

מדע הכותה

336



בשיתוף עם בית-הספר לפיתוח מנהיגות

אל"מ (מיל') גרשון ריבלין

1994-1914

מפקד "מערכות"

בשנים 1973-1967



גרשון ריבלין היה חבר במערכת "מערכות" מאז ימיה הראשונים. כמי שנמנה עם לשכת הייעוץ הביטחונית שליד המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית טרם הקמת המדינה, ומתוך קרבתו לענייני דפוס והוצאה לאור, הצטרף בשנת 1939 ללסיה גילי ולאליעזר ליבינשטיין ששקדו על הכנת הגיליון הראשון של "מערכות". מאז הופעת הגיליון הזה, בספטמבר 1939, ועד לפרישתו משירות פעיל בצה"ל בשנת 1973, היה גרשון חבר מערכת "מערכות", עורך כתבי-העת "מערכות", סגן העורך הראשי והעורך הראשי של "מערכות".

בהנחייתו, יצאו לאור עשרות ספרים, מקוריים ומתורגמים, שאת חלקם ערך בעצמו. לציון מיוחד ראוי חלקו של גרשון במערכת "ספר תולדות ההגנה", שבעקבותיו הופקד, יחד עם פרופ' יהודה סלוצקי, על הקמת ארכיון "ספר תולדות ההגנה", שהיה הבסיס לארכיון "ההגנה". לאחר שחרורו מצה"ל התמנה גרשון למנהל הראשון של המכון למורשת בן-גוריון בשדה-בוקר, והיה אחד משני עורכי יומן המלחמה של דוד בן-גוריון.

לצד פעילותו הענפה – רובה ככולה לשימור מורשת "ההגנה" ולחקר תולדותיה – ראוי לציון במיוחד את ספר כינויי הסתר ביישוב היהודי בארץ ישראל, זר לא יבין, שערך (עם עליזה, רעייתו), ואשר מהווה נכס רב-חשיבות לחוקרי התקופה.



מפקדת ועורכת ראשית: סא"ל רחל רוז'נסקי

עורך: אביתר בן-צדף

שער: רות בית-אור

עימוד: טלי שדמי

צילום השער: "במחנה"

בית ההוצאה של
צבא הגנה לישראל

מערכות

צוות המערכת:
רס"ן זיו בשן
צבי עופר
אביטל רגבי-שושני

הדברים מתפרסמים על דעת הכותבים בלבד, ואינם
משקפים בהכרח את עמדת צה"ל.

מחיר: 3 ש"ח (כולל מע"מ)
דמי מנוי לשנה: חיילים ועובדי מערכת
הביטחון - 10 ש"ח, אזרחים - 11 ש"ח.

המערכת: רח' אלוף מנדלר 3, הקריה, תל-אביב, ת"ד
7026, מיקוד 61070, טלפון: 03-5694343.
מחלקת המנויים: משרד הביטחון/ההוצאה לאור,
רח' רוד אלעזר 29, הקריה, תל-אביב, טל: 03-6975516.
סדר: בית מערכות.

הודפס באמצעות משרד הביטחון/ההוצאה לאור.
לוחות והדפסה: "הדפוס החדש" בע"מ.

מנהיגות ומצוינות - בשיתוף עם בית-הספר לפיתוח מנהיגות
במפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי

הדרך למצוינות אישית עוברת דרך מצוינות המערכת/
סא"ל ד"ר איציק גונן

2 אי אפשר לנתק בין רמת המערכת, שממנה באים המצוינים, לבין מצוינותם
האישית. המערכת חייבת להשקיע יותר בהבנת המצוינות המערכתית,
וליישם זאת בעבודה עם מפקדים ברמה האישית וברמה המערכתית.

האם מנהיגות = מצוינות? כמה הרהורים על הערכת מנהיגים/
סא"ל (מיל') ד"ר מיכה פופר

8 המנהיג הנו מודל לאדם איכותי; ובכך הופך הוא למנהיג איכותי.

מצוינות צוותית/ אריק אלבו, רחל כרם וגילת דגן-קידר

12 הרבה מעבודת הצבא נעשית בצוותים. ביצועי הצוות מותנים בביצועים של
כל הפרטים, המרכיבים אותו. יש לקדם תהליכים, שיעודדו מצוינות צוותית.

המצע למצוינות - תפיסה התפתחותית של ההכשרה לפיקוד/
עמרי ביכובסקי

16 אפנון תיאוריה התפתחותית על המסלול הצבאי יכול לסייע מאוד להבין את
הבעיות במהלכו, ולנסח תנאים מיטביים לעידוד ההתפתחות של הפרט
במהלך הכשרתו לפיקוד.

המנהיגות של המג"ד המצטיין בצה"ל/ אליאב זכאי ועמיר שיינפלד

24 ד"ח מחקר על מאפייני המנהיגות של מפקדי הגדודים המצטיינים בחילות
השדה - כפי שמתארים אותם מפקדיהם, המצטיינים עצמם, שותפיהם
לתפקיד, עמיתיהם וכפייהם.

הכשרת הקצונה בצה"ל/ סא"ל יאיר

32 בחינה מחודשת של הכשרת הצוער בבית-הספר לקצינים והצעות מעשיות
לשפרה.

תחיית האסלאם בארץ הפרעונים/ ד"ר אלי פודה

40 תיאור של הרדיקליזם האסלאמי במצרים ושל השפעותיו על חוסנו של
המשטר שם, על מדיניות החוץ ועל מדיניות הפנים במצרים.

חידושים בטכנולוגיה הצבאית - בשיתוף מפא"ת

50

ממדף הספרים

על ספרו של פרופ' יחזקאל דרוו, "תזכיר פומבי אל ראש הממשלה"/
אלוף (מיל') שלמה גזית

54

הדרך למציאות

דרך מציאות המי

מה ניתן ללמוד מן המצטיינים (ומה לא)?

ומה בין הצטיינות לבין מציאות ברמה האישית וברמה

בחתירה למצוינות אנו מחפשים את המצטיינים. הם דרושים לנו, כדוגמה וכסמל לאחרים, מודל לחיקוי והזהרות, לפיד המאיר את הדרך. הצבעה על המצטיינים – ובתנאי שהקריטריונים, שהגדרנו אותם לפיהם, אכן, תקפים – מצביעה גם על הכיוון, שכל השאר, חיילים ומפקדים, צריכים לשאוף, להתקדם בו, ולהוביל אחרים את כל הארגון.

מן המצטיינים בכל תחום אנו מבקשים ללמוד התנהגויות, שהפכו אותם למצטיינים. בתחום המנהיגות אנו שואלים מי אותם מנהיגים/מפקדים מצטיינים, שהמערכת כולה מגדירה אותם ככאלה? נקודת המוצא לתהליך החשיבתי הזה היא, כי מודל של מצוינות ניתן לאפיין באמצעות לימוד המצטיינים.²

שורשי הגישה, כי מצוינות ניתן לאפיין באמצעות לימוד המצטיינים, מצויים בתחומי המיון וההשמה. במקרה הזה ההיגיון פשוט וברור: אם נצליח, לדוגמה, למצוא קווים מאפיינים לכל הטייפים המצליחים, נוכל להשתמש באותם מאפיינים למיון טייסי העתיד. כלומר – לימוד מאפייני הפרט הבודד יאפשר לנו להביא למערכת פרטים מתאימים יותר, ואלה בסופו של דבר גם יגרמו לכך, שהמערכת כמערכת תתפקד טוב יותר. כבר כאן ראוי לשאול, האם גישה מיונית במהותה, המתמקדת בפרט הבודד ובמה שרכש עד השירות (והביא אתו מהבית), נכונה ומתאימה כאשר אנו מנסים להשפיע על מערכת שלמה, ולהצביע, בין השאר, על תרומות והשפעת המערכת (צה"ל), היחידה והמסגרת על מצוינות הפרט הבודד.

לדג סיארה מקסיקני יש 17+15+9 סנפירונים. ניתן למנות אותם בנקל. אולם אם הסיארה מתחבט קשות בחכה כדי לכוות את ידו, אם הדג צולל וכמעט נמלט ולבסוף קופץ פנימה מעל המעקה, כשאיבריו מתנועעים בעווית וזנבו מצליף באוויר,

ומה שהוא טוב, פידרוס, ומה שאיננו טוב – הזקוקים אנו לאימי שיוורנו דעה בכגון אלה?

1. רוברט פירסיג, זן ואמנות אחזקת האופנוע.
2. ראו מחקרי המצוינות – מ"מ, מ"ד ובקרום גם מ"פ – המבוצעים בביס"ם מאז 1989.

האם ניתן לאפיין מודל של מצוינות באמצעות המצטיינים? האם יש קשר בין הצטיינות אישית ובין מצוינות המערכת (שממנה באים המצטיינים)? מה אנו בוחנים כאשר אנו קובעים, כי מישהו מצטיין? האם אנו נותנים משקל מרכזי לשורה התחתונה, או שמא אנו גם בוחנים באותו פירוט את התהליך, כלומר כיצד הגיע המפקד לתפוקה, מה קרה בדרך והאם, אולי, באה הצטיינותו על חשבון אחרים? וקיימת גם שאלה ערכית: עד כמה תואמת התנהגות המצטיינים את מערכת ערכי הפיקוד וערכי הלחימה של צה"ל?

ישית עוברת

דרכת

רכתית?

סאיל דיר איציק גונן*

הרי שנולדה ישות חדשה לחלוטין, למרות שיש לה זיקה אל הדג הנייח – ישות שהיא יותר מסכום דג+דייג. הדרך היחידה לספור את הסנפירונים של הסיארה מבלי להיות מושפע מהישות השנייה הזו היא לשבת במעבדה, לפתוח צנצנת, המדיפה ריח רע, להוציא דג נוקשה וחסר צבע מתמיסת פורמלין, למנות את הסנפירונים, ולדווח את האמת ... כך תיעדת מציאות, שאין עליה עוררין – כנראה, המציאות הפחות חשובה מכל ביחס לדג, או לעצמך ... טוב לדעת מה אתה עושה. האיש עם הדג הכבוש הזה וידא אמת אחת, ותיעד תוך כדי כך שקרים רבים. לדג אין אותו צבע, אותו מגע ואותו ריח, והוא אינו מת.³

טרם שנמשיך הלאה, ונבחן את ההנחה, כי לימוד המצטיינים יאפשר לנו להגיע לחקר המצוינות, נעצור לרגע קט, וננסה לברר לעצמנו, מה זו הצטיינות ומה זו מצוינות ברמה האישית. דומה, כי נוכל להסכים, כי הצטיינות היא מופע יחסי (בהשוואה לאחרים), חיצוני ומוגבל בתנאי התקיימותו. כלומר, הצטיינות הנה יחסית לאנשים אחרים, מתרחשת במקום, בזמן ובתפקיד מסוים, או באירוע מסוים (קורס, פעילות) ומופנית כלפי חוץ. לעומת זאת, מצוינות היא תהליך יחסי של מיצוי גדל של הפוטנציאל, הקיים באדם עצמו. מצוינות היא תהליך פנימי מתפתח, שבכל רגע נתון יש לו ערך מוחלט. לכן, ניתן להבחין, כי הצטיינות היא מופע יחסי, ומצוינות היא תהליך מוחלט. מ"פ מצטיין לא בהכרח יהיה גם מג"ד מצטיין, אך עדיין יוכל להמשיך, ולקדם את מצוינותו האישית, בהתאם לפוטנציאל של יכולתו. התגמול עבור הצטיינות ניתן על-ידי גורם חיצוני, על בסיס השוואה עם אחרים. ובכלל, תופעל ההנעה להצטיין טוב יותר על-ידי המנהיגות המתגמלת.⁴ מצוינות (שפירושה מיצוי מלוא הפוטנציאל הטמון בך) מתגמלת באמצעות תחושות של הנאה ושל סיפוק, שנגזרות קודם כל מתחושה של עבודה,

שבוצעה היטב. כיוון שמצוינות היא תהליך, שבו התגמול פנימי, הרי ככלל תופעל הנעה למצוינות טוב יותר באמצעות מנהיגות מעצבת.⁵

הבחנה נוספת בין הצטיינות למצוינות תצביע על כך, שהמצטיין חריג, בהשוואה לאחרים, בעוד שהמצוין אינו מחייב חריגות, אלא להיפך, רבים בארגון יכולים להיות מצוינים, וככל שמצוינות תאפיין אנשים רבים יותר בו, כך יש סיכוי שהארגון יצליח יותר.

ניסיון ללמוד מן המצטיינים, כפי שנעשה במחקר המ"מ המצטיין ובמחקר המג"ד המצטיין, מעלה כמה וכמה שאלות חשובות. הראשונה שבהן היא האם, אכן, ניתן לאפיין מודל של מצוינות באמצעות המצטיינים? שאלות נוספות: האם יש קשר בין הצטיינות אישית לבין מצוינות המערכת (שממנה באים המצטיינים), על מה אנחנו מסתכלים בעת שאנו קובעים, כי מישו מצטיין, האם אנחנו נותנים משקל מרכזי לתפוקות – לשורה התחתונה – או שאנו בוחנים באותו פירוט את התהליך; כלומר, כיצד הגיע אותו מפקד לתפוקה, מה קרה בדרך, והאם, אולי, באה הצטיינותו האישית על חשבון אחרים ועוד ועוד.⁶

קיימת גם שאלה ערכית: עד כמה התנהגויות המצטיינים תואמות את מערכת ערכי הפיקוד וערכי הלחימה של צה"ל – ערכים כמו אחוות לוחמים, כמו אמינות, כמו אחריות, כמו מקצועיות, כמו מוסר לחימה, כמו משמעת ועוד?

מבין כל השאלות דלעיל, שכל אחת מהן חשובה בפני עצמה, וראויה להתייחסות, בחרתי להתמקד בשאלה המאוד-מרכזית: האם יש קשר בין הצטיינות אישית לבין מצוינות המערכת? במלים אחרות – האם המצטיינים שהוגדרו ככאלה (ולא משנה כרגע לפי אילו קריטריונים) יכולים ללמד אותנו משהו על המערכת, שהם מייצגים (יחידה, גדוד, פלוגה וכד')?

כדי להבהיר טוב יותר את ההנחות הסמויות, הקיימות

* מפקד בית-הספר לפיתוח מנהיגות.

3. ג'ון סטיינבק, *The Log from the Sea of Cortez*.
4. *Transactional leadership*.
5. *Transformational leadership*.

6. יש לא מעט "סיפורי קרבות" שכולנו מתפעלים מהם, ובהם הצליח מפקד להשיג ציוד, כמו נגמ"שים, לביצוע משימתו, אך אף פעם לא סופר לנו מה קרה ליחידה, שממנה נלקחו הנגמ"שים, ולמפקדה; והאם כתוצאה מכך אולי לא היו יכולים לבצע את משימתם, ואף ספגו נפגעים.

הייתי זורק את מפקדים 6 ר-3 כיוון שאינם עומדים בסטנדרט הנדרש [איזה סטנדרט?], ואילו את מפקד 4 הייתי מתגמל, כדי שכולם ילמדו.

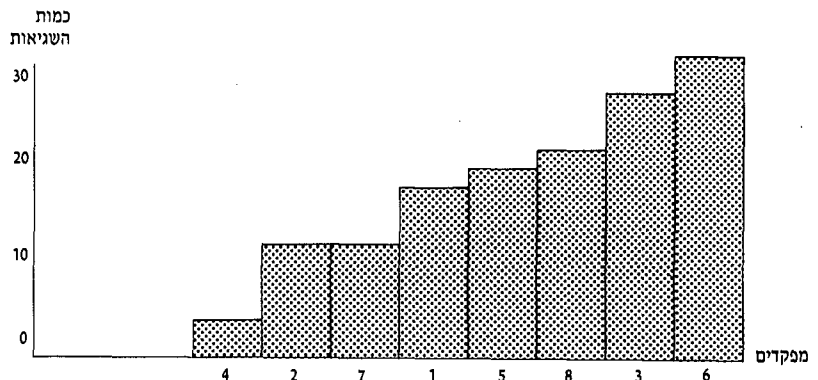
או: הייתי מנסה ללמוד את תפקודו של מפקד 4 כיוון שהוא בעיניי הדוגמה הטובה [המצטיין], וממנו יוכלו ללמוד שאר המפקדים והמערכת כולה.

כשנשאלו המפקדים מה, לדעתם, התקן הנדרש (עקרונית, בלי קשר לדוגמת המארכים), הם התקשו להשיב. לכולם היה ברור, שאם שגיאה אחת משמעותה חיי אדם, הרי גם שגיאה אחת היא יותר מדי; ולכן, היו התייחסויות ברמה של "תלוי איזה שגיאות", "תלוי מה מקובל באותו מקום" וכו'.

אני מבקש לטעון, כי החריגים (המצטיינים וגם החלשים) לא יכולים ללמד אותנו דבר לגבי המערכת, ובוודאי שלא נכון מצדנו לנקוט מולם פעולות אישיות, כמו הדחה וכמו תגמול טרם שלמדנו את השונות הטבעית של המערכת כולה, כיוון שאז עלולים אנו לפגוע בתפקוד המערכת עליידי הגדלת השונות בה.

במהותה, שגיאה של חייל, או של מפקד, היא פער בין הרצוי לבין המצוי. הפער הזה הוא הבעיה העיקרית של איכות תוצרי המערכת (ומכאן גם התפיסה, שאיכות הנה יחסית). כיוון שפער כזה בין מה שרצינו שיקרה ובין מה שקרה בפועל נמצא בין כל חלקי המערכת, הרי בפועל גדלה השונות הטבעית של המערכת. אנחנו, כמפקדים וכמנהלים, נוטים, בדרך כלל, לבחון את הקצוות, ולהסיק לפיהם מסקנות: את החלש להדיח, ואת המצטיין לתגמל. גישה כזו מתמקדת בהבדלים שבין האנשים, ומייחסת את ההבדלים ל"רצון הטוב" של החייל/מפקד. אם היה רוצה יותר, היה מצליח יותר; ולכן, הוא אחראי לטוב (מצטיין), או לרע (נחשל). כלומר – אנו מייחסים משמעות לאנשים רק כפרטים, ובעצם איננו משתמשים בהם לבחינת המערכת כולה, וללמוד בעזרתם על אותם פרטים. הסתכלות כזו בטעות יסודה אם אנו מקבלים את הגישה של דמינג, של ז'וראן, של פיינגבאום, של ברקלי ושל אחרים, הטוענים, כי יותר מ-85 אחוזים מהבעיות באיכות ובתפקוד נובעים מן המערכת ומן הסיטואציה הארגונית, ורק מיעוטן קשור לפרטים עצמם, חיילים/מפקדים, ולרצונם הטוב.

במלים אחרות, כאשר נבוא ללמוד מערכת, או ארגון, צריך לעניין אותנו דווקא הממוצע, שהוא תוצר התהליך, ולא החריגים. הממוצע נתון לנו מידע על גבולות המערכת ומגבלותיה. ייתכן שהשונות הטבעית במערכת מאפשרת סטיית תקן כזו, שגם מפקד 4 וגם מפקד 6, נמצאים בתוך גבולות המערכת, והפער ביניהם אינו אלא חלק מהמערכת עצמה. במקרה כזה אם אטפל בפרטים עצמם (מפקד 4 ומפקד 6), לא רק שלא אתרום דבר לשיפור איכות המערכת, אלא אפילו אפגע בה. כלומר, אם המערכת מזמינה שונות ברמה מסוימת ואני אחזק/אעניש חריגים המצויים בקצוות (אך בתוך שונותה הטבעית), הרי אגדיל יותר את שונות המערכת, כפי שקורה כאשר מופעל חיזוק אקראי. הגדלת שונות המערכת (כתוצאה מחיזוק



שגיאות תפקודיות של מפקדי-משנה

ברקע שאלה זו, אומר, כי פיתוח מנהיגות – כנתפס על ידינו וכמבוצע בפועל – הוא פיתוח המנהיגות האישית של הפרט הבודד, בהנחה, שככל שהפרטים במערכת יהיו טובים יותר, כך יש גם סיכוי, שהמערכת כולה תהיה טובה יותר. בהנחה זו עדיין אין כדי להסביר את הקשר בין הצטיינות אישית לבין מצוינות אישית ואת הקשר בין הצטיינות אישית לבין מצוינות המערכת. מעבר לכך היא מעלה את השאלה, מה תפקיד המערכת, כמערכת, בהשפעה על מצוינות הפרט? האם הימצאות של פרטים מצטיינים תסמן לנו גם קיום מערכת מצוינות, או שמא התהליך המרכזי הפוך, ובנוסף להשקעה, שאנו משקיעים בפרט, אנו צריכים להיות מסוגלים לטפל במצוינות המערכת כולה כיעד, העומד בפני עצמו – דבר המחייב חשיבה שונה, חקירה שונה ודרכים שונות לטיפול.

בכמה הזדמנויות, שהאחרונה בהן היתה השתלמות לאל"מים ולתא"לים על "ניהול כולל לאיכות ויישומי בצה"ל", שנערכה בסוף פברואר 1994 בבית-הספר לפיתוח מנהיגות, הוצגה למשתתפים שאלה:

לאחר כמה חודשים בתפקידך, כמפקד, הוצגו בפניך סיכומי נתונים על הביצועים של מפקדי-המשנה, כפיפך (ראו תרשים), בחתך של כמות השגיאות התפקודיות, שביצעו במהלך אותה תקופה (לשם המחשה, למשל, שגיאות של מ"פ, המוציא מארכים לשטח, יכולות להיות מחסור בציד, המתגלה במסדר יציאה, חיילים שלא ישנו מספיק שעות לפני היציאה, לא בוצעו תדריכים, בהתאם לנהלים, לא כל הציד האישי נמצא מאובטח כנדרש וכד').

המפקדים המשתתפים בסדנאות התבקשו להשיב מה הם לומדים מהתמונה המוצגת, וכיצד יגיבו.

מרבית התשובות שנשמעו היו:

7. שונות – מדד, המלמד על פיזור הנתונים (בשונה ממדדים לנטייה מרכזית, כמו ממוצע). שונות היא ממוצע ריבועי הסטיות מן הממוצע, לאחר שמפחיתים מכל תצפית את הממוצע, מעלים את התוצאה בריבוע (לביטול השפעת הסימנים +), ומחלקים בכמות התצפיות/המדגם. שורש ריבועי של שונות הוא סטיית התקן.

אקראי) תגרום דווקא להגדלת סטיית התקן ותפגע בממוצע.

מתי עלינו להתייחס לפרטים חריגים – לטובה או לרעה? רק כאשר בידינו נתונים מספקים על המערכת, על שונותה הטבעית, על הממוצע ועל סטיית התקן. במקרה כזה נוכל לבחון כל חריג מ"גבולות הבקרה" (\pm שלוש סטיות תקן), כי הוא, ורק הוא, יוכל ללמדנו, כי משהו לא צפוי קרה למערכת, ואת הדבר הזה צריך לחקור, להבין, ולפעול כלפיו כיוון שאינו חלק מהשונות הטבעית של המערכת.

אם נחזור לדוגמה של ביצועי המפקדים, ברור כעת, כי עלינו לבחון דווקא את הממוצע – מאחר שהוא נותן לנו מידע על גבולות המערכת. כל נתון קיצוני אחר יהיה מקרה פרטי, שלא נוכל להתייחס אליו בטרם נדע את שונות המערכת. התייחסות אליו מבלי להכיר את השונות הטבעית תוכל להגדיל את סטיית התקן ואת השונות, וגם תהפוך את הפיקוד שלנו לפיקוד לפי חריגים. פיקוד לפי חריגים הוא חלק מתפיסת המנהיגות המתגמלת (בשונה מתפיסת המנהיגות המעצבת). מנהיגות כזו יכולה להבטיח במקרה הטוב שיפור בטיב הביצועים, שיתבטא

בדיפרנציאליות על ציר הזמן, כהתניה של מערכת תגמולים. לעומתה, מנהיגות מעצבת מובילה לשיפור עקיב בביצועים לאורך זמן, ללא התניה בתגמול.

