׁיטָה (מלשון התשה) בעיקרה והפוכה לתפיסת הבטיחות הכוללת של צה"ל, שהיא הכרעית ביסודה.

סיכום וניתוח

הארגון הצבאי ומערכת הפיקוד שעומדת בראשו אמורים ליצור את האיזון הנכון בין מגבלות האנוש מזה לבין דרישות העיסוק הייחודי מזה. ביזור בכלל ושיטת הפיקוד המשימתי בפרט הם רכיב מהותי של היכולת לנהל את הגוף הצבאי ולהניעו בתנאים קיצוניים למשימותיו. הצבא, ככל מערכת, צריך להתכונן לקראת ייעודו – עובדה שמשמעה התכוננות מתמדת למלחמה באמצעות אימונים. אימונים אלה צריכים להיות קרובים ככל האפשר למציאות המסוכנת השוררת בשדה-הקרב. בהגדרת האימונים כמושכל הראשון של הצבא אין הכוונה לזילות בחיי אדם, חלילה. נהפוך הוא. אין ספק שחיי אדם יקרים, ויש לעשות ככל שניתן כדי למנוע קורבנות. צריך להסיק – ובמלוא החומרה – את הלקחים מכל אירוע בטיחותי, כל שכן אם

תוצאותיו טרגיות. אך בו בזמן עלינו לזכור, שצבא הוא עסק מסוכן: הורגים ונהרגים בו. סיכון חיי אדם הוא חלק בלתי נמנע מהמאמץ לשמור על ביטחון ישראל. כשנופלים בקרב, נתפס המוות כרע הכרחי, אבל חשוב להבין, שגם להכנות למלחמה יש מחיר. במציאות שלנו – אי-הכנת הצבא להתמודד עם האיומים הצפויים לו כמוה כגזר-דין מוות על חיילים רבים, שימצאו עצמם לומדים רק בשעת אמת, כשהאויב משמש להם "מדריך".²⁵ בטיחות באימונים וחקירת תאונות צריכות להיות חלק מההוויה הצבאית, שתכליתה לימוד, ניתוח, הסקת מסקנות ושיפור היכולת המקצועית והמבצעית. זהו בראש ובראשונה האינטרס של הצבא. אל לו לצה"ל להצטרף לתופעה של ארגונים ציבוריים הנוקטים מדיניות המנוגדת לאינטרס שלהם עצמם. תופעה זו מתקיימת לאורך ההיסטוריה כולה ללא הבדל מקום ותקופה.²⁶ המסקנה הברורה מכל האמור לעיל היא שלא נוכל "לכסות" את עצמנו בעזרת נהלים, הוראות בטיחות וכדומה מפני כל מה שעלול להתרחש. כל כמה שנשכלל ונוסיף עוד נהלים ועוד הוראות, עדיין יהיו מצבים חדשים, בלתי צפויים, אשר לא יתאימו לספר הוראות הבטיחות.

הוראות ומידע, דהיינו ייצור והפצה של ניירת. הצפת המערכת במידע מנפחת מפקדות ומגדילה את הסרבול ואת הוסר הגמישות.²⁰

תרגומן הכמעט אוטומטי של המסקנות מתחקירי תאונות האימונים ומתחקירי ה"כמעט תאונות" להוראות בטיחות (הנוספות לאלה שכבר קיימות) יצרה הצטברות עצומה של הוראות כאלה. הצטברות זו הובילה למצב אבסורדי: הקצונה הזוטרה ביחידות הקרביות כמעט שאינה מסוגלת כיום למלא את התפקידים ואת המשימות המוטלים עליה מבלי לעבור על



חוקי הבטיחות.²¹ מצב זה יוצר למעשה "מלכוד 22": היצמדות לנהלים תמנע אימונים ראויים, אימונים ברמה נאותה, שבמהלכם תתרחש תאונה, יביאו לידי העמדתו לדין של המאמן.²² לשיטתו של מערך הבטיחות, כרכי הוראות הבטיחות – על אלפי דפיהם ועשרות אלפי ההוראות הכתובות בהם – הם דוקטרינה פוזיטיבית, מין ספר הדרכה (Manual) לפעולה. אולם נקודת המוצא של כרכים אלה היא שאין לסמוך על שיקול דעתו של הכפיף. פעם נוספת אנו למדים, שתפיסת הבטיחות מושתתת על עיקרים שהפוכים לשיטת הפיקוד המשימתית.

קלאוזביץ, לעומת זאת, אינו מאמין באפשרות לכתוב כרך (יהיה עב כרס ככל שיהיה), ובו הוראות ונהלים שיוכלו לתת תשובה לכל מצב ולכל אפשרות. הוא מבחין בין כללים לבין קווים מנחים. לדעתו, ניתן בהחלט לצייד את המפקד בקווים מנחים, היכולים לשמש מעין מדריך לא מחייב, שיעזור לו להתמודד עם מצבים שאין הוא מכיר. אולם קווים מנחים אלה אינם פוטרים אותו מהצורך להפעיל את שיקול דעתו, ואם יחליט לפעול בשונה מהמומלץ, לא יהיה מדובר ב"עבירה" או ב"חריגה" מההוראות המוכתבות, אלא בשיקול דעת שונה.²³ מובן שבקבלו



פלס מתאמן
בחילוץ נפגע מתוך
שדה מוקשים. כיום
כבר יש לחיילים
הקרביים תחושה
שהמערכת משתדלת
לתגמל אותם על
מאמציהם
המיוחדים

אין בכוונתי לומר כי אסור לנו לצייד את החייל ואת המפקד בשום מערכת של כלים ועיקרים. להפך. חובה עלינו להדריך אותו ולמנוע ממנו כניסה למצבים, שבסבירות גבוהה עלולים להסתיים בתאונה, אולם זאת על-ידי מספר מינימלי של הוראות ושל נהלים. וכפי שניסח זאת הפילוסוף הרומאי סנקה: "ראוי לו לחוק שיהא קצר למען הקל על הדיוטות את שמירתו". בצורה זו ייוותר בידיהם של כל חייל ושל כל מפקד די מרחב חופשי לשיקול דעת ברמתו. בכל מקרה עלינו להבין, כי תמיד נצטרך להפעיל מידה כזו או אחרת של שיקול דעת, ולכך עלינו לחנך ולהרגיל את המפקדים בכל הרמות.

הערות

1. חיים גיא, **יסודות במינהל ציבורי**, תל-אביב, דקל, 1986, עמ' 72
2. המטה הכללי, עקד כללי 1-331, **עקרונות ארגון** צה"ל, אג"ת-אג"ם מה"ד, יוני 1990, עמ' 11
3. רוג'ר אשלי ליאונרד, **על המלחמה, מדריך קצר לקלאוזוביץ**, תל-אביב, מערכות, 1977, עמ' 108 ו-81
4. מייקל קארבר, **אדוני המלחמה**, תל-אביב, מערכות, 1985, עמ' 9
5. דוד נצרי ואריה נאור, **יסודות המינהל הציבורי**, תל-אביב, האוניברסיטה הפתוחה, 1996, (יחידות 3-4), עמ' 28
6. חנן שוורץ, פיקוד משימתי לצבא איכותי. בתוך: צבי עופר ואבי קובר (עורכים), **איכות וכמות**, תל-אביב, מערכות, 1985, עמ' 449-450
7. תא"ל גדעון, אימון והדרכה כמקדמי איכות, **שם**, עמ' 468
8. על המלחמה, **שם**, עמ' 90-91
9. המטה הכללי, עקד כללי 1-103, **ההדרכה בצבא**, כרך א', יולי 1964, עמ' ג'
10. יצחק רביד, על הנחת החמור ביותר, **מערכות**, 351, ינואר 1997, עמ' 2-19
11. אלכס פישמן, כניעתו של צה"ל, **מעריב**, 16 במארס 1995, עמ' 3
12. אריאלה רינגל-הופמן, התקוממות האלופים, **ידיעות אחרונות**, המוסף לשבת, 13 במארס 1997, עמ' 18-19
13. אלכס פישמן, **שם**
14. יובל קרני ועמיר רפפורט, הרמטכ"ל: ספק אם נדע את הסיבה להתרסקות המסוקים, **ידיעות אחרונות**, 10 במארס 1997, עמ' 18
15. סימה קדמון, הולכים ומסתבכים, **מעריב**, המוסף לשבת, 7 במארס 1977, עמ' 8
16. אלכס פישמן, **שם**

17. עקרונות ארגון צה"ל, **שם**, עמ' 45
18. ההדרכה בצבא, **שם**, עמ' ג'
19. יסודות המינהל הציבורי, **שם**, עמ' 44
20. עקרונות ארגון צה"ל, **שם**, עמ' 47
21. צבי לניר, על האסטרטגיה ועל הטקטיקה בבטיחות באימונים, **מערכות** 323, 1993, עמ' 43
22. גיזף הלר, **מלכוד 22**, תל-אביב, ביתן, 1971, עמ' 44-45
23. יצחק בן-ישראל, על החתירה לשלמות ועל תוצאותיה הלא צפויות, **מערכות** 335, 1994, עמ' 7
24. לניר, **שם**
25. ויסקונט סלים, **מתבוסה לניצחון**, תל-אביב, **מערכות**, 1977, עמ' 27
26. ברברה טוכמן, **מצעד האיוולת**, תל-אביב, מעריב, 1986, עמ' 11



הפתעה בגזר

ד"ר נח וולפסון

מוזדיעין מדזיק, הפתעה, מצביאות מצויות ודבקות במטרה הנחילו לצלבנים את אחד מניצחונותיהם הגדולים ביותר על צבאו של צלאח א-דין. לרוע מזלם, ניצחון טקטי מזהיר לא יכול היה לפצות על נחיתות אסטרטגית חמורה

רקע כללי

העשור האחרון לקיום הממלכה הראשונה של ירושלים הצלבנית מאופיין בניסיונות מוסלמיים חוזרים ונשנים להטיל מצור על ערים ועל מבצרים צלבניים באזורי מפתח של הממלכה. למערכות מצור אלו היו שתי מטרות, משנית ועיקרית: המשנית – לנסות לכבוש את הנקודות הנצורות; העיקרית – למשוך את צבא השדה הצלבני לקרב בתנאים נחותים ולמגררו. מיגור צבא השדה הצלבני היה ממילא מבטיח את השגת המטרה המשנית. נוכחותו של צבא השדה הצלבני מנעה מהצבאות המוסלמיים להטיל את כל כובד משקלם בפעולות המצור ולסיימן בהכרעה. בגזר התחולל הקרב הראשון בעשור שבין 1177 ל-1187. בסדרת קרבות זו, שהסתיימה בתבוסת הצלבנים בקרני חיטין ב-1187, התגוננה ממלכת ירושלים בפני התקפות מוסלמיות חוזרות ונשנות.

הרקע המדיני לקרב גזר

1169 נחשבת לשנת מפנה במזרח התיכון. נור א-דין, השליט הסלגיוקי של סוריה, שלח באותה שנה את שירכוה, דודו של צלאח א-דין, לכבוש את מצרים מידי הפאטימים. אמאלריך ה-I, המלך הצלבני, חשש מאיחוד של סוריה ושל מצרים ובתיאום עם מנואל ה-II, קיסר ביזנטיון, פלש למצרים והטיל מצור על דמיאטה. פלישה זו הסתיימה בתבוסה – שבה מילא צלאח א-דין תפקיד מרכזי – והצבא הצלבני נסוג ממצרים. צבאו של נור א-דין השתלט איפוא על כל מצרים, אך נמנע מלהדיח את החליף הפאטימי. לאחר מות שירכוה נעשה צלאח א-דין לווזיר הראשי של החליף הפאטימי, ולאחר שזה מת – ב-1171 – נעשה יורשו בפועל, אף שלהלכה היה עדיין כפוף לנור א-דין.

משהתחזק מעמדו במצרים, החל צלאח א-דין פועל יותר

ויותר כשליט אוטונומי – כנראה מתוך מגמה להכריז בסופו של דבר על עצמאותו. בשל כך עמד נור א-דין לצאת נגדו, אך הוא מת קודם ששמע המל-חמה יצא אל הפועל (מאי 1174).

חודשיים לאחר מותו של נור א-דין מת אמאלריך ה-I בירושלים, כשהוא בן 38. את מקומו תפס בלדווין ה-IV (המצורע), שהיה באותה עת בן 13.

צלאח א-דין ניצל את מותם של שני המנהיגים הדור מיננטיים באיזור כדי להשתלט בהדרגה על כל סוריה.

בספטמבר 1176 הושמד צבא ביזנטיין טיון בקרב מיריו-קיפאלון על-ידי הסולטן הסלגיוקי קיליגי ארסלן ה-II, וביזנטיון איבדה את



ד"ר למדעים מדויקים
מנכ"ל חברת
מטאורו-טק לשירותי
מטאורוכוונה





פּלס מתאמן
בחילוץ נפגע מתוך
שדה מוקשים. כיום
כבר יש לחיילים
הקרביים תחושה
שהמערכת משתדלת
לתגמל אותם על
מאמציהם
המיוחדים

אין בכוונתי לומר כי אסור לנו לצייד את החייל ואת המפקד בשום מערכת של כלים ועיקרים. להפך. חובה עלינו להדריך אותו ולמנוע ממנו כניסה למצבים, שבסבירות גבוהה עלולים להסתיים בתאונה, אולם זאת על-ידי מספר מינימלי של הוראות ושל נהלים. וכפי שניסח זאת הפילוסוף הרומאי סנקה: "ראוי לו לחוק שיהא קצר למען הקל על הדיוטות את שמירתו". בצורה זו ייוותר בידיהם של כל חייל ושל כל מפקד די מרחב חופשי לשיקול דעת ברמתו. בכל מקרה עלינו להבין, כי תמיד נצטרך להפעיל מידה כזו או אחרת של שיקול דעת, ולכך עלינו לחנך ולהרגיל את המפקדים בכל הרמות.

הערות

1. חיים גויאל, **יסודות במינהל ציבורי**, תל-אביב, דקל, 1986, עמ' 72
2. המטה הכללי, עקד כללי 1-331, **עקרונות ארגון** צה"ל, אג"ת-אג"ם מה"ד, יוני 1990, עמ' 11
3. רוג'ר אשלי ליאונרד, **על המלחמה, מדריך קצר לקלאוזוויץ**, תל-אביב, מערכות, 1977, עמ' 108 ו-81
4. מייקל קארבר, **אדוני המלחמה**, תל-אביב, מערכות, 1985, עמ' 9
5. דוד נצרי ואריה נאור, **יסודות המינהל הציבורי**, תל-אביב, האוניברסיטה הפתוחה, 1996, (יחידות 3-4), עמ' 28
6. חנן שוורץ, פיקוד משימתי לצבא איכותי. בתוך: **צבי עופר ואבי קובר (עורכים), איכות וכמות**, תל-אביב, מערכות, 1985, עמ' 449-450
7. תא"ל גדעון, אימון והדרכה כמקדמי איכות, **שם**, עמ' 468
8. על המלחמה, **שם**, עמ' 90-91
9. המטה הכללי, עקד כללי 1-103, **ההדרכה בצבא**, כרך א', יולי 1964, עמ' ג'
10. יצחק רביד, על הנחת החמור ביותר, **מערכות**, 351, ינואר 1997, עמ' 2-19
11. אלכס פישמן, כניעתו של צה"ל, **מעריב**, 16 במארס 1995, עמ' 3
12. אריאלה רינגל-הופמן, התקוממות האלופים, **ידיעות אחרונות**, המוסף לשבת, 13 במארס 1997, עמ' 18-19
13. אלכס פישמן, **שם**
14. יובל קרני ועמיר רפפורט, הרמטכ"ל: ספק אם נדע את הסיבה להתרסקות המסוקים, **ידיעות אחרונות**, 10 במארס 1997, עמ' 18
15. סימה קדמון, הולכים ומסתבכים, **מעריב**, המוסף לשבת, 7 במארס 1977, עמ' 8
16. אלכס פישמן, **שם**

17. עקרונות ארגון צה"ל, **שם**, עמ' 45
18. ההדרכה בצבא, **שם**, עמ' ג'
19. יסודות המינהל הציבורי, **שם**, עמ' 44
20. עקרונות ארגון צה"ל, **שם**, עמ' 47
21. צבי לניר, על האסטרטגיה ועל הטקטיקה בבטיחות באימונים, **מערכות** 323, 1993, עמ' 43
22. גיזף הלר, **מלכוד 22**, תל-אביב, ביתן, 1971, עמ' 44-45
23. יצחק בן-ישראל, על החתירה לשלמות ועל תוצאותיה הלא צפויות, **מערכות** 335, 1994, עמ' 7
24. לניר, **שם**
25. ויסקונט סלים, **מתבוסה לניצחון**, תל-אביב, **מערכות**, 1977, עמ' 27
26. ברברה טוכמן, **מצעד האיזולת**, תל-אביב, מעריב, 1986, עמ' 11



הפתעה בגזר

ד"ר נח וולפסון

מוזייעין מדויק, הפתעה, מצביאות מצוינת ודבקות במטרה הנחילו לצלבנים את אחד מניצחונותיהם הגדולים ביותר על צבאו של צלאח א-דין. לרוע מזלם, ניצחון טקטי מזהיר לא יכול היה לפצות על נחיתות אסטרטגית חמורה

רקע כללי

העשור האחרון לקיום הממלכה הראשונה של ירושלים הצלבנית מאופיין בניסיונות מוסלמיים חוזרים ונשנים להטיל מצור על ערים ועל מבצרים צלבניים באזורי מפתח של הממלכה. למערכות מצור אלו היו שתי מטרות, משנית ועיקרית: המשנית – לנסות לכבוש את הנקודות הנצורות; העיקרית – למשוך את צבא השדה הצלבני לקרב בתנאים נחותים ולמגרורו. מיגור צבא השדה הצלבני היה ממילא מבטיח את השגת המטרה המשנית. נוכחותו של צבא השדה הצלבני מנעה מהצבאות המוסלמיים להטיל את כל כובד משקלם בפעולות המצור ולסיימן בהכרעה. בגור התחולל הקרב הראשון בעשור שבין 1177 ל-1187. בסדרת קרבות זו, שהסתיימה בתבוסת הצלבנים בקרני חיטין ב-1187, התגוננה ממלכת ירושלים בפני התקפות מוסלמיות חוזרות ונשנות.

הרקע המדיני לקרב גזר

1169 נחשבת לשנת מפנה במזרח התיכון. נור א-דין, השליט הסלגיוקי של סוריה, שלח באותה שנה את שירכוה, דודו של צלאח א-דין, לכבוש את מצרים מידי הפאטימים. אמאלריך ה-I, המלך הצלבני, חשש מאיחוד של סוריה ושל מצרים ובתיאום עם מנואל ה-II, קיסר ביזנטיון, פלש למצרים והטיל מצור על דמיאטה. פלישה זו הסתיימה בתבוסה – שבה מילא צלאח א-דין תפקיד מרכזי – והצבא הצלבני נסוג ממצרים. צבאו של נור א-דין השתלט איפוא על כל מצרים, אך נמנע מלהדיח את החליף הפאטימי. לאחר מות שירכוה נעשה צלאח א-דין לוויזיר הראשי של החליף הפאטימי, ולאחר שזה מת – ב-1171 – נעשה יורשו בפועל, אף שלהלכה היה עדיין כפוף לנור א-דין. משהתחזק מעמדו במצרים, החל צלאח א-דין פועל יותר

ויותר כשליט אוטונומי – כנראה מתוך מגמה להכריז בסופו של דבר על עצמאותו. בשל כך עמד נור א-דין לצאת נגדו, אך הוא מת קודם שמשע המל-חמה יצא אל הפועל (מאי 1174).

חודשיים לאחר מותו של נור א-דין מת אמאלריך ה-I בירושלים, כשהוא בן 38. את מקומו תפס בלדווין ה-IV (המצורע), שהיה באותה עת בן 13.

צלאח א-דין ניצל את מותם של שני המנהיגים הדור-מיננטיים באיזור כדי להשתלט בהדרגה על כל סוריה. בספטמבר 1176 הושמד צבא ביזנטיין בקרב מיריו-קיפאלון על-ידי הסולטן הסלגיוקי קיליגי ארסלן ה-II, וביזנטיון איבדה את



ד"ר למדעים מדויקים
מנכ"ל חברת
מטאור-טק לשירותי
מטאורולוגיה



יכולתה לסייע לצלבנים. הברית, אשר נרקמה בעבר בין הקיסר מנואל ה-II ובלדווין ה-III (אחיו של אמאלריך הראשון וקודמו בכתר) הפכה איפוא לחסרת כל ערך מעשי. זהו איפוא הרקע הרחב לקרב גזר: בעוד מצרים וסוריה התאחדו תחת הנהגתו של צלאח א-דין, נותרו הצלבנים מבודדים מבעל בריתם המרכזי באיזור.

הכוחות שהשתתפו בקרב גזר

הצבא הצלבני שהשתתף בקרב גזר כלל כ-500 אבירים – כמחצית מהכוח שעמד לרשות הממלכה הצלבנית. האבירים האחרים של הממלכה, ובהם אבירי מסדר סנט ג'ון, שהו בצפון, ליד אנטיוכיה, עם פיליפ הרוזן מפלנדריה. (בקרוב חטיין, לשם השוואה, השתתפו כ-1,200 אבירים – כל כוח האבירים שעמד לרשות הממלכה הצלבנית. לשם השוואה גתו של ריכוז כוח זה הופקרו למעשה מבצרים והושארו בהם רק חילות מצב קטנים).

יש להניח כי בהתאם ליחס המקורי של 1:10 בין רגלים לאבירים בצבא הצלבני, לווה כוח האבירים בקרב גזר על-ידי כ-5,000 חיילי רגלים או פרשים קלים. על הצבא בראשות צלאח א-דין אין מידע רב. ויליאם מצור (ראש חצרו של אמאלריך ה-I וההיסטוריון החשוב ביותר של ממלכת ירושלים הראשונה) כתב שהכוח המוסלמי מנה 1,000 חיילים מהמשמר האישי של צלאח א-דין, 6,000 ממלוכים מובחרים ו-18 אלף לוחמים אחרים.

מספרים אלה הם קרוב לוודאי מוגזמים, שכן לצבא



המוסלמי לא היו חיילים כה רבים. בקרב חטיין מנה הצבא המוסלמי בין 15 אלף ל-20 אלף חיילים, ונראה כי זה כל הכוח שעמד לרשותו של צלאח א-דין. ניתן איפוא להניח – בין היתר על סמך גודלו של הצבא המוסלמי במערכות אחרות – שצלאח א-דין הטיל למערכת גזר כ-10,000 פרשים, מתוכם כ-1,000 חיילים מהמשמר האישי שלו והשאר פרשים קלים.