ראוי לציין, כי מנהיגות מתגמלת לכשעצמה אינה פסולה, ויש לה מקום, אם מתקיים קשר בינה ובין הביצוע (טוב/רע), ובתנאי שהיא מהווה חלק מתפיסת המנהיגות המעצבת, ולא דבר, העומד בפני עצמו.

הצורך בחתירה מתמדת וללא לאות להשגת מצוינות הוא מסר ברור, המועבר מהרמטכ"ל לכל שדירות הצבא. בהמשך לתפיסה זו גם קבע הרמטכ"ל, כי צה"ל יאמץ "ניהול כולל לאיכות" (TQM). נקודת המוצא היא שאיכות מובילה למצוינות, ואנו רוצים איכות ברמה המערכתית. בקביעת הרמטכ"ל יש אמירה ברורה, כי הדרך להשגת מצוינות היא לטפל במערכת. כאשר זוכרים, כי יותר מ-85 אחוזים מהבעיות באיכות ובתפקוד נובעים מן המערכת עצמה, הרי קביעה זו מתבקשת מאליה.

כיוון שהמפקד מהווה חלק מרכזי במערכת, הרי הוא אחראי ישיר לאותם 85 אחוזים של בעיות ולתקלות במערכת. מכאן החשיבות העצומה של מנהיגות המפקד. המפקד הוא היחיד, היכול למשוך את המערכת באופן





תוכל ללמדנו על הגורמים להצטיינות של כל אחד מהם, אך לא לגבי המערכת, שאליה הם שייכים. יתירה מכך, אפילו קיימת סכנה, שמיקוד במצטיינים, המהווה צורך

משמעותי כלפי מעלה, ולהובילה למצוינות. כאן נשוב ונשאל, האם יש קשר בין הצטיינות אישית לבין מצוינות המערכת. ניתן לראות, כי חקירת המצטיינים

הסטודנטים להוציא מתחת ידם על-ידי חקיינות מחושבת זו משהו, שהיה בו צל-צלו של דמיון לטקסטים המדגימים, שנתן להם. לעתים תכופות יותר התדרדרה כתיבתם... תמיד היה איזה סטודנט שואל כיצד יש להשתמש ב־פֶּלֶל בניסיונות מסוימות. על פי־דודס היה אז לבחור באחת מן השתיים: לנסות ולבדות הסבר מצוץ מן האצבע לגבי דרך שימוש של הכלל, או ללכת בנתיב לא־אנוכי, ולומר את מה שחשב באמת, ומה שחשב באמת היה, שהכלל הודבק על הכתיבה אחרי שכבר נשלמה. היה זה כלל, שבא "פוסט הוק", כלומר לאחר מעשה, תחת שיקדם לו, והוא נשתכנע, כי כל הסופרים, שאותם נדרשו הסטודנטים לחקות, כתבו בלא חוקים.⁹

למידת חיקוי, כזו או אחרת, הנה דרך פעולה בעלת יכולת מוגבלת כאשר אנו עוסקים בנושא מורכב כמו מנהיגות וגם הקשר בין הצטיינות לבין מצוינות בעייתי ומעורר שאלות. מה גם שכל אחת משתי התופעות מופעלת על-ידי סוג שונה של מנהיגות. אני סבור, כי המצטיינים אינם יכולים ללמד אותנו על המערכת כולה. את המערכת יש ללמוד דרך המערכת עצמה, באמצעות לימוד הממוצע, סטיית התקן והשונויות הטבעיות והבנתם. לימוד המערכת יאפשר לנו להשפיע ישירות על ביצועיה, ולהובילה למצוינות מערכתית, שבכוחה לייצר מצוינות אישית באמצעות המנהיגות של המפקדים המובילים את המערכת.

בית־הספר לפיתוח מנהיגות חייב אפוא להמשיך ולעסוק בפיתוח המנהיגות האישית של הפרט, כחלק מתהליך הכשרתו, כמפקד בצה"ל, ובפיתוח מנהיגות הצוות, אך עבודה זו חייבת להתבסס יותר ויותר על מרכיבים של מצוינות המערכת – מחלקה, פלוגה, גדוד וכן הלאה. הדבר מחייב הפניית המשאבים (המעטים), העומדים לרשותנו לחקירה, ללימוד ולהבנה של מצוינות מערכתית, וליישום הבנה זו בעבודתנו עם המפקדים ברמה האישית וברמה המערכתית.

מקורות

- א' לנדאו ומ' פופר (1989), פיתוח מנהיגות מעצבת, פיתוח ארגוני בישראל, עמ' 42-47.
- א' לנדאו וא' זכאי (1991), מנהיגות המ"מ המצטיין בצה"ל, ד"ח מחקר, בית־הספר לפיתוח מנהיגות, מפקדת קצין חינוך ראשי, צה"ל.
- א' זכאי וע' שיינפלד (1992), מנהיגות המג"ד המצטיין בצה"ל, ד"ח מחקר, בית־הספר לפיתוח מנהיגות, מפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי, צה"ל.



ברור של המערכת משיקולים שונים (דוגמה, סמל, מסר באמצעות תגמול, לימוד אמיתי, חיזוק למערכת נותנת התגמול – "אם אנחנו מוציאים מקרבנו מצטיינים זה אומר גם משהו עלינו" ועוד ועוד), יש בו כדי להסיט את תשומת־לבנו מהעיקר, שהוא המחלקה, הפלוגה, הגדוד, היחידה, או המערכת, כשלמות.

כאן המקום לסמן נקודה בעייתית נוספת, שכלל הנראה, עוד תחריף בעתיד. היא מתייחסת לקריטריונים לבחירת המצטיינים, ובהמשך גם לקידום. המערכת נותנת, ובצדק, משקל רב לקידום מפקדים על בסיס תפקודם ועל בסיס התנהגותם בשדה הקרב. כולנו מכירים מפקדים, שלא קודמו זמן רב, ופתאום, בעקבות תפקוד מוצלח בשדה הקרב, זכו לקידום, ולעומתם קצינים, שהוגדרו כמצטיינים לאורך זמן, והתקדמותם נקטעה בעקבות תפקוד לא מוצלח בשדה הקרב. כלומר – לא פעם הגדרה של מצטיין הנה בערבון מוגבל, ומתאימה יותר (בהנחה שהקריטריונים, אכן, תקפים) לשלב בניין הכוח, אך לא עומדת בתנאי מיצוי הכוח, ולהיפך. מצב כזה מחדד עוד יותר את הצורך לעסוק במצוינות הפרט ובמצוינות המערכת ישירות, ולא באמצעות סימון מצטיינים.

לימוד המערכת יאפשר לנו להקטין את שגיאותיה, כלומר את הפערים בין הרצוי לבין המצוי בין כל חלקי המערכת, והדברים נכונים, כמובן, גם לגבי כל אירוע מוצלח, או טרגי, שהצבא שותף לו. כל התמקדות בפרטים שהצטיינו (או הכזיבו) יסיט את תשומת־לבנו מהעיקר. עלינו להפיק לקחים ברמה המערכתית, מעבר לפרט זה או אחר. הקטנת שגיאות המערכת תוביל לאיכות גבוהה יותר של הביצוע, של התהליך ושל התוצרים. ככל שהמערכת תהיה מצוינת יותר, כך יגדל הממוצע של כלל המערכת, וישתפרו ביצועיה – זו צריכה להיות הדרך המרכזית בחתירה למצוינות.

המסר המרכזי הוא הצורך לחשוב חשיבה מערכתית גם כאשר אנו מתמקדים בפרט הבודד. יכולת המערכת להשפיע על מצוינות הפרט רבה יותר משמעותית מיכולתם של פרטים, שהוגדרו כמצטיינים, להשפיע על פרטים אחרים. למידה מתצפית על מודל (המ"מ המצטיין, למשל), בהנחה, כי יש הסכמה על התנהגויות, הראויות לחיקוי, יכולה להיות יעילה, בעיקר, כאשר מדובר על אוסף של מיומנויות, שיש ללמוד, אך לא כך הדבר כאשר אנו עוסקים במנהיג/מפקד, שתפקודו מושפע מאיכויות אישיותיות, מכושר אינטלקטואלי, ממערכת ערכית (כולל יושר מקצועי ואומץ־לב אינטלקטואלי) ומיכולת חניכה והעצמה.⁸

מה שעליך לעשות ברוב הקורסים לרטוריקה בשנה הראשונה הוא לקרוא מסה קצרה, או סיפור קצר, לנתח כיצד עשה המחבר דברים קטנים מסוימים, כדי להשיג אפקטים קטנים מסוימים, ואז לבקש מהסטודנטים, שיחקו זאת בכתיבת מסה קצרה, או סיפור קצר, כדי לראות אם יוכלו לעשות את אותם דברים קטנים. הוא ניסה זאת שוב ושוב, אך לא ראה ברכה בעמלו. רק לעתים רחוקות הצליחו

האם מונה'גות =

כמה הרהורים על הערכת מו

כרושצ'וב הקיף את האולם במבטו, ושאל,

מי השואל?

איש לא נענה, הוא חזר על שאלתו בשנית
ובשלישית, ואיש לא נענה. אזי אמר כרושצ'וב,

עכשיו אתם מבינים איפה הייתי

השבועון האמריקני טיים פרסם כתבה במלאת
שלושים שנה למות הנשיא ג'ון פ' קנדי.
המרואיינים נשאלו, מה חשו כששמעו על רצח
הנשיא. הם סיפרו, כי פרצו בבכי, חשו
תחושות חריפות של עצב ואף של דיכאון.
חלק דיברו על תחושה, כי "חרב עליהם
עולמם"; אחרים חשו, כי "העולם לא יצליח
לתפקד" ועוד כהנה וכהנה ביטויים, המעידים
על רגשיות עצומה.

התגובות לגבי הנשיא קנדי ומותו אולי
אינטנסיביות במיוחד. אין ספק, מנהיגים –
אלה הנתפסים ללא עוררין כמנהיגים –
מעוררים רגשות, ונמצאים במרכז של
תהליכים רגשיים, שלעתים, כפי שתואר, הם
מאוד אינטנסיביים.

מסופר, כי בנאום הדה-לגיטימציה של יוסף
סטאלין (שהיה "שמש העמים", בעיני
מיליונים, מנהיג בדרגת אל) בוועידה העשרים
של המפלגה הקומוניסטית של ברית-המועצות
סיפר ניקיטה כרושצ'וב על המעשים האיומים,
שעשה סטאלין – פקודות רצח, התנהגות
ברוטלית, התפרצויות חסרות-רסן, שהובילו
להחלטות על הרג אנשים ועוד דוגמאות קשות
ביותר.

לפתע נשמע קול באולם, שהיה מלא מפה
לפה:

ואתה, שהיית בהנהגה, וחזית בכל
הדברים האיומים הללו, היכן היית?

סא"ל (מיל') ד"ר מיכה פופר*

* מנכ"ל המכון למנהיגות
בניהול ומרצה באוניברסיטת
תל-אביב.
לשעבר מפקד בית-הספר
לפיתוח מנהיגות.

גדול? אולי מנהיגותם היתה "טריפ על האגר", ולא נתנה דבר זולת הסיפוקים האלה? (ובעצם, לא נבנו כל תשתיות אמיתיות ברמת המערכות וברמת האמונה של המונהגים בעצמם?) הציבור הישראלי הבוגר זוכר היטב את האפקט האדיר, שהיה לבחירת משה דיין (שנחשב בתקופות מסוימות ל"גדול הכריזמטורים") לשר הביטחון שבוע לפני פרוץ מלחמת ששת הימים. התחושה היתה, כי הגיע מנהיג מושיע, ואלפי חיילים בשטחי כינוס בתקופת ההמתנה למלחמה חשו הקלה גדולה. אולם, בדיעבד, ברור, כי מיניו לא תרם לניצחון צה"ל במלחמה (וגם לא יכול היה לתרום) – מעבר לאפקט הפסיכולוגי המיידי. מי שהכין את הצבא היה הרמטכ"ל יצחק רבין, ואולי יותר מאחרים תרם לכך לוי אשכול, ראש הממשלה ושר הביטחון בשנים שלפני פרוץ המלחמה. (בכלל, בתודעה הציבורית הישראלית זכור אשכול כאנטי-מנהיג, או כמנהיג חלש. יותר מכל זוכרים לו את נאומו המגומגם ברדיו ערב מלחמת ששת הימים, נאום שגרם לפניקה גדולה. מתברר, כי הנאום היה מכתב-יד, שכתב ישראל גלילי, והיו בו מלים שלא נחקרו ומלים שנכתבו בכתב לא ברור, וגרמו לבלבול במובן הטכני...)

באחרונה, במלאת עשרים וחמש שנה למותו של אשכול, עשו רבים מאזן של פועלו, כראש ממשלה, וניתחו את מעשיו. לדעת רבים, הוא הטוב שבראשי ממשלות ישראל. בתקופתו נבנו תשתיות לכלכלה, להתיישבות, למשק המים, ובעצם כמעט שאין תחום תשתית, שאשכול לא תרם לו משמעותית.

על מנת לסגור את מעגל הדוגמאות וההרהורים בשולי הדוגמאות הללו, נחזור שוב לקנדי. האפקט הרגשי, שהוא יצר, ברור וידוע לכל. אך כיום, בפרספקטיווה של שנים, מתברר, שתפקודו, בהשוואה לנשיאים אחרים, היה, אם להשתמש בלשון המעטה, שנוי במחלוקת.

נהה כי כן, שאלת ה"מצוינות" וההשפעה בכלל של מנהיגים אינה פשוטה כלל ועיקר, האם מדובר רק ברמה של הדימויים, של ייחוסים, של השלכות ושל האפקט הרגשי? או שמא מדובר בהישגים, בתוצאות ובהצלחות

אכן, כפי שמצביעה אנקדוטה זו, הקשר אל המנהיג יכול להיות מושתת על פחד, המיוחס לסמכות, שיש לה כוחות עצומים, אפילו אלוהיים, בעיני המייחסים לה עוצמה. כך, התייחסו הסינים אל מאו טסה טונג, האיראנים – אל האיטולה חומייני, היפנים – אל הקיסר הירוהיטו, וכן הלאה. הדוגמה של מנהיג הכת ג'ונסון, שהביא את אנשיו מקליפורניה לג'מאיקה, שבדרום אמריקה, ושם, לאחר נאום, הוא הביא להתאבדותם הקולקטיבית של מאות מאמיניו, היא דוגמה להזדהות ברמה מוחלטת. המנהיג הפך להיות "אני קיבוצי" עד כדי שטוש מוחלט של הזהות ושל העצמאות ברמת הפרטים.

אחת הדוגמאות המובהקות ליסוד הרגשי ביחס למנהיג – ללא קשר למעשיו, להצלחותיו ולתרומתו – הנה בניטו מוסוליני. הוא נחשב בעיני האיטלקים למנהיג כריזמטי, שעורר רגשות חזקים, אך ההיסטוריונים של התקופה מראים, כי מוסוליני הביא חורבן לאיטליה, והחלטותיו היו שגויות והרסניות. הביוגרפים של מוסוליני מתארים אותו כדמות נלעגת, חסרת יציבות, עם נטיות דרמטיות מובהקות, מונעת על-ידי פרצים רגשיים וכדומה. אולם האיטלקים לא הקשיבו כלל, ולא שעו לתכנים, שהציג מוסוליני. כפי שתיאר זאת מקסמית במטפורה קולעת:

האיטלקים, אוהבי המוסיקה והאופרות, ראו במוסוליני טנור גדול; וכפי שקורה לגבי טנורים גדולים, הם הקשיבו רק לזמרה, למנגינה, לקול השר, מבלי להתייחס כלל למלים. לגביהם רק הטון היה משמעותי...!

הדימוי הזה מבטא את תמצית הדילמה ביחס לסוגיית איכותם של מנהיגים. מרבים כיום לדבר על "מצוינות" – מצוינות בניהול, מודלים של מצוינות וכי"ב. ברם, כאשר מדובר במנהיגים, ניתן לראות דוגמאות רבות של מנהיגים, שנתפסו ככריזמטים, כסוחפים, כהחלטיים וכנמרצים, ולאחר שעזבו את מערכותיהם קרסו המערכות הללו קריסה גדולה. האם המנהיגים האלה מצוינים? אולי מנהיגותם עודדה תלות? יצרה מיתולוגיה של "אדם

1. מ' מקסמית (1991),
מוסוליני, הוצאת עם עובד.

2. ג'פ הגל, משנתו המדינית של הגל, (בעריכת א' יסעור) חיפה, 1975.
3. י' קרלייל, גיבורים ועבודת גיבורים, (תרגום אינהורן), ורשה, 1920.
4. Mintzberg H. (1973). The Nature of Managerial Works, Harper & Row, New-York

לטווח ארוך? אולי מדובר בבניית תשתיות ובבניית אנשים, שיהיו פחות תלויים במנהיגים בסופו של דבר? אולי מנהיגות זו עצם ההשפעה, ומי שמשפיע הוא מנהיג, ולא חשוב איזה ערך ואיזה כיוון הוא מייצג? במובן הזה, כמובן, מוסוליני, בן-גוריון, היטלר ומרטין לותר קינג הם מנהיגים, שחוללו רגשות חזקים, אבל האם כולם מנהיגים מצוינים?

הדוגמאות הללו מכוונות את הדיון לא רק לשאלת ההשפעה והאפקט הרגשי של מנהיג (זו המסגרת השכיחה והטבעית לקיום התופעה), אלא מדובר כאן בחשיבה על קניימיה אחרים, שעיקרם אינו המנהיג עצמו, אלא השפעתו ופועלו במונחים של טווח ארוך, של בניית מערכות, של כיוון, של השפעה, של אתיקה ושל אחריות חברתית. לכן, אטען, כי יש לבחון מנהיגות לא בהכרח במונחים של מצוינות, שהם בדרך כלל מונחים, המתקשרים לפונקציונליות ולהישגים הנראים לעין בטווח קצר, אלא במונחים של איכות במובנים שציינתי ויתוארו בהמשך במסגרת מושגית להערכת איכות מנהיגים.

אחת הדוגמאות הבולטות ביותר בעיניי למנהיגות איכותית במונחים שציינתי היא התרומה של אנשים, כדוגמת תומאס ג'פרסון, כדוגמת ג'ון אדאמס וכדוגמת החבורה המופלאה, שנקלעה יחדיו אל ערש ההתפתחות של החברה האמריקנית, ויצרה את חוקתה. זו תרומה מערכתית עצומה בעלת משמעות לדורות. היא אפשרה ביטוי דמוקרטי מובהק ובהיר של "איזונים וברקות", ובנתה שיטה שלמה, הנגזרת מכך באשר לרשויות השלטון (הרשות המבצעת, הרשות המחוקקת והרשות השופטת). זו תרומה של מנהיגים, המעצבים כיוון, ערכים ותשתית, וזה בולט במיוחד משום שהמנהיגים הללו עצמם היו בחלקם בעלי עבדים, לא חיו בדמוקרטיה, ולא חוו חיים דמוקרטיים. הם חשבו, ותכננו מערכת מושגים אידיאית, ומציאות חברתית ופוליטית, שלא שיקפה את אופן חייהם באותו רגע נתון. זו אולי דוגמה מהמובהקות ביותר לרעיון ההגליאני, כי מנהיגים יכולים להיות מונעים מכוח תאוות שליטה וכי'ב, אך בפעולתם הם מקדמים את מה שהגל קרא "רוח העולם".² הם מביאים את החברה למדרגה מפותחת יותר. הדבר נכון גם ברמה החברתית פוליטית הגדולה, אך גם רלוונטי הדבר לארגונים עסקיים, ליחידות צבאיות, לארגוני שירות וכי'ב.

מה הקריטריונים החשובים להערכת מנהיגות?

◆ איזון בין חזון לבין מציאות

קטגוריה זו מעצבת, אך לא במובן של משימה, שהמנהיג מוביל, אלא במובן אישיותי: המנהיג מתאפיין בהעדר נטיות למגלומניה, תופעה שמאפיינת מנהיגים רבים. מנהיגים שבנסיבות של תלות, של הצלחה רגעית, של הערצת המונים מאבדים את גבולות האיזון, ומאבדים את הפרופורציה, הנדרשת לבחון מציאות אמיתית. בתקופת כהונתו של הנשיא דווייט אייזנהאור בארצות-הברית מונה צ'רלס וילסון, נשיא חברת המכוניות האמריקנית "ג'נרל מוטורס", שהיתה אז הגדולה בעולם,

לשר ההגנה. בחקירת הקונגרס טרם מינויו הוא אמר לחברי הוועדה (לא ברור אם במכוון, או שמה באופן לא-מודע), "מה שטוב לג'נרל מוטורס טוב גם לאמריקה". כאשר קראתי זאת חשבתי, שאין זו אלא דוגמה קטנה לסכנה של שטטוש גבולות ושל התנתקות עד כדי סכנה של מגלומניה, שאפיינה מנהיגים כמו קליגולה, נירון, נפוליאון, היטלר, מוסוליני ורבים אחרים, שחשבו, שהם ההיסטוריה, וביטאו באופן מעוות את הטענה הקיצונית של קרלייל,³ כי "ההיסטוריה היא ביוגרפיה של מנהיגים". מייחסים למאו טסה טונג (שרבים טוענים, כי אף הוא התנתק בסוף ימיו...) את הטענה, כי "כל גנרל צריך לחזור להיות שבועיים בשנה חייל, זאת כדי שיוזכר, כי לא נולד גנרל, ומה חיילים מרגישים". גם ההיסטוריה הניהולית משופעת בדוגמאות של מנהלים מנהיגים, שבנו, יצרו, וסחפו בהתלהבותם, ובסוף, כפי שאומר המשפט: "אחריתם ביישה את בחרותם" ... חלק מאלה ראו עצמם לאור הצלחותיהם, ואטימותם לביקורת כגדולים מהחיים", חלק מהם אף מוטטו את ארגוניהם, וחלק מהם, כפי שהתברר לאחר זמן, השאירו בעצם שוקת שבורה לממשיכיהם.

◆ חוט שדרה ערכי ואחריות חברתית

כיוון שהשפעת המנהיג קשורה לגורמים, המשפיעים על רגשות במובן מאוד ראשוני, משול הדבר מאוד לאב, המשפיע על ילדיו. השפעת האב היא עובדת יסוד, נתון לא מעורער, אך, כפי שאנו יודעים, יכול להשפיע עליהם להיות אנשים מועילים, יצרניים, תורמים לסביבתם. בה במידה השפעתו יכולה לגרום לילדיו להיות פושעים הרסניים, חסרי כל מצפון מקובל בסביבתם הנורמטיביות. מנהיגות היא תופעה פסיכולוגית "חסרת-ערך" במובן של כיוון. מנהיגות, כפי שראינו, היא עצם ההשפעה, ולכן קנה-מידה מאוד מרכזי לאיכות מנהיגות היא התרומה "לטובת הכלל", שיש לה משמעות מוסרית חברתית ברוח הדברים, שתיאר הגל.

◆ תרומת המנהיג לטווח ארוך

יש להתבונן בתופעת המנהיגות במונחים של טווח ארוך. נקודה זו נבחנת, בדרך כלל, בדיעבד, בעיקר על-ידי היסטוריונים. ברם, נקודה זו מרכזית ביותר להערכת מנהיגים בארגונים. נבחן אפוא כמה משמעויות חשובות, המתקשרות לטיעון הזמן.