מטרות המוסלמים

מסע המלחמה של צלאח א-דין החל בשלהי 1177, לאחר שאת הציוד הלוגיסטי הכבד שלו הוא השאיר באל-עריש. מאחר שקשה מאוד להטיל מצור על עיר בתקופת החורף, בפרט כשקיים מחסור בציוד מתאים, ומאחר שלצלבנים הייתה עליונות בים, סביר להניח שמטרתו העיקרית של צלאח א-דין הייתה לפשוט ולבוזז ועל-ידי כך לגרום לצלבנים נזק כלכלי. מטרה משנית עשויה הייתה להיות פיתויו של צבא השדה הצלבני להיכנס לקרב בתנאים הנוחים למוסלמים. ברור כי לצבא המוסלמי לא הייתה יכולת להטיל מצור מסודר על ביצורי הצלבנים.

מטרות הצלבנים במערכה

האסטרטגיה של ממלכת הצלבנים בעשור האחרון לקיומה (1177-1187) הייתה הגנתית ביסודה. עקב העדיפות המוסלמית המכריעה לא יכלו הצלבנים להרשות לעצמם אפילו את האבדות הכרוכות בקרב מוצלח נגד המוסלמים, שכן לאבדות אלה לא היה תחליף. מפלה – ידעו הצלבנים – עלולה הייתה להביא להכחדתם. לעומת זאת למוסלמים לא היה מחסור במשאבים, ותבוסה עלולה הייתה לכל היותר לאלץ אותם להפסיק את המערכה באותה שנה ולדחות את המשכה לשנה שלאחר מכן. לפיכך עקרון המלחמה המרכזי של הצלבנים היה שימור הכוח וריכוזו של צבא השדה שלהם, שקיומו ותנועתו החופשית בשטח שירתו שתי מטרות:

- א. שמירה על ערי הצלבנים מפני מצור מוסלמי.
- ב. סיכול פשיטות מוסלמיות הרסניות על העורף הצלבני.

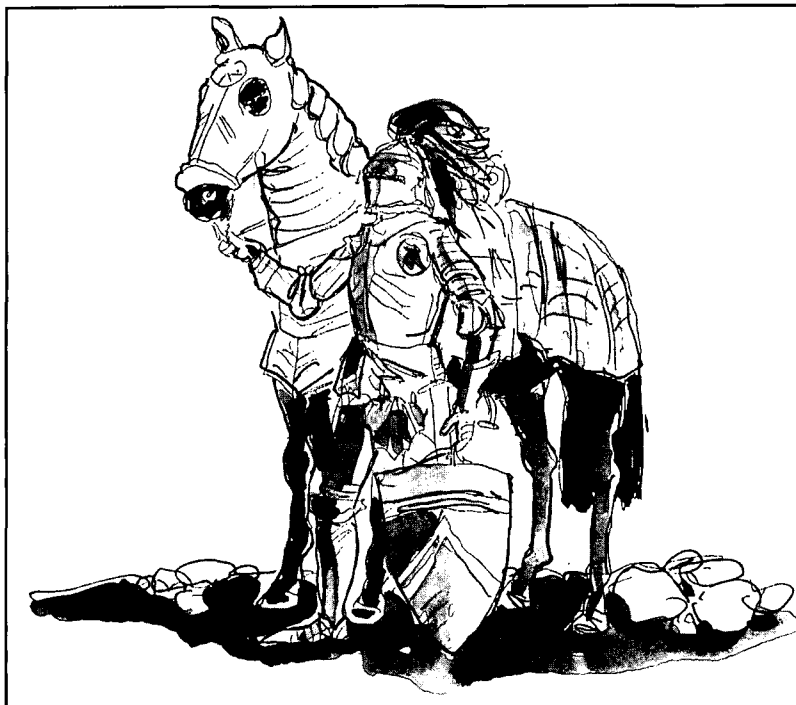
את פעילות הצלבנים במערכת גזר יש לשפוט לפי שתי מטרות מרכזיות אלה. בראשית המערכה מנעו כוחות הצלבנים מהמוסלמים לתקוף את סביבות הערים המבוצרות אשקלון ועזה, ואילו בהמשך המערכה, כשהתברר כי מטרת המוסלמים היא שוד וביזה, פעל צבא הצלבנים כדי לעצור פעילות זו. השמדת הצבא המוסלמי הייתה ניצול מוצלח מאוד של הזדמנות שנקרתה לצלבנים; זו לא הייתה מטרתם העיקרית במערכה.

באותה תקופה והן יחסית למשאביה הכלכליים של ממלכת ירושלים.

בשנים האחרונות לקיומה של הממלכה היה צבא השדה שלה המכשיר העיקרי לשמירת שלמותה. עצם קיומו ויכולת תנועתו בשדה הם שמנעו מהמוסלמים להטיל מצור על ערי המבצר הצלבניות. כל אימת שהמוסלמים ניסו להטיל מצור על עיר צלבנית כלשהי, די היה בעצם הופעתו של צבא השדה הצלבני כדי לגרום לנסיגתם המיידית. התוצאה: בסיום מערכות הקיץ שהתנהלו בשנים 1177-1186 לא יכלו המוסלמים להצביע על הישגים טריטוריאליים כלשהם.

המצביאים הצלבניים – בלדווין ה-IV, ריימונד ה-III (השליט של רוזנות טריפולי) וגידה-ליוניאן (גיסו של בלדווין ה-IV) – הפגינו כולם זהירות רבה בהטלת הצבא למערכה מכרעת. כתוצאה מכך ניהל צבא השדה הצלבני

מגעים רבים עם הצבא המוסלמי בשנים 1177-1186, אך מספר המערכות שאליהן הוטל לקרב היה קטן מאוד.



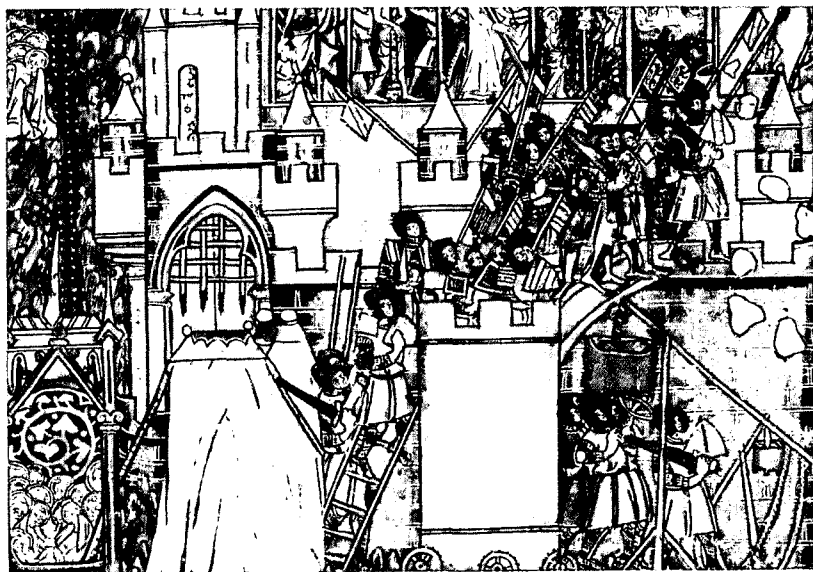
צבא השדה הצלבני

צבא השדה של ממלכת ירושלים היה הנכס האסטרטגי הנייד היחיד שעמד לרשות הצלבנים בארץ-ישראל. הסדי"כ שלו – כ-1,000 אבירים וכ-10,000 רגלים – יכול היה להתמודד בהצלחה נגד כל צבא שהמוסלמים היו מסוגלים להעמיד בשדה הקרב באמצעות גיוס מרבי של כל משאביהם במצרים, בסוריה ובצפון עיראק. אין ספק שהיה זה צבא גדול מאוד הן יחסית למקובל

קרב גזר – המהלכים הראשונים

קרב גזר התנהל ב-25 בנובמבר 1177 בשפלת החוף הדרומית (ראו מפה בעמ' 47). לצלאח א-דין נודע כי חלק נכבד מכוחות הממלכה הירושלמית נמצא עם הרוזן פיליפ מפלנדריה באיזור

אנטיוכיה ועסוק במצור על העיר אל-חראם. הוא החליט איפוא לנצל את ההזדמנות ולפלוש לממלכת ירושלים. צבא צלאח א-דין, שהיה מורכב אך ורק מגייסות מצריים, חצה את גבול הממלכה הצלבנית ליד מבצר דרום (שמדרום לעזה) ב-18 בנובמבר 1177. אבירי מסדר הטמפלרים, אשר ההגנה על עזה, במבואות הדרומיים של הממלכה, הייתה באחריותם, הועיקו מבעוד מועד תגבורות מכל מבצריהם בממלכה ופנו דרומה, לאיזור עזה. אולם למראה הכוח המצרי הגדול הם בחרו שלא להתמודד עימו בשדה הקרב, ותחת זאת הסתגרו במבצרם שבעזה. עקב מחלתו של מפקד הצבא (הקונסטובל), המפרי ה-II מטורון



יום הקרב – 25 בנובמבר 1177

בבוקר ה-25 בנובמבר 1177 יצא המלך בלדווין ה-IV צפונה. בדרכו השמיד את הכוח המצרי הקטן שהשאיר צלאח א-דין ליד אשקלון. אולם נראה כי שרידים מהכוח המצרי הצליחו להגיע למחנה העיקרי ולהודיע על פריצת הצלבנים מאשקלון. אולם בידי צלאח א-דין לא היה כל מידע נוסף על פעולות הצלבנים. במשך הבוקר נעו הצלבנים בהסתר לאורך שפת הים, כאשר כוחו של בלדווין אדון רמלה נמצא בחלוץ בהתאם לנוהג הפיאודלי. הצלבנים נעו במהירות והגיעו למבצר איבלין (יבנה). שם הצטרפו אליהם כוחות מהמצודה, והם הצטיידו במים ובמידע עדכני על מקום הימצאו של הגוף המוסלמי העיקרי. לאחר מנוחת התרעננות הם המשיכו במסע מזרחה במבנה התקפי. הכוחות הצלבניים הגיעו לתל-גזר בשעות אחרי הצהריים וללא כל שהיות תקפו את הצבא המצרי ממערב למזרח – בכיוון תנועתם. השמש השוקעת סינוורה את הלוחמים של צלאח א-דין, בשעה שה"שריון" הצלבני הסתער קדימה והפתיע מן האגף. על הקרב עצמו ידועים רק פרטים מעטים. נראה שההסתערות הראשונית הבקיעה את הקווים של צבא צלאח א-דין, וכי נכשל ניסיונו להתארגן להגנה תוך כדי ביסוס האגף על תל-גזר.

בראש הצבא הצלבני לחם גדוד בראשות בלדווין מרמלה. בלדווין עצמו ואחיו בליאן הצטיינו בלחימה, וגדודם הצליח למוטט את המערך המוסלמי.

ויליאם מצור מציין כי תוך כדי ההתקדמות לשדה הקרב עברו הכוחות הצלבניים בין היישובים השרופים, וכתוצאה מכך

(תבנין), עמד בראש הצבא הצלבני – זו הפעם הראשונה – המלך בלדווין ה-IV. המלך הכריז גיוס כללי והעמיד צבא בן כ-400 אבירים, שמנה כנראה עוד כ-4,000 רגלים.

צבא המלך הצליח להגיע לאשקלון, העיר הבצורה ביותר בדרום, עוד לפני הגעתו של צלאח א-דין לאזור.

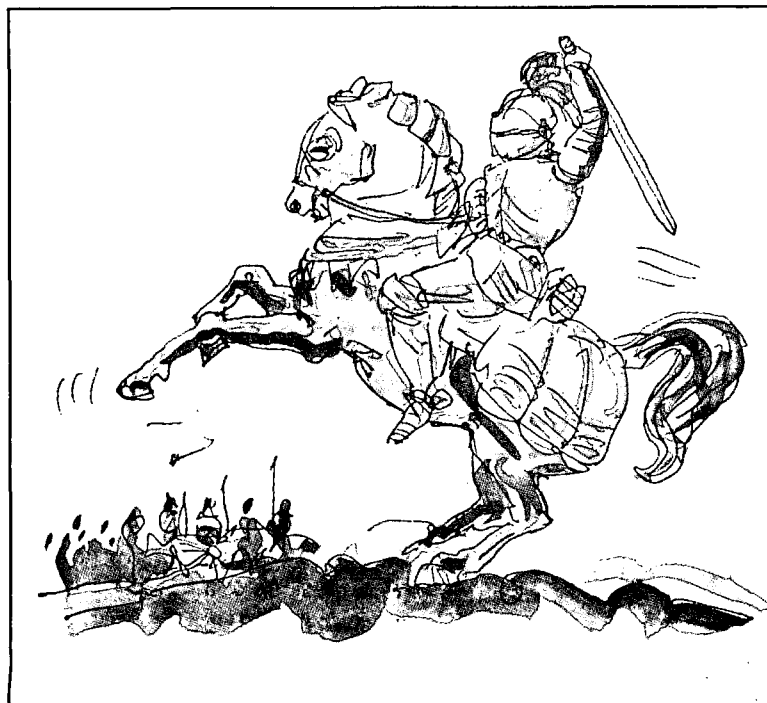
ב-23 בנובמבר 1177 יצא הצבא הצלבני אל מחוץ לחומות העיר כדי לקדם את פני האויב. למראה גודלו של הצבא המצרי העדיפו הצלבנים שלא להסתער עליו ולא להתרחק מחומות העיר. לפיכך במשך שעות היום הם רק ניצבו בשדה מול צבא האויב ומנעו ממנו להתקרב לעיר ולתקוף אותה. עם רדת הערב חזרו הצלבנים לתוך העיר, שכן השהייה מחוץ לחומות במשך שעות הלילה הייתה כרוכה בסיכון.

הימנעות הצלבנים מלהיכנס לקרב והידיעה כי רוב הכוח הצלבני נמצא באשקלון ובעזה, וכי צפונה משם אין כוחות צלבניים של ממש, גרמו לצבא המוסלמי לזלזל בסיכונים הכרוכים בהתקדמות צפונה עוד לפני שהוכרע צבא השדה הצלבני.

למחרת – ב-24 בנובמבר 1177 – החל צבאו של צלאח א-דין לנוע צפונה, תוך שהוא מתפצל לכוחות פשיטה קטנים, שהחלו להרוג, לשרוף, לשדוד ולבזוז. כוח אחד הגיע לרמלה ושרף אותה; כוח אחר תקף את לוד והגיע עד קלקיליה. כוחות אחרים פשטו על כל מישור יהודה, בזזו ושרפו את האיזור הפורה, אשר שנים רבות לא סבל מפלישת צבאות. יחד עם זאת לא יכלו הכוחות המוסלמים – עקב מחסור בצידוד כבד – להטיל מצור על רשת המבצרים של הצלבנים באיזור: איבלין (יבנה), בלנשרד (תל צפית שבין בית-גוברין ליבנה), בית-גוברין, לטרון ואחרים.

התפצלות הכוח המצרי הקטינה את הכוח המרכזי שעמד לרשות צלאח א-דין בהמשך המאורעות. כוח מרכזי זה הגיע בשעות אחרי הצהריים של ה-25 בנובמבר 1177 לתל-גזר.

הצלבנים קיבלו מידע מודיעיני (כנראה מבית-גוברין, מבלנשרד ומאיבלין, שנותרו בעורף הצבא המצרי) על פיצול צבאו של צלאח א-דין. (אפשר שהשרפות הרבות שהבעירו הכוחות הבוזזים הצביעו על מיקומם). כאשר התברר כי כוחותיו של צלאח א-דין גורמים נזקים כבדים לאזורים הכפריים, החליטו מפקדי הצלבנים לצאת לקרב כדי להפסיק את פעולות השוד וההרס. המלך בלדווין ה-IV הזעיק אליו כתגבורת את אבירי מסדר הטמפלרים – כ-80 במספר – אשר שהו בעזה, ואלה הצליחו לחבור אליו באשקלון עד ה-24 בנובמבר 1177.



הם התמלאו זעם ורצון עז לנקום במוסלמים. זעם זה בא לידי ביטוי בהסתערות הנמרצת על קווי המוסלמים ובדריפה הנחושה אחריהם עם סיום הקרב.

בקרב הושמד המשמר האישי של צלאח א-דין, שמנה כ-1,000 לוחמים. שרידים מאותו כוח נסוגו בבהלה דרומה, לאיזור בית-גוברין, אולם הצלבנים רדפו אחריהם עד הלילה והשמידו רבים מהם. כשהחשיך הפסיקו הצלבנים את המרדף, אולם הם חידשו אותו למחרת. במשך ארבעה ימים זינבו הצלבנים במוסלמים הנסוגים. על פעולות הטיהור האלה פיקח המלך הצלבני בלדווין ה-IV מבסיסו באשקלון, לשם הוא חזר מייד לאחר קרב גור.

מזג אוויר סוער, שפקד את דרום הארץ בעשרת הימים שלאחר מכן – מ-29 בנובמבר ועד 9 בדצמבר – הביא עימו קור וגשמים, שהחריפו את מצבם של הנסוגים והפילו ביניהם קורבנות רבים נוספים.

כששמעו הבדואים על מפתחו של צלאח א-דין, הם השתלטו על הבסיס הלוגיסטי שלו באל-עריש ובזזו את כל מה שהיה בו. צלאח א-דין עצמו הצליח להימלט חזרה למצרים, אך צבאו חדל להתקיים.

הגורמים לניצחון הצלבנים

קרב גור היה המפלה הגדולה ביותר שספג צלאח א-דין מעודו. להלן אחדות מהסיבות לניצחון הגדול של הצלבנים ולתבוסה המוחצת של המוסלמים:

א. תפעול הכוח המוסלמי

1. פיצול הכוח המוסלמי

צלאח א-דין פיצל את צבאו לכוחות משנה רבים, ואלה פשטו על הארץ וזרעו בה הרג והרס. כוחות אלה לא היו זמינים בקרב ההכרעה בגור ב-25 בנובמבר 1177. בקרב זה השתתף רק חלק מהכוח המוסלמי, ונראה כי גם הוא לא היה רענן. בשל כך השתפר מאוד מאזן הכוחות לטובת הצלבנים.

2. חוסר במודיעין טקטי

באשית המערכה היה בידי צלאח א-דין מודיעין אסטרטגי מדויק. הראיה: הוא פלש לממלכת הצלבנים בזמן שחלק גדול מצבאה נמצא בצפון. אולם אחרי שחלפו על פני אשקלון, גבר ביטחונם העצמי של המוסלמים, ואיסוף המודיעין הטקטי על תנועותיו של הכוח הנוצרי פחת ואולי אף פסק לגמרי.

3. העדר דבקות ביעד המרכזי

היכולת לשבש את העורף הכלכלי ואת מערכות החיים של הממלכה הצלבנית לאורך זמן היה מותנה בהשמדתו של צבא השדה שלה. כל זמן שצבא זה היה זמין ופעיל, הרי עצם קיומו

מנע מהמוסלמים את האפשרות להשיג הישגים ארוכי טווח. עובדה זו הוכחה גם בסדרה של התנגשויות שאירעו לאחר קרב גור ועד לקרב ההכרעה בקרני חיטין. בהחליטו להתעלם מצבא השדה הצלבני ולהטיל על צבאו להשיג מטרות משנה, איפשר צלאח א-דין לצלבנים להפתיעו ולהביסו.

אילו היה צלאח א-דין מטיל מצור על אשקלון באמצעות רוב צבאו, ודאי יכול היה במקביל להמשיך לזרוע הרס ברחבי הדרום. אולם הימנעותו מנקיטת צעד מתבקש זה סללה בפני המלך הצלבני את האפשרות ליזום מהלך התקפי מפתיע.

4. שאננות וזלזול באויב

הכוח הצלבני העיקרי לא מיהר להתעמת עם צבאו של צלאח א-דין, משום ששאף להיכנס לקרב בתנאים נוחים יותר. אולם צלאח א-דין ומצביאיו פירשו את הזהירות הצלבנית כמורך לב והחלו לזלזל באויב הניצב מולם. זלזול זה הוא אשר גרם לצלאח א-דין לעשות את שתי השגיאות הגסות, שכבר הוזכרו לעיל, ואשר הביאו למפתו המוחצת:

(א) הפקרתה של זירת אשקלון בלי להשאיר שם תצפית או כוח חסימה בעל עוצמה מספקת.

(ב) מתן אפשרות לכוחות המוסלמיים להתפזר על פני כל שפלת יהודה, בלי שניתן יהיה לשלוט עליהם או להזעיק אותם חזרה במקרה הצורך.

ב. תפעול הכוח הצלבני

1. הפעלה נמישה של צבא השדה הצלבני

חשיבותו המיוחדת של צבא השדה הצלבני נבעה מכך שהוא גייס מתוך אוכלוסייה אירופאית מצומצמת למדי, שמנתה – כך מעריכים – כ-100 אלף תושבים בלבד. מאחר שלא היה תחליף לצבא זה – עקב חוסר היכולת לגייס מתוך האוכלוסייה צבא חדש ובגלל פרק הזמן הארוך, הנדרש לקבלת תגבורות מאירופה – נדרשו המצביאים הצלבנים לשקול בכובד ראש כל הטלה שלו לקרב הכרעה. הסיוט הגדול ביותר של המצביאים הצלבנים – שבסופו של דבר התממש בקרב בקרני חיטים – היה השמדת צבא השדה שלהם. ללא צבא השדה היו הערים והמבצרים של הצלבנים חשופים למצור ולכיבוש.

במערכת גור פעל בלדווין ה-IV על-פי האסטרטגיה הצלבנית המקובלת: בשלב הראשון הוא נמנע מלהיכנס לקרב באשקלון, אך כשנדע לו על התפזרות צבאו של צלאח א-דין ברחבי שפלת יהודה, העריך כי בידו להכריע את המערכה ויצא לקרב.

2. מודיעין

הצלבנים הוכיחו במהלך כל המערכה שהיה להם מודיעין איכותי הן ברמה האסטרטגית והן ברמה הטקטית. ידיעות מוקדמות על הפלישה הממששת ובאה איפשרו לבלדווין ה-IV לגייס כוח גדול ולהגיע לאשקלון – עיר מפתח בדרום – ולטמפלרים בעזה עוד לפני הגעת הצבא המוסלמי לשם.

המוסלמי. עצם החלטתו לצאת להתקפה הייתה בבחינת הפתעה גדולה לצבאו של צלאח א-דין.

(2) מסלול התנועה. הכוח הצלבני נע לאורך שפת הים. תנועה במסלול זה אינה ניתנת לצפייה מאיזור השפלה, וניתן לגלותה רק באמצעות כוחות המצויים בקרבת החוף. השימוש בדרך זו – ולא בדרך הראשית בין אשקלון לירושלים – איפשר לצלבנים להגיע בהחבא עד לאיבלין (יבנה), ורק הקטע האחרון של תנועתם – לקראת ההתנגשות עם צבאו של צלאח א-דין – היה גלוי. בשל כך נותר למוסלמים מעט מאוד זמן כדי להיערך לקרב.