מנהלים, מעצם טבעו של התהליך, שהם נמצאים במרכזו, עסוקים באופן אינטנסיבי יותר בשוטף. כפי שהראו חוקר הניהול מינצברג,⁴ הללו עסוקים ב"כיבוי שרפות", בשינויים ארגוניים ובשינויים פרסונליים, בישיבות אינ-סופיות ובתפקידי ייצוג (קרי השתתפות בבריתות, בהלוויות, בטקסים וכד'). בקצרה, התהליך הניהולי עצמו דוחף לעיסוקים, שיש להם משמעות לטווח קצר. אכן, כפי שהראו מינצברג ורבים אחריו, מרבית המנהלים אינם מוצאים זמן ופניות רגשיות לחשוב ולטפל בסוגיות ארוכות-טווח.* גם המרכיב המנהיגותי בניהול

* סוגיה זו מתחדדת אף יותר בארגונים, שבהם יש תחלופה מהירה, ומנהלים נמצאים בתפקידים קדנציות קצרות.



(קרי השפעה על כפיפים) משתלב בנטייה לפעול לטווח קצר. ראשית, מעצם טבעו של תהליך הניהול בכללותו; שנית, כיוון שהשפעת המנהיג כרוכה במעורבות רבה של כוחות אגו. ההשפעה לטווח קצר, הנראה לעין, נושאת בחובה במובן הזה סיפוקים פסיכולוגיים מיידיים ורבים לאין שיעור מהישגים דחויים לטווח ארוך (שלעתים אף אינם מנת חלקו של המנהיג היוזם...). ברם, מנקודת מבט של הערכת תופעת המנהיגות, יש לממד הזמן משקל מרכזי, הקשור להיבטים התפתחותיים של פרטים ושל מערכות.

מנהיגים איכותיים (לפי קנייהמידה, המוצעים כאן) מודעים היטב לנטייה הטבעית לתלות במנהיג, נטייה המתחזקת ככל שהמצב קשה, עמום, או משברי. נטייה זו יכולה לשמש כר נרחב להפוך את המנהיג למושא הערצה, לגורם פסיכולוגי משמעותי, ורב הפיתוי הפסיכולוגי לכך. מנהיגים, הפועלים ללא לאות לטווח ארוך, פועלים במובנים רבים בניגוד לנטיות טבעיות, הקיימות בצד המנהיג ובצד המונהגים. מנהיג כזה יפעל להעצים את כפיפיו, לצמצם את נטייתם להיותלות בו, לחזק את אמון הכפיפים בעצמם וכי'ל. ברור, כי סוג כזה של מאמץ

ומכוונות עלול להיות כרוך בכעסים על המנהיג (בוודאי בתחילת המאמץ), ומן הסתם מנהיגים הפועלים כך עלולים להיתפס אף כחלשים בתחילה, וכאשר תהליך ההעצמה מצליח היטב, ההזדקקות למנהיגים מצומצמת, וממילא אין המנהיג נתפס כחשוב וכמרכזי, כפי שיכול היה להיתפס אלמלא נהג כך. ובכל זאת, בראייה כזו, לטווח ארוך לאחר לכתו, הוא מותיר אחריו אנשים כשירים, המאמינים ביכולתם, ומסוגלים לפעול עצמאית.

פעולה באוריינטציה כזו דורשת מהמנהיג כוחות נפש הרבה יותר גדולים. אותו היגיון רלוונטי גם לפיתוח מערכות. מדובר, בעיקר, בעיצוב הנחות יסוד, רעיונות, תשתית הכשרה וחשיבה, שיש להם משמעות ארוכת-טווח. המנהיג האיכותי בונה אפוא בעצמו את המעבר מסמכות כריזמטית למערכת שהוגדרה בשפתו של ובר⁵ כמערכת סמכות רציונלית. בעל הכריזמה לדברי ובר, "תובע לעצמו ציות וקהל נאמנים – אם הם מכירים בו, הוא אדונם..." הסמכות הרציונלית מושתתת על נורמות

5.

מ' ובר, על הכריזמה ובניית מוסדות, (תרגום אהרן אמיר) ירושלים, תש"ם.

מיצוינות צווחתית

שני עקרונות ייחודיים לעבודת צוות משפיעים באופן קריטי על תוצאותיה:

◆ עקרון "החוליה החלשה"

צוות, שיש בו תלות הדדית גבוהה לביצוע המשימה, לעולם תיקבע האיכות הכוללת של ביצועי הצוות על-ידי איכות הביצוע של החוליה החלשה בשרשרת.

כדוגמה, חטיבת חי"ר אמורה לתקוף יעד אויב לפני עלות השחר. החטיבה פוצלה לשלושה כוחות, שינווטו ויתמקמו עצמאית בשעה מסוימת אל מול היעד. כוח א', הגיע ליעדו, והתמקם כחצי שעה לפני הזמן; כוח ב' הגיע ליעדו, ונערך בדיוק בשעה המיועדת; ואילו כוח הרתק, בראשות מג"ד חדש, טעה בניווט, ואיחר להגיע. ללא כוח הרתק לא יכולה החטיבה לבצע את משימתה. השחר עלה, וההתקפה בוטלה.

◆ עקרון "השלם גדול מסכום חלקי"

במצב מיטבי של עבודת צוות גדול התוצר הצוותי באיכותו על סך התרומות, או הביצועים האישיים, של כל אחד מחברי הצוות (סינרגיה). לצורך המחשה, במצב הזה $2 > 1+1$. כדוגמה: אפשר לקחת צוות לפיתוח אמצעי לוחמה חדש, שבתהליך של "סערת מוחות" משותפת מעלה פתרונות בכמות ובאיכות, הגדולים יותר מאלה שהיו מתקבלים כתוצאה מחשיבה אישית, יחידנית, של כל אחד מחברי הצוות. הכוונה, אם כן, אינה רק לתלות, המכתיבה צורך בשיתוף פעולה, אלא לסוג של חיבור מכון בין היכולת הייחודית של כל אחד מחברי הצוות. חיבור כזה אמור לגרום לכך, שהתוצאה הצוותית תהיה איכותית יותר מאשר סך התוצאות האישיות. המונחים "מכונה משומנת היטב" ר"הרמוניה מוסיקלית שמעבר לכלים" קולעים להגדרת ה"שלם גדול מסכום חלקי". היכולת של צוות להגיע למצב כזה אינה מובנת מאליה. נראה, כי היא מהווה חלק מהגדרת המצוינות הצוותית.

ניתן לומר, כי בצבא, אולי יותר מאשר בארגונים אזרחיים, יש חשיבות קריטית לעבודת צוות. אופי המשימה והמחיר הבלתי-הפיך בחיי אדם של הטעויות מחדדים את הצורך בשיתוף פעולה. יחד עם זאת, לא כל פעילות משותפת הופכת אוטומטית את משתתפיה ל"צוות".

ההגדרה השכיחה ביותר של המונח "צוות" הנה:

קבוצה, המורכבת משני אנשים, או מיותר אנשים, התלויים זה בזה לצורך השגת מטרה משותפת.

תלות זו מבחינה באופן ברור בין צוות לבין קבוצות אחרות, שגם להן יכולה להיות מטרה משותפת, הגורמת לחבורת אנשים להתקבץ בזמן ובמקום מוגדרים. כך, לדוגמה, המטרה המשותפת של חניכים בקורס נהיגה צה"ל, המתקיים במקום ובפרק זמן נתונים מראש, הנה קבלת רישיון נהיגה והסמכה כנהג. מטרה זו מושגת אישית. לעומתם, אנשי צוות טנק, הפועלים אף הם במקום ובזמן מוגדרים להשגת מטרה משותפת (פגיעה במטרות אויב והשמדתן), תלויים זה בביצועו האישי של זה להשגת המטרה; שכן, גם אם הטען, או הנהג, ימלאו את תפקידם הייחודי באופן מושלם, עדיין לא מובטחת השגת התוצאה הרצויה.

אריק אלבן: רחל כרם וגילת דגן-קידר**

מהי מצוינות צוותית?

במילונים אין הבחנה חדה בין "מצוינות" לבין "הצטיינות". ברצוננו להציע אופן הסתכלות, שיאפשר הפרדה בין המושגים, ויצביע על קשר אפשרי ביניהם. מקובל להגדיר "הצטיינות" כ"השגת תוצאה, שהיא הטובה ביותר במסגרת המצב הקיים". כלומר, תוצאה גבוהה בהשוואה לאחרים. ביצוע מצטיין הוא חד-פעמי ונקודתי, וקנה המידה להערכתו יחסי. לעומת זאת, מתייחס המושג "מצוינות" להשגת התוצאה הטובה ביותר בגדר האפשרי. כאן מתבטאת השאיפה לצמצם את המקריות של הביצוע המצטיין, או במלים אחרות להקטין את הפער בין המצוי והמקובל לבין הרצוי והנשאף. מצוינות היא, אם כן, רצף של ביצועים מצטיינים, הניתנים לתצפית ולעתים אף למדידה. כאשר הם מתקיימים בעקביות ולאורך זמן הם יוצרים תקן חדש ומוחלט לגבי האפשרי.

מצוינות מאופיינת בחתירה מתמדת למיצוי הפוטנציאל – האישי והצוותי – תוך שיפור מתמיד. לפי העיקרון הזה פרט, צוות ומערכת בוחנים בהתמדה את פעולתם במגמה לשפרה מביצוע לביצוע עד כדי יצירת מצב של "אפס תקלות" בתהליך העבודה.

מצוינות צוותית נמדדת ומוגדרת בראש ובראשונה אל מול המשימה המרכזית של הצוות. התכנים, המרכיבים את המצוינות, עשויים להיות שונים זה מזה: כך, לדוגמה, ייתכן שבצוות אחד יודגש כושר גופני ובצוות אחר – יכולת טכנית, וכי"ב, אולם מאחר שהגדרנו את המצוינות כתהליך, הרי שמאפייניה לעולם יהיו חתירה בלתי-פוסקת לביצוע מושלם של המשימה (המגולמת ברוח הצוות) והשגת תוצאות מצטיינות, החוזרות ומעלות את התקן הקיים. בתהליך הזה של חתירה למצוינות חייב כל צוות להתמודד עם שני העקרונות שתוארו לעיל: היכולת לאתר את חוליותיו החלשה בכל רגע נתון, ולטפחה, והיכולת ליצור עבודה סינרגטית, שתוביל לכך שהתוצאה הצוותית תהיה איכותית יותר מסך כל התוצאות האישיות. יצירה של דפוסי עבודה סינרגטיים ומיסודם אינם

מושגים למן הרגע הראשון, שאוסף של אנשים מתחיל לעבוד כצוות, אלא זה שיא בתהליך ההתפתחות הצוותית. גם מיון קפדני, המתרחש מראש אנשים בעלי רמה מקצועית גבוהה ויכולת טובה לעבוד בצוות, אינו ערובה להשגת מצוינות וסינרגיה. השאלה הגדולה היא אפוא מה טיב התהליכים, שיתפתחו בצוות, והאם הם יקדמו את מיצוי היכולת האישית והיכולת הצוותית, או יעכבוהו, אל מול משימת הצוות.

במחקר, שבחן קשת רחבה של צוותים מצוינים¹, נמצאו כמה מאפיינים משותפים – חלקם מבניים-ארגוניים וחלקם פסיכולוגיים אקלימיים. אלה המאפיינים המרכזיים שבהם:

■ מטרה ברורה ואתגרית

מאפיין מרכזי וקריטי ביותר בדרך להשגת מצוינות צוותית. המטרה מכתובה את גבולות המשימה, וממקדת את מאמצי הצוות. בהירותה מתבטאת ביכולת לגזור ממנה יעדים חדים ומוגדרים לביצוע, ובהיותה מאפשרת להגדיר אילו פעולות של חברי הצוות רלוונטיות ותורמות לעמידה במשימה ואילו אינן תורמות לכך. צוותים מצוינים משקיעים זמן ואנרגיה בחקירת המשימה, בגזירה של תהליכי העבודה, המתחייבים ממנה (כולל תרגום ליעדים מוגדרים, שלאורם הם יכולים למדוד. ולבחון את עצמם בנקודות זמן שונות) ובתכנון תהליכי עבודה כאלה.

מעבר לבהירות המטרה ולאמונה, כי היא מייצגת תוצאה בעלת ערך, נמצא, כי יעדי הביצוע בצוותים מצוינים מהווים אתגר אישי לכל אחד מחברי הצוות ואתגר קבוצתי, המניע למאמץ קבוצתי. היעדים הללו ממוקמים במה שנקרא בספרות המקצועית "טווח ההשראה"¹, ומחייבים למצות את מלוא יכולת הצוות במובן, הנתפס פעמים רבות כדמיוני, או ככמעט בלתי-אפשרי.

מתחת ל"טווח ההשראה" נמצא טווח "המובן מאלי", המאופיין ברף נמוך, או מקובל, של דרישות, שאינו מצליח לאתגר את הצוות, ולהובילו לביצועים מעבר

* מפקד היחידה להכשרת סגלים ופיקוד בכיר בבית הספר לפיתוח מנהיגות. יועצות ביחידה להכשרת סגלים בבית-הספר לפיתוח מנהיגות.

**

1. Inspiration zone.

לרמה סבירה של ביצוע ומעבר לתחושת סיפוק נקודתית. מעל ל"טווח ההשראה" מצוי "טווח היומרה". הוא מאופיין בהצבת דרישות, הנמצאות מעבר ליכולת הממשית. דרישות כאלו עלולות להוביל לכישלון צוותי ולפתוח מעגל תסכול, שיפגום בביטחון הצוות, כי יוכל לבצע את משימותיו.

מכאן, שטווח ההשראה מחייב התאמה מרבית בין רמת האתגר והסיכון לבין כישורי הצוות ויכולתו. במהלך התפתחות הצוות מתקיים תהליך של ניסוי וטעייה, המתבטא בתנודה בין משימות, שהנן מתחת ליכולת הצוות, לבין משימות, הגדולות מיכולתו. תנודה זו מאפשרת לצוות ולמפקדו ללמוד את יכולת הצוות ואת מגבלותיו, ולהיערך בהתאם; כך, יעד, שנתפס כיומרי לצוות בתחילת דרכו, יהפוך ליעד אתגרי ברהשגה בהמשך. ייתכן, כי אחת הסיבות לזיהוי שכח של מצוינות עם יחידות מובחרות בצבא, נעוצה בעצם הייעוד של אותן יחידות, הכולל ביצוע תדיר של משימות חריגות בעלות סיכון מחושב גבוה, ומחייבות מאמץ פסי ומאמץ נפשי מעבר למקובל ונכונות מתמשכת של אנשיהן לאתגר את גבולות יכולתם – האישיים והצוותיים גם יחד. בכל מקרה, צוותים, הפועלים ב"טווח ההשראה", מאופיינים בעבודת צוות סינרגטית, בהתלהבות, במחויבות ובנכונות להשקיע, כדי לעמוד במשימה.

■ התאמה בין מבנה הצוות לבין משימתו

עוד נמצא במחקר הזה, כי השגת מצוינות צוותית מחייבת הלימה מרבית בין מאפייני מבנה הצוות לבין דרישות המשימה. על גבולות התפקיד להיות בהירים: כל אחד מחברי הצוות יודע את תפקידו בהקשר המשימה, ומבין את המצופה ממנו; כל תפקיד מלווה בהגדרה ברורה של גבולות האחריות ושל הסמכות, הניתנת למימוש המשימה. חשוב להדגיש, כי הגבולות הללו חיוניים לתפקוד ולקבלת ההחלטות, ואינם גבולות נוקשים ומקובעים, שהנם בבחינת "חומות", שאינן מאפשרות משוב וגמישות. בנוסף, נדרש מבנה ארגוני, המאפשר בקרה, מדידה, הפקת לקחים וזרימת מידע. כמה מאפיינים נראים לנו חשובים במיוחד:

• מנגנוני למידה והפקת לקחים – צוותים מצוינים עוסקים הרבה בלמידה ובהפקת לקחים. התהליכים האלה מתרחשים ברמה נקודתית (למשל, תחקיר מבצעי) וברמת מקרו של בחינה חוזרת ונשנית של הנחות היסוד. התהליך המתמיד של הצבת שאלות לגבי אופן ביצוע ייעודי הצוות מעוגן במנגנונים, הבנויים כחלק בלתי-נפרד משגרת העבודה (שיטות קפדניות לניתוח ולתחקיר, מדידת ביצועים אישיים וביצועים צוותיים, מתן משוב ותיעוד של יעד), ובתרבות, המעודדת חשיבה חופשית ובחינה מתמדת של הקיים ללא התחשבות במגבלות של הירארכיה וכיו"ב.

• ערוצים פתוחים לתקשורת – כדי שתהליכים להפקת הלקחים, לתכנון ולתרגול יהיו מיטביים, חייב כל המידע, הקיים בצוות (רשמי ולא-רשמי), להיות זמין, כדי לאפשר

לבחון את השפעתו האפשרית על ביצוע המשימה. • הרגלי עבודה קפדניים – צוותים מצוינים משקיעים זמן רב בחשיבה על המשימה, בתכנונה ובבנייה יסודית של שיטת הביצוע, כדי להקטין ככל האפשר את הבלתי-צפוי. פרדוקסלית, דווקא קפדנות "כפייתית" זו מאפשרת אלתור וגמישות פעולה במצבים בלתי-מתוכננים.

• מסוגלות אישית – השאיפה להלימה בין יכולת חברי הצוות לבין דרישות המשימה כמעט טריוויאלית, אך לא תמיד קל להשיגה. צוותים, החותרים למצוינות, חייבים להתחשב במשתנה הזה בכל הרצינות, ולהבטיח רמת מסוגלות אישית בין אם באמצעות המיון הראשוני של חברי הצוות ובין אם בתהליך ההכנה לביצוע המשימה. בכל מקרה, מחייב התהליך התבוננות אמיתית וגלויה בכל רגע נתון ברמת המסוגלות – האישית והצוותית – ויכולת לטפחה.

מקובל למנות שלושה ממדים עיקריים למסוגלות של חברי הצוות:

1. יכולת מקצועית

2. יכולת לשתף פעולה כצוות

3. רצון לתרום והנעה לתרום

• אקלים שיתופי, המבוסס על אמן – מאופיין בפתיחות, ביושר, בעקיבות וביחס של כבוד לאנשים. מידת האמון מקבלת משנה-תוקף במציאות הצבאית, שבה נדרשים אנשים להתגייס למשימה, שמשמעותה חיים, או מוות. האמון בצוותים מצוינים (בין חברי הצוות למפקד ובין חברי הצוות לבין עצמם) הינו הנחתי-יסוד, אך גם נבנה בהתנסות משותפת. זה אמון ברמה הבין-אישית ואמון ביכולת המקצועית. האמון מושפע, בין היתר, גם מהיכולת לדבר על דברים לא-נעימים, לבחון הנחות, לשאול שאלות, ולהעלות איהסכמות.

• תקנים – בצוותים מצוינים קיימים תקנים ברורים "מה" רוצים להשיג, ו"איך" להשיג זאת. התקנים נקבעים על-ידי מערכת-העל, על-ידי הצוות כולו ובאופן פרטני על-ידי כל פרט ופרט בצוות. בצוותים מצוינים מכון התקן להקטין את הסיכון להיכשל, ולהגדיל את הסיכוי להצליח. לכן, מושקעת אנרגיה רבה בתרגומו לנהלים מפורטים וקפדניים, ההופכים לטבע שני בהתנהגות הצוות ואנשיו בכל הנוגע להכנות לקראת המשימה, לביצועה ולתחקורה.

★ **שידור ציפיות למצוינות** באמצעות קביעת תקנים, בהגדרת משימות, המחייבות רמה גבוהה לביצוע ובמתן משוב על הצלחה. לאור זאת, ניתן להבין את הלחץ של יחידות מסוימות בצבא לקבל ממערכת-העל משימות מבצעיות מאתגרות. המשימות הללו תורמות לכושרן, אך גם לדימוין העצמי ולדימוין החיצוני.

★ **מתן תמיכה בתשתית** ההולמת את דרישות המשימה. למרות הגדרת המצוינות כהשגת תוצאות איכותיות בעלות מזערת לאורך זמן, נדרשת מערכת-העל לדון ברמה המזערית של משאבים, הנדרשים לביצוע

המשימה. בלעדיהם לא יועילו גם תהליכי עבודה נכונים ביותר.

שאלת המפתח היא היחס בין המשימה, בין המשאבים ובין תהליכי העבודה. בצה"ל פועלים צוותים לעתים בעומס עבודה, החורג מעבר ליכולתם הריאלית, כאשר ריבוי המשימות אינו נתמך במשאבים, הנדרשים להפקת התוצאות הרצויות. המחיר השכיח לתופעה זו הנו התפשרות על איכות הביצוע, או, לחילופין, "שריפת מצברים", אבדן הדחף להישגים ושחיקה בהנעה ובמחויבות.

■ מחויבות ומנהיגות

שני מאפיינים נוספים של צוותים מצוינים הנם מחויבות גבוהה ואחידה של חברי הצוות ומנהיגות, הפועלת לאור עקרונות. מנהיגות בצוותים מצטיינים נחשבת למשתנה קריטי בעל היבטים שונים, שלא יפורטו כאן מקוצר היריעה. עם זאת, מעבר למנהיגות הרשמית, קיימת בכל צוות גם מנהיגות לא-רשמית.

מניסיונו נראה, כי בצוות מצוין נדרשת גמישות בשני צירים: בציר המנהיגות הרשמית נדרשת התאמה של סגנון המנהיגות לדרישות המשימה ולשלב בהתפתחות הצוות. בציר המנהיגות הבלתי-רשמית נדרשים הכרה בתרומה הייחודית של אנשים נוספים מלבד המנהיג הרשמי וטיפוח מנהיגותם בתחומים, הנתפסים כחיוניים להצלחת הצוות.

ניהול המצוינות

כיועצים, המלווים צוותים מכלל צה"ל, נראה לנו, כי צוותים, המגיעים מיחידות, שהוגדרו מלכתחילה על-ידי המערכת כ"איים של מצוינות", עסוקים יותר בשאלות של "ניהול המצוינות" (כלומר, ברמה יותר בסיסית של "הישרדות"). קווין (1988) טען, כי ניהול הנו, למעשה, אמנות ההתמודדות עם פרדוקסים.² אמנם, נראה, כי המכנה המשותף לשאלות, העולות סביב "ניהול המצוינות", הנו הצורך לאזן בין דברים, הנתפסים כמנוגדים:

• מיצוי אישי מול מיצוי צוותי

מטבע הדברים, קיים בצוותים כאלה מתח מתמיד בין הצורך האישי להצטיין ולקבל הכרה לבין הדרישה להתמקד בהצלחת הצוות גם תוך תשלום מחיר ב"כוכבות" האישית. השגת איזון כזה היא תהליך מורכב. דווקא כאשר הפרט מזהה את מטרות הצוות כמטרותיו האישיות הוא מבטא טוב יותר את יכולתו, וזוכה בסיפוק אישי, בהכרה ובתגמולים חיצוניים רבים יותר. לא פשוט ליצור מצב כזה. בתחילת דרכם מתאפיינים צוותים רבים במתחים ובעימותים על רקע שאיפת הפרט לתפוס מקום בעל עמדה ובעל השפעה בצוות – לעתים על חשבון חברים אחרים בצוות, או על חשבון טובת המשימה. במיוחד שכיחה התופעה בצוותים, שבהם חזק במיוחד היבט המיון והתחרות, או כאשר עמומים הקריטריונים והמשימה אינה ברורה. במקרים כאלה מתפתח תהליך רביעוצמה

של "סימון" מישהו בצוות כ"חוליה החלשה" והנצחתו בתפקיד "הבעייתי". התהליך הזה מחדד את השאלה, כיצד מפתחים מחויבות של הצוות לטיפוח החוליה החלשה כאשר מנגד פועל היצר הטבעי להצליח יותר מהאחר (המחוזק על-ידי הערכים הלא-רשמיים של "אסור להראות חולשה" ושל "אין גבול ליכולת").