(3) כיוון התקיפה הצלבני. הצלבנים, אשר נמצאו במוקד ה-25 בנובמבר 1177 מדרום-מערב לכוח המוסלמי, תימרו את

במהלך התקדמות המוסלמים צפונה קיבלו הצלבנים מידע על התפזרות כוחם על פני שטחים נרחבים וכן על מקום הימצאו של הכוח העיקרי בפיקודו של צלאח א-דין. מידע אחרון זה איפשר לצלבנים להגיע למחנה האויב במהלך מזורו של יום אחד ולתקופו בלי לבזבז זמן על מסעי חיפוש עקרים.

3. הפתעה

גורם ההפתעה מילא תפקיד מכריע בניצחון הצלבנים. הפתעה זו הייתה במספר רב של מישורים:

(1) עצם התנועה. המוסלמים הניחו כי הצבא הצלבני יימנע מלהתעמת איתם ויישאר בין החומות – כפי שהחליט בלדווין ה-IV לעשות לאחר ההיתקלות הראשונה עם הצבא



סיכום

מערכת גור הייתה הראשונה בסדרה של מערכות שניהל צלאח א-דין נגד ממלכת ירושלים. לאורך כל מערכה ראשונה זאת הפגינו מפקדי הצלבנים את עליונותם על פני צלאח א-דין ומצביאיו בכל הנוגע ליכולת ארגון, לתכנון ולניצול טוב יותר של כוח האדם.

אולם הניצחון בגור – כמו ניצחונות אחרים שנחלו הצלבנים בעשור האחרון לקיום הממלכה – הועיל אך ורק להשגת הקלה זמנית בלחץ המוסלמי, ולא היה בכוחו להבטיח את קיום הממלכה. הדבר נבע מהאסימטריה הבסיסית בין שני הצדדים: בעוד המוסלמים יכלו לבנות לעצמם צבא חדש במקום כל צבא שאבד להם, הצלבנים לא נהנו מהלוקסוס הזה. מבחינתם כל תבוסה הייתה בבחינת הקרב האחרון.

מקורות

William of Tyre, **A History of Deeds Done Beyond the Sea, 1184**, Octagon Press, 1976

Jonathan Riley-Smith, **The Knights of St. John in Jerusalem and Cyprus**, Macmillan Press, 1967

M.W. Baldwin and K.M. Setton, **A History of the Crusades, Vol. 1**, Wisconsin University Press, 1955

Steven Runciman, **A History of the Crusades, Vol. 2**, Penguin Books, 1971

R.C. Smail, **Crusading Warfare 1097-1193**, Cambridge University Press, 1956

יהושע פראוור, **תולדות ממלכת הצלבנים בארץ-ישראל**, כרך 1, מוסד ביאליק, 1971.



עצמם כך שהתקיפה בוצעה ממערב למזרח. שדרות המסע המוסלמיות, אשר היו ערוכות מדרום לצפון, לא היו מוכנות לכיוון תקיפה זה. יתר על כן, בשעות אחרי הצהריים הבטיח כיוון התקיפה הזה תנאי ראות נוחים יותר לצלבנים.

(4) עוצמת הכוח הצלבני. הכוח הצלבני שהשתתף בקרב גור היה גדול מזה שנגלה לעיני המוסלמים מול חומות אשקלון. את ההבדל עשה הכוח הטמפלרי מעזה וכנראה גם ממצודת איבלין, שהצטרף לכוח הצלבני המרכזי.

(5) מהירות התנועה הצלבנית. הצלבנים תקפו בשעות אחרי הצהריים של ה-25 בנובמבר 1177, לאחר מסע מזורז של כ-50 ק"מ, שאותו גמאו בכ-8 שעות. מדובר איפוא במהירות תנועה של 7-6 קמ"ש. אין ספק שמהירות זו תרמה אף היא להשגת ההפתעה.

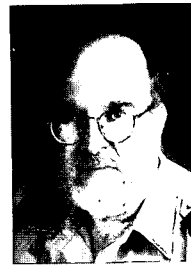




היתרון היחסי ותורת ביטחון חדשה

בגיליון "מערכות" 356-357 (מארס 98) התפרסמו שתי תגובות מאת אלוף (מיל) אביעזר יערי¹ ופרופסור דן שיפטן² למאמרים שכתבתי בנושא היתרון היחסי³ ובניין הכוח⁴. שתי התגובות מתפרצות, במובן מסוים, לדלת פתוּחה, והן מעידות כנראה על חולשה מסוימת בהסברת עמדותיי במאמרים המקוריים. אנסה לתקן את המעוות בשורות להלן

אלוף ד"ר יצחק בן-ישראל



ראש מפא"ת
במשלהב"ט ובמטכ"ל.
בעבר היה ראש מו"פ,
רמ"ח מחקר במודיעין
ח"א ורע"ן חקר
ביצועים בחיל האוויר

לעשות שימוש ביתרונותיהם היחסיים, והמצב, מבחינה זו, הוא סימטרי. משום כך אין זה נכון לחשוב, כי אויבנו יפלו תמיד במלכודת הלוגית, ומתחייבת תורת ביטחון "דינמית", המביאה בחשבון "את הלקחים שהעריבים למדו ולומדים מהישגיה של ישראל במיצוי יתרונותיה היחסיים".

מתפיסה זו מתבקשת, לדעת פרופ' שיפטן, מדיניות בניין כוח מאוזנת יותר מזו המוצעת על ידי: "ראשיתה בהערכה נכונה של תחומי היתרון היחסי של הערבים, שהם מסוגלים ומתכוונים לגרום את ישראל אליהם; המשכה במאמץ, שעיקרו הרבה לפני המלחמה, לבנות כוח שיאפשר להיחלץ מאותם תחומים מהר ובזול ככל האפשר; וסופה הגעה אל זירת ההכרעה הנוחה לישראל, שבה היא תפעיל את יתרונותיה ותחשוף את עליונותה". ביתרת מאמרו הוא מזהיר מפני כשלים אפשריים שבאימוץ קיצוני מדי וחסר פשרות של כל לוגיקה ומציע טכניקה לאיזון נכון של ההשקעה בתחומים השונים בעזרת "השקל השולי".

הרעיון הוא להבטיח קודם כול מתן מענה לפערים חיוניים, המבטאים "חוליות חלשות וחסרות תחליף [בכוחנו], שבלעדיהן אין השרשרת כולה יכולה לשאת בעול, ושמימוש היתרון היחסי אינו מהווה להן תחליף נאות". ורק אחר-כך, "אחרי שהובטח המינימום הדרוש לאותן חוליות

על כל אלה אומר בפשטות: מעולם לא טענתי שהצלחת תורת הביטחון בעבר מצדיקה את השימוש בה, ללא שינוי, גם בעתיד. ההפך הגמור – כל תפיסתי בנויה על שלילת הלוגיקה האינדוקטיבית המבוטאת לעיל, ואף כתבתי על כך רבות.⁵ לגופו של עניין, אני אכן סבור, כי תורת הביטחון חייבת לעבור סדרה של עדכונים ושל שינויים מן הסוג המתואר על-ידי אלוף (מיל) יערי. לא עם כל הצעותיו אני מסכים, אך זהו כבר נושא למאמר נפרד העומד בפני עצמו.⁶

בעוד שאלוף (מיל) יערי מתייחס (כמעט) רק למאמרי השני, מתייחס פרופ' שיפטן (כמעט) רק למאמר הראשון. מאמרו פותח בשבחים, עובר לביקורת,⁷ מצביע על החולשה המרכזית במאמרי, מציע במקומה תפיסה אחרת ("דינמית" יותר, כהגדרתו) ומסיק ממנה מסקנות לגבי בניין הכוח.

לטענתו, "חולשתו העיקרית של המאמר [שלי] היא ההמעטה מרחיקת הלכת בהערכת מודעותם, נחישותם והצלחתם של הגורמים הערביים השונים, הנתונים בעימות עם ישראל, לעשות שימוש ביתרונותיהם היחסיים". לדעתו, המאמר שלי מבוסס על ההנחה, כי הערבים חושבים בלוגיקה של מתן מענה לפערים, בעוד שאנו חושבים בלוגיקה של יתרון יחסי, ועל כך הוא חולק: שני הצדדים מנסים, לדעתו,

אלוף (מיל) אביעזר יערי מתייחס בעיקר למאמרי השני, והוא מפנה את תשומת הלב לטענתי, כי תורת הביטחון שלנו, אשר עיקריה נקבעו בראשית שנות ה-50, עמדה במבחני העבר בצורה יוצאת מן הכלל. לדעתו, ממאמרי משתמע כי הצלחה זו רק מחזקת את מעמדה כתורת ביטחון הנכונה גם לעתיד, ועל כך הוא חולק. הוא גורס, כי צריך לחול שינוי בשני מרכיבים מרכזיים בתורת הביטחון (בלימה על-ידי הכוח הסדיר והעברה מהירה של הלחימה לשטח האויב על מנת להכריעו שם). לגרסתו, צריך לחול שינוי גם באיזון הבין-זרועי, בחלוקת התפקידים בין אוגדות המילואים לכוח הסדיר, ביחס שבין גורם האש לגורם התמרון ובהתייחסות לעורף הנובעת מיכולת הטקייק שבידי האויב.

סיכום

מערכת גזר הייתה הראשונה בסדרה של מערכות שניהל צלאח א-דין נגד ממלכת ירושלים. לאורך כל מערכה ראשונה זאת הפגינו מפקדי הצלבנים את עליונותם על פני צלאח א-דין ומצביאיו בכל הנוגע ליכולת ארגון, לתכנון ולניצול טוב יותר של כוח האדם.

אולם הניצחון בגזר – כמו ניצחונות אחרים שנחלו הצלבנים בעשור האחרון לקיום הממלכה – הועיל אך ורק להשגת הקלה זמנית בלחץ המוסלמי, ולא היה בכוחו להבטיח את קיום הממלכה. הדבר נבע מהאסימטריה הבסיסית בין שני הצדדים: בעוד המוסלמים יכלו לבנות לעצמם צבא חדש במקום כל צבא שאבד להם, הצלבנים לא נהנו מהלוקסוס הזה. מבחינתם כל תבוסה הייתה בבחינת הקרב האחרון.

מקורות

William of Tyre, **A History of Deeds Done Beyond the Sea, 1184**, Octagon Press, 1976

Jonathan Riley-Smith, **The Knights of St. John in Jerusalem and Cyprus**, Macmillan Press, 1967

M.W. Baldwin and K.M. Setton, **A History of the Crusades, Vol. 1**, Wisconsin University Press, 1955

Steven Runciman, **A History of the Crusades, Vol. 2**, Penguin Books, 1971

R.C. Smail, **Crusading Warfare 1097-1193**, Cambridge University Press, 1956

יהושע פראוור, **תולדות ממלכת הצלבנים בארץ ישראל**, כרך 1, מוסד ביאליק, 1971.



עצמם כך שהתקיפה בוצעה ממערב למזרח. שדרות המסע המוסלמיות, אשר היו ערוכות מדרום לצפון, לא היו מוכנות לכיוון תקיפה זה. יתר על כן, בשעות אחרי הצהריים הבטיח כיוון התקיפה הזה תנאי ראות נוחים יותר לצלבנים.

(4) עוצמת הכוח הצלבני. הכוח הצלבני שהשתתף בקרב גזר היה גדול מזה שנגלה לעיני המוסלמים מול חומות אשקלון. את ההבדל עשה הכוח הטמפלרי מעזה וכנראה גם ממצודת איבלין, שהצטרף לכוח הצלבני המרכזי.

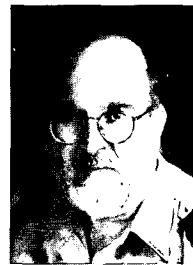
(5) מהירות התנועה הצלבנית. הצלבנים תקפו בשעות אחרי הצהריים של ה-25 בנובמבר 1177, לאחר מסע מזורז של כ-50 ק"מ, שאותו גמאו בכ-8 שעות. מדובר איפוא במהירות תנועה של 6-7 קמ"ש. אין ספק שמהירות זו תרמה אף היא להשגת ההפתעה.



היתרון היחסי ותורת ביטחון חדשה

בגיליון "מערכות" 356-357 (מארס 98) התפרסמו שתי תגובות מאת אלוף (מיל') אביעזר יערי¹ ופרופסור דן שיפטן² למאמרים שכתבתי בנושא היתרון היחסי³ ובניין הכוח⁴ שתי התגובות מתפרצות, במובן מסוים, לדלת פתוחה, והן מעידות כנראה על חולשה מסוימת בהסברת עמדותיי במאמרים המקוריים. אנסה לתקן את המעוות בשורות להלן

אלוף ד"ר יצחק בן-ישראל



ראש מפי"ח במשהב"ט ובמטכ"ל. בעבר היה ראש מו"פ, רמ"ח מחקר במודיעין ח"א ורע"ז חקר ביצועים בחיל האוויר

לעשות שימוש ביתרונותיהם היחסיים, והמצב, מבחינה זו, הוא סימטרי. משום כך אין זה נכון לחשוב, כי אויבנו יפלו תמיד במלכודת הלוגית, ומתחייבת תורת ביטחון "דינמית", המביאה בחשבון "את הלקחים שהערבים למדו ולומדים מהישגיה של ישראל במיצוי יתרונותיה היחסיים".

מתפיסה זו מתבקשת, לדעת פרופי שיפטן, מדיניות בניין כוח מאוזנת יותר מזו המוצעת על ידי: "ראשיתה בהערכה נכונה של תחומי היתרון היחסי של הערבים, שהם מסוגלים ומתכוונים לגרור את ישראל אליהם; המשכה במאמץ, שיקרו הרבה לפני המלחמה, לבנות כוח שיאפשר להיחלץ מאותם תחומים מהר ובזול ככל האפשר; וסופה הגעה אל זירת ההכרעה הנוחה לישראל, שבה היא תפעיל את יתרונותיה ותחשוף את עליונותה". ביתרת מאמרו הוא מזוהר מפני כשלים אפשריים שבאימוץ קיצוני מדי וחסר פשרות של כל לוגיקה ומציע טכניקה לאיזון נכון של ההשקעה בתחומים השונים בעזרת "השקל השוליו". הרעיון הוא להבטיח קודם כול מתן מענה לפערים חיוניים, המבטאים "חוליות חלשות וחסרות תחליף [בכוחנו], שבלעדיהן אין השרשרת כולה יכולה לשאת בעול, ושימוש היתרון היחסי אינו מהווה להן תחליף נאות". ורק אחר-כך, "אחרי שהובטח המינימום הדרוש לאותן חוליות

על כל אלה אומר בפשטות: מעולם לא טענתי שהצלחת תורת הביטחון בעבר מצדיקה את השימוש בה, ללא שינוי, גם בעתיד. ההפך הגמור – כל תפיסתי בנויה על שלילת הלוגיקה האינדוקטיבית המבוטאת לעיל, ואף כתבתי על כך רבות.⁵ לגופו של עניין, אני אכן סבור, כי תורת הביטחון חייבת לעבור סדרה של עדכונים ושל שינויים מן הסוג המתואר על-ידי אלוף (מיל') יערי. לא עם כל הצעותיו אני מסכים, אך זהו כבר נושא למאמר נפרד העומד בפני עצמו.⁶

בעוד שאלוף (מיל') יערי מתייחס (כמעט) רק למאמרי השני, מתייחס פרופי שיפטן (כמעט) רק למאמר הראשון. מאמרו פותח בשבחים, עובר לביקורת,⁷ מצביע על החולשה המרכזית במאמרי, מציע במקומה תפיסה אחרת ("דינמית" יותר, כהגדרתו) ומסיק ממנה מסקנות לגבי בניין הכוח. לטענתו, "חולשתו העיקרית של המאמר [שלי] היא ההמעטה מרחיקת הלכת בהערכת מודעותם, נחישותם והצלחתם של הגורמים הערביים השונים, הנתונים בעימות עם ישראל, לעשות שימוש ביתרונותיהם היחסיים". לדעתו, המאמר שלי מבוסס על ההנחה, כי הערבים חושבים בלוגיקה של מתן מענה לפערים, בעוד שאנו חושבים בלוגיקה של יתרון יחסי, ועל כך הוא חולק: שני הצדדים מנסים, לדעתו,

אלוף (מיל') אביעזר יערי מתייחס בעיקר למאמרי השני, והוא מפנה את תשומת הלב לטענתי, כי תורת הביטחון שלנו, אשר עיקריה נקבעו בראשית שנות ה-50, עמדה במבחני העבר בצורה יוצאת מן הכלל. לדעתו, ממאמרי משתמע כי הצלחה זו רק מחזקת את מעמדה כתורת ביטחון הנכונה גם לעתיד, ועל כך הוא חולק. הוא גורס, כי צריך לחול שינוי בשני מרכיבים מרכזיים בתורת הביטחון (בלימה על-ידי הכוח הסדיר והעברה מהירה של הלחימה לשטח האויב על מנת להכריעו שם). לגרסתו, צריך לחול שינוי גם באיזון הבין-זרועי, בחלוקת התפקידים בין אוגדות המילואים לכוח הסדיר, ביחס שבין גורם האש לגורם התמרון ובהתייחסות לעורף הנובעת מיכולת הטק"ק שבידי האויב.

חסרות תחליף – באמצעות הקצאה נבונה של השקל השולי – ניתן להקצות את עיקר המשאבים לתחומים החדשניים, שנועדו להיות מכפילי כוח, המבטאים את יתרונותינו היחסיים בשדה הקרב.

עד כאן "ביקורתו" של פרופ' שיפטן. ומדוע הכנסתי את המילה "ביקורת" למראות? משום שה"ביקורת" מכוונת ל"דחליל", שאינו מייצג את עמדותיי. למעשה, מאמרו של פרופ' שיפטן מקובל עליי במידה רבה כל כך, עד כי פסקאות רבות ממנו נדמות לי, בטעות, כאילו נכתבו על ידי.

מעולם לא אמרתי ומעולם לא חשבתי כי החשיבה בלוגיקה של מתן מענה לפערים מיוחדת לצד הערבי דווקא. אני מבחין כאן, אגב, בין שימוש ביתרונות היחסיים ובין בניין הכוח לפי לוגיקה של יתרון יחסי. לדעתי, הנטייה האנושית (כלומר, גם שלנו וגם של יריבינו הערבים) היא כמעט תמיד לעשות שימוש ביתרונות היחסיים; אבל, ואין כאן סתירה, הנטייה האנושית היא, כמעט תמיד, לבנות את הכוח לפי לוגיקה של מתן מענה לפערים. יש הבדל בין ההתייחסות האנושית לטווח הזמן הקצר יחסית ובין ההתייחסות לעתיד הרחוק. זו אינה "מחלה" ערבית; זו תכונה המשותפת (כמעט) לכל בני אנוש. למולנו הטוב, היו אבות האומה, ובמיוחד דוד בן-גוריון, יוצאים מן הכלל בתחום זה, ולמזלנו הרע, חזרנו לתלם של מתן מענה לפערים אחרי מלחמת יום הכיפורים ובמיוחד מאז שלי. אגב, במאמרי הבאתי דוגמאות מספר לשימוש שעשו הערבים ביתרונותיהם היחסיים, ואלה לא נעלמו מעיניי הבוחנות של פרופ' שיפטן. אולם משום שאינן מתאימות לתמונת ה"דחליל" שהוא מציר, הוא רואה בהן פגם בעקיבות הפנימית של טענותיי.

בפתח מאמרי הראשון, בפסקה שכותרתה פתרון אחר – הרעיון המרכזי, כתבתי: "בניין הכוח נמשך כאמור עשרות שנים, ובמשך זמן זה כל צד צופה על משנהו ומכוון את החלטותיו בהתאם לבניין הכוח של היריב ('האיום'). כך נוצרת התופעה שלפיה בניין הכוח של צד אי מושפע באופן דינמי מבניין הכוח של צד ב', וזה מצידו מושפע שוב מבניין הכוח של צד א'".

(הדגשים במקור). אי לכך, אינני יכול שלא להזדהות הזדהות מלאה עם קריאתו של פרופ' שיפטן למודל דינמי של בניין הכוח.⁸ בסיום המאמר כתבתי "הערת אזהרה", שנועדה למנוע טעויות הבנה מהסוג שמייחס לי פרופ' שיפטן. הסברתי שם שאימוץ הלוגיקה של יתרון יחסי מחייב, בין היתר, גם ניתוח של היתרון היחסי של האויב, כדי שלא ניתפס "עם המכנסיים למטה", ושלא ייווצרו פערים בלתי נסבלים בכוחנו מול אויבינו (מה שפרופ' שיפטן מכנה בשם "החוליות החלשות"). כתבתי שם כי "בסיכומו של דבר, **אנחנו חייבים להביא בחשבון הן את השיקול האסטרטגי (איזה סוג של מלחמה אנו מעדיפים?) והן את יכולתנו לתת מענה למצבים העלולים להיווצר בשדה הקרב 'למרות' העדפותינו. אבל השיקול האסטרטגי מכריע יותר, ולכן אין לשתי הלוגיקות משקל שווה.** אף ששתי הלוגיקות לגיטימיות, ושתיהן חייבות לשמש אותנו זו בצד זו, **יש להעניק בכורה ללוגיקה של 'יתרון יחסי על פני זו של 'מתן מענה לפערים'.** אם צריך לתמצת את התורה כולה על רגל אחת, הייתי אומר כי **את הכוח יש לבנות לפי לוגיקה שתוביל את המלחמה לשטחים שבהם יש לנו יתרון יחסי, בצד מתן מענה מינימלי לפערים חשובים.**" (הדגשים במקור).

שוב, פסקאות אלו לא נעלמו, כמוכן, מעיניי הבוחנות של פרופ' שיפטן, ולא נעלמה מעיניי גם העובדה שהן לא מתאימות ל"דחליל" שהוא מציר בדמיונו. משום כך הוא פוסק, כי "גם אם יש בהערת האזהרה משפטים המציעים גישה הנראית פורה, המסר של המאמר בתחום קריטי זה אינו קוהרנטי. לא ברור כיצד ניתן להשיג 'שילוב אופטימלי' בין לוגיקה מומלצת לבין לוגיקה 'שגויה'".