מאמץ צוותי למנוע התהוות חוליה חלשה יכול להצליח רק כאשר תהיה בצוות הבנה, כי מעבר למקרים בולטים של אי-התאמה, יש לכל חבר בצוות מגבלות, קשיים, עליות ומורדות; ודווקא ההכרה בכך מאפשרת לפרט ולצוות להתמודד עמם ביעילות.

עם זאת, צריכה להתלוות להכרת המגבלות הכרה, כי לכל פרט בצוות יש יכולת, התורמת לכלל. גם כאן ניתן לראות פעמים רבות קושי, המתבטא במעין הסכמה שבשתיקה לא לציין הישגים אישיים כלל – בבחינת "אם לא אני, אז אף אחד". כמובן, תופעה זו הפוכה לתופעת "סימון החלש", ומושפעת אף היא מתהליכים מודעים ומתהליכים לא-מודעים של קנאה ושל תחרות. הערך הלא-רשמי המחזקה הוא "אין צורך לסמן הישגים, הם מובנים מאליהם", או בגרסה אחרת: "אם נגיד שזה טוב, לא יתאמצו עוד".

• תובענות להישגים מול הסתפקות בקיים

גם כאן מתעוררת מניסיונו שאלה לגבי האיזון הנכון בין הדרישה הבלתי-פוסקת להישגים ("תמיד אפשר יותר") לבין הדרישה להסתפק בקיים, הכוללת בתוכה הן שביעות רצון מההישגים שהושגו עד כה והן הכרה במגבלות ("מספיק טוב"). פעמים רבות נראה, כי חשש של מפקדים מפני הנצחת הערך "מספיק טוב", המסמל עבורם את הבינוניות בהתגלמותה, מונע שימוש בו כערך מקדם וכהכרח בדרך לבניית מצב של "תמיד אפשר יותר". גם כאן נחוזה הבנה, כי פרדוקסלית, דווקא ההכרה במגבלות מאפשרת פעמים רבות להתגבר עליהן. הבנה זו חיונית במיוחד בשלב הכשרת הצוות ובנייתו כאשר המחירים של אי-קיום שני הערכים במקביל הם ייאוש וירידה בהנעה ובעקומת ההישגים מחד גיסא, או ביצועים מסוכנים מעבר לגבול היכולת הריאלית מאידך גיסא.

• אחידות מול שונות

המפגש עם צוותים מיחידות מובחרות גורם פעמים רבות להתרשמות ראשונית חזקה ממידת הדמיון הפיסי בין חברי הצוות ומהתנהגותם הדומה. תופעה זו אינה מקרית, שכן הצוותים האלה ממוינים בקפידה, ועוברים סוציאליזציה אינטנסיבית לתרבות היחידה, לנומרות ולתקנים המקובלים בה. הדרישה, כי הצוות יהיה "מכונה משומנת היטב" לביצוע משימותיו מחייבת מחד גיסא אחידות ותקינה, אך מאידך גיסא שונות במיומנויות, ביכולת המקצועית וביכולת האישית.

גם כאן מצוי איזון עדין וקל להפרה. פעמים רבות נראה, כי כתוצאה מתהליכים, שחלקם אינם-מודעים, מפעיל הצוות מעין "צנזורה" פנימית, המונעת מאנשים

2. R.F. Quin, *Beyond Rational Management*, Jossey Bass Pub., Oxford, San Francisco, 1989.

המיצע למצוינות

תפיסה התפתחותית של ההג

התיאוריה ההתפתחותית העיקרית שתוצע – זו של אריקסון – תאפשר לנו להבין מה מאפיין את השלב ההתפתחותי, שבו נמצאים החניכים בבית-ספר לפיקוד, מה מעסיקם, מה יביא למעבר מוצלח של השלב הזה, ומה עלול למנוע הצלחה כזו.

רוב המחקר סביב המושג "מצוינות" עוסק בניסיונות לפרקו למרכיביו; כלומר, ניסיונות להבין מה מרכיב את המפקד המצוין, או את המנהל המצוין. אציע כאן זווית שונה: לבחון מה המצע, שעליו צומחת מצוינות, תוך התמקדות בשאלה כיצד, אם בכלל, ניתן ליצור מסלול הכשרה (או מסלול התפתחות), שיצמיח את המפקד המצטיין?

בבסיס המאמר עומדת הנחה, כי ניתן לבחון את הדרך, שחייל עובר – מהטירונות ועד היותו מפקד בוגר – באמצעות תיאוריות פסיכולוגיות של התפתחות, המתארות את שלבי ההתפתחות של האדם מהולדתו לאורך כל חייו. אין הכוונה לטעון, כי במהלך שירותו הצבאי, משחזר אדם אחד לאחד את הדרך ההתפתחותית שעבר, ואת הדרך שיעבור במהלך חייו, אלא לטעון, כי על שני המסלולים פועלת חוקיות דומה. לכן, אפנון תיאוריית התפתחות על המסלול הצבאי יכולה להיות שימושית מאוד בהבנת החוקיות של ההתפתחות בצבא. הבנת החוקיות תאפשר לנסח תנאים מיטביים, ולאחר סכנות, המאיימות על התפתחות מוצלחת לפיקוד. כלומר, יש לראות את ההכשרה לפיקוד כמסלול התפתחותי אחד ושלם, המתחיל בטירונות, ומסתיים במפקד בוגר. הצלחה בכל שלב במסלול הזה תלויה בשלבים, שקדמו לו. לכן, בחרתי להתמקד בתפקיד של בתי-הספר לפיקוד בתוך ההקשר ההתפתחותי.

עמרי ביכובסקי*

* יועץ במכון להכשרת מפקדים בבית-הספר לפיתוח מנהיגות.

האופייניות לגיל ההתבגרות).

יש חשיבות רבה לפתרון מוצלח של השלב הקודם, שכן רק אדם, הבטוח בזהותו, יכול לקבל על עצמו את ההדדיות, הכרוכה באינטימיות. ההשלכה לפיקוד ברורה – גם פיקוד מבוסס על הדדיות, ולכן קשה להיות מפקד בעל זהות אישית וזהות פיקודית שאינן מגובשות.

◆ שלב 7: בגרות

העימות המרכזי בשלב הזה הנו פוריות מול קיפאון. לפי אריקסון, פוריות הנה בראש ובראשונה אינטרס להצמיח דור חדש ולהדריכו.

בעקבות פתרון מוצלח של השלב הזה מועתק ענייננו לאחרים, הזקוקים לנו, כדי לגדול ולהתפתח. בעקבות פתרון לא-מוצלח ענייננו יישאר מקובע בעצמנו (לעתים בתוך מסגרת של אינטימיות כוזבת).

קוהלברג (1969) פיתח תיאוריה אודות התפתחות קוגניטיביות, ובה ניסה להסביר את ההתפתחות המוסרית של האדם בכלים של למידה ושל התפתחות. קוהלברג הציג שישה שלבים בסדר עולה להתפתחות, כשכל שלב מבטא הבנה יותר מורכבת של העולם; וכתוצאה מכך, תפיסה מוסרית יותר מפותחת:

- א. **מכוונות לעונש.** המכוונות המוסרית הראשונה של הילד היא לבחור התנהגות, שתמנע עונשין, ותיביא סיפוק.
- ב. **מכוונות לשכר.** מכוונות מוסרית מפותחת יותר מהראשונה, המבטאת תפיסה אנוצנטרית. בשלב הזה פועל הילד לפי העקרון, "מה שטוב, הוא מה שטוב לי".
- ג. **מכוונות של "ילד/ה טוב/ה".** ההתנהגות המוסרית בשלב הזה מבקשת אישורים – בעיקר, מהקבוצה החברתית הקרובה – כי הנעשה מקובל עליהם. כלומר, הקובעים הם, בעיקר, קבוצת החברים הקרובים.
- ד. **מכוונות לסמכות.** השלב הזה מאופיין באמונה חזקה בחוקיסדר וברשויות. מי שמפר את הסדר, ואינו

תיאוריית התפתחות

בתיאוריית ההתפתחות שלו הצביע אריקסון (1950) על שמונה שלבי התפתחות פסיכרוציאליים – שלבים הכרחיים, שכל אחד חייב לעבור כל שלב, כדי להגיע לשלב הבא אחריו. כל שלב מאופיין על-ידי עימות מרכזי, שהאדם מתמודד אתו. אופי הפתרון (מוצלח, או כושל) לכל שלב משפיע על פתרון השלב הבא אחריו. ההתפתחות משלב לשלב הנה דרך למידה, המתרחשת באמצעות אינטרקציה עם הסביבה. לפי אריקסון, אין ההתפתחות נפסקת לכל אורך חיי אדם, אלא שבכל שלב הדגש ההתפתחותי – העימות המרכזי – שונה. אסקור שלושה שלבים – מתוך שמונת השלבים – הרלוונטיים לתקופת קורסי הפיקוד בצבא.

◆ שלב 5: גיל ההתבגרות

העימות המרכזי בשלב הזה הוא גיבוש זהות מול בלבול. פתרון מוצלח יוביל לזהות מגובשת – כלומר להבנה מציאותית של כוחותיו ושל חולשותיו ולהכרעה אישית בשאלות של מחויבות ושל שייכות. פתרון לא-מוצלח יאופיין בטשטוש בין ה"אני" לבין קבוצות שייכות, בהזדהות עיוורת עם דמויות סמכות כריזמטיות ובהזדקקות לסממנים חיצוניים של זהות.

בשלב הזה יש חשיבות רבה לקבוצת השווים (חברים בני-גילו), שמהווה ראי למתבגר, ובכך מסייעת לו לגבש את זהותו. בשלב הזה אופייניות תפיסות קיצוניות כלפי סמכות: שלילה מוחלטת, או הזדהות מוחלטת (פְּתוּת), מורים רוחניים, כוכבי רוק וכי"ב).

◆ שלב 6: בגרות מוקדמת

העימות המרכזי בשלב הזה הנו אינטימיות מול בידוד. פתרון מוצלח יאפשר להיכנס לקשרים אינטימיים – כלומר, להיות מסוגל להתעניין באחרים, ולקבל את העובדה, כי קשרים אינם מושלמים, ואנשים אינם מושלמים (כלומר, ויתור על פנטזיות של כלי-כוח,



מרסיה (1966) מצא קשר בין גיבוש זהות לבין מידת ההתפתחות המוסרית. הוא מצא, כי ככל שהזהות מגובשת יותר, כך יש סיכוי גדול יותר להגיע לשלב גבוה בהתפתחות המוסרית. לממצא הזה ניכרת חשיבות רבה – מאחר ששני ההיבטים (גיבוש זהות והתפתחות מוסרית) מרכזיים בפיתוח מצוינות בפקוד.

תיאור המסלול הצבאי

הביטוי מסלול צבאי מתייחס לכל התקופה מהגיוס ועד היות החייל מפקד בוגר. דרך משקפיים של מסלול התפתחות אחד ושלב נראה, כי בגיוס תלוי החייל הצעיר מאוד במפקדיו. המפקד קובע מתי יישן החייל, ומתי יאכל. חייל כמעט אינו יכול לעשות דבר (לעשן, ללכת לשירותים ועוד) ללא רשות ממפקדו. המפקד דואג לכל מחסורו הפיזי, וקובע את לוח הזמנים של החייל כמעט עד הדקה האחרונה. המפקד אף רשאי לשנות שרירותית כמעט כל קביעה שלו. החייל אינו יודע להתמצא מוסרית בעולם החדש של הצבא. המפקד קובע עבורו מה ראוי ומה אינו ראוי, משבח את החייל על כל אחת מפעולותיו, או מגנה אותו – כלומר, המפקד טוען במשמעות מוסרית את מעשי החייל. הטירון, כמו תינוק, תלוי באופן מוחלט בדמויות הסמכות שלו (מפקדיו) לסיפוק צורכיו הפיזיים וצורכיו הרגשיים ולהתמצאות ערכית. פועל יוצא מכך הוא שדמויות הסמכות הראשונות – המושא הראשון להזדהות בצבא – יהיו המשמעותיות ביותר עבורו לאורך כל דרכו הצבאית.

מציינת לרשויות, משלם ברגשי אשם – כסנקציה מרכזית. הערך המרכזי, שמכוון את ההתנהגות המוסרית, הוא קיום הסדר החברתי.

ה. **מכוונות של חצה חברתי.** בשלב הזה השיפוט המוסרי הוא ברמה של עקרונות. תפקיד החוקים להגן על החברה הרחבה, והחוק נתפס כאמצעי לשמור על זכויות הפרט (בניגוד לשלב ד').

ו. **מכוונות אל עקרונות אתיים כלליים.** המאפיין את החשיבה המוסרית בשלב הזה הוא, שהצדק נמצא מעל לחוק. האדם כפוף לעקרונות אתיים, מופשטים ואוניברסליים (כמו "הצו הקטגורי" של קאנט), ולא לכללים מסוימים (כמו עשרת הדברות). בשלב הזה כל מעשה מוסרי הוא הכרעה מצפונית. זה השלב הגבוה ביותר.

חשוב לציין, כי לא כל אדם עובר את כל השלבים. יחד עם זה, כדי לעבור לשלב גבוה יותר, הכרחי לעבור את השלב שלפניו. כמעט כל האנשים הבוגרים עברו את שלב א' ואת שלב ב'. חלק ניכר מהם ייעצר בשלב ג' ובשלב ד', ורק מיעוטם מגיע עד השלב האחרון. מעבר משלב לשלב אינו רק תוספת יכולת להבין, אלא ארגון מחדש של סמכות חשיבה מוסרית. ניתן לדחוף את ההתקדמות משלב לשלב על-ידי "הפרת שיווי המשקל הקוגניטיבי", כלומר, ערעור התפיסה הקיימת על-ידי העמדת אתגרים חשיבתיים ועל-ידי יצירת דרשיח אודות תפיסות רווחות. נראה לי, כי חשוב, כי מפקדים בוגרים יגיעו לפחות לשלב החמישי של קוהלברג.

קורס מפקדים הוא אופציה מובנית של גיבוש זהות קונסטרוקטיבית. פלוגות ותיקות הן אופציה מובנית אחרת ובעייתית של גיבוש זהות: פיקוד היא אופציה של מצוינות, ופלוגות ותיקות – אינן כאלו. פרדוקסלית, המפקד המצוין "שם את הדרגות בצד", ומבטא את אישיותו ואת ייחודו (בבית-הספר לקצינים מזהירים צוערים זה את זה מפני "סגמ"ת"), בעוד הפד"מניק "המצוין" עסוק

בסוף הטירונות ובתחילת האימון המתקדם כבר מכיר החייל את הדרישות הנורמטיביות של הצבא, אולם טרם הפנימן בתפיסת עולם ערכית. החייל יפעל מתוך תפיסה מוסרית אגוצנטרית, שהמעשה הראוי הוא מעשה, שהוא עצמו ייצא נשכר ממנו. המחלקה בשלב הזה מתחילה לתפוס מקום יותר מרכזי כמצפן נורמטיבי עבור החייל. כאן גם החלפה מתחת לאלונקה, וגם "השלמת ציוד" (הגנבה תהיה לעולם ממחלקה אחרת) יהיו מעשים לגיטימיים. התיאור הזה מתאים לשלב השני ולשלב השלישי של קוהלברג (כזכור, את השלבים הראשונים כמעט כולם עוברים). מכאן ניתן להבין, כי בתקופה זו עומד החייל בשלב מאוד קריטי של התפתחותו המוסרית. ואכן, עבור מפקדים רבים (ובעיקר, צעירים) השלמת ציוד (כהתנהגות, שמאפיינת את השלב ההתפתחותי הזה) נחשבת התנהגות נאותה. בשלב זה הוא מתחיל לדעת כיצד לספק את צרכיו בעצמו. אם לא אכל בגלל שלא החליפוהו בשמירה, או אם אין לו שק שינה – הוא ידאג לעצמו. למרות שברוב המקרים הוא עדיין נזקק למפקדיו, כמתווכים, הוא כבר אינו חסר-אונים, כמו בטירונות. כמו כן הוא מתחיל ללמוד כיצד לטפל את מפקדיו, כדי להשיג מהם שבחים, יציאה, הפניה, שחרור מאימון וכי"ב. בסוף הטירונות מתחילים המפקדים בראשונה להתייחס לחייליהם כאל פרטים, ולא כאל גוש מחלקתי. כך קורה גם ביחסים בתוך המחלקה. ביטוי רשמי לכך נמצא בעובדה, שבשלב הזה מחלקים לחיילים תפקידים, שמבחינים ביניהם (מקצועות בשריון ותפקידים מחלקתיים בח"ר).

לקראת סוף המסלול החייל כמעט עצמאי לחלוטין, ויש לו יכולת לספק את רוב צרכיו בעצמו. אם יש לו ציוד לא תקין – הוא יחליפו בעצמו. הוא רכש מיומנות טכנית טובה במקצועו הצבאי, ומתחיל להכיר סביבה חברתית רחבה יותר (לא רק המחלקה והפלוגה, אלא גם הגדוד, ואף מעבר לכך). המפקדים תופסים בשלב הזה מקום פחות מרכזי בחיי החייל, וחבריו ליחידה (מחלקה, פלוגה) תופסים את מקומם. זה כולל גם את הכיוון הנורמטיבי. כעת, הסיבה לעשות את המעשה הראוי – מילוי מים במימיות, עזרה במסע, התחמקות (או אי-התחמקות) ממטלות – היא, בעיקר, המחלקה. אם חברי המחלקה משבחים התחמקות מאימון גופני – זה יהיה מעשה מוסרי בעיני החייל. ואם המחלקה תשבח החלפת חברים ביציאה הביתה – אזי, זה יהיה המעשה הראוי. ההבדלים בין האנשים כעת אינם רק לפי תפקידים ולפי מקצועות, אלא גם על בסיס השוני האישי בין האנשים. כל חייל במחלקה מכיר היטב את מקומו החברתי, והסיכוי לשנות תדמית קטן מאוד.

לפי קוהלברג, נמצאים החיילים בשלב השלישי, שבו ריצוי קבוצת השווים היא המניע העיקרי למעשה המוסרי. לפי אריקסון, הם נמצאים בתחילת שלב ההתבגרות (התפקיד המרכזי של קבוצת השווים, המיומנות הטכנית הגבוהה והעובדה, שמתחילות לצוץ שאלות ביחס לעתיד, שאחרי סיום מסלול – מעידים על כך).



קוהלברג. הקורס נפתח, ברוב המקרים, בנסיגה בתפקוד החניכים: במשמעת, בכבוד, שהם רוחשים למפקדים החדשים, בנכונות ללמוד, במנהיגותם האישית ולפעמים אף במיומנותם הטכנית. לפעמים הקורס כולו נצבע בצבעי נסיגה זו (אזי ניתן לשמוע מהחיילים הערות שונות, "הקורס לא מלמד", "בגדוד לומדים הרבה יותר", "המפקדים פה לא ברמה", ועוד. ומהסגל שומעים הערות בנוסח, "החיילים ברמה נמוכה", "אין להם מוטיווציה", "צריך להדיח חצי קורס", "בגדוד הם לא למדו", ועוד), ולמסתכל מהצד ברור, כי זו החמצה הדדית.

טיוב הקורס

שלוש נקודות יכולות, לדעתי, לטייב מאוד את קורסי הפיקוד, כמצע למצוינות:

◆ **משמעות השלב ההתפתחותי, שבו נמצאים החניכים** לפי אריקסון, נמצאים החניכים בשלב ההתבגרות. העימות המרכזי הוא גיבוש זהות אל מול בלבול. משימת ההכשרה

אובססיונית בביצור זכויותיו ובשמירה עליהן. אני משער, כי בשלב הזה נמנעים חלק מהחיילים מלהכריע לטובת פיקוד מתוך אשליה שבכך יוכלו להאריך את "ילדותם" הצבאית, ולדחות את התבגרותם.

אני משער – בהמשך להשערת קודמת – כי חלק ניכר מהחניכים, המצטרפים לקורס פיקודי טרם הכריעו באמת לקבל עליהם עול פיקוד, אלא החליטו להצטרף לקורס פיקודי. אם זה כך, אזי הקורס הוא הזירה, שבה הם אמורים להתחייב לפיקוד. זה הולם את טענתי, כי העימות העיקרי, שצריך להיפתר במהלך קורס פיקודי, הוא זהות מול בלבול (בשלב האריקסוני של התבגרות). לקורס פיקודי מגיעים אנשים בעלי מיומנות טכנית צבאית טובה. הם מגיעים מסיבות שונות ועם הנעות שונות ("כדי לפקד", "להשפיע", "להפסיק להיות חפ"ש", "כדי שיפסיקו להגיד לי מה לעשות", "בשביל להפסיק לעשות שמירות ומטבחים"). חוויותיהם עד כה מהמסלול הצבאי בדרך כלל טובות – לקורס נבחרים החיילים היותר מוצלחים והיותר מסתגלים. ניתן למקמם בתחילת שלב ההתבגרות של אריקסון, ובשלב השלישי של





של גידול דור חדש. רק בשלב הזה הוא יכול להשתחרר מעמדות נרקסיסטיות של התפעלות מעצמו, כמפקד, או מהתייסרות על כך, שלא הצליח להגשים פנטזיות מוקדמות, שהיו לו על הפיקוד, ולהפנות את מלוא הקשב שלו לחייליו.

מכאן משתמע, כי מפקדים בקורסי פיקוד צריכים להיות בוגרים. מפקדים צעירים יהיו עסוקים בהגנה על עצמם, במקום גידול הדור הבא. לאור זאת, ניתן לנסח שני קריטריונים לבחירת מפקדים לקורסי פיקוד:

א. תפקיד פיקודי בקורסי פיקוד יהיה תמיד תפקיד שני.

ב. מפקדים בקורסי פיקוד ייבחרו לפי מידת בגרותם האישית.

מהגישה ההתפתחותית משתמע, כי לחוויה מוצלחת בקורס פיקודי יש השלכות מרחיקות-לכת עמוק בתוך התפקיד, שכן ההתפתחות כמפקד נמשכת גם אחרי הקורס, והיא בנויה נדבך על נדבך על גבי השלבים הקודמים.

◆ נסיגה (רגרסיה), המאפיינת את פתיחת הקורסים הפיקודיים

סאראביי (1975) אמר, כי כל יצירה של קבוצה חדשה נפתחת בנסיגה (רגרסיה) של הפרטים, מרכיביה. כלומר,

העיקרית הנה, לכן, לסייע בידי החניכים לגבש תפיסה ברורה לגבי המבדיל אותם, כמפקדים, מאחרים. השאלה המרכזית היא באיזה אופן כל מפקד יהיה שונה ממפקדים אחרים, ולא להיפך. "המוצר" של הקורס הוא פרט, ולא קבוצה. זה מהפך בתפיסה ביחס ל"מוצר" של המפקדים עד עכשיו – שהוא מסגרת לוחמת. קיים כאן פרדוקס כיוון שבית-ספר לפיקוד הוא מפעל לייצור המוני, שבו כל "מוצר" שונה מהאחרים.

לפתרון מוצלח של עימות הזהות חשיבות רבה מאוד – מאחר שהוא משפיע על איכות ההתבגרות בהמשך. בשלב הבא העימות המרכזי הוא אינטימיות מול בידוד. אינטימיות משמעה יכולת לקיים קשר של הדדיות. בהדדיות כזו נפרדים מפנטזיות מגלומניות ("המפקד הוא כלי-כול"), ומפנטזיות של אימפוטנציה ("אני לא שווה כלום"), ומתאפשר קשר מציאותי יותר. הכרת המפקד במגבלותיו, או בחולשותיו, מאפשרת לו להימנע מהצורך להשקיע אנרגיה בהגנה על עצמו – הוא משוחרר מהצורך להגן על דימויו הכוזב כמושלם.