אכן, צודק עמיתי הנכבד, והשאלה כיצד ניתן לשלב את שתי הלוגיקות אינה מקבלת תשובה הולמת במאמריי המקוריים. הרמזים המובאים שם אינם מספיקים, ויש להרחיבם. מנקודת מבט זו, ה"ביקורת" של פרופ' שיפטן ממלאת תפקיד זה על הצד הטוב ביותר, והיא מסבירה באופן בהיר מאוד כיצד ניתן לשלב בין הלוגיקות (בפסקאות המופיעות תחת

הכותרת "המאבק על השקל השולי"). לסיכום, אם אתעלם מהקביעות הלא נכונות שמייחס לי פרופ' שיפטן ביחס לערבים ואתרכז רק בתזויות הפוזיטיביות של מאמרו, אוכל לסכם את תשובתי לביקורתו במשפט אחד: היטבת לטעון פרופ' שיפטן. לו הייתי כותב חלק שלישי לסדרת מאמריי, אני מניח שהוא היה דומה מאוד ל"ביקורת" שלך.

הערות

1. צריך תורת ביטחון חדשה, **מערכות** 356-357, מרס 1998, עמ' 68-69
2. מעבר ליתרון היחסי, **שם**, עמ' 70-79
3. תורת היחסות של בניין הכוח, **מערכות** 352-353, אוגוסט 1997, עמ' 33-42
4. תורת הביטחון והלוגיקה של בניין הכוח, **מערכות** 354, נובמבר 1997, עמ' 33-43
5. ראו במיוחד את מאמרי "הלוגיקה של לקחים צבאיים", **מערכות** 305, ספטמבר 1986, עמ' 24-29, ואת ספרי, המוקדש רובו ככולו להפרכת הלוגיקה האינדוקטיבית ולביסוס אלטרנטיבה אחרת: **דיאלוגים על מדע ומודיעין**, הוצאת מערכות, 1989
6. על כך כתבתי במאמר "ביטחון, טכנולוגיה ושדה הקרב העתידי" בקובץ **ביטחון ישראל 2000**, הוצאת מערכות. הספר עתיד לראות אור בקרוב.
7. אשר עיקרה מרכזו דווקא בהערות השוליים השלישית והחמישית במאמרו.
8. דרך אגב, זו הסיבה לכך שלתפיסתי יש למודיעין על בניין הכוח תפקיד מפתח בבניין הכוח, וגם על כך כתבתי רבות. ראו, למשל, את מאמרי "הלוגיקה של הפקת לקחים צבאיים", **שם**, ואת "היכן טעה קלאוזביץ? - עקרונות המלחמה בראי הטכנולוגיה המודרנית", **מערכות** 311, מארס 1988, עמ' 16-25, 53
9. המתבטא בלוגיקה של בניין הכוח לפי יתרון יחסי.



מלחמת הכוכבים - כשל אסטרטגי

תגובה למאמרו של ד"ר עזריאל לורבר "מלחמת הכוכבים בגרסה הישראלית"
(מערכות 356-357, מארס 1998)

שמואל מאיר



לשעבר רע"ן בקרר
נשק בחטיבה לתכנון
אסטרטגי באג"ח.
דוקטורנט ביחסים
בינלאומיים

תפוצת טילים בעולם, נוצר רושם כי מדובר בגרף עולה של התחמשות, המזנק בתלילות ובהתמדה. הצטיידות ערבית ואיראנית מואצת ובלתי נמנעת בטילים בליסטיים היא גם נקודת המוצא למאמרו של לורבר. לדבריו נכשלו מאמצי המניעה של ארה"ב, ובמיוחד מה שהוא מכנה כישלון "האמנה לאי-הפצת טכנולוגיות טילים (MTCR)". ראשית MTCR אינה אמנה בינלאומית, כי אם משטר פיקוח ותיאום גלובלי שכווננו ארה"ב ובעלות בריתה במערב ב-1987. במבט לאחור ניתן לומר כי פרוטוקול MTCR היה נקודת תפנית חיובית במאמצים למניעת תפוצתם של טילי קרקע-קרקע בעלי טווח של יותר מ-300 ק"מ בקרב מדינות בעייתיות. כפי שאראה להלן, התמונה המלאה אינה כל כך שלילית, וקשה לדבר על הצטיידות בלתי נמנעת של מדינות בעייתיות. מול הישגיהן של איראן ושל סוריה בשנים הראשונות ל-MTCR לרכוש מצפון-קוריאה טילי "סקאד C" (בעלי טווח של 500 ק"מ) ומול המקרה יוצא הדופן של העברת טילים ארוכי טווח (2,700 ק"מ) מסין לסעודיה, ניתן לרשום הצלחות אמריקניות חשובות בסיכול עסקאות למכירת טק"ק:

ההיבט הקונספטיבלי

הרתעה היא אבן יסוד בתפיסת הביטחון הישראלית. אומנם מדובר במושג מורכב ולעיתים חמקמק, אך לכל משקיף אסטרטגי ברור כי הצלחתה של ההרתעה הישראלית הקונוונציונלית מילאה תפקיד מרכזי בבלימת הנטייה הערבית לצאת לסבבי מלחמה נוספים.

על כן מפליאה קביעתו של מר לורבר, כי "במזרח התיכון קשה ליישם באופן יעיל את קונספט ההרתעה". ההסברים שהוא נותן - חולשתם של מנגנוני המודיעין

1. חיסול תוכנית הטק"ק הארגנטינית "קונדור 2" (טווח: 900 ק"מ) שפותחה בשיתוף פעולה עם מצרים ועם עיראק.
2. סיכול עסקה להספקת טילי M-9 (טווח: 600 ק"מ) מסין לסוריה.
3. מניעת העברתם של טילי M-9 מסין לפקיסטן.

אך טבעי הוא שאיום הטק"ק והדרכים להתמודד איתו תופסים מקום מרכזי בדיון האסטרטגי אצלנו. מאמרו של ד"ר עזריאל לורבר "מלחמת הכוכבים בגרסה הישראלית"¹ נועד להניח תשתית לדיון בנושאים אלה. במאמרו זה בוחן לורבר את האמצעים הקיימים והמתוכננים להתגוננות מפני טק"ק, מסביר את יתרונותיהם ואת חסרונותיהם וממליץ להוסיף נדבך הגנה בחלל ("מלחמת הכוכבים").

לדעתי, הגרסה הישראלית של "מלחמת הכוכבים" נידונה לכישלון. גם היריעה הגלובלית שפורש המחבר היא בעייתית. אימוץ לא מוקפד של טיעונים ושל קביעות ממאמרו עלול להוביל למסקנות שגויות באשר להקצאת משאבים ולבניין הכוח בטווח הארוך ולא-הבנות ולתקלות במערכת היחסים שלנו עם האמריקנים בטווח המיידי.

ההיבט הגלובלי

בתודעה הישראלית, שאינה מצויה בענייני

חסרות תחליף – באמצעות הקצאה נבונה של השקל השולי – ניתן להקצות את עיקר המשאבים לתחומים החדשניים, שנועדו להיות מכפילי כוח, המבטאים את יתרונותינו היחסיים בשדה הקרב.

עד כאן "ביקורתו" של פרופ' שיפטן, ומדוע הכנסתי את המילה "ביקורת" למרכאות? משום שה"ביקורת" מכוונת ל"דחליל", שאינו מייצג את עמדותיי. למעשה, מאמרו של פרופ' שיפטן מקובל עליי במידה רבה כל כך, עד כי פסקאות רבות ממנו נדמות לי, בטעות, כאילו נכתבו על ידי.

מעולם לא אמרתי ומעולם לא חשבתי כי החשיבה בלוגיקה של מתן מענה לפערים מיוחדת לצד הערבי דווקא. אני מבחין כאן, אגב, בין שימוש ביתרונות היחסיים ובין בניין הכוח לפי לוגיקה של יתרון יחסי. לדעתי, הנטייה האנושית (כלומר, גם שלנו וגם של יריבנו הערבים) היא כמעט תמיד לעשות שימוש ביתרונות היחסיים; אבל, ואין כאן סתירה, הנטייה האנושית היא, כמעט תמיד, לבנות את הכוח לפי לוגיקה של מתן מענה לפערים. יש הבדל בין ההתייחסות האנושית לטווח הזמן הקצר יחסית ובין ההתייחסות לעתיד הרחוק. זו אינה "מחלה" ערבית; זו תכונה המשותפת (כמעט) לכל בני אנוש. למזלנו הטוב, היו אבות האומה, ובמיוחד דוד בן-גוריון, יוצאים מן הכלל בתחום זה, ולמזלנו הרע, חזרנו לתלם של מתן מענה לפערים אחרי מלחמת יום הכיפורים ובמיוחד מאז שליג. אגב, במאמרי הבאתי דוגמאות מספר לשימוש שעשו הערבים ביתרונותיהם היחסיים, ואלה לא נעלמו מעיניו הבוחנות של פרופ' שיפטן. אולם משום שאינן מתאימות לתמונת ה"דחליל" שהוא מצויר, הוא רואה בהן גם בעקיבות הפנימית של טענותיי.

בפתח מאמרי הראשון, בפסקה שכתרתה פתרון אחר – הרעיון המרכזי כתבת: "בניין הכוח נמשך כאמור עשרות שנים, ובמשך זמן זה כל צד צופה על משנהו ומכוון את החלטותיו בהתאם לבניין הכוח של היריב (יהאיוס)". כך נוצרת התופעה שלפיה בניין הכוח של צד אי מושפע באופן דינמי מבניין הכוח של צד ב, וזה מצידו מושפע שוב מבניין הכוח של צד א".

(הדגשים במקור). אי לכך, אינני יכול שלא להזדהות הזדהות מלאה עם קריאתו של פרופ' שיפטן למודל דינמי של בניין הכוח.⁸ בסיום המאמר כתבתי "הערת אזהרה", שנועדה למנוע טעויות הבנה מהסוג שמייחס לי פרופ' שיפטן. הסברתי שם שאימוץ הלוגיקה של יתרון יחסי מחייב, בין היתר, גם ניתוח של היתרון היחסי של האויב, כדי שלא ניתפס "עם המכנסיים למטה", ושלא ייווצרו פערים בלתי נסבלים בכוחנו מול אויבנו (מה שפרופ' שיפטן מכנה בשם "החוליות החלשות"). כתבתי שם כי "בסיכומי של דבר, אנחנו חייבים להביא בחשבון הן את השיקול האסטרטגי (איזה סוג של מלחמה אנו מעדיפים?) והן את יכולתנו לתת מענה למצבים העלולים להיווצר בשדה הקרב 'למרות' העדפותינו. אבל השיקול האסטרטגי מכריע יותר, ולכן אין לשתי הלוגיקות משקל שווה: אף ששתי הלוגיקות לגיטימיות, ושתיהן חייבות לשמש אותנו זו בצד זו, יש להעניק בכורה ללוגיקה של 'יתרון יחסי' על פני זו של 'מתן מענה לפערים'. אם צריך לתמצת את התורה כולה על רגל אחת, הייתי אומר כי את הכוח יש לבנות לפי לוגיקה שתוביל את המלחמה לשטחים שבהם יש לנו יתרון יחסי, בצד מתן מענה מינימלי לפערים חשובים". (הדגשים במקור).

שוב, פסקאות אלו לא נעלמו, כמובן, מעיניו הבוחנות של פרופ' שיפטן, ולא נעלמה מעיניו גם העובדה שהן לא מתאימות ל"דחליל" שהוא מצויר בדמיונו. משום כך הוא פוסק, כי "גם אם יש בהערת האזהרה משפטים המציעים גישה הנראית פורה, המסר של המאמר בתחום קריטי זה אינו קוהרנטי. לא ברור כיצד ניתן להשיג 'שילוב אופטימלי בין לוגיקה מומלצת לבין לוגיקה ישגויה'".

אכן, צודק עמיתי הנכבד, והשאלה כיצד ניתן לשלב את שתי הלוגיקות אינה מקבלת תשובה הולמת במאמריי המקוריים. הרמזים המובאים שם אינם מספיקים, ויש להרחיבם. מנקודת מבט זו, ה"ביקורת" של פרופ' שיפטן ממלאת תפקיד זה על הצד הטוב ביותר, והיא מסבירה באופן בהיר מאוד כיצד ניתן לשלב בין הלוגיקות (בפסקאות המופיעות תחת

הכותרת "המאבק על השקל השולי"). לסיכום, אם אתעלם מהקביעות הלא נכונות שמייחס לי פרופ' שיפטן ביחס לערבים ואתרכז רק בתיזות הפוזיטיביות של מאמרו, אוכל לסכם את תשובתי לביקורתו במשפט אחד: היטבת לטעון פרופ' שיפטן, לו הייתי כותב חלק שלישי לסדרת מאמריי, אני מניח שהוא היה דומה מאוד ל"ביקורת" שלך.

הערות

1. צריך תורת ביטחון חדשה, מערכות 357-356, מרס 1998, עמ' 68-69
2. מעבר ליתרון היחסי, שם, עמ' 70-79
3. תורת היחסות של בניין הכוח, מערכות 353-352, אוגוסט 1997, עמ' 33-42
4. תורת הביטחון והלוגיקה של בניין הכוח, מערכות 354, נובמבר 1997, עמ' 33-43
5. ראו במיוחד את מאמרי "הלוגיקה של לקחים צבאיים", מערכות 305, ספטמבר 1986, עמ' 24-29, ואת ספרי, המוקדש רובו ככולו להפרכת הלוגיקה האינדוקטיבית ולביסוס אלטרנטיבה אחרת: דיאלוגים על מדע ומודיעין, הוצאת מערכות, 1989
6. על כך כתבתי במאמר "ביטחון, טכנולוגיה ושדה הקרב העתידי" בקובץ ביטחון ישראל 2000, הוצאת מערכות. הספר עתיד לראות אור בקרוב.
7. אשר עיקרה מתרכז דווקא בהערות השוליים השלישית והחמישית במאמרו.
8. דרך אגב, זו הסיבה לכך שלתפיסתי יש למודיעין על בניין הכוח תפקיד מפתח בבניין הכוח, וגם על כך כתבתי רבות. ראו, למשל, את מאמרי "הלוגיקה של הפקת לקחים צבאיים", שם, ואת "היכן טעה קלאוזביץ? - עקרונות המלחמה בראי הטכנולוגיה המודרנית", מערכות 311, מארס 1988, עמ' 16-25, 53
9. המתבטא בלוגיקה של בניין הכוח לפי יתרון יחסי.



מלחמת הכוכבים – כשל אסטרטגי

תגובה למאמרו של ד"ר עזריאל לורבר "מלחמת הכוכבים בגרסה הישראלית"
("מערכות" 357-356, מארס 1998)

שמואל מאיר



לשעבר רע"ן בקרמל
נשק בחטיבה לחינוך
אסטרטגי בא"ח.
דוקטורנט ביחסים
בינלאומיים

אך טבעי הוא שאיום הטק"ק והדרכים להתמודד איתו תופסים מקום מרכזי בדיון האסטרטגי אצלנו. מאמרו של ד"ר עזריאל לורבר "מלחמת הכוכבים בגרסה הישראלית"¹ נועד להניח תשתית לדיון בנושאים אלה. במאמרו זה בוחן לורבר את האמצעים הקיימים והמתוכננים להתגוננות מפני טק"ק, מסביר את יתרונותיהם ואת חסרונותיהם וממליץ להוסיף נדבך הגנה בחלל ("מלחמת הכוכבים").

לדעתי, הגרסה הישראלית של "מלחמת הכוכבים" נידונה לכישלון. גם היריעה הגלובלית שפורש המחבר היא בעייתית. אימוץ לא מוקפד של טיעונים ושל קביעות ממאמרו עלול להוביל למסקנות שגויות באשר להקצאת משאבים ולבניין הכוח בטווח הארוך ולא-הבנות ולתקלות במערכת היחסים שלנו עם האמריקנים בטווח המיידי.

ההיבט הגלובלי

בתודעה הישראלית, שאינה מצויה בענייני

תפוצת טילים בעולם, נוצר רושם כי מדובר בגרף עולה של התחמשות, המזנק בתלילות ובהתמדה. הצטיידות ערבית ואיראנית מואצת ובלתי נמנעת בטילים בליסטיים היא גם נקודת המוצא למאמרו של לורבר. לדבריו נכשלו מאמצי המניעה של ארה"ב, ובמיוחד מה שהוא מכנה כישלון "האמנה לאי-הפצת טכנולוגיות טילים (MTCR)". ראשית MTCR אינה אמנה בינלאומית, כי אם משטר פיקוח ותיאום גלובלי שכווננו ארה"ב ובעלות בריתה במערב ב-1987. במבט לאחור ניתן לומר כי פרוטוקול MTCR היה נקודת תפנית חיובית במאמצים למניעת תפוצתם של טילי קרקע-קרקע בעלי טווח של יותר מ-300 ק"מ בקרב מדינות בעייתיות. כפי שאראה להלן, התמונה המלאה אינה כל כך שלילית, וקשה לדבר על הצטיידות בלתי נמנעת של מדינות בעייתיות. מול הישגיהן של איראן ושל סוריה בשנים הראשונות ל-MTCR לרכוש מצפון-קוריאה טילי "סקאד C" (בעלי טווח של 500 ק"מ) ומול המקרה יוצא הדופן של העברת טילים ארוכי טווח (2,700 ק"מ) מסין לסעודיה, ניתן לרשום הצלחות אמריקניות חשובות בסיכול עסקאות למכירת טק"ק:

1. חיסול תוכנית הטק"ק הארגנטינית "קונדור 2" (טווח: 900 ק"מ) שפותחה בשיתוף פעולה עם מצרים ועם עיראק.
2. סיכול עסקה להספקת טילי M-9 (טווח: 600 ק"מ) מסין לסוריה.
3. מניעת העברתם של טילי M-9 מסין לפקיסטן.

4. אי-הוצאתה אל הפועל של עסקת טילי "נודונג" (טווח: יותר מ-1,000 ק"מ) מצפון-קוריאה לאיראן.

5. ביטול העסקה להספקת מנועים לטילים ארוכי טווח מרוסיה להודו.

הישגים אלה הושגו בזכות נחישותה של ארה"ב, שהציבה את הסוגיה במקום גבוה בסדר היום הביטחוני והובילה את המאמצים הבינלאומיים בתחום זה. ארה"ב אף הגדילה לעשות כאשר הפנימה את כללי MTCR בחקיקה שלה, והפרת MTCR כמזה כהפרת חוק המדינה בארה"ב.

נקודת ציון חשובה במאמצים לריסון תפוצת הטילים ניתן לראות בהרחבת מעגל השותפות למשטר MTCR באמצע שנות ה-90 באמצעות צירופן של מדינות חשובות כמו רוסיה וארגנטינה והודות לנוכחותה של סין לקבל על עצמה מעמד של מדינה מצייתת. לפיכך, בנייתו מגמות האיום יש לקחת בחשבון גם את ההצלחות האלה.

ההיבט הקונספטואלי

הרתעה היא אבן יסוד בתפיסת הביטחון הישראלית. אומנם מדובר במושג מורכב ולעיתים חמקמק, אך לכל משקיף אסטרטגי ברור כי הצלחתה של ההרתעה הישראלית הקונוונציונלית מילאה תפקיד מרכזי בבלימת הנטייה הערבית לצאת לסבבי מלחמה נוספים.

על כן מפליאה קביעתו של מר לורבר, כי "במזרח התיכון קשה ליישם באופן יעיל את קונספט ההרתעה". ההסברים שהוא נותן – חולשתם של מנגנוני המודיעין

הערביים וחוסר הרציונליות של מנהיגים ערביים – אינם תורמים להבנת העניין. ראשית, מיסקונספציות וכשלי תקשורת בהעברת מסרי הרתעה הם תופעה חוצת גבולות מבחינה תרבותית, וקיימת ספרות ענפה של כישלונות ושל הצלחות בתחום ההרתעה במערב. לעניין זה ערבים וישראלים אינם שונים מהתבנית העולמית. שנית, בעשרות השנים של הסכסוך הישראלי-ערבי הצטברו די ראיות המצביעות על אופיים הרציונלי של קברניטים ערבים ועל נטייתם לפעול על בסיס של שיקולי עלות – תועלת. בתחום הטילים, למשל, יש לזכור כי סוריה מחזיקה בנשק זה, המאיים על מטרות חיוניות בישראל, מאז שנות ה-70. התשובה שלנו התמקדה בהרתעה.

למרות הנטייה שהוא מזהה של "האדרת קונספט ההתאבדות" בקרב יחידים בחברה הערבית קשה למצוא לכך סימוכין במישור היחסים בין מדינות באזורנו. לטובת התיזה המרכזית של מאמרו הזדרז מר לורבר להספיד בטרם עת ולהכריז על מותה של ההרתעה הישראלית.

הווייט האטטרטיבי המלחמה

לא רק עמודי הכניסה באכסדרה של לורבר – הערכתו בדבר התחמשות מואצת בלתי נמנעת בטילים וכישלון (בראייתו) של קונספט ההרתעה – נשענים על קרקע לא יציבה, אלא גם המבנה המרכזי בתיזה של "מלחמת הכוכבים".

לאחר שמנה את החסרונות של שיטות ההגנה הקרקעיות מציע המחבר לאמץ את החלל כפלטפורמה יעילה להצבת מערכות להגנה מפני טילים בליסטיים במתכונת ה-SDI – "מלחמת הכוכבים" האמריקנית. מדובר באותה תוכנית אקזוטית, שבלעה 50 מיליארד דולר ובוטלה בסופו של דבר, משום שהתגלתה כבלתי ישימה מבחינה טכנולוגית, בלתי כדאית מבחינה כלכלית ומעל לכל בלתי רצויה מבחינה אסטרטגית. עקב אכילס מצוי באי-הבנה מהותית של ההיבט האסטרטגי, שהביא בסופו של דבר לחיסולה של "מלחמת הכוכבים". ראשית, קיומה של משוואה, הקוטלת

באיבה כל רעיון של טילים נגד טילים. מול מערכת הגנה יקרה (184 מיליארד דולר על-פי דו"ח ועדת בתקציבים של הסנאט מ-1997), שאין כל ביטחון שתעבוד, יוכל הצד התוקף להסתפק בהוצאה כספית נמוכה בהרבה, הכרוכה בהוספת עוד טילים לארסנל שלו. במירוץ חימוש מעין זה עלול הצד הנשען על מערכות הגנה טיליות להתמוטט בטרם נורתה אפילו ירייה אחת. שנית, המחבר מזלזל בערכה של אמנת ABM, האוסרת להקים מערכות טילים להגנה מפני טילים (להוציא היתר לאתר אחד לכל מעצמה). אמנת ABM אוסרת בפירוש לפתח, לנסות ולהציב בחלל מערכות הגנה מפני טילים.

לקורא הישראלי שאינו מצוי בתחום נדמה אולי כי מדובר בעוד אמנה – אחת מני רבות – ולא היא. אמנת ABM היא אמנה המכוונת סדר עולמי אסטרטגי. לצורך השוואה ולשם הבנת חשיבותה ניתן לדמות אותה להסדרי קונגרס וינה, שקבעו את הסדר העולמי במאה ה-19. מעבר לאיסורים הספציפיים מיסדה אמנת ABM את דוקטרינת ההרתעה הגרעינית ההדדית של שתי מעצמות העל והציבה נדבך של יציבות במערכת הבינלאומית.

באמצעות הווייתו על אופציית ההגנה מפני טילים נוצר מאזן של פגיעות הדדית: כל צד יוכל לספוג מהלומה ראשונה של הצד האחר, ועדיין יישארו בידו די והותר טילים להנחתתה של מהלומה שנייה הרסנית לצורך תגמול. ללא אמנת ABM היו שתי מעצמות העל נקלעות למצב קטלני של חוסר יציבות. הצד שהיה מקיף את עצמו בחומת הגנה מסיבית נגד טילים היה נתפס כתוקפן פוטנציאלי – שהרי הוא מחוסן לחלוטין – ודבר זה היה מעודד את הצד האחר ליזום מהלומת מנע מקדימה, לפני שמערך ההגנה יהפוך למבצעי.

זאת הסיבה שאמנת ABM נותרה על כנה מאז 1972, ונכשלו הניסיונות מצד חוגים שמרניים בארה"ב להביא לביטולה או לעיקור חלקים ממנה (באמצעות פרשנויות שנדחו מכל וכל). בראייה אסטרטגית, המשחררת משיקולים פוליטיים, אמנת ABM היא נכס אסטרטגי ראשון במעלה בתפיסת הביטחון האמריקנית. כל מסלול "סטארט" לצמצום

הכוחות הגרעיניים נשען עליה (ועל-פי הקווים המנחים של "סטארט 3" מדובר במספר כולל של 2,500 ראשי נפץ אסטרטגיים לכל צד לעומת 12 אלף בזמן המלחמה הקרה).

רוסיה גם הבהירה חד-משמעית, כי כרסום באמנת ABM יביא מייד לעצירתו של תהליך בקרת הנשק בין שתי המעצמות. בהקשר זה נבחנים גם המאמצים לפיתוח הגנה זירתית מפני טילים על-פי התאמתם לאמנת ABM. אסורה כל מערכת נשק שתחרוג מכללי ABM, שנוסחו ב-1997 על-ידי ארה"ב ורוסיה ושעוסקים בטווח ובמהירות של הטילים המיירטים ברמה הזירתית הטקטית.

והנה את עקיפתה – עד כדי ביטולה – של אמנה חשובה זאת מציע מר לורבר כפתרון פלא לבעיית העלות האסטרונומית של תוכנית "מלחמת הכוכבים". על-פי הצעתו ("כאן נכנסת ישראל לתמונה"), כמדינה שאינה חתומה על ABM תשמש ישראל קבלן משנה של ארה"ב לצורך הפרת האמנה. תוך ניצול יכולותיה המדעיות והטכנולוגיות תפתח ישראל בכספי משלם המיסים האמריקני מערכות טילים אסורות. נוסף על התעלמותו מערכה הייחודי של אמנת ABM בתפיסת הביטחון האמריקנית הוא מציע לארה"ב, שאמונה על שמירת החוק הבינלאומי, לרמות ולהפר קודים של התנהגות בין מדינות.

לדבריו, לצורך "עקיפת נפתולי המשפט הבינלאומי" ואמנת ה-ABM כדאי לישראל לשמש "ארסנל הדמוקרטיה" עבור מערכות הגנה בחלל במימון אמריקני. הצעה זאת היא בבחינת הזמנה "לגנוב סוסים ביחד", ועל-פי המסורת האמריקנית היא בלתי נסלחת. בזירה הפוליטית כמו גם בזירת היחסים הבינלאומיים עדיין מייחסים האמריקנים חשיבות לשיקולים של מוסר. מה גם שבמקרה הזה השיקול האסטרטגי-תועלתני והשיקול האתי-נורמטיבי שלובים ומחזקים זה את זה.

לסיכום: טכנולוגיה אינה בן יחיד בחיפוש אחר מענה לאיום, אלא רק אחד הרכיבים בתמונה. ראוי לציין כי חלק מהניתוח האסטרטגי שהצגתי כאן באשר ל"מלחמת הכוכבים" – כוחו יפה גם למערכות קרקעיות של טילים נגד טילים.

נתונים מסמרי שיער

הערות לרשימת הביקורת של שמואל מאיר "מלחמת הכוכבים: כשל אסטרטגי"

ד"ר עזריאל לורבר



בתפקידו האחרון שימש כעוזר בכיר למנכ"ל משרד המדע

בתגובתו למאמרי "מלחמת הכוכבים בגרסה הישראלית" מתמקד מר מאיר בשלוש טענות, שלהערכתו מפריכות מכל וכול את הקונספט שהצעת. ואלה טענותיו:

1. תפוצת הטילים הבליסטיים במזרח התיכון הולכת ונבלמת הודות למאמצי ה-MTCR. אי לזאת האיום אינו כה חמור כפי שטענתי במאמרי.
 2. הרתעה הייתה וצריכה להישאר הבסיס לתפיסת הביטחון הישראלית – גם כשמדובר בנשק להשמדה המונית.
 3. תוכנית "מלחמת הכוכבים" (כמערכת הגנה המבוססת במידה ניכרת על אמצעי לחימה שיוצבו בחלל) בוטלה "משום שנתגלתה כבלתי ישימה מבחינה טכנולוגית, בלתי כדאית מבחינה כלכלית ומעל לכול בלתי רצויה מבחינה אסטרטגית".
- אנסה לענות על טיעוניו אלה של מר מאיר ובהמשך הוסיף מספר הערות כלליות. את ממדיה של תפוצת הטילים הבליסטיים – ועתה גם של טילי השיוט – במזרח התיכון לא אני קבעתי, אלא אני נתלה כאן באילנות די גבוהים. מפאת קוצר

היריעה והזמן לא אפרט משפט-משפט את הכתוב במובאות שתכף אזכיר, אך טוב יעשה מר מאיר אם יבדוק אותן בעצמו כדי שיבין עד כמה המצב מבחינה זו אכן חמור. ראה, למשל, את פישמן, פרימן, ריינג'ר, נוויאס, קרש ודו"ח הקונגרס האמריקני, המובאים ברשימה הביבליוגרפית בסוף התגובה הזאת.

חשוב להדגיש כי מקורות אלה הם רק טיפה בים הפרסומים המהימנים בתחום זה, והזכרתי אותם ולא אחרים רק מפני שברגע זה הם מצויים ברשותי. יתר על כן, בכנס הבינלאומי האחרון בנושאי הגנה זירתית, שהתקיים ביוני 1998, הציג דאנקן לנוקס, שהוא עורך ה-Janes Strategic Weapon Systems נתונים מסמרי שיער על הפצת טילים בליסטיים (כולל טילי M-9 ואחרים) וטילי שיוט בעולם השלישי – בעיקר על-ידי רוסיה, צפון-קוריאה וסין. מעל לכול, לנוקס כלל לא התייחס להצלחות האמיתיות או המדומות של ה-MTCR. אפשר להניח שבתוקף תפקידו לנוקס הוא איש מקצוע היודע על מה הוא מדבר.

הדעה המקובלת בקרב אנשי המקצוע היא שהצלחתו הממשית היחידה של ה-MTCR הייתה ביחס לפרויקט ה"קונדור". בכל שאר הפרויקטים הוא הצליח לכל היותר לגרום לעיכובים לא משמעותיים. ייתכן כי סין החליטה לא להעביר טילי M-9 לפקיסטן, אך הם מקבלים אותם מצפון-קוריאה. אבל זוהי סוגיה משנית, שכן פקיסטן אינה מאיימת על ישראל. מי שצריכות להטריד אותנו הן סוריה ואיראן. אי לזאת אני קורא למר מאיר להציג פרסומים אמניים, המוכיחים כי הודות ל-MTCR אכן נבלמו הספקת טילים או

הספקת מפעלים לייצור טילים מסין, מצפון-קוריאה ומרוסיה לאיראן ולסוריה. עד שנתונים כאלה יוצגו, טענותיך, מר מאיר, אינן קבילות בשל העדר הוכחות.

ועוד נקודה חשובה: ה-MTCR אמור לבלום העברתה של טכנולוגיית טילים ורכיביהם ממדינה למדינה. הוא אינו אמור לטפל בייצור עצמי. כאשר מדינות כגון עיראק, איראן ובעתיד הלא רחוק גם סוריה יגיעו לרמה מסוימת ביכולתן לייצר טילים – אפילו לא מתוחכמים – הן ימשיכו מאותה נקודה לבדן, עם או בלי ה-MTCR, וזוהי סכנה לעתיד.

באשר להרתעה – בראש ובראשונה יש לזכור כי מדובר בנושא הקשור לתחום הפסיכולוגיה, וזו, כידוע, אינה מדע מדויק. מייד לאחר מלחמת העצמאות החלו מדינות ערב לדבר על "סיבוב שני", ולפני מבצע קדש היו התגריות בלתי פוסקות נגד ישראל. אחרי מבצע קדש התחמשו הערבים, וברגע שחשבו שהם מוכנים, יצאו למלחמה. אף כי ישראל ירתה את הירייה הראשונה, אין ספק כי לו היינו מחכים קמעה, היו הערבים אכן תוקפים. לאחר מלחמת ששת הימים – אחת המפלגות המבישות ביותר בהיסטוריה הצבאית העולמית – חיכו מדינות ערב רק שש שנים (שהיו דרושות להן ממילא כדי לשקם את צבאותיהן) ויצאו למלחמה, שמבחינתם הייתה המוצלחת ביותר. בין לבין לא פסקו מלחמות ההתשה והתגריות קשות אחרות. ב-1991 ירו העיראקים כ-40 טילים לעבר ישראל ולא פחדו מתגובה פוטנציאלית שלה. ולבסוף, בדרום לבנון מתנהלת מלחמה מתמשכת בעידודן הגלוי של סוריה ושל איראן, וישראל אינה משיבה

הערביים וחוסר הרציונליות של מנהיגים ערביים – אינם תורמים להבנת העניין.

ראשית, מיסקונספציות וכשלי תקשורת בהעברת מסרי הרתעה הם תופעה חוצת גבולות מבחינה תרבותית, וקיימת ספרות ענפה של כישלונות ושל הצלחות בתחום ההרתעה במערב. לעניין זה ערבים וישראלים אינם שונים מהתבנית העולמית.

שנית, בעשרות השנים של הסכסוך הישראלי-ערבי הצטברו די ראיות המצביעות על אופיים הרציונלי של קברניטים ערבים ועל נטייתם לפעול על בסיס של שיקולי עלות – תועלת. בתחום הטילים, למשל, יש לזכור כי סוריה מחזיקה בנשק זה, המאיים על מטרות חיוניות בישראל, מאז שנות ה-70. התשובה שלנו התמקדה בהרתעה.

למרות הנטייה שהוא מזהה של "האדרת קונספט ההתאבדות" בקרב יחידים בחברה הערבית קשה למצוא לכך סימוכין במישור היחסים בין מדינות באזורנו. לטובת התיזה המרכזית של מאמרו הזדזז מר לורבר להספיד בטרם עת ולהכריז על מותה של ההרתעה הישראלית.

החלטת האסטרטגיה העצמית

לא רק עמודי הכניסה באכסדרה של לורבר – הערכתו בדבר התחמשות מואצת בלתי נמנעת בטילים וכישלון (בראיתו) של קונספט ההרתעה – נשענים על קרקע לא יציבה, אלא גם המבנה המרכזי בתיזה של "מלחמת הכוכבים".

לאחר שמנה את החסרונות של שיטות ההגנה הקרקעיות מציע המחבר לאמץ את החלל כפלטפורמה יעילה להצבת מערכות להגנה מפני טילים בליסטיים במתכונת ה-SDI – "מלחמת הכוכבים" האמריקנית. מדובר באותה תוכנית אקזוטית, שבלעה 50 מיליארד דולר ובוטלה בסופו של דבר, משום שהתגלתה כבלתי ישימה מבחינה טכנולוגית, בלתי כדאית מבחינה כלכלית ומעל לכל בלתי רצויה מבחינה אסטרטגית. עקב אכילס מצוי באי-הבנה מהותית של ההיבט האסטרטגי, שהביא בסופו של דבר לחיסולה של "מלחמת הכוכבים". ראשית, קיומה של משוואה, הקוטלת

באיבה כל רעיון של טילים נגד טילים. מול מערכת הגנה יקרה (184 מיליארד דולר על-פי דו"ח ועדת בתקציבים של הסנאט מ-1997), שאין כל ביטחון שתעבוד, יוכל הצד התוקף להסתפק בהוצאה כספית נמוכה בהרבה, הכרוכה בהוספת עוד טילים לארסנל שלו. במירוץ חימוש מעין זה עלול הצד הנשען על מערכות הגנה טיליות להתמוטט בטרם נותרה אפילו ירייה אחת. שנית, המחבר מזלזל בערכה של אמנת ABM, האוסרת להקים מערכות טילים להגנה מפני טילים (להוציא היתר לאתר אחד לכל מעצמה). אמנת ABM אוסרת בפירוש לפתח, לנסות ולהציב בחלל מערכות הגנה מפני טילים.

לקורא הישראלי שאינו מצוי בתחום נדמה אולי כי מדובר בעוד אמנה – אחת מני רבות – ולא היא. אמנת ABM היא אמנה המכוננת סדר עולמי אסטרטגי. לצורך השוואה ולשם הבנת חשיבותה ניתן לדמות אותה להסדרי קונגרס וינה, שקבעו את הסדר העולמי במאה ה-19. מעבד לאיסורים הספציפיים מיסדה אמנת ABM את דוקטרינת ההרתעה הגרעינית ההדדית של שתי מעצמות העל והציבה נדבך של יציבות במערכת הבינלאומית.

באמצעות הוויתור על אופציית ההגנה מפני טילים נוצר מאזן של פגיעות הדדיות. כל צד יוכל לספוג מהלומה ראשונה של הצד האחר, ועדיין יישארו בידו די והותר טילים להנחתתה של מהלומה שנייה הרסנית לצורך תגמול. ללא אמנת ABM היו שתי מעצמות העל נקלעות למצב קטלני של חוסר יציבות. הצד שהיה מקיף את עצמו בחומת הגנה מסיבית נגד טילים היה נתפס כתוקפן פוטנציאלי – שהרי הוא מחוסן לחלוטין – ודבר זה היה מעודד את הצד האחר ליזום מהלומת מנע מקדימה, לפני שמערך ההגנה יהפוך למבצע.

זאת הסיבה שאמנת ABM נותרה על כנה מאז 1972, ונכשלו הניסיונות מצד חוגים שמרניים בארה"ב להביא לביטולה או לעיקור חלקים ממנה (באמצעות פרשנויות שנדחו מכל וכל). בראייה אסטרטגית, המשחררת משיקולים פוליטיים, אמנת ABM היא נכס אסטרטגי ראשון במעלה בתפיסת הביטחון האמריקנית. כל מסלול "סטארטי" לצמצום

הכוחות הגרעיניים נשען עליה (ועל-פי הקווים המנחים של "סטארט 3" מדובר במספר כולל של 2,500 ראשי נפץ אסטרטגיים לכל צד לעומת 12 אלף בזמן המלחמה הקרה).

רוסיה גם הבהירה חד-משמעית, כי כרסום באמנת ABM יביא מייד לעצירתה של תהליך בקרת הנשק בין שתי המעצמות. בהקשר זה נבחים גם המאמצים לפיתוח הגנה זירתית מפני טילים על-פי התאמתם לאמנת ABM. אסורה כל מערכת נשק שתחרוג מכללי ABM, שנוסחו ב-1997 על-ידי ארה"ב ורוסיה ושעוסקים בטווח ובמהירות של הטילים המיירטים ברמה הזירתית הטקטית.

והנה את עקיפתה – עד כדי ביטולה – של אמנה חשובה זאת מציע מר לורבר כפתרון פלא לבעיית העלות האסטרטגית של תוכנית "מלחמת הכוכבים". על-פי הצעתו ("כאן נכנסת ישראל לתמונה"), כמדינה שאינה חתומה על ABM תשמש ישראל קבלן משנה של ארה"ב לצורך הפרת האמנה. תוך ניצול יכולותיה המדעיות והטכנולוגיות תפתח ישראל בכספי משלם המיסים האמריקני מערכות טילים אסורות. נוסף על התעלמותו מערכה הייחודי של אמנת ABM בתפיסת הביטחון האמריקנית הוא מציע לארה"ב, שאמונה על שמירת החוק הבינלאומי, לרמות ולהפר קודים של התנהגות בין מדינות.

לדבריו, לצורך "עקיפת נפתולי המשפט הבינלאומי" ואמנת ה-ABM כדאי לישראל לשמש "ארסנל הדמוקרטיה" עבור מערכות הגנה בחלל במימון אמריקני. הצעה זאת היא בבחינת הזמנה "לגנוב סוסים ביחד", ועל-פי המסורת האמריקנית היא בלתי נסלחת. בזירה הפוליטית כמו גם בזירת היחסים הבינלאומיים עדיין מייחסים האמריקנים חשיבות לשיקולים של מוסר. מה גם שבמקרה הזה השיקול האסטרטגי תועלתני והשיקול האתי-נורמטיבי שלובים ומחזקים זה את זה.

לסיכום: טכנולוגיה אינה בן יחיד בחיפוש אחר מענה לאיום, אלא רק אחד הרכיבים בתמונה. ראוי לציין כי חלק מהניתוח האסטרטגי שהצגתי כאן באשר ל"מלחמת הכוכבים" – כוחו יפה גם למערכות קרקעיות של טילים נגד טילים.

נתונים מסמרי שיער

הערות לרשימת הביקורת של שמואל מאיר "מלחמת הכוכבים: כשל אסטרטגי"

ד"ר עזריאל לורבר



בתפקידו האחרון שימש כעוזר בכיר למנכ"ל משרד המדע

הספקת מפעלים לייצור טילים מסין, מצפון-קוריאה ומרוסיה לאיראן ולסוריה. עד שנתונים כאלה יוצגו, טענותיך, מר מאיר, אינן קבילות בשל העדר הוכחות.

ועוד נקודה חשובה: ה-MTCR אמור לבלום העברתה של טכנולוגיית טילים ורכיביהם ממדינה למדינה. הוא אינו אמור לטפל בייצור עצמי. כאשר מדינות כגון עיראק, איראן ובעתיד הלא רחוק גם סוריה יגיעו לרמה מסוימת ביכולתן לייצר טילים – אפילו לא מתוחכמים – הן ימשיכו מאותה נקודה לבדן, עם או בלי ה-MTCR, וזוהי סכנה לעתיד.

באשר להרתעה – בדאש ובדאשונה יש לזכור כי מדובר בנושא הקשור לתחום הפסיכולוגיה, וזו, כידוע, אינה מדע מדויק. מייד לאחר מלחמת העצמאות החלו מדינות ערב לדבר על "סיבוב שני", ולפני מבצע קדש היו התגרונות בלתי פוסקות נגד ישראל. אחרי מבצע קדש התחמשו הערבים, וברגע שחשבו שהם מוכנים, יצאו למלחמה. אף כי ישראל ירתה את הירייה הראשונה, אין ספק כי לו היינו מחכים קמעה, היו הערבים אכן תוקפים. לאחר מלחמת ששת הימים – אחת המפלות המבישות ביותר בהיסטוריה הצבאית העולמית – חיכו מדינות ערב רק שש שנים (שהיו דרושות להן ממילא כדי לשקם את צבאותיהן) ויצאו למלחמה, שמבחינתם הייתה המוצלחת ביותר. בין לבין לא פסקו מלחמות ההתשה והתגרונות קשות אחרות. ב-1991 ירו העיראקים כ-40 טילים לעבר ישראל ולא פחדו מתגובה פוטנציאלית שלה. ולבסוף, בדרום לבנון מתנהלת מלחמה מתמשכת בעידודן הגלוי של סוריה ושל איראן, וישראל אינה משיבה

היריעה והזמן לא אפרט משפט-משפט את הכתוב במובאות שתכף אזכיר, אך טוב יעשה מר מאיר אם יבדוק אותן בעצמו כדי שיבין עד כמה המצב מבחינה זו אכן חמור. ראה, למשל, את פישמן, פרימן, ריינג'ר, נוויאס, קרש ודו"ח הקונגרס האמריקני, המובאים ברשימה הביבליוגרפית בסוף התגובה הזאת.

חשוב להדגיש כי מקורות אלה הם רק טיפה בים הפרסומים המהימנים בתחום זה, והזכרתי אותם ולא אחרים רק מפני שברגע זה הם מצויים ברשותי. יתר על כן, בכנס הבינלאומי האחרון בנושאי הגנה זירתית, שהתקיים ביוני 1998, הציג דאנקן לנוקס, שהוא עורך ה-Janes Strategic Weapon Systems נתונים מסמרי שיער על הפצת טילים בליסטיים (כולל טילי M-9 ואחרים) וטילי שיוט בעולם השלישי – בעיקר על-ידי רוסיה, צפון-קוריאה וסין. מעל לכול, לנוקס כלל לא התייחס להצלחות האמיתיות או המדומות של ה-MTCR. אפשר להניח שבתוקף תפקידו לנוקס הוא איש מקצוע היודע על מה הוא מדבר.

הדעה המקובלת בקרב אנשי המקצוע היא שהצלחתו הממשית היחידה של ה-MTCR הייתה ביחס לפרויקט ה"קונדור". בכל שאר הפרויקטים הוא הצליח לכל היותר לגרום לעיכובים לא משמעותיים. ייתכן כי סין החליטה לא להעביר טילי M-9 לפקיסטן, אך הם מקבלים אותם מצפון-קוריאה. אבל זוהי סוגיה משנית, שכן פקיסטן אינה מאיימת על ישראל. מי שצריכות להטריד אותנו הן סוריה ואיראן. אי לזאת אני קורא למר מאיר להציג פרסומים אמיתיים, המוכיחים כי הודות ל-MTCR אכן נבלמו הספקת טילים או

בתגובתו למאמרי "מלחמת הכוכבים בגרסה הישראלית" מתמקד מר מאיר בשלוש טענות, שלהערכתו מפריכות מכל וכול את הקונספט שהצעת. ואלה טענותיו:

1. תפוצת הטילים הבליסטיים במזרח התיכון הולכת ונבלמת הודות למאמצי ה-MTCR. אי לזאת האיום אינו כה חמור כפי שטענתי במאמרי.
 2. הרתעה הייתה וצריכה להישאר הבסיס לתפיסת הביטחון הישראלית – גם כשמדובר בנשק להשמדה המונית.
 3. תוכנית "מלחמת הכוכבים" (כמערכת הגנה המבוססת במידה ניכרת על אמצעי לחימה שיוצבו בחלל) בוטלה "משום שנתגלתה כבלתי ישימה מבחינה טכנולוגית, בלתי כדאית מבחינה כלכלית ומעל לכול בלתי רצויה מבחינה אסטרטגית".
- אנסה לענות על טיעוניו אלה של מר מאיר ובהמשך הוסיף מספר הערות כלליות. את ממדיה של תפוצת הטילים הבליסטיים – ועתה גם של טילי השיוט – במזרח התיכון לא אני קבעתי, אלא אני נתלה כאן באילנות די גבוהים. מפאת קוצר

למחרת מלחמה אלה כגמולן. לאור כל אלה קשה לי להבין את קביעתו של מר מאיר, כי "לכל משקיף אסטרטגי ברור כי הצלחתה של ההרתעה הישראלית הקונוונציונלית מילאה תפקיד מרכזי בבלימת הנטייה הערבית לסבבי מלחמה נוספים".