בשלב הבא – שלב הבגרות – האינטרס של המפקד עובר מעצמו לחייליו. רק בשלב הבוגר הוא מכוון לאינטרס

ויש שאין להם סיכוי לקבל תפקיד פיקודי. ככל שהקבוצה תהיה יותר הומוגנית מבחינת נשוא התחרות שלה – קבלת תפקיד פיקודי – כך היא תתארגן טוב יותר סביב מטלת ההכשרה לפיקוד. במלים פשוטות – חניכים, שבאים לקורס, שלא על מנת לקבל תפקיד פיקודי, פוגעים ביכולת הקבוצה להרוויח מהקורס.

◆ מעמד הסמכות הראשונה

למפקדים בקורסי פיקוד אין סיכוי להתחרות בערך ובמשמעות, שהחניכים מייחסים למפקדיהם הראשונים. פרויד (1909) כתב, כי הזדהות היא הקשר הרגשי הראשון, שחווה התינוק, ועבורו הוריו הם הסמכות היחידה והמקור היחיד לכל אמונותיו. המשאלה המשמעותית ביותר עבור התינוק היא להיות כמו הוריו. עבור הטריון, מפקדיו הראשונים מייצגים סמכות דומה. לכן, אבודה התחרות של מפקדיו בקורס עם מפקדיו הראשונים.

לעתים קרובות נוצרת דינמיקה, שבה החניכים עדיין קשורים למפקדיהם הקודמים, ואף נותנים לזה ביטוי בטענות נגד הקורס ונגד מפקדיו. המפקדים בקורס תופסים זאת כפגיעה אישית, ומגיבים מעמדה פוֹּזֵה. כך, נוצר מעגל של הידרדרות, שפוגע בקורס, וסממנים המפקדים נפגעת עוד יותר. פתרון אחד יכול להיות הכרת המפקדים בקורס, כי אינם יכולים להתחרות בסמכות של המפקדים הראשונים. הכרה כזו תאפשר למפקדים להקטין את הפגיעה האישית, ולהיות מסוגלים לפרש התנהגות כזו בתוך הקשר הקורס. ההכרה הזו, והיכולת להימנע מהדינמיקה שתוארה – אלה לבדם יכולים להסיט קורסים רבים ממסלול ההידרדרות, ש"נגזר" עליהם. פתרון נוסף, מבני: ליצור לקורס סביבה יותר אקדמית, שבה דגש על למידה ועל רצון ללמוד, ולא דווקא על פיקוד כפוי נוסח המסלול. זה, כמובן, פתרון מרחיק-לכת.

בהימנעם מתחרות עם הסמכות הראשונה, באיזה מין סמכות ישתמשו מדריכי הקורס הפיקודי?

ויניקוט (1964) הבדיל בין אֵם לבין מורה:

... אֵם אינה זקוקה להבנה אינטלקטואלית של תפקידה. מסירותה לתפקידה, יותר מכל הבנה אינטלקטואלית של התפקיד, מאפשרת לה למלא בהצלחה את המוטל עליה בשלבים הראשונים...
... על המורה להיות מסוגלת להבין באופן יותר אינטלקטואלי את בעיות הגדילה ואת בעיות ההסתגלות. עליה להיות בעלת מזג מתאים לקבלת האופי הדינמי והמורכב של תהליך הגדילה. וחשוב, שיהיה לה עניין ללמוד את הנושא לפרטי-פרטים, בהסתכלות אובייקטיבית ובלמידה מתוכננת. היא יכולה לצאת נשכרת מאוד משיחה על תיאוריה עם פסיכולוג, עם פסיכיאטר, עם פסיכואנליטיקן של ילדים וכמובן מקריאה...

האופציה להיות סמכות אחרת, שאינה מתחרה בסמכות הראשונה ועדיין משמעותית, היא אופציית המורה, לפי ויניקוט. כמובן, צריך להכשיר את המפקדים לקראתה. הם צריכים להיות בעלי השכלה רחבה יותר (ידיעה צבאית-אינטלקטואלית רחבה חשובה בהרבה מעוד קורס

הצטרפות לקבוצה חדשה מוציאה מהפרטים התנהגות פחות משוכללת ופחות מובחנת – הפרטים אינם מנצלים את הפוטנציאל, הטמון בהם, והבדלים אישיים יטושטשו. ההתנהגות במצב של רגרסיה שייכת לשלב התפתחותי מוקדם יותר. הביטוי המובהק ביותר של רגרסיה בקורסי פיקוד הוא המושג "צלילה". צלילה מבטאת ניסיון של החניך לא לתפוס מקום (לא להתחרות) בקבוצה החדשה. לכן, צריכים לטפל בתנאים ליצור תחרות בטוחה (הוגנת), ולא דווקא בהנעת ה"צוללים". לדעתי, ניתן לעשות פרפראזה על הטענה של סאראביי: כל קורס פיקודי נפתח בִּרְגְרִסְיָה.

אני מציע להתייחס לנסיגה זו כמו אל השקיעה של הקופץ לרוחק על קרש הניתור. אם ישקע יותר מדי, לא יצליח להתרומם מספיק, כדי לקפוץ היטב. לעומת זאת, אם לא ישקע כלל, גם אז לא יצליח להתרומם. אם לא תהיה נסיגה כלל בפתיחת הקורס – הוא לא ימריא. ואם הנסיגה תהיה עמוקה מדי – גם אז לא ימריא. בדרך כלל, הבעיה בקורסי הפיקוד הנה נסיגה עמוקה מדי.

מפקדי הקורס יכולים לשלוט במידה מסוימת על עומק הרגרסיה – כיוון שהיא, בין היתר, תגובה על חרדת החניכים עקב היותם חברים בקבוצה חדשה: ניתן לעשות פעולות, שיגבירו את ביטחון החניכים. למשל, ככל שיכתיבו המפקדים בפתיחת הקורס יותר עניינים, הקשורים למיקום האנשים במחלקה, כך תיווצר סביבה חברתית בטוחה יותר (קביעות כמו תורנויות, כמו מי עושה תפקידים ומטלות ומתי וכו'). חבר חדש – שמצטרף לקבוצה חדשה, והמפקד אומר לו באיזה חדר הוא ישן ועם מי – נמצא בסביבה חברתית יותר בטוחה מאשר החבר החדש, שצריך לבחור בעצמו. פעולות פשוטות כמו תגי שמות, רשימות שמיות של חדרים, רשימת בעלי תפקידים לעתיד – עושות סדר. כמעט כל מה שעושה סדר מבחינה חברתית תורם לביטחון בקבוצה.

גורם נוסף, שמשפיע על ביטחון החניכים הוא איזו מין סמכות בוחרים המפקדים להיות. אם הם סמכות שרירותית (כלומר, מביאים דפוס פיקודי דמוי טירונות, שבו קשה לחייל לדעת על מה הוא יגונה ועל מה הוא ישובח; דפוס, שבו מתקשה החניך לקשר בין מעשים שרירותיים של המפקד לבין ייעוד הקורס, או לבין סיבת הימצאו בקורס), אזי סביבת הקורס פחות בטוחה לחניכים. לעומת זאת, אם המפקד מפגין סמכות עניינית – סמכות ברורה מבחינת הקריטריונים להצלחה, שמקשרת בעיני החייל בין פעולות יום-יומיות של מפקדיו לבין ההכשרה לפיקוד (שממוקדת מבחינת היכולת לנסח איזו למידה נדרשת בקורס), אזי החניך ידע לפענח את כוונות המפקד, והסביבה המחלקתית תהיה הרבה יותר בטוחה. בין השורות ניתן להבין, כי חשוב מאוד להבהיר לחניכים כיצד מצטיינים בקורס.

גורם נוסף הוא מידת השונות בהנעת הצוערים. כך, לדוגמה, באים חניכים לקורס, כדי להיות קצינים; אחרים באים, כדי לעזוב את חילם; יש כאלה, שהתפקיד הבא מובטח להם; יש, שצריכים להיאבק על תפקידם הבא;

Winnicott, D.W., *The Child, The Family & The Outside World*, The Estate of D.W. Winnicott, 1964.

Freud's Family Romances from: *The Standart Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, Vol. IX (1959), Hogarth Press & The Institute of Psychoanalysis, London.



הדרכה טוב), ובעלי יכולת להעמיד את החניך במרכז. פינוי מקום כזה חיוני להתפתחות החניך, ודורש בגרות רבה מהמפקד. אם מפקדי הקורס יהיו "מורים", תימנע התחרות עם המפקדים הראשונים (בדיוק כפי שאם אינה מתחרה עם מורה – תפקידן שונה), ותיווצר שלמות של תהליך ההתפתחות מבחינת הסמכות, המלווה אותו: מסמכות שרירותית מוחלטת – מושא להזדהות – לסמכות אינטלקטואלית, שמפנה מקום לגידול.

סיכום

ניסיתי להצביע, כי תפיסת המסלול הצבאי כולו, מהטירונות ועד לפיקוד, דרך פריזמה של מסלול התפתחות אחד שלם, מאפשרת ניסוח בהיר יותר של תפקיד בתי הספר לפיקוד ושל הבעיות, שמאפיינות אותם. כמו כן, ניסיתי להציע דרכים להתמודד עם הבעיות הללו, לפחות בטווח הקצר. לטווח ארוך אני מציע לחשוב על קורסים יותר ממקצועים, מעשירים ומלמדים, שיועברו (בחלקם לפחות) על-ידי מומחים אדהוק, ולא דווקא על-ידי מפקדים – קורסים, שיהיו פחות חיקוי של השטח ויותר חיקוי של האקדמיה; קורסים, שיעסקו בסוציאליזציה לתפקיד ברמה גבוהה יותר על-ידי בניית האתיקה של המפקד, ולא על-ידי החדרת ערכים, כנעשה כיום במהלך המסלול.

לא התיימרת להקיף את כל הנושא. סביב הרעיון ההתפתחותי נותרו שאלות פתוחות, שמומלץ לתת עליהן את הדעת. למשל, הפרדה מושגית (שלא נעשתה כאן) בין בית-הספר לקצינים לבית-הספר למ"כים. שאלה נוספת שמתעוררת היא שאלת המרד. ניתן להניח במידה רבה של ודאות, כי מסלול התפתחות, כפי שתואר פה, מכיל בתוכו פאזה של מרד בסמכות. כדאי לאפיין את השלב הזה, ולבדוק כיצד ניתן לטפל בו ביעילות. ולבסוף, מומלץ לחשוב על הקשר בין מבנה הקורס לבין מסלול ההתפתחות השלם.

ספרות

Erikson, E.H., *Childhood and Society*, Norton & Company, 1950.

Kohlberg, L., "Stage and Sequence: The Cognitive Developmental Approach to Socialization", in *Handbook of Socialization & Theory & Research* (ed. A.D.Goslin), Rand McNally & Company, 1969.

Marcia, J.E., "Development and Validation of Ego Identity Status," *Journal of Personality and Social* 3 (1966): 551-558.

Saravay, S.M., "Group Psychology & the Structural Theory: A Revised Psychoanalytic Model of Group Psychology," *Journal of American Psychoanalysis*, 23: 69-89.

האם מנהיגות = מצוינות?

(המשך מעמוד 11)

חברתיות, המכוונות את ההתנהגות. "מקור הסמכות היא אוסף של עקרונות, המכוונים את המבנה החברתי..." הדוגמה הבולטת לכך הם, כמובן, ג'פרסון ועמיתיו, שיצרו את החוקה האמריקנית. כאשר קיימות תשתיות כאלו, כפי שנוכחנו לא אחת בהיסטוריה האמריקנית, גם מנהיג, הנתפס ככריזמטי במובן היום-יומי הפופולרי, יש לו מגבלות, וחלות עליו בקרות חוקתיות ברורות. יש עדויות רבות, כי מנהיגים – שפועלים לטווח ארוך, ליצור תשתית סמכות, שאינה תלויה בהם אישית – נדרשים לכוחות נפש הרבה יותר גדולים, ונמצאים בבדידות מזהרת. היטיב לבטא זאת המשורר רדיארד קיפלינג:

אם בידך לשמור על קור-רוח ועל אומץ-רוח בקהל
אובדי עצות מוכי מבוכה,
אם בידך העוז להישאר בכוח גם בהטיל כל איש
ספק בכוחך,
אם עוד בידך לחכות מבלי להיות יגע,
אם בין סדרי המון תשמור על יושר דרך או בחברת
מושלים – על חן פשוטות בן עם,
כי אז, הנך אדם.

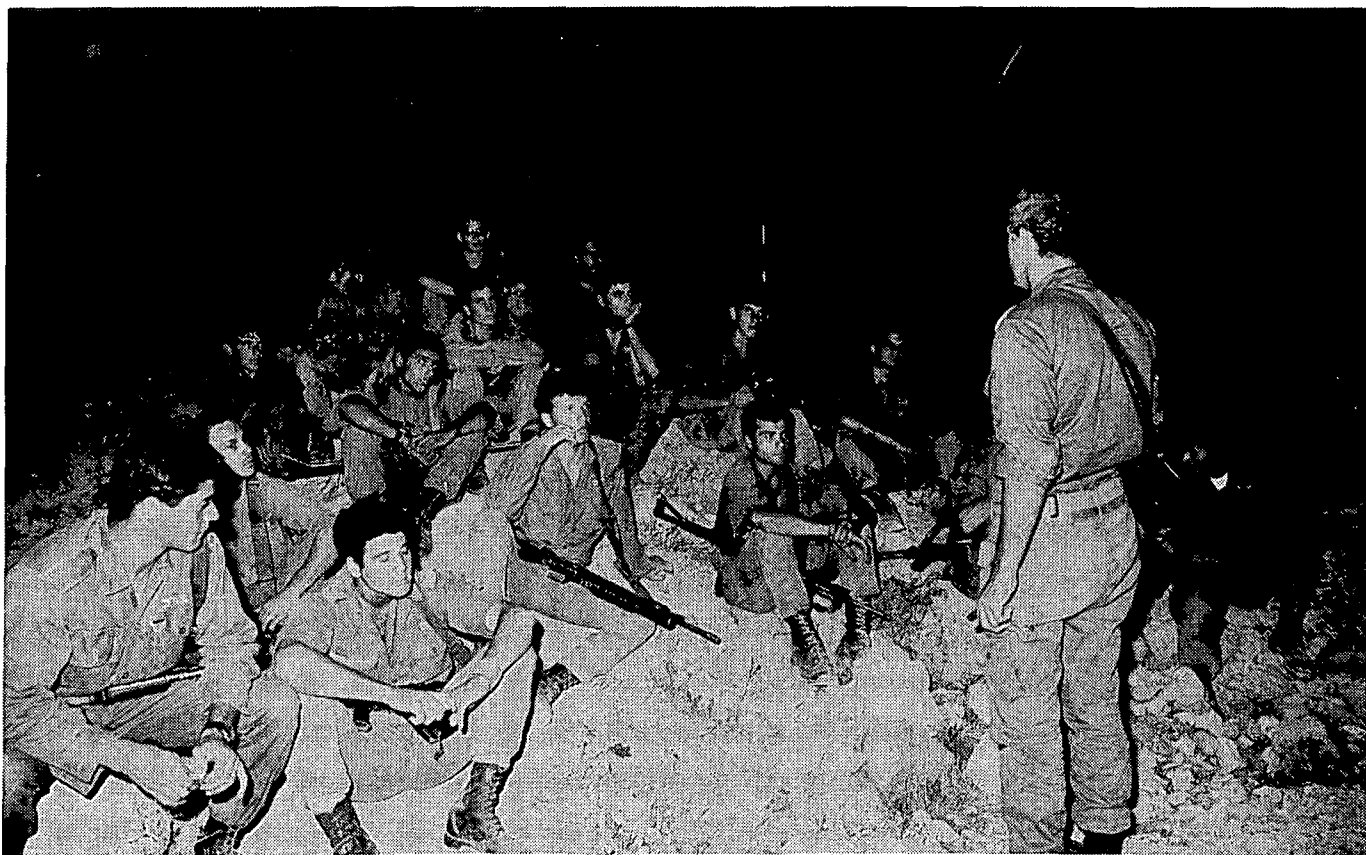
ובפראפרזה על דברי קיפלינג, המנהיג הוא מודל לאותו אדם איכותי, ובכך הוא נעשה מנהיג איכותי. זו במידה רבה חזרה לרעיון המנהיגות של אפלטון, לפחות במובן של איכות המנהיגות.



המנהיגות של המ

המחקר הזה ביקש אפוא לבחון את תופעת המצוינות המנהיגותית בדרג המג"דים בצה"ל באמצעות מעקב אחרי התנהגויות אופייניות למג"דים, שהגדירה המערכת כמצטיינים. מטרת-העל של המחקר הנוכחי היתה לנסות לאפיין מודלים של מצוינות מנהיגותית בדרג מפקדי הגדודים בצה"ל. באמצעות סדרה של תצפיות ושל ראיונות, אתם ועם שותפי התפקיד השונים, ניסינו לזהות מאפיינים התנהגותיים ותפיסות פיקודיות, המשותפים לכלל המג"דים המצטיינים.

כדי להעמיק את היכרותו עם מאפייני המנהיגות בדרגי הפיקוד בצה"ל ואת הבנתו בנושא, החל בית-הספר לפיתוח מנהיגות לפני כמה שנים בסדרה של מחקרי שדה, שהתמקדו בדרגי מפקד המחלקה, מפקד הפלוגה ומפקד הגדוד.*** כחברים בארגון, שחרט על דגלו את נושא המצוינות, ביקשנו ללמוד, באמצעות סדרת מחקרים זו את הביטויים ההתנהגותיים של המצוינות הפיקודית בכל דרג, כפי שמתארים אותה שותפי התפקיד של המפקדים (ממונים, עמיתים וכפיפים) בשפתם הם.



גיד המצטיין בצדה"ל

אליאב זכאי ועמיר שיינפלד**

בניסיון למצוא מכה משותף כלשהו בין התיאוריות, בחרנו לעשות שימוש בשני מושגים מארגנים: גורמים ייחודיים וגורמים לאייחודיים במנהיגות של המג"ד המצטיין.

גורמים לאייחודיים הם המאפיינים, שיגרמו לאדם להצליח בכל תפקיד מנהיגותי, שייטול על עצמו – אם כמפקד זוט, אם כמפקד בכיר ואם כמנהל בארגון אזרחי. גורמים ייחודיים הם אסטרטגיות פעולה, שמנחות את המנהיג בעת מילוי תפקיד מסוים. האסטרטגיות הללו תלויות במשתנים שונים של הקשר, כמו אופי התפקיד, כמו משך התפקיד וכדומה, והן יכתיבו את טקטיקות הפעולה ואת התנהגות המנהיג בעת מילוי תפקידו.

החלטתנו להשתמש בשני המושגים הללו כמושגים מארגנים הביאה אותנו לנסח שתי שאלות מחקריות:

- א. מה המאפיינים, המשותפים לכלל המג"דים המצטיינים?
- ב. מה אסטרטגיות הפעולה, המשותפות לכלל המג"דים המצטיינים?

שיטת המחקר

במחקר השתתפו תשעה עשר מג"דים מיחידות, השייכות לחילות השדה. תשעה*** מתוכם הוגדרו כמצטיינים על-ידי קציני החיל הראשיים. שאר המג"דים שימשו כקבוצת ביקורת.

פנינו לקציני החיל הראשיים כיוון שהם כמעט היחידים, המכירים היטב את כלל המג"דים ביחידות של חילותיהם. (למפקדי אוגדות ואפילו למפקדי חטיבות אין אפשרות להכיר את כל המג"דים בעוצבותיהם). בניסיון לבחון את תקפות הבחירה, פנינו לכמה מפקדים בכירים, שמכירים חלק גדול מהמג"דים, שנבחרו להשתתף במחקר (מפקדי אוגדות וסגן מפקד המפח"ש), וביקשנו מהם לנסות להעריך

את המפקדים, המוכרים להם מכלל המפקדים, שהשתתפו במחקר. כמובן, רשימת השמות לא כללה כל סימן, שאפשר להבחין בין מצטיינים ללא-מצטיינים. בחינת ההערכות הללו מורה, כי קיים קונצנזוס מוחלט בין כל המעריכים לגבי המצטיינים. כל המג"דים, שדורגו כמצטיינים על-ידי קציני החיל הראשיים, צוינו כטובים ביותר גם על-ידי כל המעריכים האחרים.

בפנייה למג"דים הסברנו, כי מדובר במחקר, שמטרתו לאתר דפוסי מנהיגות מקובלים בקרב כלל אוכלוסיית המג"דים בצה"ל. לאף אחד מהם לא נאמר, כי קיימות שתי קבוצות; וכמובן, לא נאמר לו לאיזו קבוצה הוא שייך. כל המג"דים, שפנינו אליהם, ניהו לארחנו ביחידתם. לאחר תיאום יצאו לשטח צוותי מחקר, שהורכבו מיועצים ארגוניים בכירים, שרובם ככולם שירתו בעבר כקצינים קרביים. החוקרים שהו בכל גדוד כשלושה ימים, ובמהלכם התלו למג"ד בעבודתו השוטפת, צפו בהתנהגותו במצבים שונים, וערכו ראיונות מובנים עם המג"ד ועם כפיפיו הישירים (סמג"ד, מ"פים, קמב"ץ ואנשי מטה). בסיום כל תצפית הגיש כל צוות ד"ח מפורט על ממצאיו. הד"חות רוכזו, ונותחו בכמה שלבים. בשלב הראשון נותח כל ד"ח גולמי בנפרד במגמה לבנות את הפרופיל המנהיגותי של כל מג"ד. לאחר בניית הפרופילים האישיים ניסינו לבחון מה משותף לכלל המג"דים המצטיינים.

ממצאים

מרכיבי תפיסת התפקיד

מן המחקר עולה, כי ללא קשר להשתייכות החילית, שותפים המג"דים המצטיינים לתפיסת תפקיד, המבוססת על שלושה יסודות:

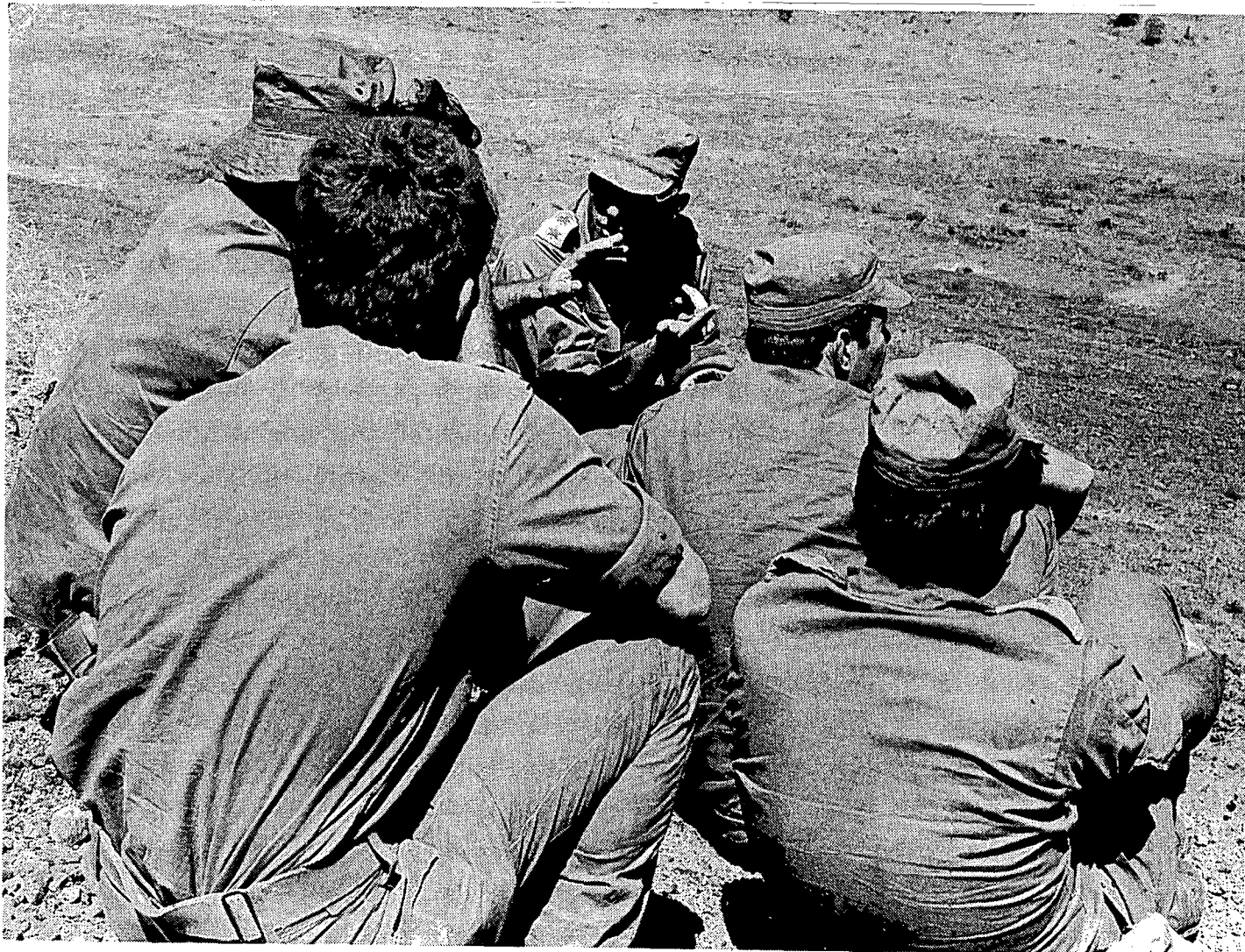
★ תחושת יסוד ושליחות

רוב המג"דים המצטיינים רואים בתפקיד המג"ד הזדמנות להשפיע על מערכת צבאית, ולעצבה לפי דגם איכותי, שהם מאמינים בו. לשאיפה זו ביטויים כמו: "שאיפת חיי

* ראש מדור מחקר-ופיתוח בבית-הספר לפיתוח מנהיגות. יועץ בכיר בבית-הספר לפיתוח מנהיגות.

** א' לנדאו וא' זכאי, מנהיגות המ"מ המצטיין, 1991; א' זכאי וע' שיינפלד, מנהיגות המג"ד המצטיין, 1992; מנהיגות המ"פ המצטיין (מחקר שטרם הסתיים). לסיכום של המחקר הראשון, ראו מערכות 329.

*** ארבעה אנשי חיל, ארבעה אנשי שריון ואחד מהנדסה.



— מהכנסת נהלים ומוסכמות... **
 כשהתמנתי למג"ד אחת הפעולות הראשונות שלי
 היתה לרדק כמה חיילים לשבת — למרות שהקצינים
 הזהירו אותי, שהאנשים יברחו. היום ברור להם,
 שיש דברים, שעבור המג"ד הם ייהרגו ובל יעבור. ***
 ★ מחויבות למטרה המרכזית של הכנת הגדוד למלחמה
 המג"דים המצטיינים מחויבים, כחלק מתפיסת תפקידם,
 להתמקד בהכנת הגדוד לתפקידו היסודי, המרכזי, כלומר:
 לנצח במלחמה. המג"דים מבינים, כי קיימת סכנה ממשית
 להיסחף בעול הניהול השוטף של הגדוד ובמורכבותו,
 ולהחטיא את המטרה. ההכרה בתכלית הסופית של
 עבודתם משפיעה מאוד על דרך התמודדותם עם הפעילות
 השוטפת והמתישה.

האסטרטגיות הפיקודיות של המג"דים המצטיינים

◆ הגדרת הערך המרכזי

כל המג"דים המצטיינים מאופיינים בכך, שהם מגדירים
 לעצמם תחום תכליתי (אפקטיוויות) ייחודי, שבו הם
 משקיעים את מלוא מרצם, השפעתם וכישרונם. כך, הם

היא לחנך את הדור הבא...", "אנחנו בית היוצר למפקדים..."
 "הרגשתי, שאם אעזוב, לא יהיה מישהו טוב יותר שיבוא
 במקומי..." ניכרות השפעה והקרנה של תפיסה זו על
 האנשים, העובדים עמם.

★ אוריינטציה ליצור שינוי בסטטוס קוו

באבחון הראשוני, שעושים המג"דים בעת היכנסם
 לתפקידם, מזהים רובם "הידרדרות" במסגרת הצבאית
 הבסיסית, וכפועל יוצא מכך הם מגדירים לעצמם כתפקיד
 ראשון לשקם מסגרת זו. נראה, כי המג"דים המצטיינים
 נושאים בראשם תמונה ברורה מאוד של "מסגרת צבאית",
 כפי שהיא צריכה להיות, ואינם מוכנים לקבל פשרות
 בנושא. למן כניסתם לתפקיד הם פועלים לשנות את
 המצב הקיים, ולהשתית את הנורמות הגדודיות על מה
 שמוגדר בפיהם כ"מנטליות צבאית". השגת משימה זו
 נתפסת אצלם כתנאי הכרחי (אם כי לא מספיק) להכנת
 הגדוד למלחמה.

מצאתי בגדוד מערכת, שתפקדה באופוריה של חברה
 הסתדרותית. הצבתי לעצמי מטרה — להכניס את
 הגדוד למנטליות צבאית. במקום הראשון בתכנית
 עמדו בניית סדר ומשמעת*.

קיבלתי את הגדוד במצב גרוע ובאי-סדר. פעולותיי
 הראשונות עסקו בשיקומו. התחלתי ממש מהתחלה

ו', מג"ד ח'יר.
 ה', מג"ד ח'יר.
 ג', מג"ד ח'יר.

*
 **

מאמינים, ניתן לקדם מהותית את הגדוד בציר הייעוד המרכזי שלו – ההכנה למלחמה.

כדי למנוע איבה, חשוב לציין, כי עצם הגדרת התחום האישי אינה באה בשום פנים ואופן על חשבון דברים אחרים, אלא רק כתוספת. מלבד כל הצעדים האחרים, הנדרשים על מנת להכין את הגדוד למלחמה, ולגביהם קיים קונצנזוס מלא, בוחר המג"ד תחום נוסף, המהווה מעין "גומחה" (נישה) מנהיגותית-אישית, המאפשרת לו לבטא את הדברים, שהוא מאמין בהם, ולהותיר חותם ייחודי על גדודו.

מעניין מאוד לראות, כי כמות "הגומחות המנהיגותיות" הללו הנה כמעט ככמות המג"דים המצטיינים, שהשתתפו במחקר. כלומר, כל אחד מהמג"דים רואה ערך מרכזי אחר, המהווה את ערכו המוסף, כמג"ד, להשגת המשימה – קרי, הניצחון במלחמה הבאה. המשותף להם הוא עצם קיומו של ערך מרכזי, המנחה את המג"ד, והוא מנחילו בדרכים שונות לכפיפו. כך, לדוגמה, מאמין אחד המג"דים, כי הקרב הנו "ממלכת אי-הוודאות", ובקרב ניצח הכוח, שמפקדו מתורגלים, ופועלים טוב יותר במצבי עמימות ובמצבי בלחץ. אין פלא אפוא שעבודת המג"ד הזה מול מפקדי-המשנה שלו מאופיינת בהצבה יזומה של אתגרים בלתי-מתוכננים (בלת"מים) על כל צעד ושעל. מג"ד אחר משוכנע, כי הגורם הדומיננטי ביותר בשדה הקרב הנו רוח היחידה ולכידותה. לפיכך, מאופיינת עבודתו ביצירת אווירה משפחתית ביותר, שתוצאותיה – מקרי נישואין רבים בין חיילים לחיילות הגדוד; אבות, שמשרתים עם בניהם כאנשי מילואים בגדוד; ואפילו אשת המג"ד גויסה למשימה, ויזמה פורום של נשות הקצינים בגדוד. בין הערכים המרכזיים הנוספים, שמבליטים מג"דים אחרים, ניתן למצוא את ערכי המפקד, את גאוות היחידה, את המשמעת ועוד.

◆ בניית שדירת פיקוד, המסוגלת להוביל את הגדוד להישגים

המג"דים המצטיינים יודעים את יכולתם האישית, ומכירים במגבלותיהם להחזיר שינוי. הם מבינים, כי תוצאות יושגו רק אם יהיו בגדוד מפקדים ברמה גבוהה, המחויבים לגדוד, למג"ד, ובמיוחד למסרים, שהמג"ד מנסה להחדיר. המג"דים רואים בבניית שלד מפקדים כזה אסטרטגיה מרכזית בתכנית כוללת, שאמורה בסופו של דבר להביא את הגדוד לרמות גבוהות בביצוע ובמוכנות. התהליך כולל בתוכו כמה שלבים, שהמרכזיים בהם הם:

א. העברת מפקדים בלתי-מתאימים מתפקידים – במסגרת האבחון הראשוני, שמבצעים המג"דים המצטיינים עם כניסתם לתפקיד, הם בוחרים את התאמת המפקדים הכפופים לתפקידיהם. תהליך כניסתם של חלק מן המג"דים לגדוד מלווה בהדחת קצינים בלתי-מתאימים.

ב. תמיכה והאצלת סמכויות לקצינים, שהוכיחו את עצמם – לאחר שסימנו לעצמם את מפקדי-המשנה, שאמורים להרכיב את שדירת הפיקוד של הגדוד

מתחילים המג"דים בתהליך הכשרתם של המפקדים הללו לפעולה ברוח ערכי המג"ד ותפיסותיו. התהליך כרוך ברמות גבוהות של האצלת סמכויות ובמתן תמיכה למפקדי-משנה, כך שיוכלו להגדיל את מרחב תפקידם, ויחוו הצלחה ויכולת.

ג. חניכה ובקרה של מ"פים ושל קציני מטה – לצד האצלת הסמכויות, משקיעים המג"דים אנרגיה רבה בחניכה מקצועית של דרג המ"פים ושל אנשי המטה. חניכה זו, המלווה בבקרה מתוחכמת, מונעת כל אפשרות ל"נפילה", או כל ניסיון לנצל את האוטונומיה למטרות לא-כשרות.

ד. שכנוע הקצינים הטובים לחתום קבע – המג"דים המצטיינים תופסים את שכנוע הקצינים הטובים לחתום לשירות קבע כתחום תכליתי מרכזי, שמטרתו להקים שלד איתן, שיוכל להמשיך, ולהנחיל את ערכי המג"ד גם לאחר שיסיים תפקידו.

◆ בניית דימוי חיובי לגדוד ברמת החטיבה וברמת האוגדה: השגת משאבים, משימות ויוקרה

המג"דים המצטיינים מבינים היטב את חשיבות טיפוח היחסים המיוחדים עם המח"ט, עם מפקד האוגדה ועם אנשי המטה במפקדות הממונות, כמנוף לקידום הגדוד ולהשגת מטרותיהם. עניין ייצוגי הגדוד כלפי הרמות הממונות נתפס על-ידי המג"דים כשייך באופן מובהק לתחום תכליתיותם האישית. זה תחום מנהיגותי ייחודי למג"ד, שמ"פים אינם יכולים למלאו. לפיכך, דואג המג"ד להגדיר הקשר ארגוני ברור, שלפיו עובדים המ"פים כלפי פנים בלבד, והוא מנהל את יחסי הגדוד עם סביבתו החיצונית. המג"ד מנסה ליצור תמונה חיובית ככל האפשר של הגדוד, של יכולתו ושל ביצועיו בעיני סביבתו, אך במקביל אינו מהסס להיכנס, בעת הצורך, לעימותים עם המח"ט ועם עמיתיו, מפקדי הגדודים האחרים בחטיבה, על מנת להשיג משאבים רבים ככל האפשר עבור הגדוד ועל מנת להסיר ממנו "תיקים" רבים ככל האפשר. כך ממקם עצמו המג"ד כ"אב הגדול" של הגדוד, שדואג להזינו, ולהביא "מן העולם החיצוני" ציוד, אמצעים, אספקה ומשימות יוקרתיות.

כדי למנוע איבה, חשוב לציין, כי המג"דים המצטיינים אינם מוכרים "אשליה" למח"טיהם. אדרבא, צעדיהם הראשונים יתמקדו תמיד בהבאת הגדוד להישגים, כאשר רצוי שחלק מההישגים הללו יהיו כבר בטווח הקצר. את זה הם משיגים על-ידי עמידה בהצלחה במשימה הגדולה הראשונה, המוטלת עליהם: תרגיל גדודי, ביקורת מטכ"לית, או תצוגת תכלית רחבת-היקף. המג"דים אינם מסתפקים בהישגים לטווח קצר, ודואגים לבנות תשתית גדודית, שתקל לא רק עליהם, אלא גם על מחליפיהם. יחד עם זאת, נראה, כי המוטו, המנחה את המג"דים בתחום הזה, הנו: עשית ולא הראית – לא עשית די! המג"דים המצטיינים מבססים קשר הדדי מיוחד עם המח"טים. הם מספקים למח"ט רמה גבוהה ועקיבה של

ביצועים, ומקבלים בתמורה אשראי גבוה, שמתבטא בעדיפות בהקצאת משאבים ומשימות.

◆ אסטרטגיה של טיפוח תחושת שייכות של החיילים למסגרת הגדוד

חיילים אינם חווים את עצמם במהלך היום-יום כחלק מהגדוד, אלא כחלק ממסגרת מחלקתם ו/או פלוגתם, שכן במסגרות הללו הם שוהים ומתאמנים. מן החומר המחקרי עולה, כי טיפוח הזיקה של החיילים גם למסגרת הגדוד חשוב מאוד למג"דים המצטיינים, והם יוזמים בהקשר הזה התערבות גם בתחומים, הנמצאים מחוץ להגדרה הרשמית של תפקידם.

אחד הממצאים המעניינים ביותר, שנחשפו במחקר, מתייחס לפעולות יזומות של המג"דים בטיפול אישי צמוד בחיילים במצוקה. כך, לדוגמה, מצאנו מג"דים, שמטפלים אישית בחיילים בודדים (בין השאר לוקחים לביתם כביסה מלוכלכת של אותם חיילים), בנפקדים, בעולים חדשים ובחיילים קשיי הסתגלות. ה"מוזרות" של הממצא נובעת מכך, שהטיפול במצוקות החייל נמצא באחריות של כמה גורמים (מפקדים, ישרים, מש"קית ת"ש וכד') ואינו נראה, לכאורה, כחלק מתחום תפקוד המג"ד. יתירה מכך, נשאלת השאלה, האם אין הדבר פוגע בסמכות של אותם בעלי תפקידים – מה גם שעיין מדוקדק בסיפורי המעשה העלה, כי הגורמים הללו יכלו לפתור את בעייתם, ולא התרשלו במילוי תפקידם – אלא שהמג"דים התערבו מעבר לכל שרשרת הטיפול, ולקחו לידהם חיילים כ"פרויקטים מיוחדים". ניסינו לבדוק כיצד נתפסים אותם אירועים בעיני הכפופים. התברר, כי הסיפורים הללו התגלגלו, צברו תאוצה, והפכו למעין "מיתוס" על אנושיות המג"ד ועל דאגתו לכלל החיילים, עד האחרון והנחשל שבהם.

כאשר מצרפים את הממצא הזה לממצאים נוספים, המתארים התנהגויות "עממיות" מופגנות של המג"דים המצטיינים (כגון השתתפות במשחק כדורגל, שתיית קפה באוהל ושיחות בלתי-רשמיות עם חיילים) ועם השקעת המג"ד ביצירת יחסים אישיים ובלתי-רשמיים עם קציני הקבע – מגיעים למסקנה כי המג"דים פועלים במכוון לטפח את תחושת ההשתייכות של כלל החיילים והמפקדים למסגרת הגדוד.

התנהגויות המג"ד מביאות לתוצאות ברמות שונות. ברמה התפקודית – נוצרים יחסי עבודה טובים ומכוונות משותפת למטרה ברורה. בכך, מוקנה לאנשים דימוי של היותם חלק מ"מפעל" מצליח. ברמה הפסיכולוגית – מועברים מסרים של דאגה אבהית, של התעניינות ושל גישה עממית ובלתי-אמצעית. בכך, מוקנה דימוי של היות החיילים כולם חלק מ"משפחה גדולה", שבה יש מחויבות הדדית.

מאחר שהגדוד מהווה מסגרת לחימה בפני עצמה, מזהים המג"דים את הצורך לטפח את הזיקה הפסיכולוגית של החיילים לגדוד, ודרכם לבנות זיקה כזו הנה טיפוח ראיית החיילים את המג"ד כדמות-אב מנהיגותית; כלומר,

כדמות, הנמצאת מעל לכל המפקדים האחרים. תפקיד פונקציונלי מעשי – להוביל את הגדוד להשגת מטרותיו – ותפקיד סימבולי – לעצב את תודעת אנשיהם. נראה, כי המג"דים המצטיינים, מזהים אינטואיטיבית את שני תחומי התפקיד הללו, ומכוונים את התנהגותם להכות שתי ציפורים במכה אחת.

מאפיינים אישיים של המג"ד המצטיין

המחקר מצא ארבעה מאפיינים אישיים, המשותפים לכל המג"דים המצטיינים:

• מצוינות אישית

מצוינות אישית הנה תכונה מושרשת, ובמרכזה רמה גבוהה וברורה של דרישות המפקד מעצמו. יכולת המפקד לעמוד בדרישות הללו, למרות הקשיים, הלחצים, הדילמות והעיוותים, מציבה מודל לחיקוי, ומהווה לחיילים ולמפקדים הזוטרים גורם מעצב ראשון במעלה.

ואכן, נראה, כי המפקדים הזוטרים אינם חדלים מלבדוק, האם המג"ד ראוי להובילם לקרב. תהיות אודות כישורי המג"ד מתמקדות בשני תחומים עיקריים: מקצועיות המג"ד ודוגמתו האישית. המקצועיות האישית של המצטיינים מהווה בסיס חשוב ביותר ליצירת האמון של כפופיו ביכולת המג"ד להנהיגם. מקצועיות זו אינה מתבטאת ברמת ידע בלבד, אלא, בעיקר, בצורת חשיבה, בהתייחסות למשימות ולבעיות, בעוצמה אישית ובחוסן נפשי.

הדוגמה האישית הנה תנאי ליצירת זהות וחיבור בין מפקד לחייליו. זהות זו הנה תנאי ליצירת הזדהות עם המפקד וליצירת תחושה של שותפות גורל – המרכיבים החזקים ביותר בהנעה, שכל מצוינות פיקודית בנויה עליהם.

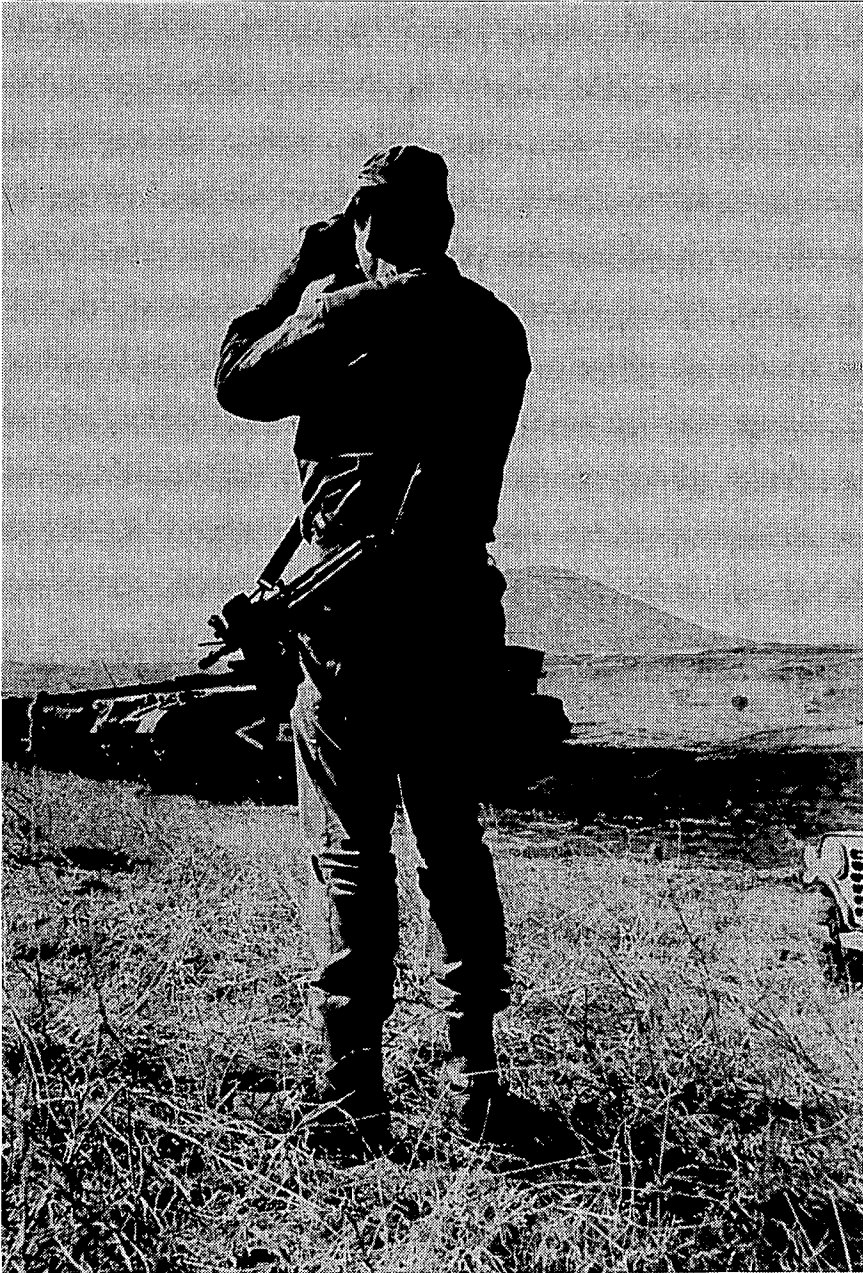
• נוכחות ודומיננטיות

מעצם מיקומו בראש ההירארכיה הארגונית, הופך כל מג"ד לדמות מרכזית בגדודו. נראה, כי אצל המג"דים המצטיינים קיים משהו מעבר לכך, הגורם לאנשים, הבאים איתו במגע, לחוש, כי לגדוד יש "בעל-בית".

אף שלכאורה, מג"ד הנו הגורם הדומיננטי בגדודו, מעניין לראות, כי כפיפים רבים מציינים את הדומיננטיות של המצטיינים כדבר המשמעותי, המבדיל ביניהם לבין קודמיהם בתפקיד. דומיננטיות אישית הנה תנאי למצוינות פיקודית-מנהיגותית. ללא דומיננטיות אישית, אין המפקד מסוגל להשפיע על המערכת, ולקדם את היחידה. המג"דים המצטיינים אינם "עוד גורם" בגדוד, הם תופסים עצמם כ"הגורם" בה"א הידיעה, ומתמקמים בהתאם. נוכחות ודומיננטיות אינן מתבטאות בדרך של שלטון יחיד חסר מעצורים, המבוסס על טרור ועל הפחדה, אלא דווקא בביטוי של עוצמה אישית, של ביטחון עצמי, של נחישות ושל נכונות להיכנס לעימותים סביב עקרונות.

• הצבת דרישות גבוהות

הדרישות הגבוהות, שמציבים המג"דים המצטיינים



לעצמם, מעניקות להם לגיטימציה לדרוש מאנשיהם תקנים גבוהים של ביצוע בכל התחומים. נאמנים לדרכם, מסרבים המג"דים להסתפק בתקנים המקובלים, או בתקנים שהיו נהוגים בגודום, בטרם הגיעו לפקד עליו, וקובעים את ה"רף" כנראה בעיניהם. לא תמיד עובר תהליך הצבת התקנים בצורה חלקה. הכפיים, שהתרגלו ל"חיים קלים יותר", מנסים בדרכים שונות לשמר את "איכות חייהם". אולם, כשהם מבינים, כי המג"ד עומד על שלו, ומוכן להילחם על כך במלוא עוצמתו, וכשהם נוכחים לדעת, כי התקנים הללו מביאים להישגים, הם נרתמים לעניין, ומתאמצים לעמוד בתקנים הללו.