התיזה המרכזית במאמרי היא שההרתעה הישראלית היא פרובלמטית. הדבר נובע מאי הסימטרייה בשטח ובמשאבים בין ישראל למדינות ערב ומההבדל בין האווירה המערבית-ליברלית השוררת במדינת ישראל לבין הפונדמנטליזם או הדיקטטורה האבסולוטית שבמדינות ערב. אם שליטי איראן יחליטו כי כדאי להם להקריב 20-30 מיליון איראנים תמוות שניים-שלושה מיליון ישראלים, אנחנו נהיה בבעיה.

אינני טוען כי מדינות ערב עומדות לצאת למלחמה כבר מחר ולהפעיל נשק זה או אחר, אך אדם אחראי צריך להביא אפשרות כזאת בחשבון ולא לפסול אותה בהבל פה. או שמה מתכוון מר מאיר לבסס את ביטחון ישראל על הצהרות מהסוג ששמענו לפני מלחמת 1991, כי "סדאם חוסיין לא יעז לירות טילים לעבר תל-אביב"? סדאם היה כנראה עסוק מדי ולא ידע על כך, או שהוא לא כל כך התרשם מההצהרה ההיא. ואולי הוא באמת לא היה רציונלי?

בחלק השלישי מגבש מר מאיר טענות שונות – בלתי קשורות זו בזו, ומרביתן מוטעות – ביחס לפרויקט מלחמת הכוכבים, והוא מערבב ביניהן לבין הטעונונים הישנים נגד פרויקט ה"חץ".

ראשית, מעולם לא הוכח כי התוכנית לא הייתה ישימה. למזלו של העולם השאלה הזאת מעולם לא הועמדה למבחן. התוכנית איבדה את הבסיס לקיומה עם התפוררותה של ברית-המועצות. התפוררות זאת באה בחלקה בשל אי-יכולתה של ברית-המועצות לעמוד בעומס הכלכלי שהיה כרוך בצורך להתמודד עם תוכנית זאת ועם חידושים אחרים בתחום החימוש החכם הקונוונציונלי. ראוי לציין כי דוברים רוסים הודו בעובדות אלה בפומבי וללא בושה.

לאחר פירוק ה-SDIO (מינהלת

מלחמת הכוכבים) הוקם ה-BMDO (Ballistic Missile Defense Organization), והוא עוסק בכל מגוון הנושאים האלה. אלא שהפעם האויב הפוטנציאלי אינו ברית-המועצות, שכבר אינה קיימת, אלא כל מדינה חמושה בטילים, אשר עלולה לסכן את ארה"ב, את

כוחותיה בעולם או את בעלות בריתה. שנית, בכל דיון על מחיריהם של טילים תוקפים לעומת מחיריהן של מערכות הגנה יש להביא בחשבון את הנזק הפוטנציאלי שעלול להיגרם על-ידי מערכות התקפיות שלא יורטו במועד. כאן דווקא תרם מר מאיר לטיעונוני שלי: מי שמסתמך אך ורק על מערכות הגנה טיליות, כדברי מר מאיר, אכן עלול למצוא את עצמו בצרות. לכן אני מציע להרחיב את היריעה – במידה מסוימת לכיוון ה-BPI ובעיקר לכיוון של הצבת נשק בחלל, שזה הקונספט המשתלם ביותר במונחים של עלות-תועלת.

ועכשיו כמה מילים על ה-ABM. ראשית, ישראל אינה חתומה על הסכם זה ואינה כבולה על-ידי מגבלותיו. שנית, אני ער לדבקותה של ארה"ב בחוק הבינלאומי, אך הנושא הזה כה פרוץ – ולו רק בשל פעילותה של רוסיה כספקית של טכנולוגיית טילים תוך התעלמות מהסכמי ה-MTCR – עד כי זהו כר פורה לפרשנויות של מומחים למשפט בינלאומי. במילים אחרות: אם האמריקנים יחליטו כי מערכת הגנה לאומית נגד טילים היא צורך מבצעי, הם יעשו זאת וגם ימצאו דרך שזה יהיה חוקי למהדרין. יש לי הרגשה כי מר מאיר אינו בקי דיו במה שקורה בתחום זה, ואני מפנה את תשומת ליבו אל וילסון, פורדן ודולינג, המוזכרים ברשימה הביבליוגרפית. שלושתם עוסקים בפיתוח לייזרים רבי עוצמה נגד טילים (כולל כאלה המוצבים בחלל). כמו כן ניתן לציין את שפע המאמרים בספרות המקצועית הדנים ב-National Missile Defense. חשוב להדגיש כי פרויקט כזה אינו עניין לשנה-שנתיים, והרבה מן העבודה עליו (בעיקר בתחום המחקר והפיתוח) הוא חוקי לגמרי גם מבחינתה של אמנת ה-ABM.

ולבסוף, מר מאיר, היה זה הוגן יותר

לו ציטטת אותי במדויק ולא היית מייחס לי כוונות זדון שלא היו לי. מעולם לא אמרתי, אפילו במרומז, כי אני מציע "לעקוף את נפתולי המשפט הבינלאומי" כדי לשמש כ"ארסנל הדמוקרטיה" או כדי "לגנוב סוסים ביחד". אנא קרא שוב את הקטע הרלוונטי במאמרי. מעולם לא הצעתי שישראל תעקוף או תבטל את אמנת ה-ABM בין ארה"ב לרוסיה, או שארה"ב תעשה זאת באופן חד-צדדי. מי אני כי אתן להם עצות? אבל כולנו יודעים כי אמנות שנחתמו על-ידי אנשים ניתנות לניסוח מחדש על-ידי אנשים תוך בחינת הכדאיות שבכך לשני הצדדים. זאת אמרתי במפורש.

ביבליוגרפיה

1. פישמן, אלכס, "פרויקט החץ – פספוס או פגיעה?" **מעריב**, 16 בפברואר 1996
2. Dooling, Dave, "Space Sentries", 1997 *Spectrum*, September
3. Freeman, Paul C., "US Mainland Vulnerable to Ballistic Missile Threat", *National Defense*, December 1997
4. Karsh, Efraim, Inbar, Efraim and Sandler, Shmuel, "Lessons for Arms Control in a Changing Middle East", *Defense Analysis*, Vol. 12, No. 1, 1996, Brassey's, UK
5. Lennox, Duncan, "Evolving Ballistic and Cruise Missile Threats", **Lecture presented at the AIAA 11th TMD Conference**, Monterey CA, June 1998
6. Navias, Martin S., **Going Ballistic, The Build-up of Missiles in the Middle East**, Brassey's, UK, 1993
7. Ranger, Robin and Ewing, H. Crum, "Ballistic and Cruise Missiles Approaching Threats and Emerging Responses", **Defense & Security Review**, Atalink Ltd. London, 1995
8. US Congress, **Office of Technology Assessment**, "Technologies Underlying Weapons of Mass Destruction", OTA-BP-ISC-115, Washington DC, US Government Printing Office, December 1993
9. Wilson, J. R., "Lasers Take to the AIR", **Aerospace America**, August 1997





חובה שבצידה זכות

על הספר "הזכות לשרת בצה"ל" מאת עוזי גיא-ישראל זיידמן
בהוצאת פלרשטיין גינסור בע"מ

עופר דרורי



עורך דין ותלמיד לתואר שני לחשפטים באוניברסיטת בר-אילן

גייוס כל אדם המסוגל לכך, אולם זאת הואיל וזכותו להיות מגויס, ולא רק משום שחובתה הציבורית של מערכת הביטחון או מאחר ודעת הקהל בישראל מחייבים גיוס בהיקף נרחב זה. אם יחליטו רשויות הצבא שלא לגייס אדם – יהא הנטל עליהן לנמק מדוע ימנעו מאותו אדם את זכותו להתגייס. הדבר יחייב את רשויות הצבא לשקול ולבחון היטב את עמדתן בטרם קבלת החלטה בדבר הימנעות מגיוס, וכן יחייב לנמק החלטה כזו בטעמים מהותיים, המצדיקים אותה". (עמ' 247-248; ההדגשה במקור).

בעוד ספרי משפט מתמקדים בדרך כלל בתחום משפטי אחד מתוך המשבצות הדיסציפלינריות המוכרות בעולם המשפט, הספר שלפנינו שונה. הוא מתמקד אומנם בנושא מוגדר, קרי: הזכות לשרת בצה"ל, אלא שנושא זה משיק לתחומים רבים, הן משפטיים והן שאינם משפטיים (לפחות לא במובן הצר של המילה).

כך, למשל, המחבר אינו מתעלם (בחלק הראשון של הספר) משאלות בינתחומיות חשובות, בייחוד כאלו הנוגעות למדעי המדינה ולמדעי החברה, כגון יחסי צבא ומדינה (לרבות ההיבט הסוציולוגי), דמוקרטיה וביטחון לאומי, כלכלה ומשק המדינה, התפתחויות היסטוריות רלוונטיות והשפעתם של כל אלה על הפן הנורמטיבי, המשפטי. בכך הולך המחבר, אף כי באורח מצומצם וסלקטיבי, עם המגמה הבינתחומית הכללית המאפיינת את עולם

בצידה: לאור העובדה כי לשירות הצבאי יש השלכות רבות על מהלך חייו של הפרט (לרבות שאלת השתלבותו בחברה הישראלית, מציאת עבודה וזכאותו להטבות כלכליות המוענקות לחיילים משוחררים), דן הספר בשאלת קיומה של הזכות להתגייס ולשרת בצה"ל.

סעיף 13 לחוק שירות הביטחון [נוסח משולב], התשמ"ו-1986 קובע, בין היתר, כי פוקד רשאי לקרוא בצו למי שהוא "יוצא צבא" (אזרח ישראלי או תושב קבוע בטווח גילאים התלוי במינו), שנמצא כשיר לשירות ביטחון, להתייצב לשירות סדיר. הסעיף מעניק איפוא לפוקד שיקול דעת: הוא רשאי לגייס או לפטור משירות את מי שהוא רוצה.

לפרט אין חופש בחירה (אלא אם הוא בן מיעוטים או חרדי), והוא חייב לשרת אם נקרא לעשות כן. לעומת זאת, חוק שירות הביטחון אינו מקנה לפרט זכות לדרוש את גיוסו, אם הפוקד בחר שלא לגייסו.

על-פי הגישה שמציע המחבר חייב השירות בצה"ל להיות לא רק חובה אלא גם זכות. לדעתו, ראוי להעניק הזדמנות לשיעור גדול ככל האפשר מבין בני הנוער להתגייס, גם אם הדבר מחייב השקעה ממשית בקליטתם בצה"ל של צעירים בעלי קשיים מיוחדים, כגון קשיי הסתגלות, השכלה מועטה, עבר פלילי וכיו"ב.

המחבר מודע למהפכניות שבהצעתו: "...ההכרה בזכות לשרת משמעותה היפוך הן בנהלים והן בנטלים לעומת המקובל כיום: לפי הגישה המוצגת בספר זה אין

אחת השאלות המרכזיות, המעסיקה את החברה הישראלית כתוצאה מקיומו של הסכסוך המתמשך באזורנו, היא סוגיית השירות בצבא. השירות בצה"ל תופס מקום מרכזי בחייהם של רבים מאזרחי המדינה ומלווה אותם, למעשה, מקטנות (כבניהם וכאחיהם של חיילים) דרך בגרות (כחיילים בשירות סדיר, בשירות קבע ובשירות המילואים או כבני זוגם של אלה) ועד גיל מבוגר (כהוריהם וכהורי הוריהם של חיילים).

צה"ל, המכונה "צבא העם", נשען על גיוס נרחב לשירות חובה מקרב כלל האוכלוסייה הרלוונטית במדינה. בכך הוא שונה מצבאות מקצועיים (דוגמת צבא ארה"ב) שמשרתיו הם מתנדבים בשכר. לטענת מחבר הספר, חובת גיוס זו – זכות

למחרתי מלחמה אלה כגמולן. לאור כל אלה קשה לי להבין את קביעתו של מר מאיר, כי "לכל משקיף אסטרטגי ברור כי הצלחתה של ההרתעה הישראלית הקונוונציונלית מילאה תפקיד מרכזי בבלימת הנטייה הערבית לסבבי מלחמה נוספים".

התיזה המרכזית במאמרי היא שההרתעה הישראלית היא פרובלמטית. הדבר נובע מאי הסימטרייה בשטח ובמשאבים בין ישראל למדינות ערב ומההבדל בין האווירה המערבית-ליברלית השוררת במדינת ישראל לבין הפונדמנטליזם או הדיקטטורה האבסולוטית שבמדינות ערב. אם שליטי איראן יחליטו כי כדאי להם להקריב 20-30 מיליון איראנים תמורת שניים-שלושה מיליון ישראלים, אנחנו נהיה בבעיה.

אינני טוען כי מדינות ערב עומדות לצאת למלחמה כבר מחר ולהפעיל נשק זה או אחר, אך אדם אחראי צריך להביא אפשרות כזאת בחשבון ולא לפסול אותה בהבל פה. או שמה מתכוון מר מאיר לבסס את ביטחון ישראל על הצהרות מהסוג ששמענו לפני מלחמת 1991, כי "סדאם חוסיין לא יעז לירות טילים לעבר תל-אביב" ו"סדאם היה כנראה עסוק מדי ולא ידע על כך, או שהוא לא כל כך התרשם מההצהרה ההיא. ואולי הוא באמת לא היה רציונלי?

בחלק השלישי מגבב מר מאיר טענות שונות – בלתי קשורות זו בזו, ומרביטן מוטעות – ביחס לפרויקט מלחמת הכוכבים, והוא מערבב ביניהן לבין הטיעונים הישנים נגד פרויקט ה"חץ".

ראשית, מעולם לא הוכח כי התוכנית לא הייתה ישימה. למזלו של העולם השאלה הזאת מעולם לא הועמדה למבחן. התוכנית איבדה את הבסיס לקיומה עם התפוררותה של ברית-המועצות. התפוררות זאת באה בחלקה בשל אי-יכולתה של ברית-המועצות לעמוד בעומס הכלכלי שהיה כרוך בצורך להתמודד עם תוכנית זאת ועם חידושים אחרים בתחום החימוש החכם הקונוונציונלי. ראוי לציין כי דוברים רוסים הודו בעובדות אלה בפומבי וללא בוש.

לאחר פירוק ה-SDIO (מינהלת

מלחמת הכוכבים) הוקם ה-BMDO (Ballistic Missile Defense Organization), והוא עוסק בכל מגוון הנושאים האלה. אלא שהפעם האויב הפוטנציאלי אינו ברית-המועצות, שכבר אינה קיימת, אלא כל מדינה חמושה בטילים, אשר עלולה לסכן את ארה"ב, את כוחותיה בעולם או את בעלות בריתה.

שנית, בכל דיון על מחיריהם של טילים תוקפים לעומת מחיריהן של מערכות הגנה יש להביא בחשבון את הנזק הפוטנציאלי שעלול להיגרם על-ידי מערכות התקפיות שלא יורטו במועד. כאן דווקא תרם מר מאיר לטיעוני שלי: מי שמסתמך אך ורק על מערכות הגנה טיליות, כדברי מר מאיר, אכן עלול למצוא את עצמו בצרות. לכן אני מציע להרחיב את היריעה – במידה מסוימת לכיוון ה-BPI ובעיקר לכיוון של הצבת נשק בחלל, שזה הקונספט המשתלם ביותר במונחים של עלות-תועלת.

ועכשיו כמה מילים על ה-ABM. ראשית, ישראל אינה חתומה על הסכם זה ואינה כבולה על-ידי מגבלותיו. שנית, אני ער לדבקותה של ארה"ב בחוק הבינלאומי, אך הנושא הזה כה פרוץ – ולו רק בשל פעילותה של רוסיה כספקית של טכנולוגיית טילים תוך התעלמות מהסכמי ה-MTCR – עד כי זהו כר פורה לפרשנויות של מומחים למשפט בינלאומי. במילים אחרות: אם האמריקנים יחליטו כי מערכת הגנה לאומית נגד טילים היא צורך מבצע, הם יעשו זאת וגם ימצאו דרך שזה יהיה חוקי למהדרין.

יש לי הרגשה כי מר מאיר אינו בקי דיו במה שקורה בתחום זה, ואני מפנה את תשומת ליבו אל וילסון, פורדן ודולינג, המוזכרים ברשימה הביבליוגרפית. שלושתם עוסקים בפיתוח לייזרים רבי עוצמה נגד טילים (כולל כאלה המוצבים בחלל). כמו כן ניתן לציין את שפע המאמרים בספרות המקצועית הדנים ב-National Missile Defense. חשוב להדגיש כי פרויקט כזה אינו עניין לשנה-שנתיים, והרבה מן העבודה עליו (בעיקר בתחום המחקר והפיתוח) הוא חוקי לגמרי גם מבחינתה של אמנת ה-ABM.

ולבסוף, מר מאיר, היה זה הוגן יותר

לו ציטטת אותי במדויק ולא היית מייחס לי כוונות זדון שלא היו לי. מעולם לא אמרתי, אפילו במרומי, כי אני מציע "לעקוף את נפתולי המשפט הבינלאומי" כדי לשמש כ"ארסנל הדמוקרטיה" או כדי "לגנוב סוסים ביחד". אנא קרא שוב את הקטע הרלוונטי במאמרי. מעולם לא הצעתי שישראל תעקוף או תבטל את אמנת ה-ABM בין ארה"ב לרוסיה, או שארה"ב תעשה זאת באופן חד-צדדי. מי אני כי אתן להם עצות! אבל כולנו יודעים כי אמנות שנחתמו על-ידי אנשים ניתנות לניסוח מחדש על-ידי אנשים תוך בחינת הכדאיות שבכך לשני הצדדים. זאת אמרתי במפורש.

ביבליוגרפיה

1. פישמן, אלכס, "פרויקט החץ – פספוס או פגיעה?" **מעריב**, 16 בפברואר 1996
2. Dooling, Dave, "Space Sentries", 1997 *Spectrum*, September
3. Freeman, Paul C., "US Mainland Vulnerable to Ballistic Missile Threat", *National Defense*, December 1997
4. Karsh, Efraim, Inbar, Efraim and Sandler, Shmuel, "Lessons for Arms Control in a Changing Middle East", *Defense Analysis*, Vol. 12, No. 1, 1996, Brassey's, UK
5. Lennox, Duncan, "Evolving Ballistic and Cruise Missile Threats", **Lecture presented at the AIAA 11th TMD Conference**, Monterey CA, June 1998
6. Navias, Martin S., **Going Ballistic, The Build-up of Missiles in the Middle East**, Brassey's, UK, 1993
7. Ranger, Robin and Ewing, H. Crum, "Ballistic and Cruise Missiles Approaching Threats and Emerging Responses", *Defense & Security Review*, Atalink Ltd. London, 1995
8. **US Congress, Office of Technology Assessment**, "Technologies Underlying Weapons of Mass Destruction", OTA-BP-ISC-115, Washington DC, US Government Printing Office, December 1993
9. Wilson, J. R., "Lasers Take to the AIR", *Aerospace America*, August 1997





חובה שבצידה זכות

על הספר "הזכות לשרת בצה"ל" מאת עו"ד גיא-ישראל זיידמן
בהוצאת פלרשטיין גינסר בע"מ

עופר דרורי



עורך דין ותלמיד לתואר שני למשפטים באוניברסיטת בר-אילן

בצידה: לאור העובדה כי לשירות הצבאי יש השלכות רבות על מהלך חייו של הפרט (לרבות שאלת השתלבותו בחברה הישראלית, מציאת עבודה וזכאותו להטבות כלכליות המוענקות לחיילים משוחררים), דן הספר בשאלת קיומה של הזכות להתגייס ולשרת בצה"ל.

סעיף 13 לחוק שירות הביטחון [נוסח משולב], התשמ"ו-1986 קובע, בין היתר, כי פוקד רשאי לקרוא בצו למי שהוא "יוצא צבא" (אזרח ישראלי או תושב קבוע בטווח גילאים התלוי במינו), שנמצא כשיר לשירות ביטחון, להתייצב לשירות סדיר. הסעיף מעניק איפוא לפוקד שיקול דעת: הוא רשאי לגייס או לפטור משירות את מי שהוא רוצה. לפרט אין חופש בחירה (אלא אם הוא בן מיעוטים או חרדי), והוא חייב לשרת אם נקרא לעשות כן. לעומת זאת, חוק שירות הביטחון אינו מקנה לפרט זכות לדרוש את גיוסו, אם הפוקד בחר שלא לגייסו.

על-פי הגישה שמציע המחבר חייב השירות בצה"ל להיות לא רק חובה אלא גם זכות. לדעתו, ראוי להעניק הזדמנות לשיעור גדול ככל האפשר מבין בני הנוער להתגייס, גם אם הדבר מחייב השקעה ממשית בקליטתם בצה"ל של צעירים בעלי קשיים מיוחדים, כגון קשיי הסתגלות, השכלה מועטה, עבר פלילי וכיו"ב.

המחבר מודע למהפכניות שבהצעתו: "...ההכרה בזכות לשרת משמעותה היפוך הן בנהלים והן בנטלים לעומת המקובל כיום: לפי הגישה המוצגת בספר זה אכן

גיוס כל אדם המסוגל לכך, אולם זאת הואיל וזכותו להיות מגויס, ולא רק משום שחובתה הציבורית של מערכת הביטחון או מאחר ודעת הקהל בישראל מחייבים גיוס בהיקף נרחב זה. אם יחליטו רשויות הצבא שלא לגייס אדם – יהא הנטל עליהן לנמק מדוע ימנעו מאותו אדם את זכותו להתגייס. הדבר יחייב את רשויות הצבא לשקול ולבחון היטב את עמדתן בטרם קבלת החלטה בדבר הימנעות מגיוס, וכן יחייבן לנמק החלטה כזו בטעמים מהותיים, המצדיקים אותה". (עמ' 247-248; ההדגשה במקור).

בעוד ספרי משפט מתמקדים בדרך כלל בתחום משפטי אחד מתוך המשבצות הדיסציפלינריות המוכרות בעולם המשפט, הספר שלפנינו שונה. הוא מתמקד אומנם בנושא מוגדר, קרי: הזכות לשרת בצה"ל, אלא שנושא זה משיק לתחומים רבים, הן משפטיים והן שאינם משפטיים (לפחות לא במובן הצר של המילה).

כך, למשל, המחבר אינו מתעלם (בחלק הראשון של הספר) משאלות בינתחומיות חשובות, בייחוד כאלו הנוגעות למדעי המדינה ולמדעי החברה, כגון יחסי צבא ומדינה (לרבות ההיבט הסוציולוגי), דמוקרטיה וביטחון לאומי, כלכלה ומשק המדינה, התפתחויות היסטוריות רלוונטיות והשפעתם של כל אלה על הפן הנורמטיבי, המשפטי. בכך הולך המחבר, אף כי באורח מצומצם וסלקטיבי, עם המגמה הבינתחומית הכללית המאפיינת את עולם

אחת השאלות המרכזיות, המעסיקה את החברה הישראלית כתוצאה מקיומו של הסכסוך המתמשך באזורנו, היא סוגיית השירות בצבא. השירות בצה"ל תופס מקום מרכזי בחייהם של רבים מאזרחי המדינה ומלווה אותם, למעשה, מקטנות (כבניהם וכאחיהם של חיילים) דרך בגרות (כחיילים) בשירות סדיר, בשירות קבע ובשירות המילואים או כבני זוגם של אלה) ועד גיל מבוגר (כהוריהם וכהורי הוריהם של חיילים).

צה"ל, המכונה "צבא העם", נשען על גיוס נרחב לשירות חובה מקרב כלל האוכלוסייה הרלוונטית במדינה. בכך הוא שונה מצבאות מקצועיים (דוגמת צבא ארה"ב) שמשרתיו הם מתנדבים בשכר. לטענת מחבר הספר, חובת גיוס זו – זכות

המשפט דהיום, הידועה גם בכינויה "משפט ו...", המבקשת להאיר את המשמעויות הערכיות והחברתיות של המשפט על-ידי שימוש כזה או אחר בתיאוריות חוץ-משפטיות, הלקוחות מהתחומים של מדעי הרוח והחברה.¹

גם באשר להיבט ה"תוך-משפטי" – השאלות המועלות בספר נוגעות למספר תחומי משפט, אף כי מטבע הדברים הדיון בעיקרו נסב על רקע העקרונות (הן החקוקים והן הפסוקים) של המשפט המנהלי ושל המשפט החוקתי. כך, למשל,

שאלות הנוגעות למשפט הבינלאומי הפומבי או שאלות הנוגעות לתורת המשפט, כמו סיווג מושג ה"זכות" המשפטית או כמו הסוגיה של סרבנות מצפון, זוכות אף הן להתייחסות, ולו באופן אינסטרומנטלי של אזכור הדעות העיקריות בנושא – מה שמאפשר לקורא להבין טוב יותר את הרקע התיאורטי העומד ביסוד ההסדרים המשפטיים החולשים על הסוגיה.

סוגיית קיומה של זכות לשרת בצה"ל נבחנת בספר בארבעת חלקי העיקריים.

החלק הראשון דן, בין היתר, באופיו, במהותו ובמעמדו של צה"ל בחברה הישראלית, במשמעותו הכלכלית של הצבא למשק המדינה, בחשיבותו של השירות הצבאי לפרט ולחברה ובמסגרות הסייע

לחיילים משוחררים. כן מקדיש המחבר בחלק זה של הספר פרק לבחינה השוואתית של הסדרי הגיוס והשירות הקיימים בצבאות אחרים ביחס לאלה הקיימים בצה"ל.

פרק נוסף, מעניין ומקיף מוקדש

להתמודדות עם שאלת השירות הלאומי בישראל על שני גווני השונים: האחד, שירות לאומי שמבצעות נשים דתיות, והאחר, פעילות חיילים בתפקידים שאינם צבאיים, בין במסגרת הצבא ובין מחוצה לה.

בהקשר לפן השני, מפרק זה עולה כי המצב שלפיו מבצעים חיילים וחיילות מסוימים את שירותם הצבאי במסגרת שירותי החירום (למשל במסגרת) או במסגרת שירותים ציבוריים אחרים (חינוך, בריאות וכו') – דהיינו בתפקידים שאינם

גיא ישראל זידמן

הזכות לשרת בצה"ל



הוצאה פרלשטיין גינוסר בע"מ

חוקתית (מדובר בתיקון חוק שירות הביטחון ובתיקון סעיף 18 לפקודת סדרי השלטון והמשפט, התשי"ח-1948).

לעומת זאת דעתו של המחבר היא, כי ההשקפה העומדת ביסוד תיקון החוק הינה כי מסגרת משימותיו של צה"ל היא רחבה ביותר ועשויה לכלול לא רק תפקידים צבאיים. התיקון לחוק, גורס המחבר, אומנם אינו מקים מוסד רשמי ומסודר של שירות לאומי בצה"ל, שיהווה פתרון נאות לבעייתו של הפרט שאינו מתקבל לשירות ביטחון, אולם "ההסדרים הקבועים בתיקון לחוק מאפשרים לעשות שימוש שוויוני וראוי במשאבי כוח האדם של הצבא לשם קידום מטרות לאומיות נאותות וחיוניות..." (עמ' 119); ראוי לציין כי באחרונה תוקן שוב חוק שירות הביטחון בקשר לשירות חיילי חובה במסגרת באופן המתיישב עם המגמה האמורה.

גישה זו עולה בקנה אחד עם עמדתו העקרונית של המחבר, המצדדת בהכרה משפטית בזכות לשרת (ולו אף שירות מקוצר), גם במקרים שצרכיו הצבאיים גרידא של הצבא מחייבים אולי דווקא צמצום בכוח האדם.

החלק השני של הספר עוסק בעיקרי

הסדרי הגיוס החלים היום בישראל ובמדיניות הגיוס והפטור. דגש מיוחד מושם על הסדרי הגיוס (ולעיתים אי-הגיוס) של קבוצות אוכלוסין שונות, ובהן בני המיעוטים, הנשים ותלמידי ישיבה ש"תורתם אומנותם". כמו כן דן המחבר

בכוח האדם.

החלק השני של הספר עוסק בעיקרי

הסדרי הגיוס החלים היום בישראל ובמדיניות הגיוס והפטור. דגש מיוחד מושם על הסדרי הגיוס (ולעיתים אי-הגיוס) של קבוצות אוכלוסין שונות, ובהן בני המיעוטים, הנשים ותלמידי ישיבה ש"תורתם אומנותם". כמו כן דן המחבר

בכוח האדם.

החלק השני של הספר עוסק בעיקרי

הסדרי הגיוס החלים היום בישראל ובמדיניות הגיוס והפטור. דגש מיוחד מושם על הסדרי הגיוס (ולעיתים אי-הגיוס) של קבוצות אוכלוסין שונות, ובהן בני המיעוטים, הנשים ותלמידי ישיבה ש"תורתם אומנותם". כמו כן דן המחבר

בכוח האדם.

החלק השני של הספר עוסק בעיקרי

הסדרי הגיוס החלים היום בישראל ובמדיניות הגיוס והפטור. דגש מיוחד מושם על הסדרי הגיוס (ולעיתים אי-הגיוס) של קבוצות אוכלוסין שונות, ובהן בני המיעוטים, הנשים ותלמידי ישיבה ש"תורתם אומנותם". כמו כן דן המחבר

בכוח האדם.

החלק השני של הספר עוסק בעיקרי

הסדרי הגיוס החלים היום בישראל ובמדיניות הגיוס והפטור. דגש מיוחד מושם על הסדרי הגיוס (ולעיתים אי-הגיוס) של קבוצות אוכלוסין שונות, ובהן בני המיעוטים, הנשים ותלמידי ישיבה ש"תורתם אומנותם". כמו כן דן המחבר

בכוח האדם.

החלק השני של הספר עוסק בעיקרי

הסדרי הגיוס החלים היום בישראל ובמדיניות הגיוס והפטור. דגש מיוחד מושם על הסדרי הגיוס (ולעיתים אי-הגיוס) של קבוצות אוכלוסין שונות, ובהן בני המיעוטים, הנשים ותלמידי ישיבה ש"תורתם אומנותם". כמו כן דן המחבר

בכוח האדם.

המשפט הבינלאומי בשאלת קיומה של הזכות להתגייס. מסקנתו היא כי לא ניתן להצביע על הסדרים הקובעים זכות כזאת במשפט הבינלאומי.

בפרק הדין בשירותן הצבאי של הנשים בצה"ל בחר המחבר לשים את הדגש בעיקר על סוגיית הגיוס והפטור מגיוס של נשים לצה"ל, והוא מתייחס פחות לשאלה של מהות השירות של הנשים שגויסו בסופו של דבר. כך, למשל, דן המחבר באריכות בשאלת גיוסן של הנשים הדתיות, מפרט ומסביר את סעיפי הפטור השונים בהקשר זה המצויים בחוק שירות הביטחון, תוך שהוא סוקר את ההתפתחויות השונות ואת ההיסטוריה החקיקתית אשר קדמו למצב המשפטי הנוכחי.

לדעתי היה מקום בפרק זה להתייחס באופן מעמיק יותר גם לאופי השירות של הנשים, להבדיל משאלת עצם גיוסן. שאלת השוויון בשיבוץן של בנות בתפקידי לחימה בצה"ל, שנידונה באחרונה פעמיים בבג"ץ (פרשת אליס מילר, שדרשה כי יינתן לה להתנדב לקורס טיס ופרשת הילה שחר שדרשה כי יינתן לה להתנדב לקורס חובלים) זוכה להתייחסות מצומצמת ביותר, תוך שהמחבר מציין כי הנושא חורג ממסגרתו של חיבורו זה. בהתחשב בהנחה ההגיונית שלא בכדי בחר המחבר בכותרת הזכות לשרת בצה"ל כנושא חיבורו ולא הסתפק בכותרת המצומצמת יותר "הזכות להתגייס לצה"ל", הרי שהדיון בשאלת אופיו של שירות הנשים בצה"ל ובחינתו – בין היתר מול עקרון השוויון במשפט הישראלי – הוא יותר ממתבקש. הזכות לשרת בצה"ל כוללת בתוכה, כמובן, את הזכות להתגייס, אך דומה שאין היא מתמצה בזכות זו בלבד. דווקא מגישתו העקרונית של המחבר – הגורסת כי ראוי שהמשפט הישראלי יכיר בזכות הפרט לשרת ולא רק בחובה שלו לעשות כן – מתבקשת עמדה רחבה, היוצקת תוכן של ממש לאותה זכות מוצעת.

על-פי תזיה זו ניתן, למשל, לטעון כי הזכות לשרת עשויה לכלול, בין היתר, ועד כמה שהדבר אפשרי, גם את זכות הנשים ליהנות משוויון בשיבוץ במקצועות לחימה. בקבלו ברוב דעות את עתירתה של



אליס מילר. עשתה היסטוריה כאשר השיגה פסיקה של בג"ץ ולפיה אסור לחיל האוויר להפלות לרעה קבלת נשים לקורס טיס

במחזורי הגיוס כעילה בידי הצבא לשחרור חיילים מהטעם של צורכי הכוחות הסדירים על-פי הוראותיו של חוק שירות הביטחון. לבסוף סוקר המחבר בקצרה את עמדת

בשאלת גיוסן ושחרורן משירות של אוכלוסיות חלשות (מדיניות "סף הגיוס") ובשאלה הקשה של סרבנות מטעמי מצפון. פרק נפרד מוקדש למשמעות הגידול

אליס מילר לחייב את הצבא לזמנה למבדקי התאמה לקורס טיס ולאפשר לה להשתתף בקורס זה אם תימצא מתאימה, קבע בית המשפט העליון מפי השופט אי מצא:²

בקובעו את חובת ותנאי השירות הבחין החוק בין גברים לבין נשים. כלום מכאן משתמע, שבין שני המינים מתקיימת שונות שהינה רלוונטית לפסילתן המוחלטת של כל החיילות למילוי תפקידים כאלה ואחרים? לשאלה זו יש להשיב בשלילה. הבחנת החוק – באשר לחובת השירות ולתנאי השירות – בין גברים לבין נשים נועדה להקל עם הנשים, מן הסתם בהתחשב בהבדל הביולוגי שבין המינים. הקלה זו בתנאי שירותן של הנשים מהווה נסיבה שעל הצבא להביאה בחשבון בתכנון מערכי כוח האדם שלו, אך אין היא יכולה להיות סיבה להתרת יחס מפלה כלפי החיילות...

הנה כי כן, פרשנות החוק על-פי לשונו ותכליתו מובילה למסקנה כי החוק אינו מתיר פסילה טוטלית של נשים בשל מינן למילוי תפקיד כלשהו בצבא... דווקא, אין משמעות הדבר כי השונות בין המינים לעולם אינה רלוונטית לעניין התאמתה של חיילת למילוי תפקיד מסוים. גם לדידי אפשר בהחלט שחיילת תיפסל בגלל מינה למילוי תפקידים כאלה ואחרים, אך פסילה מטעם זה הינה מותרת רק מקום בו מינה של המועמדת יוצר שוני אשר הינו רלוונטי למילוי של התפקיד המסוים".

דומה כי עיקרו של הספר – קרי ההתמודדות עם שאלת קיומה במשפט הישראלישל הזכות לשרת – הוא בחלק השלישי. לאחר שהמחבר מודה כבר בתחילת חלק זה, כי "התשובה המשפטית העקרונית לשאלה האם קיימת ומוכרת כיום זכות לשרת הינה, ככל הנראה, שלילית" (עמ' 258), הוא עובר לדון במקור



הילה שחר. פריצת הדרך שהשיגה אליס מילר ביחס לקורס טיס השיגה הילה שחר ביחס לקורס חובלים

המשפטי שממנו ניתן לשאוב את קיומה של הזכות לשרת בצה"ל. כמבוא לכך עורך המחבר דיון כללי בדרכים שבאמצעותן הכיר בית המשפט העליון בישראל בזכויות יסוד של האזרח, לא לפני שבחן את המושגים "זכות" בכלל ו"זכות לשרת" בפרט. כן דן המחבר בפירוט בשני חוקי היסוד החדשים שחוקקה הכנסת ב-1992 – חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו וחוק יסוד: חופש העיסוק – ובהשפעתם



החברה הישראלית מוטרדת הרבה יותר מהשחרור הסיטוני של קבוצות אוכלוסייה שלמות מהשירות הצבאי. היא מוטרדת פחות משאלת זכותם של הפרטים להתגייס

ההגבלה שבחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו (סעיף 8 לחוק היסוד), המחייבת גם את הרשות המבצעת במסגרת הפעלת סמכויותיה (ובענייננו – הפעלת מדיניות הגיוס הננקטת על ידה), קובעת כי "אין פוגעים בזכויות שלפי חוק יסוד זה, אלא בחוק ההולם את ערכיה של מדינת ישראל, שנועד לתכלית ראויה ובמידה שאינה עולה על הנדרש או לפי חוק כאמור מכוח הסמכה מפורשת בו".

בהקשר זה ניתן לטעון – וזהו אכן טענת המחבר – כי הערך של כבוד האדם (או הערכים הנובעים ממנו, כגון עקרון השוויון), שהוכר בחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו כזכות חוקתית, על-חוקית, עשוי לכלול בתוכו, בצורה זו או אחרת, גם את הזכות להתגייס ולשרת. וכלשונו של

המשפט העליון) לדרגת זכויות יסוד חוקתיות, על-חוקיות, החקוקות עלי ספר. מעתה מחויבות כל רשויות השלטון לכבד את הזכויות המעוגנות בחוקי יסוד אלה. כך, למשל, כיום כבר אין הרשות המחוקקת חסינה מביקורת שיפוטית בדבר חוקתיותו של חוק היוצא תחת ידה, אם הוא נוגד את העקרונות המעוגנים בחוקי היסוד החדשים. בית המשפט עשוי להכריז על חוק פוגע שכזה כבטל, אלא אם כן הפגיעה בזכויות היסוד תימצא על-ידי בית המשפט כעומדת בתנאיה של "פסקת ההגבלה" המצויה בחוקי היסוד.

מכוח ההכרה כי זכויות יסוד אינן מוחלטות אלא יחסיות, קובעת פסקת ההגבלה את אמות המידה לפגיעה כדין בזכויות המעוגנות בחוקי היסוד. פסקת

האפשרית של אלה על הסוגיה המרכזית של הזכות לשרת. בהמשך הדברים מציע המחבר מספר דרכי טיעון כתימוכין לגישתו העקרונית, ולפיה ראוי שהדין הישראלי יכיר בזכותו של הפרט להתגייס לצה"ל. מתכונת הניתוח כאן היא כפולה:

בשלב הראשון היא בודקת האם מבחינת הדון והפסיקה הקיימים ניתן ללמוד על קיומה הראוי במשפט הישראלי של הזכות לשרת. כאן עשויה להיות השלכה מכרעת לחוקי היסוד החדשים, שהשפעתם על המשפט החוקתי הישראלי הוגדרה על-ידי נשיא בית המשפט העליון, פרופי אהרן ברק, בתור "המהפכה החוקתית"³. חוקי יסוד אלו העלו את רמתו הנורמטיבית של כמה זכויות יסוד (שהוכרו ברובן בעבר במשפט הישראלי מכוח הפסיקה של בית-

ניתן לטעון, כי דווקא הרחבה פרשנית של מושג הכבוד, שכלול בחיבה "כבוד האדם", היא שיכולה לסייע ולהצדיק מתן סעד לאדם אשר לא הותר לו להתגייס לצה"ל ולבצע את שירותו הצבאי. זאת הואיל וחלק משמעותי ביותר מן הפגיעה הנגרמת לאנשים שאינם מוגיסיס חרף רצונם בכך היא בעיית הסטיגמה הידועה, שעלולה להיווצר בישראל למי שלא גויס מטעם כלשהו (עמ' 379)...

ניתן לפיכך לטעון... כי אי גיוסו של אדם לצה"ל, שלילת ההזדמנות האחרונה - לאחר מסגרות החינוך הכלליות - להשתלב במסגרת החברה הישראלית, לרכוש חברים, מעמד, חינוך ומקצוע מהווה פגיעה בכבודו של אותו אדם (עמ' 381).

הנובע מעמדה זו הוא, כי מדיניות הגיוס לשירות ביטחון, הננקטת על-ידי הממשלה, צריכה איפוא לעמוד בתנאיה של פסקת ההגבלה.

אלא שאף אם תתקבל בעתיד דעתו של המחבר בפסיקה, שתכיר במפורש בזכות להתגייס ולשרת (בהיקף כזה או אחר) כחלק מהערך בדבר כבוד האדם, למשל, אפשר שבמקרים מסוימים הדבר לא ישנה באופן ניכר את המצב המשפטי הנוכחי, שבו מצויה בידי הפוקד סמכות רחבה שבשיקול דעת בדבר הגיוס או אי הגיוס של הפרט. סעיף 9 לחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו, שכותרתו "סייג לגבי כוחות הביטחון" מהווה דין מיוחד לעניין הגבלת זכויות שלפי חוק היסוד של כוחות הביטחון. הוא קובע, משיקולים שונים, פסקת הגבלה מקילה יותר בהשוואה לפסקת ההגבלה הרגילה שבסעיף 8 לחוק היסוד, המאפשרת לרשויות המדינה להגביל כדן זכויות שלפי חוק היסוד של המשרתים בצה"ל ובארגוני הביטחון הנוספים במדינה, אף אם אותה הגבלה אינה לתכלית ראויה (דרישה

המצויה, כאמור, בסעיף 8), ובלבד שהיא תהא לפי חוק ובמידה שאינה עולה על הנדרש ממהותו ומאופיו של השירות.

אמת הדבר, שההסדר המיוחד שבסעיף 9 הנ"ל איננו מתייחס לשאלת זכויותיהם של מי שטרם התגייסו ומבקשים להתגייס, והמחבר מזכיר זאת (בעמ' 423). לפיכך, בכל הנוגע לאוכלוסיית המלש"בים, הרי שעמדתו העקרונית של המחבר, הגורסת הכרה בזכות לשרת - אם תתקבל בעתיד - עשויה אכן ליצור תפנית מעשית של ממש, ולא רק תפנית רטורית. אך לא כך הוא בהכרח באשר לגורלם של מי שגויסו לצבא, אלא שבשלב כלשהו לאחר מכן החליטו רשויות הצבא כי לאור נתונייהם האישיים ומפאת קיומם של עודפי כוח אדם העומדים לרשותו של הצבא לא יהיה בידם להשתלב בצבא ולבצע שירות יעיל ותקין, וכי יש על כן לפוטרם לאלתר מן השירות. לגבי אלה הפגיעה בזכותם לשרת - כאמור - אם תוכר זכות כזאת במשפט הישראלי בעתיד - עשויה להיבחן לפי הקריטריונים המקילים יותר עם הרשויות, הקבועים בפסקת ההגבלה המיוחדת שבסעיף 9 לחוק היסוד, אשר ספק אם משנים הם בהרבה מהמצב המקובל כיום.

עד כאן באשר לחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו. אשר לחוק יסוד: חופש העיסוק, הניסיון לדלות מתוכו הכרה בזכות לשרת בצבא הינו דחוק יותר. אומנם אחת מהתוצאות של העובדה כי אדם לא גויס לצבא הינה כי הוא עשוי להתקשות במציאת מקום עבודה בישראל, ברם אפילו המחבר מודה כי הטענה כי אי גיוסו של אדם מהווה פגיעה בזכות לחופש העיסוק "מרחיבה את התחום המוגן על-ידי חופש העיסוק הרבה מעבר למקובל בפרשנות חופש זה כיום" (עמ' 416). ובכל זאת מסקנתו הסופית של המחבר, שדומה כי אינה נקייה מספקות, הינה כי לאור התוצאות הישירות, הנובעות מאי-גיוסו של הפרט, יש לראות את ההחלטה שלא לגייס אדם כהחלטה הפוגעת בחופש העיסוק שלו, ושרק טעמים של ממש, המונעים ממנו לבצע שירות ראוי, עשויים להצדיק אותה (עמ' 417).