• התייחסות לפרט

המקצוע הצבאי נוטה לשים דגש רב על הקבוצה, כיחידת לחימה, או כיחידה לוגיסטית. מפקדים מרבים לדבר על עבודת צוות ועל לכידות. צוותים נוטים לשכוח, כי קבוצה, צוות, או יחידה, הנם, למעשה, מקבץ של אנשים, שהתכנסו יחדיו (לעתים אפילו שלא מרצונם) לביצוע משימה מסוימת. לכל פרט בקבוצה דעות, קשיים, ובעיקר דרכים משלו, ואלה הולכים לעתים לאיבוד. נראה, כי הצורך הבסיסי של כל פקוד הוא, שהמפקד יכיר בו גם כפרט בעל יכולת ומגבלות מסוימות, ולא רק כחלק מן הקבוצה. ואכן, מג"דים מצטיינים מזהים את הצורך הזה, ונענים לו באמצעות יחס אישי לאנשיהם. המג"דים ממקדים את מאמציהם לקיים יחס אישי, בעיקר, באוכלוסיית המ"פים, המ"מים, קציני המטה, אנשי הקבע והחיילים הבעייתיים.

אמנם התייחסותם לפרט כוללת בתוכה דאגה לרווחת הפרט, אך עיקרה ביצירת התחושה בקרב כפייהם, כי כל אחד מקבל את היחס הראוי – במתן תגמול ובמתן עונש.

מודל למצוינות המג"ד

האם יש קשר בין מאפיינים מסוימים של המג"דים המצטיינים לאסטרטגיות מסוימות שלהם? וכיצד משתלבים המאפיינים והאסטרטגיות הללו ליצירת דגם מנהיגות, המביא את המג"ד להצטיין?

בניסיון לענות על השאלות הללו, ניתחנו את הממצאים לפי שותפי התפקיד הרלוונטיים לכל מאפיין, או לכל אסטרטגיה מנהיגותית. הניתוח זיהה שלושה סוגים עיקריים של שותפי תפקיד:

■ ממונים

■ כפיים ישירים

■ כפיים בלתי ישירים

בחינה נוספת העלתה, כי לכל סוג של שותפי תפקיד צרכים ייחודיים, והמג"דים המצטיינים מתייחסים אל כל אחד משותפי התפקיד הללו בצורה שונה לחלוטין. למעשה, הם מפעילים כלפי כל אחד מהם סוג אחד לחלוטין של מנהיגות, כמענה לצרכיהם הייחודיים. זה הביא אותנו לנסח מודל (ראו תרשים) מנהיגותי, הנעתי, המסביר כיצד מצליח המג"ד המצטיין ליישם את תפיסת תפקידו בחיי יום-יום.

בבואם להחזיר את "חזונם" הגדודי לאנשיהם, מכירים המג"דים היטב במגבלות כוחם האישי, ומבינים שעל מנת להצליח במשימתם, זקוקים הם לשיתוף פעולה הדוק של שותפי התפקיד השונים: המח"ט, מפקדת הגרוד והחיילים. קריאת מצב נכונה מובילה אותם למסקנה, כי לכל אחד מסוגי שותפי התפקיד צרכים אחרים ודרישות אחרות מן המג"ד. רתימת כל אחד מן האנשים הללו להגשמת "חזון" המג"ד מחייבת את המג"ד להתייחס לצרכים המסוימים של שותפי התפקיד, ולתת להם מענה. ואכן, הממצאים מצביעים על כך, שהמג"דים מפעילים ברזמנית שלושה סגנונות מנהיגות שונים אל מול שותפי התפקיד השונים:

□ המח"ט – לצורך השגת המשימה, זקוק המג"ד למח"ט בשני תחומים עיקריים: משאבים ומשימות יוקרתיות; יד חופשית ותמיכה.

לעומת זאת, רוצה המח"ט מן המג"ד הישגים ונאמנות. צורכי שני הצדדים מסופקים באמצעות סגנון מנהיגות, שבחרנו לכנותו, **מנהיגות שיווקית**. המג"ד מספק הישגים דרך הצטיינות בתרגילים ובביקורות, ובאמצעותם אף יוצר דימוי חיובי לגדוד ולעצמו. הדבר גורם למח"ט להעניק לגדוד משאבים רבים, ולתת למג"ד יד חופשית יחסית.

□ **כפיפים ישירים** – מ"פים ואנשי המטה מציבים בפני המג"ד אתגר שונה לחלוטין. אלה נמצאים במגע יום-יומי עם המג"ד, ולמעשה אינם חדלים מלבחון אותו. כמפקדים זוטרים יחסית, שחלקם מתלבט לגבי המשך דרכם בצה"ל, מחפשים הכפיפים הישירים, בעיקר, פיתוח אישי, מימוש עצמי ודמות, שתשמש מודל להצלחה וליכולת. המג"דים המצטיינים מזהים היטב את הצורך בפיתוח ובגדילה, ומפעילים כלפי כפיפיהם הישירים סגנון של **מנהיגות מעצבת**, שעונה לצרכים הללו באמצעות התייחסות אישית, דוגמה אישית, האצלה, תמיכה וחניכה מפתחת.

□ **כפיפים בלתי ישירים** – עקרונית, ניתן להניח, כי במערכת מדרגית, כמו צבא, יכול מג"ד להסתפק בעבודה מול כפיפיו הישירים, בהנחה, כי עבודה נכונה אתם תובילם להפעיל היטב את כפיפיהם, שיפעילו את כפיפיהם, וכך הלאה עד לאחורון החיילים, כמערכת משומנת היטב של גלגלי שיניים. ממצאי המחקר מוכיחים, כי אין הדבר כך כלל ועיקר. המג"דים המצטיינים לוקחים אחריות גם על מוראל חייליהם, על הנעתם ועל תחושת המסוגלות של החיילים.

שתי הנחות יסוד עומדות בבסיס היחסים בין המג"ד לחייליו:

- א. אין המג"ד מעוניין בשום אופן להחליף את המפקדים הישירים של החייל.
- ב. למרות שהמג"ד הנו המפקד הבכיר ביותר, שעדיין מתגורר פיזית עם כל מסגרתו, או עם מרביתה, אין החיילים נחשפים אליו יום יום. לכן, הוא נאלץ למצות את מנהיגותו בכמות מצומצמת של אירועים. הפריווילגיה הגדולה של המג"ד הנה, שלרוב הוא יכול לבחור את האירועים, שבהם הוא נחשף בפני חייליו.

המג"ד אינו יכול להחליף את המפקדים הישירים של החייל, ואינו רוצה לעשות זאת. מעבר לכך, לחייל יש צרכים ודרישות ממפקדיו הישירים, והן שונות מדרשותיו מהמג"ד. בהתבוננם במג"ד, מחפשים חייליו דמות סמכותית, שיכולה לשמש בסיס טוב לייחוסיהם ולהשלכותיהם. הם מחפשים דמות, שניתן לייחס לה הבנת משמעות הדברים, ידיעת כיוון ההתקדמות וידיעת הדרך הנכונה להגיע ליעד. הם רואים במג"ד מעין "אב גדול", שקרבתו למרכז הסמלי של הצבא (למח"ט, למפקד האוגדה, לאלוף הפיקוד ולמטכ"ל) מעניקה לו ידע ויכולת, שבזכותם ניתן לסמוך עליו לחלוטין, ביום פקודה.

המג"דים המצטיינים מזהים היטב את הצרכים הללו, ונענים להם **במעשים סמליים**, שהזכרנו כבר. הטיפול ב"טעוניהם" ר"הירידה אל העם", לצד קטעים מרשימים של נוכחות ושל דומיננטיות הנם מעשים סמליים ממעלה ראשונה. חשיבות המעשים הללו אינה בעצם ההתנהגות, אלא במסר, שהיא מעבירה. כך, לדוגמה, אין המג"ד מטפל בכל "טעוניהם" בגדוד (שכן זה תפקיד לאחרים), אלא נוטל מקרה קשה במיוחד, והופכו לפרויקט אישי שלו. המסר הוא של "אב גדול", הדואג לכל חייליו עד לאחרון שבהם, ואינו נוטש את הנחשלים מאחור. חייליו קולטים את המסר הזה, ותיאורי האירועים הללו הופכים למיתוסים, שעליהם משליכים החיילים דברים נוספים כי הדמיון הטובה עליהם.

האם ניתן להצטיין כמג"ד תוך ויתור על עבודה ישירה מול חלק משותפי התפקיד? לדעת המג"דים המצטיינים, נראה, כי התשובה שלילית לחלוטין. המג"דים המצטיינים מזהים את החשיבות של שיתוף כל הגורמים בדרכם להחדיר את השינוי, שהם שואפים להכניס בחיי גדודם. לשם כך, הם מציגים תפיסה כוללת (הוליסטית), הגורסת, כי מדובר ביישות שלמה אחת, שהרוצה להצליח בתפקידו חייב להתייחס לכל מרכיביה.

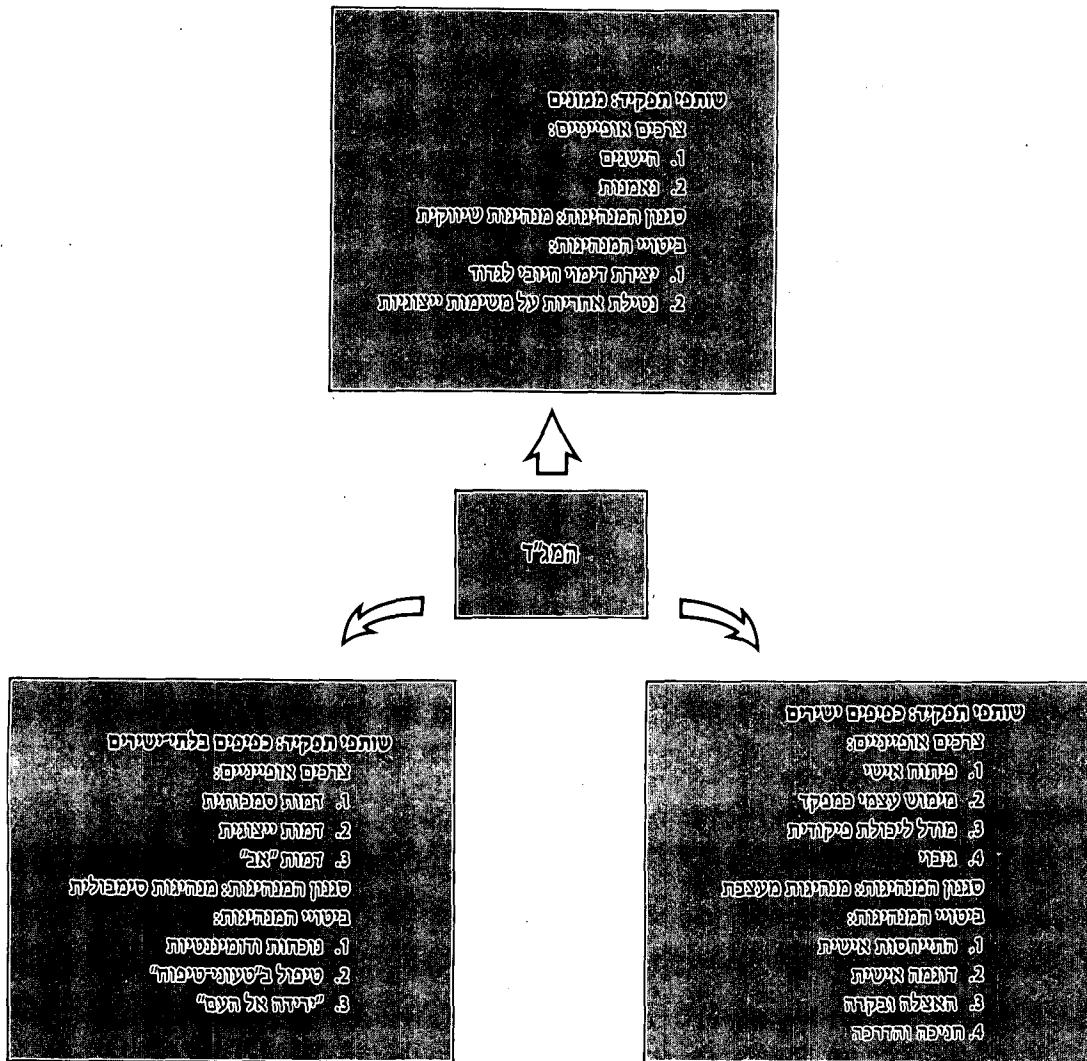
סיכום

ובכן, מי המג"ד הצטיין בצה"ל?

ממצאי מחקרנו עולה, כי המג"ד המצטיין הנו קצין בעל עוצמה מנהיגותית אישית וסגנון מנהיגות גמיש, שמאפשר לו לספק מענה הולם לדרישות הסותרות של מאפייני המערכת ושל שותפי התפקיד השונים. ככלל, ניתן לקבוע, המג"דים הללו ניחנים בשילוב של תכונות מנהיגות ופיקוד ישירות, שהנן תכליתיות במיוחד בעת פיקוד על יחידה קטנה, ושל יכולת מנהיגות מערכתית, המתאימה במיוחד לפיקוד על יחידה גדולה. נראה, כי המג"דים המצטיינים פיתחו אסטרטגיות מנהיגותיות, המותאמות היטב לסיטואציה של הגדוד – שהוא מעין הכלאה של מאפייני היחידה הקטנה (מחלקה/פלוגה) עם מאפייני היחידה הגדולה (חטיבה/אוגדה). להלן כמה מאפייני מנהיגות הנגזרים מעצם הגדרת הגדוד כמסגרת קטנה-גדולה:

- א. מכוונות ברזמנית כלפי פנים וכלפי חוץ.
- ב. מנהיגות קומפוטנטית, המגדירה כיוונים ועדיפויות, אך מאצילה סמכויות למפקדי-משנה.
- ג. עיסוק בנושאים טקטיים במסגרת תפיסה אסטרטגית של הכנת הגדוד למלחמה.
- ד. שימוש בסגנון מנהיגות שונה כלפי המערכת הממונה, כלפי קצינים כפיפים וכלפי מפקדים זוטרים וחיילים.
- ה. טיפוח אווירה משפחתית, אך במקביל עיסוק בתיאום ובחיבור של כלל המערכת בגדוד.
- ו. גישה לא-פורמלית כלפי הדרג הכפיף. כלפי החיילים מהווה המג"ד דמות סמכותית, המפגינה לעתים התנהגות עממית.

מודל למצוינות המג"ד



בראיית המערכת במידה רבה מאוד על בסיס יכולתם להציג בעליל שינויים מהותיים בהישגים המקצועיים האובייקטיביים של הגדוד. הישגים אלו מתבטאים בתחומים הרלוונטיים והחשובים במערכת הצבאית: הצלחה בתרגילים, הצלחה בפעילויות ביטחון שוטף, הצלחה בהחתמת קצינים טובים לקבע והצלחה בביקורות. המחקר אף זיהה דינמיקה מסוימת של דרך יצירת השינויים הללו על-ידי המג"דים. לדינמיקה זו כמה שלבים: א. הגדרת המצב הנתון שהמג"ד רואה כבעייתי וטעון שיפור.

- ז. ענישה, תגמולים וקידומים ניתנים במידה רבה על בסיס אישי.
- ח. דימוי מרכזי של הגדוד: "מפעל-משפחת".
על בסיס המשגה זו ניתן לסמן את האתגרים המנהיגותיים המרכזיים, העומדים בפני המג"ד:
 1. בניית הגדוד כמשפחה לעומת בנייתו כמערכת.
 2. מכוונות כלפי חוץ (תדמית, יוקרה ובעקבותיהם אולי קידום אישי) לעומת מכוונות כלפי פנים (תכליתיות אמיתית).
 3. מתן מענה לשוטף לעומת התמקדות בבניית הכוח למלחמה, בראייה של בניית יכולת לטווח ארוך.
 הגדרתו של מג"ד מסוים כמצטיין אינה מבוססת רק על הערכת יכולתו האישית, אלא גם על כמות התפוקות שהשיג בתפקידו, ועל איכותן. מג"דים נתפסים כמצטיינים

סוף בעמוד 48

הכשרות הקצונה

הנחות יסוד בבניין הכשרת הקצונה

הטוב והמעולה שבאימון של היום צריך שיהלום את דרישותיו של הגרוע שבשדות הקרב של המחר.

החדר לתוך אנשיך ולתוך מלאכתם את זעף הנהימה – ואת הנשיכה; אל תנהג במשחק זה בעדינות, ונהג כמנהגם של הקשוחים בבני-אדם.

לוטננט קולונל ב"ד ריג'י

כמו בכל הליך תכנוני מסודר, חייב תכנון הכשרת הקצונה להיסמך על הנחות יסוד, שלאורן יגובשו התכנית, סדר היום ושאר פרטי-פרטים, הכרוכים בעיצוב ההכשרה. על הנחות היסוד לתת מענה לארבע שאלות יסוד:

- למה אנו רוצים להכשיר את הקצין?
- מה זה קצין?
- מה עליו לדעת?
- איך ניתן ללמדו?

את הקצונה יש להכשיר להנהיג לוחמים בשדה הקרב של מחר, במלחמה כוללת ובמלחמה נגד-חתרנות, ולהכשירם להכשיר לוחמים, כיחידים וכקבוצה, לקראת שדה הקרב הנכון להם. מניתוח קרבות העבר ומבחינת שדה הקרב העתידי עולה, כי לא יחול שינוי מהותי בתפקיד הקצין, אלא שמאפייני העבר יועצמו למתן יתר-עצמאות ויתר-אחריות לקצונה הזוטר. כבעבר, יידרש הקצין להפגין תובנה טקטית, תובנה בפקוד-ובשליטה (פ"ש), איתנות פיזית ואיתנות נפשית.

תובנה טקטית משמעה היכולת לבצע הערכת-מצב מהירה תוך הסתמכות על תורת הלחימה (ת"ל) ועל תמונת-מצב קונקרטית, כאשר הערכת-מצב זו מובילה להכרעה מבצעית, המתבטאת בתכנית ואחר בפקודה. תובנה בפקוד-ובשליטה משמעה מיומנות בהפעלת טכניקות שליטה – כהפעלת מפקד-משנה, כמתן פקודות וכשימוש בטכנולוגיית שליטה, וכן מיומנות מנהיגותית

בסופו של חשבון, הניצחון במערכה בא הודות ליוזמה של קצינים ושל חיילים, המשרתים ביחידות הלוחמות, והודות לכושר המעש שלהם; בלי הסגולות הללו צפוי לך כישלון – ויהא הפיקוד הבכיר משובח כאשר יהא.

פילדמרשל לורד מונטגומרי

הניסיון של בית-הספר לקצינים לבחון את הכשרת הקצונה מן היסוד החל טרם כניסתו לתפקיד, והיה לי הכבוד להמשיכו. יש בדברים כמה הנחות יסוד, לא מעט סימני שאלה וכמה הצעות לשיפורים צנועים. כל השיפורים זכו לברכתם של מפקד בית-הספר לקצינים ושל קודמו בתפקיד, ומבוססים על הנחה, כי כל שיפור יהיה במסגרת מערכת ההכשרה הקיימת, במשאבים הקיימים ובתנאים הנוכחיים. מרבית השיפורים זכו לבחינה חלקית בהכשרת הסגל לקראת הקורס הנוכחי וכולם ינוסו, וייבחנו במהלך הקורס.

מערכות, ק"ז, ע' 22.
מערכות צ"ד, עמ' 44, 47.

סאיל יאיר*

מעוררת השראה, הסוחפת את הפקודים בשיגרה ובקרב. איתנות פיזית ואיתנות נפשית משמעה קיום היכולת לעמוד בלחצים בשדה הקרב תוך שמירה על איזון נפשי ועל קור-רוח, באורח שיאפשר לקצין לקבל החלטות נכונות, ולהקריין על פקודיו ביטחון והתלהבות.

הכשרת הקצין לאור הכשירויות הנדרשות ממנו חייבת להיעשות תוך יצירה – מקדימה, או מקבילה – של תודעת קצונה, שאת תמציתה ניתן לנסח במונחים של מחויבות ושל שיקול-דעת. מחויבות ושיקול-דעת מבדילים קצינים מבעלי דרגות אחרות. מחויבות מייצגת את הפן הערכי – מחויבות למדינת ישראל, לצה"ל, למורשת היחידה ולכללים המקצועיים. שיקול-דעת ינוסח, בעיקר, במונחים של יצירת מסד ידע עשיר, המאפשר את התממשותו, ובתרבות פיקוד מערכתית, המעודדת חשיבה יוצרת ועצמאית.

מתרגום הכשירויות והתובנות הנדרשות למונחים של מערכת ההכשרה בבית-הספר לקצינים עולה, כי על בית-הספר להביא את הצוערים לכדי בקיאות ברמת מפקד המחלקה, לכדי התמצאות ברמת מפקד הפלוגה ולכדי הכרת רמת מפקד הגדוד. בקיאות הנה יכולת מעשית מזערית, המאפשרת לבוגר הקורס להתחיל בתפקידו, כאשר "מעשיות" נקבעת במונחים של יכולת הביצוע בשדה הקרב ובמונחים של יכולת להנחיל את הידע, המצוי ברשותו, למפקדי-המשנה שלו ולחיליו. התמצאות נגדי כהכרה עיונית מעמיקה של התחום, ובעיקר במונחים של תפקוד בשדה הקרב. זאת, כיוון שלעולם נדרש מ"מ להבין את משימת הדרג הפוקד (מטרתו שלו), ולפעול במסגרת המחלקה לטובת המטרה הפלוגתית (בקרב, אך גם בשיגרה). הכרה נגדיר במונחים של ידיעת המרכיבים השונים והבנת האילוצים המרכזיים בשדה הקרב הגדודי לאור העובדה, כי כל מ"מ עשוי למצוא עצמו כמפקד-משנה ברמה הגדודית, אם בגלל מינויו למ"פ תוך כדי קרב, ואם בגלל היותו מפקד כוח גדודי בהגדרה (מ"מ מרגמות, מ"מ סיור וכי"ב).

המענה לסוגיה – כיצד ניתן ללמד צוער להיות קצין

– מחייב להציב כמה הנחות-יסוד בהכשרה. הנחות-היסוד הנן נגזרת של הידע על מלחמה ושל הידע על למידה. הנחות-היסוד תקפות בהכשרת הצוערים ובהכשרת הסגל לתפקיד הכשרת הצוערים. ניתן לנסח שש הנחות-יסוד:

★ מתאמנים כפי שנלחמים

לעולם נמצא צבא באחד משני מצביי-יסוד: מלחמה, או הכנות למלחמה. כל פעילות בשלב ההכנות למלחמה חייבת להיגזר מדרישות שדה הקרב. ככל שיקטן הפער בין המציאות במלחמה לבין הנעשה בהכנות למלחמה, כן יגדל הסיכוי, כי נמצא בשדה הקרב מפקדים מחושלים יותר, המסוגלים להתמודד טוב יותר עם המציאות במלחמה, ולנצח.

★ מומחיות הסגל

מומחיות היא הרמה הגבוהה ביותר בידיעה. הסגל נדרש למומחיות בתחום המקצועי ובתחום שיטות ההדרכה והחניכה (שהוא תחום מקצועי, העומד בזכות עצמו). סגל, שאינו מומחה, אינו כשיר לעסוק בהכשרה. סגל, שאינו מומחה, עלול ליצור בקרב הצוערים תחושה, כי החומר הנלמד אינו חשוב במקרה הטוב; או גרוע מזה – ליצור בקרבם עולם מושגים שגוי, ולכן הרה-סכנות.