בשלב השני של ביסוס התשתית להכרה

הזכות לשרת בצה"ל



הוצאה מילוטרייזציה ינואר תש"ס

זכות לשרת עובר המחבר מחוקי היסוד ומפרשנותם האפשרית לבדיקת הטענה הנפרדת שמעלה המחבר, ולפיה בין אם ניתן לגזור מקור משפטי להכרה בדבר הזכות להתגייס ולשרת ובין שלא ניתן לעשות כן, למצער על-פי המשפט הנוהג כיום במדינה, מן הראוי שבית-המשפט (או המחוקק) יכירו בזכות לשרת, הואיל והיא זוכה להסכמה ציבורית רחבה ביותר. הטענה שמציג המחבר בהקשר זה היא כי בית-המשפט העליון ייטה לאמץ עקרונות מסוימים לתוך שיטת המשפט ולהכיר בהם, אם הם משקפים גישות ראויות, הרווחות בקרב הציבור ומגיעות לכדי קונסנזוס. זוהי עמדת הציבור, על-פי הטענה, ביחס לגיוס לצה"ל. על-פי גישת המחבר "קיימת הכרה ציבורית נרחבת בחשיבותו של הגיוס לצה"ל ובפגיעה - הן בפרט והן בציבור - הנובעת מאי-גיוסו של אדם" (עמ' 430), ומשכך "יכול בגי"ץ להמשיך ולהתקדם בתחום הביקורת השיפוטית של החלטות רשויות הצבא בתחום הגיוס לצה"ל הרבה מעבר לביקורת המוגבלת שהוא מקיים כיום" (עמ' 483).

חשוב לציין כי המחבר מוכן להסתפק בהכרה - ולו בנוסח מתון - של הזכות להתגייס ולשרת. לפי נוסח מתון זה, יוכל צה"ל להמשיך ולהימנע מגיוס מיועדים לשירות ביטחון, ובלבד שיהיו בידי טעמים נאותים לכך. הכלל יהיה איפוא, כי כל אדם יגויס, ועל הרשות הצבאית יהיה לנמק מדוע לא יגויס אדם. "על רשויות הצבא יהיה להיערך בעת ביצוע התכנון השנתי שלהן

דוד בן־גוריון:

"יש צורך בגיוס חובה"

אל המסקנה לפיה חיוני לישראל שירות החובה הגיע ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון של המדינה, עוד בטרם הקמתה. בנאום שנשא על בעיות הביטחון, אותו נשא בועד הפועל של ההסתדרות בתאריך 03.02.48, מנה דוד בן־גוריון במסגרת תיאור בעיות הביטחון, את גיוס כוח האדם, וציין כ:

"שיטת הגיוס שהיתה קיימת עד עכשיו אינה הולמת הצרכים החדשים. להגנה התגייסו אנשים אך ורק מתוך התנדבות. לאחר שני חדשי המבחן שעברו עלינו אפשר להגיד שההגנה עמדה במערכה בכבוד ובהצלחה. היא פעלה בדרך כלל ביעילות, אם כי לא בכל מקום ולא בכל שעה הצליחה. ואף־על־פי־כן, שיטת ההתנדבות לא תספיק עוד. יש צורך בגיוס חובה. בגיוס ממין זה יש פגם לא קטן – אין בו הכוח המוסרי הרב שבהתנדבות, והוא עומד על משמעת וכפיה. אבל אין הכרח בהיעדר חלוציות והחברות המוסרית גם בגיוס של חובה. מן ההכרח לצרף לרוח ההגנה שלנו יסוד המשמעת, ומשמעת חמורה.

מציין אליים נתן רוזנבוים, ראש מינהל גיוס דאז, כי מחבר הספר "תרם רבות בעצותיו הנבונות למעצבי וקובעי המדיניות בהתלבטויות הקשורות בניבוש מדיניות גיוס נכונה, הוגנת הן בראיית צורכי הצבא והן בראייה החברתית והציבורית". בספרו זה, הכתוב בצורה שהיא לא רק בהירה ומובנת, אלא אף מעניינת, ימצאו ללא ספק עניין לא רק המשפטן, אלא כל המעוניין לרכוש הבנה טובה יותר של סוגיית הגיוס לצבא, שהיא טעונה אמוציות ומפלגת את החברה הישראלית.

הערות

1. ראו בהקשר זה, בין היתר: **עיוני משפט** טז, חוברת 3 (תשנ"ב) (גיליון מיוחד – משפט ו... כמה מהפנים הבינתחומיות של המשפט); מנחם מאוטנר **ירידת הפורמליזם ועליית הערכים במשפט הישראלי** (תשנ"ג), עמ' 66-68; מנחם מאוטנר, "הפקולטה למשפטים: בין האוניברסיטה, לשכת עורכי־הדין ובתי־המשפט" **ספר השנה של המשפט בישראל** (תשנ"ב-תשנ"ג), 18-25; וכן אוריאל פרוקציה "בועות משפט" **משפטים** כ (תש"ן) 9.
2. בג"ץ 4541/49 **אליס מילר נ' שר הביטחון ואח'**, פ"ד מט(4)94, בעמודים 110-111.
3. אהרון ברק "המהפכה החוקתית: זכויות אדם מוגנות" **משפט וממשל** א(1) (תשנ"ב) 9; אהרון ברק "זכויות אדם מוגנות: ההיקף וההגבלות" **משפט וממשל** א(2) (תשנ"ב) 253; אהרון ברק "החוקה של ישראל: עבר, הווה ועתיד" **הפרקליט** מג (חוברת א-ב) (תשנ"ז) 5, 19.
4. ראו בהקשר זה: זאב סגל, **זכות העמידה בבית המשפט הגבוה לצדק** (מהדורה שנייה, תשנ"ד); וכן מאמרי: עופר דרורי "היציאה ממטעי עמק הארזים: זכות העמידה של העותר 'הגטיבי' בבג"ץ", **עיוני משפט** יט(2) (תשנ"ה) 395.

לכך כי החלטותיהן באשר לאיגיוסם של מיועדים לשירות ביטחון חייבות להיות מבוססות על טעמים נאותים, שאם לא כן הן עשויות להיפסל, עת ייבחנו בבג"ץ" (עמ' 581).

בחלק הרביעי עונה המחבר על שאלה שהציג במבוא לספרו: האם במצב המשפטי הקיים, שבו טרם הוכרה הזכות להתגייס, יכול הפרט לזכות מבית המשפט בסעד אפקטיבי שיאפשר את גיוסו? המחבר מציג בהקשר זה את פיקוח בג"ץ על רשויות השלטון בקיימו ביקורת שיפוטית על פעולות בלתי תקינות של הרשות המינהלית, הפוגעות באינטרס הפרט. פיקוח שיפוטי זה עניינו, בין היתר, בהפעלתם של העקרונות ושל הכללים במשפט המינהלי הישראלי. אף כי בשנים האחרונות הורחב היקף הביקורת השיפוטית של בג"ץ על פעולותיהן של רשויות השלטון (ושל רשויות הצבא בכלל זה), ושערי בג"ץ נפתחו לרווחה גם בפני עותרים שאינם בעלי אינטרס מיוחד וישיר, הרי מבדיקתו של המחבר עולה, כי באשר להתערבות בג"ץ בהחלטות של רשויות הצבא בתחום כוח האדם "טרם הגיע השלב המתקדם ביותר של מגמה כזו – השלב היישומי, שבו ייעתר בג"ץ לעתירה וייתן הנחיה פוזיטיבית לרשויות הצבא, כנגד עמדתן של רשויות אלו, באשר לגיוס אנשים לשירות ביטחון ולשיבוץ כוח אדם במסגרת הצבא" (עמ' 546; ההדגשה במקור).

מאחר שזו המציאות, יש לדעת המחבר להכיר בזכות להתגייס ולשרת (ולו בנוסח מתון) העומדת על רגליה שלה – הכרה שתיצור מידת הגנה גבוהה יותר על הפרט, שרשויות הצבא העדיפו שלא לגייסו.

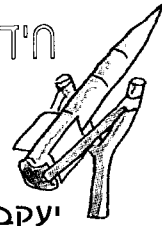
ש"י עגנון הקשה פעם באומרו: "אפילו למד אדם תורה הרבה, ואין בידיו מעשים, מה ישועתה של תורה שכזו שאין עימה מעשים?" והנה, ספרו של עו"ד גיא זיידמן, אשר שירת מספר שנים בפרקליטות הצבאית הראשית בצה"ל ושימש כיועץ משפטי למנהל הגיוס, משלב הן תורה – ידע תיאורטי רחב העשיר במראי מקומות ואסמכתאות משפטיות ושאינן משפטיות, והן מעשה – הכרת הבעייתיות של הסוגיה וידע חשוב מן הפן המעשי. בהקדמה לספר

מתוך הספר: "הזכות לשרת בצה"ל", עמוד 47. ציטוט דברי דוד בן־גוריון, מתוך:

דוד בן־גוריון, **צבא וביטחון**, תל־אביב, "מערכות", תש"ז, ע"ע 30-31.







יעקב צור

מנל"ט

מטוס ננס ללא טייס

המוז"פ בתחום כלי הטיס הזעירים (מנל"טים - מטוסים ננסיים ללא טייס) הולך ותופס תאוצה. מדובר בכלי טיס בגודל סנטימטרים ספורים, שחייל בודד יוכל לשאתם ולתפעלם בקלות. הכלי יספק מידע בזמן אמת מזירת הלחימה, וממדיו הזעירים יקנו לו תכונות "חמקנות" טבעיות, שכן קשה יהיה להבחין בינו לבין ציפור או חרק גדול.

אחת הבעיות בתכנון כלי טיס כאלה הוא ידע לא מספיק באווירודינמיקה של מספרי ריינולדס נמוכים (תחום שבו האוויר מתנהג בדומה לנוזל צמיג מבחינתו של כלי הטיס זעיר הממדים). עבור כלים קטנים במיוחד נבדקים רעיונות של כנפיים מנפנות או מפרפרות (בדומה לכנפי חרקים), תוך שימוש במפעילים זעירים דמויי שריר במקום במנועים מסתובבים.

בעיה קריטית נוספת היא הספקת האנרגיה, האמורה להספיק גם לטיסה למרחק סביר וגם לשידור יעיל של תמונה. התקדמות טכנולוגית ניכרת בתחום המנל"טים הוצגה באחרונה על-ידי מספר חברות ומעבדות מחקר, והתקדמות נוספת צפויה בעקבות תוכנית מחקר במימון DARPA, שעליה הוכרז באחרונה, ושתומכת במוז"פ במספר מעבדות מובילות. הישגים מרשימים הוצגו על-ידי חברת AeroVironment, שפיתחה כלי דמוי דיסק בגודל של 15 ס"מ, ששוקל 50 גרם

בלבד. עבור הכלי פותחה מערכת בקרה מונחית רדיו, שכל משקלה פחות מ-3 גרמים (כולל מקלט, מעבד וארבעה מפעילים). המפעילים הם מנועי Brushless זעירים, שמשקל כל אחד מהם 0.35 גרמים, ושמיוצרים על-ידי חברת RMB השווייצרית.

בשלב הראשון הוכחה יכולת טיסה מבוקרת של הכלי במשך כ-16 דקות למרחק של כ-13 ק"מ - עדיין ללא מצלמה. האנרגיה מסופקת על-ידי שתי סוללות ליתיום - כל אחת בגודל כשל קופסת גפרורים ובמשקל של כ-13 גרם. כלומר, משקל הסוללות הוא עדיין יותר ממחצית משקלו של הכלי כולו. צפיפות האנרגיה של סוללות אלה היא בערך 100 ואט-שעה לק"ג, והן נותנות מתח של 6 וולט. סוללות כאלה מיוצרות כיום בסדרות קטנות, ומחירן כ-200 דולר ליחידה.

מבחינה אווירודינמית הכלי משייט עם יחס עילוי-גרר הנע בין 3 ל-4 ובמהירות של

50-65 קמ"ש. גוף הדיסק עשוי מחומר מוקצף עם חיזוקים מקומיים מעץ בלסה. בשלב הבא של הפיתוח מתוכנן שימוש בייצוב בעזרת גירוסקופ נגזרת, שהוא גרסה ממוזערת של גיירו פיזואלקטרי, המשמש כיום בדגמי מסוקים.

במאס 1999 מתכנתת חברת AeroVironment להדגים גרסה מתקדמת יותר, הכוללת מצלמת טלוויזיה, בטיסה של

נוסף על חברת AeroVironment פועלות בתוכנית זו קבוצות נוספות ובהן: חברת SANDERS בשיתוף עם LOCKHEED MARTIN ו-GE. חברת AERODYNE, המתכנתת כלי מרחף דמוי צלחת מעופפת. מכון SRI בשיתוף עם אוניברסיטת טורונטו, המתמקדים בהנעה בעזרת "שריר מלאכותי".

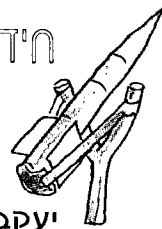
המכון הטכנולוגי של קליפורניה (Caltech) בשיתוף עם אוניברסיטת קליפורניה וחברת AeroVironment מתמקדים בפיתוח כלי המכונה Microbat. משקל הכלי יהיה 10 גרמים, הוא יצויד בכנפיים מנפנות, ויוכל לשאת מערך מיקרופונים זעירים לביות אקוסטי. מכון MIT מפתח מנוע סילון בגודל כפתור, המספק דחף של 13 גרם להנעת המנל"ט.

חברת IGR מאוהיו אמורה לפתח הנעה חלופית בעזרת תאי דלק. אלה אמורים להיות מודגמים על הכלי של חברת AeroVironment.



כניסתו של המנל"ט לשדה הקרב תשפר לאין ערוך את המודיעין בזמן אמת שיעמוד לרשות החייל הבודד





יעקב צור

מנל"ט

מטוס ננס ללא טייס

המונ"פ בתחום כלי הטיס הזעירים (מנל"טים - מטוסים ננסיים ללא טייס) הולך ותופס תאוצה. מדובר בכלי טיס בגודל סנטימטרים ספורים, שחייל בודד יוכל לשאתם ולתפעלם בקלות. הכלי יספק מידע בזמן אמת מזירת הלחימה, וממדיו הזעירים יקנו לו תכונות "חמקנות" טבעיות, שכן קשה יהיה להבחין בינו לבין ציפור או חרק גדול.

10 דקות לפחות, שבמהלכה יתבצע שידור אפקטיבי של תמונה (בשלב זה בשחור-לבן) מטווח של קילומטר אחד. שנה מאוחר יותר, במארס 2000, מצפים להדגים קפיצת מדרגה משמעותית: טיסה של 20 דקות למרחק של 3 ק"מ, שידור של תמונות טלוויזיה צבעוניות וכן מרכיבים של טיסה אוטומטית.

ב-1997 הכריזה DARPA על תוכנית 4-שנתית בתקציב של 35 מיליון דולר להדגמת יכולת טכנולוגית לפתח כלי טיס זעירים בעלות סבירה. הדרישות העיקריות היו: גודל - עד 15 ס"מ, טווח - 10 ק"מ, מהירות - עד 80 קמ"ש, משך זמן שהייה באוויר - 20-120 דקות.

נוסף על חברת AeroVironment פועלות בתוכנית זו קבוצות נוספות ובהן: חברת SANDERS בשיתוף עם חברת LOCKHEED MARTIN ו-GE.

חברת AERODYNE, המתכנתת כלי מרחף דמוי צלחת מעופפת. מכון SRI בשיתוף עם אוניברסיטת טורונטו, המתמקדים בהנעה בעזרת "שריר מלאכותי".

המכון הטכנולוגי של קליפורניה (Caltech) בשיתוף עם אוניברסיטת קליפורניה וחברת AeroVironment מתמקדים בפיתוח כלי המכונה Microbat. משקל הכלי יהיה 10 גרמים, הוא יצויד בכנפיים מנפנפות, ויוכל לשאת מערך מיקרופונים זעירים לביות אקוסטי. מכון MIT מפתח מנוע סילון בגודל כפתור, המספק דחף של 13 גרם להנעת המנל"ט.

חברת IGR מאוהיו אמורה לפתח הנעה חלופית בעזרת תאי דלק. אלה אמורים להיות מודגמים על הכלי של חברת AeroVironment.

בלבד. עבור הכלי פותחה מערכת בקרה מונחית רדיו, שכל משקלה פחות מ-3 גרמים (כולל מקלט, מעבד וארבעה מפעילים). המפעילים הם מנועי Brushless זעירים, שמשקל כל אחד מהם 0.35 גרמים, ושמיוצרים על-ידי חברת RMB השווייצרית.

בשלב הראשון הוכחה יכולת טיסה מבוקרת של הכלי במשך כ-16 דקות למרחק של כ-13 ק"מ - עדיין ללא מצלמה. האנרגיה מסופקת על-ידי שתי סוללות ליתיום - כל אחת בגודל כשל קופסת גפרורים ובמשקל של כ-13 גרם. כלומר, משקל הסוללות הוא עדיין יותר ממחצית משקלו של הכלי כולו. צפיפות האנרגיה של סוללות אלה היא בערך 100 ואט-שעה לק"ג, והן נותנות מתח של 6 וולט. סוללות כאלה מיוצרות כיום בסדרות קטנות, ומחירן כ-200 דולר ליחידה.

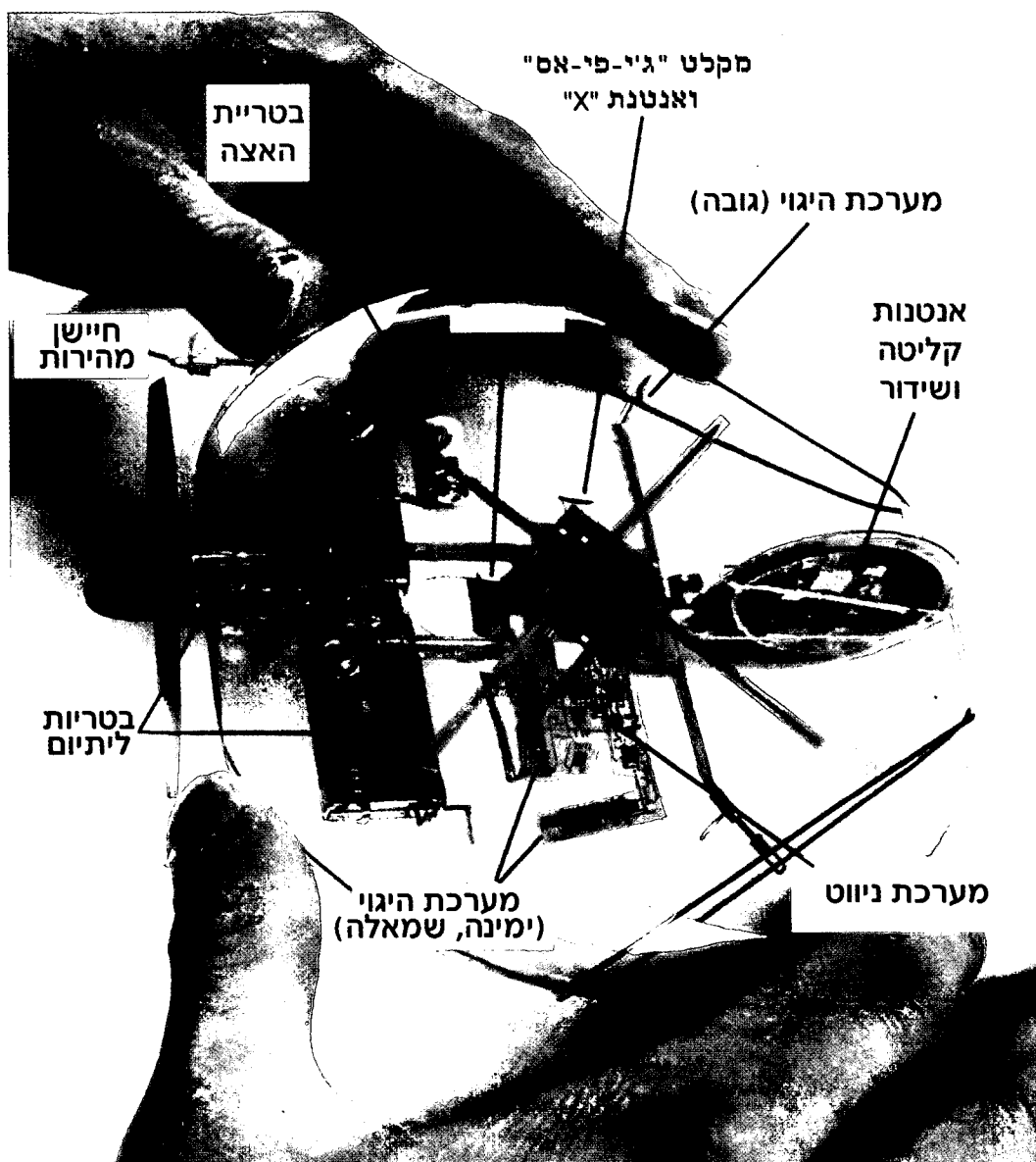
מבחינה אווירודינמית הכלי משייט עם יחס עילוי-גרר הנע בין 3 ל-4 ובמהירות של 50-65 קמ"ש. גוף הדיסק עשוי מחומר מוקצף עם חיזוקים מקומיים מעץ בלסה. בשלב הבא של הפיתוח מתוכנן שימוש בייצוב בעזרת גיירוסקופ נגזרת, שהוא גרסה ממוזערת של גיירו פיזואלקטרי, המשמש כיום בדגמי מסוקים. במארס 1999 מתכנתת חברת AeroVironment להדגים גרסה מתקדמת יותר, הכוללת מצלמת טלוויזיה, בטיסה של

אחת הבעיות בתכנון כלי טיס כאלה הוא ידע לא מספיק באווירודינמיקה של מספרי ריינולדס נמוכים (תחום שבו האוויר מתנהג בדומה לנוזל צמיג מבחינתו של כלי הטיס זעיר הממדים). עבור כלים קטנים במיוחד נבדקים רעיונות של כנפיים מנפנפות או מפרפרות (בדומה לכנפי חרקים), תוך שימוש במפעילים זעירים דמויי שריר במקום במנועים מסתובבים.

בעיה קריטית נוספת היא הספקת האנרגיה, האמורה להספיק גם לטיסה למרחק סביר וגם לשידור יעיל של תמונה. התקדמות טכנולוגית ניכרת בתחום המנל"טים הוצגה באחרונה על-ידי מספר חברות ומעבדות מחקר, והתקדמות נוספת צפויה בעקבות תוכנית מחקר במימון DARPA, שעליה הוכרז באחרונה, ושתומכת במו"פ במספר מעבדות מובילות. הישגים מרשימים הוצגו על-ידי חברת AeroVironment, שפיתחה כלי דמוי דיסק בגודל של 15 ס"מ, ששוקל 50 גרם



כניסתו של המנל"ט לשדה הקרב תשפר לאין ערוך את המודיעין בזמן אמת שיעמוד לרשות החייל הבודד



דגם שקוף של המנל"ט המאפשר לראות את חלקיו הפנימיים
מתוך "אוויראישן ויק", 8 יוני 1998



ספר חדש מבית "מערכות"

לוטננט-גנרל ויליאם ג' פגוניס



לקחי מנהיגות ולוגיסטיקה ממלחמת המפרץ



01077.3.7

ISSN 0464-2147