★ רכישת בקיאות (בקרב הצוערים) ורכישת מומחיות (בקרב הסגל) דורשות הרבדה

בניגוד להכרה ולהתמצאות, דורשות הבקיאות והמומחיות יכולת מעשית, הנרכשת אך ורק אחר עיסוק חוזר ונשנה באותו תחום. לרוב, אין דומה הלימוד בבית-הספר לקצינים ללימוד בבית-ספר תיכון – אסור, שהצוער ישכח את החומר מיד לאחר הבחינה; חומר הלימוד חייב להיטמע בחניך בבחינת טבע שני – כפי שהחלפת הילוך הנה טבע שני לנהג מיומן.

★ התנסות אישית כשיטה מרכזית בהכשרת הצוער

התנסות אישית הנה שיטת הלימוד התכליתית ביותר. היא מחייבת את הצוער לרמה מרבית של קשב ולמעורבות פעילה; והיא מאלצת אותו לחשוף את עצמו בעיני חבריו ובעיני הסגל. התנסות אישית מאפשרת לסגל לומר דבר-מה משמעותי לכל צוער וצוער; ולא רק על איכות ביצוע

* מפקד פלוגה בבית-הספר לקצינים על-שם חיים לסקוב. בגיבוש הדברים נעזרתי רבות בסגל המפקדים, הנמצא תחת פיקודי, באנשי המחלקה לפיתוח הדרכה בחטיבת תורה-הדרכה ובאנשי בית-הספר לפיתוח מנהיגות במפקדת קצין חינוך ראשי – רות ברייאר, גיל לירן וטל אלון. רבים מהשיפורים הנם פרי רעיונותיהם, ואני רק מסכמם. הפרק, העוסק במגבלות ובלקויים, ודברי הסיכום משקפים את דעותי, והאחריות על הדברים הנה עליי בלבד.



מגבלות וליקויים במצב הקיים

אם נסתכל במסלול התפתחותו של המפקד ביחידה סדירה, הרי נמצא, שאנו "מריצים" את המפקד משלב התפתחות אחד למשנהו, מבלי לתת לו אפשרות להתבסס ולרכוש ניסיון מתקבל על הדעת בכל אחד מהשלבים ... לעתים נראה כאן בצורה בולטת, שאנו [צה"ל] חוטאים לעקרון האיכות, ומתפשרים על כמות.³

המגבלות בהכשרת הקצונה הן נגזרת של משך הקורס, של היחס המספרי בין מדריכים לבין חניכים, של המגבלות לךמות מלחמה באימונים וכ"ב. אלו מגבלות, הנוגעות לאילוצים מבניים ואובייקטיביים, המשפיעים על הקורס. לעומתן, הליקויים אינם פועל-יוצא של אילוצים, אלא ביטוי לכשל בהכשרה, הניתן לשיפור במסגרת האילוצים המבניים הקיימים. ייתכן מצב, שבו ליקוי מסוים בהכשרה תולדתו במגבלה והמשכו בליקוי. כך, ההפרדה בין ליקוי למגבלה אינה ברורה וחדה. בחרתי לפרט שבעה ליקויים ומגבלות, הנראים לי מהותיים. סדר הצגתם אינו לפי חשיבותם, אלא לפי פירוט הנחות היסוד שלי.

★ **לימוד שגוי של הלחימה נגד חתרנות**
 ביותר מ-46 שנות קיומו נלחם צה"ל כמעט ברציפות באויב חתרני מחוץ לגבולות מדינת ישראל ומבית. בקורס

המטלה, אלא גם על אישיותו, על מנהיגותו ועל הדרך לפתחו.

3. רס"ן משה שפי, מערכות 139, אוקטובר 1961.

★ **חניכה אישית כשיטה מרכזית לפיתוח הצוער**
 פיתוח אישי דורש חניכה אישית. ככל שהחניכה צמודה יותר, כן יכול הסגל לומר דברים משמעותיים יותר לצוערים. הצלחת החניכה מותנית ביכולת של איש הסגל להיות נוכח מבלי להפריע; היא מותנית ביכולתו ליצור אמפתיה בסיסית בינו לבין הצוער; והיא מותנית ביכולתו המקצועית – שבלעדיה יהיו דבריו נטולי משמעות בונה. חניכה אישית מגלמת בחובה הנחת-משנה, כי בית-הספר לקצינים אינו מערכת מיון, אלא מערכת הכשרה. את המיון ביצעו כבר מערכת המיון של צה"ל ומפקדיו הקודמים של הצוער (ובעקבותיו הגיע לבית-הספר לקצינים). על החונך בקורס הקצינים לעזור לצוער להגיע אל קו הגמר, ובזה נמדדת הצלחתו.

★ **מודל של הצלחה**
 הצוער חייב לצאת מבית-הספר לקצינים עם תחושה חזקה, כי הנו מסוגל להתמודד עם תפקידו ועם מעמדו החדשים, שקנה בקורס הקצינים. אין תחושה זו יכולה להיבנות על בסיס כישלונות. המטלות בקורס והסיוע לצוער חייבים לאלצו "למתוח את איבריו", אך אם יענה לדרושה זו, גדולים סיכוייו להצליח בקורס.

לצוער הזדמנות לבצע הרבדה של החומר הנלמד, ובדרך כלל, התנסותו חד-פעמית, או מעטה; ואחרון, קיים נתק בין פרק הלימוד העיוני לבין ההתנסות בשטח, והדבר מקשה על הצוער לבצע את ההקשרים המתחייבים.

★ האם נוצרת תובנה בפקוד-ובשליטה?

הפן המנהיגותי של הנושא נלמד עיונית במהלך הקורס (שיעורים וסדרת מנהיגות בת שבוע). כל צוער נבחן בנושא בתרגילים, בתפקידים ובשאר מטלות, המוטלות עליו במהלך הקורס. בסוף הקורס מסוגל הסגל לומר דברים משמעותיים ביותר לגבי מנהיגותו של כל צוער וצוער, אך האם עשינו די לפתחה?

פיתוח המנהיגות האישית של כל צוער וצוער בקורס שולי ביותר עקב כמה מגבלות:

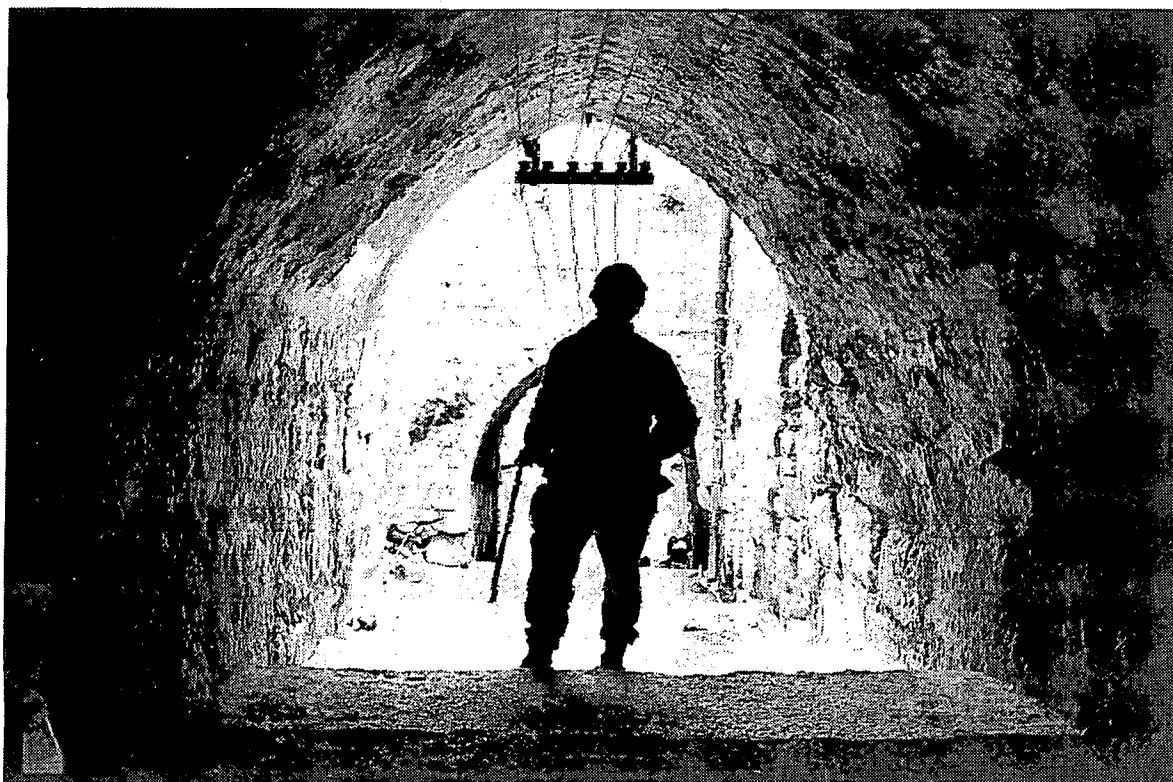
- הצוער נבחן ביחס למטלות קצרות-מועד, ולא ביחס ליכולתו לבנות כוח לאורך זמן, כפי שיידרש בתפקיד קצין;
- הצוער נבחן ביכולתו להניע צוערים, ולא ביכולתו להניע חיילים;
- לצוער הזדמנויות מעטות להתנסות מנהיגותית בקורס – מגבלת כמות התרגילים וכמות המטלות לצוער.

השימוש במיומנויות שליטה נלמד בקורס, ומיושם בתרגילים. הליקוי המרכזי – העדר הפעלה של מפקדי-משנה – חושף את המעמד המעורער של מפקד הפתה

הקצינים מוקדש לנושא יום אחד של אימון לפני תעסוקה מבצעית בפתח הקורס, שלושה ימי תעסוקה מבצעית לימודית בגבול הצפון לקראת סוף הקורס וכן שבוע תעסוקה מבצעית באזור יהודה ושומרון, או באזור חבל עזה – תעסוקה מזדמנת, לפי צורכי המערכת (מתוכננים ובלתי-מתוכננים). לכאורה, מוקדש לפרק הזה זמן נכבד, אלא שתועלתו מועטה. בכל פרקי הלימוד בנושא נדרש הצוער לשנן ולהכיר תרגולות, אך אינו עוסק בלימוד ברמה העקרונית; אין ניתנות לו דוגמאות היסטוריות, ואין הוא רוכש יכולת לנתח בעיה מבצעית בסוג הזה של לחמה, ולתת לה פתרון.

★ האם נוצרת תובנה טקטית?

בסיום קורס הקצינים רבים מהצוערים עדיין לוקים במיומנות הטכנית ובמיומנות הטכנרטקטית (טייח מרגמה, תרגולות פריצה וכ"ל), ובתובנותם הטקטית. ניכר, כי הצוערים מתקשים מאוד להשליך את הנלמד בפתה בשיעורים לתורת לחימה אל הנדרש מהם בתרגילי מפות (תרמ"פ), בתרגילים טקטיים ללא גיסות (תטל"ג) ובתרגילים עם סד"כ מלא. בתרגילים בצורות הקרב המוכרות יחסית – התקפה, פשיטה ומארב – הבעיה קיימת, אך אינה חריפה. בצורות הקרב הפחות מוכרות – הגנה, השהיה והתקדמות – הבעיה לובשת ממדים גדולים ביותר, כאשר העלאת רמת התרגיל – פלוגה וגדוד – חושפת פערים מהותיים בידע ובמיומנות. המצב העגום הזה נובע מכמה גורמים: ראשית, רמת הידע של הסגל ורמתו בשיטות הדרכה לקויות; שנית, אין



מיומנות בבניית מפקדי־משנה ובטיפוחם.

★ העדר עיסוק באיתנות

עיקר העיסוק בנושא מובלע, מעין תוצר־לוואי של הפעילות השוטפת בקורס. הצוער אינו נדרש להתמודד עם אתגרים – פיזיים, או נפשיים – קשים במיוחד, והעיסוק העיוני בנושא הוא דל. התייחסות זו משקפת את הנחות היסוד (שאינן מפורשות), כי הצוערים מגיעים לקורס מחושלים לקרב, וכי עיסוק בחישול בקורס פוגע ביכולתם ללמוד טקטיקה. הנחת־היסוד הראשונה מוטלת בספק, וחייבת בחינה מחודשת ומעמיקה. ההנחה השנייה משקפת מגבלה אמיתית בקורס. צוער, המתפקד כמא־גייסט בתרגיל, ומבצע תרגיל קשה מאוד, יתקשה מאוד להרים את עיניו מעבר לנעשה לפניו, וללמוד משהו מההתרחשות הכוללת. כמו כן, הפרדה בין תרגילי "חישול" לבין תרגילי "לימוד" אינה מעשית עקב מגבלות זמן.

האם חישול פיזי הוא הדרך היחידה לבנות חישול נפשי? האם יש בקורס פעילויות אחרות, הבונות איתנות? האם יש צורך לעשות את העיסוק באיתנות לעיסוק מפורש? המענה לשאלות הללו דורש עיון נוסף.

★ מומחיות לקייה של הסגל

סגל פלוגה מורכב מעשרה מדריכי כְּתה (מד"כים), שאך זה עתה סיימו קורס קצינים; מחמישה מד"כים בוגרי תפקיד מ"מ בחטיבות; מחמישה מדריכי מחלקה (ממ"ח) בוגרי תפקיד מ"פ; וממ"פ בוגר תפקיד מג"ד. מד"כים צעירים לוקים ביכולתם המקצועית בלוחמת ח"ר וביכולתם להדריך ולחנך כיוון שהקורס הקנה להם את רמת הבקאות (כזכור, פירושה – רמה מעשית מזערית). על מנת להדריך בקורס הבא (שייפתח שלושה חודשים אחר שסיימו את קורס הקצינים), עליהם לקפוץ שתי רמות מעלה: עליהם לרכוש רמת שליטה בתחום (יכולת מעשית מוכחת), ועליהם לרכוש יכולת להדריך בנושא (רמת מומחיות בתחום). שאר הסגל מקיים, לפחות לכאורה, רמת שליטה בתחום, ולכן יש להעלותו דרגה אחת מעלה לכדי דרגת מומחיות.

★ מגבלה בהתנסות אישית

הצוער בקורס מפקד על תרגיל מחלקה אחד בלבד, וממלא תפקיד של מ"מ שבועי (ממ"ש), או של סגן ממ"ש, פעם אחת בקורס. בנוסף, מתנסה כל צוער פעם-פעמיים בחשיבה בכל צורת קרב – בתרגילי תכנון (תרמ"פים, או תטל"גים). התנסות כה מעטה אינה מאפשרת הרבדה של הידע, ואינה מאפשרת השתפרות כאשר ההתנסות הראשונה כשלה. לצוער, המתפקד כמ"מ בתרגיל ממוכן (תרגיל מורכב מאוד גם למ"מ ותיק), יש ת"פ צמד טנקים ומרגמות. הוא יתקשה מאוד לבצע היטב מטלה זו, אם לא ביצע כמה תרגילים פשוטים יותר בשלבים קודמים. אם התרגיל המורכב יהיה תרגילו הראשון – גדולים סיכוייו להיכשל.

★ מגבלה בחניכה אישית

המ"פ (שלו יש כמאתיים צוערים) והממ"ח (שלו יש כארבעים צוערים) אינם מסוגלים לחנוך אישית כל צוער וצוער. מטלה זו נופלת, בעיקר, על כתפי המד"כים, כאשר



במערך הח"ר. ביחסם למפקדי־המשנה שלהם בתרגילים (מ"כים), חוזרים הצוערים, ומעתיקים את הדפוס המוכר להם, קרי: המ"מ עושה הכל לבד – פוקד ישירות על חיילים, אינו מתדרך מ"כים, ואינו מטיל עליהם משימות, הקשורות בהכנת הכוח ובאימונו. לפיכך, פיתוח עתידי של קורס הקצינים חייב לכלול שיטות משוכללות יותר לפיתוח אישי למנהיגותו של כל צוער וצוער וכן הקניית

4. ניתוחי הקרבות; סגירת תרגולות ותרגולן (יעד מבוצר, לחימה בשטח בנוי, פריצה וכו'); ולפחות תרגיל אחד בכל צורת קרב. בשבועות האלה תינתן לסגל העשרה מקצועית בנושאים כהפעלת גורמי סיוע, כשימוש מתקדם בעזרי מודיעין וכי"ב.

שבוע הכנות בסיסיות, שבו לומד הסגל להכיר את הגורמים השונים בבית-הספר לקצינים, לומד את העקרונות ואת הטכניקות למתן הציונים בקורס, לומד ומכשיר עצמו לקראת תפיסת הכונוניות המבצעיות בבית-הספר לקצינים, ומכין את קליטת הצוערים.

הכשרה יסודית וארוכה של הסגל הנה מפתח לקורס מוצלח. אין קיצורי-דרך ואין הנחות בנושא הזה. ללא הכשרה נאותה, יתחיל הקורס ואף יסתיים – אך איכותו תהיה רדודה.

◆ שיפור ההרבה

בנושא הזה נטפל בשלוש שיטות:

★ **אימוץ מעגל הלימוד השלם.** המודל מאחורי שיטה זו קובע, כי לימוד מיטבי תחילתו בשיעור עיוני, והמשכו במתן דוגמה, הממחישה את העקרונות. אחר מתבצעת התנסות מחשבתית ברמה בסיסית, ואחריה – התנסות מעשית ברמה בסיסית. עם סיום הרמה הבסיסית נפתח המעגל מחדש בשיעור ברמה מורכבת יותר, ונמשך לפי אותו היגיון. הביטוי המעשי בקורס לאימוץ שיטה הנו לימוד צורות הקרב. תחילה יילמדו העקרונות, ואחר ינותח קרב, הממחיש את מימושם, או את אי-מימושם. בהמשך יבוצע תרמ"פ, או תטל"ג – התנסות מחשבתית. ולבסוף, התנסות בתרגיל בסד"כ מלא ברמה בסיסית, ללא גורמי סיוע וללא מעטפת פלוגתית. פרק הלימוד הבא יפתח בלימוד גורמי הסיוע וההשתלבות ברמה הפלוגתית/גדודית כולל ביצוע תרמ"פים, או תטל"גים והתנסויות בסד"כ מלא באותה צורת קרב, אך ברמה מורכבת יותר. ככל שירבו התנסויות מחשבתיות והתנסויות מעשיות, כן יתוספו עוד רבדים, ותשתפר המקצועיות. מגבלת הזמן בקורס, נכון להיום, מאפשרת לא יותר מאשר ביצוע תרמ"פ אחד בכל צורת קרב; תרגיל אחד בסד"כ מלא, שעליו מפקד צוער, וייתכנו עוד כמה תטל"גים.

★ **שיפור הלמידה הקבוצתית.** ברוב התרגילים בקורס מתפקד הצוער כחייל מן השורה. זו עמדה, שממנה קשה מאוד ללמוד משהו מהתרגיל – גם אם נוכחים בתחקיר בסיומו: המ"מ המתרגל לומד הרבה; מפקדי-המשנה לומדים פחות; אך החיילים כמעט שאינם לומדים דבר. על מנת להביא את הצוערים לידי רמת מעורבות גבוהה יותר במתרחש בתרגיל, לפני כל תרגיל יש לבצע תרמ"פ, או תטל"ג, שבו כל צוער נדרש לגבש תכנית כמ"מ, כשבחירת המ"מ המתרגל תיעשה רק עם גמר ביצוע התרמ"פ, או התטל"ג. כבנושאים אחרים, המגבלה המרכזית

לכל מד"כ 12-15 צוערים – יחס מדריך-חניך, שאינו מיטבי כלל ועיקר (מקובל יחס של 6:1 כיחס המזערי, שעדיין מאפשר חניכה אישית). הצלחת המד"כ במשימתו כחונך מותנית ביכולתו ליצור מערכת של יחסי אמן הדדיים עם הצוערים וכן ביכולתו לתרום להם מקצועית ומנהיגותית. המד"כים הם ממיטב הנוער; אך בהעדר הכשרה מתאימה, גם ה"מיטב" מתקשה מאוד במילוי משימותיו-בחניכה. לכן, גם אינו נתפס כגורם משמעותי בהכשרת הצוערים, בעיני הצוערים ובעיני הסגל הבכיר בפלוגה. ככל שמעמד המד"כ נפגע, כן נפגעת החניכה האישית, ועמה הכשרת הצוערים.

פתרונות חלקיים

עידוד הצימאון לדעת והקניית הרגלי-לימוד למפקדים, על-ידי קריאה, על-ידי עיון ועל-ידי חיבור עצמיים ומבוקרים – זו השיטה הרצויה והמתאימה לתנאי-השירות ולגילם של הלומדים, אם כי אין לוותר על הרצאות מדריכות, מפרשות ומכוונות. ולעולם יש לעורר מפקדים להרחיב את דעתם, כי אין סכנה גדולה לטיבו של הצבא מאשר מפקדים צרי-מוחין ונוקשים. מפקדים מפותחים ונאורים יעמידו צבא נאור רחב-דעת וצמא-דעת.

יגאל אלון

הפתרונות, המפורטים כאן, תכליתם להתגבר, ולו גם חלקית, על חלק מהמגבלות ומהליקויים. רוב הפתרונות נבחנו כבר במהלך הכשרת הסגל, אך גם כך הם עדיין בבחינת כלי גולמי, הדורש עיבוד ושכלול.

◆ הכשרת סגל

הכשרת הסגל חייבת להימשך שמונה שבועות לפחות. למ"פים נדרשים שבועיים נוספים על מנת להכין את ההכשרה. תכנית ההכשרה כוללת:

- שבוע הכנות, שבו מחלק המ"פ מטלות בהכנת שיעורים ותרגילים לאנשי הסגל, והסגל מכין עצמו לקראת העברת המטלות. מאחורי קביעה זו עומדת ההנחה, כי הסגל מכשיר את עצמו, ולא מישהו אחר מכשירו. העיקרון הזה מכריח את הסגל לגלות מעורבות פעילה בהכשרתו, מספק הזדמנות לכל איש סגל להתנסות בהעברת תוכן מקצועי מסוים, ולהתעמק בו, ומאפשר לשאר אנשי הסגל לחנוך אותו ביכולתו המתודולוגית, והם עצמם מתנסים בחניכה.
- שבוע סדרת ערכים ומנהיגות, שבו מתווה המ"פ את רוח הפלוגה ואת הקווים, שינחו את הסגל בעבודתו.
- סדנת חניכה בת שלושה ימים, שבה מתעמק הסגל בטכניקות חניכה, ומתרגלן.
- ארבעה שבועות וחצי של אימון מקצועי במודל הקורס תוך מעבר מלא על כל תרגילי המפות ועל



ולקבל מהצוער הערות על הנעשה בקורס – שיחה, שתכליתה פיתוח הצוער, הנותנת לצוער תחושה, כי הוא גורם משמעותי במערכת ההכשרה, דעתו נשמעת, והוא זוכה להתייחסות.

בתרגילים יש להקפיד על הציוותים הפתתיים האורגניים, ויש להקפיד, כי כל מד"כ יחונך את פתתו, ולא ייווצר מצב, שבו שלושה מד"כים וממ"ח צופים במחלקה שלמה. אם אין מד"כ חונך לכל פתה (לפעמים מד"כ אינו נוכח בתרגיל כיוון שהוא חונך נוהל קרב של צוער אחד), ימלא את תפקיד החונך אחד הצוערים, ובכך תהיה בידו הזדמנות לתרגל את עצמו כחונך – משימה אופיינית למ"מ. צוער, המתפקד כחונך בתרגיל, חייב לקבל תדריך פרטני מאיש סגל לקראת משימתו. התדריך יכול פירוט לקח והישג נדרשים (לה"נים) בתרגיל וכן הנחיה בדבר השימוש ב"דפית התצפית" – דפית, שגובשה בפלוגה, ותכליתה לכוון את החונך הלא-מנוסה לאבחן נקודות אופייניות לכשל בתרגילים.

◆ מתרמ"פ למשחק מלחמה

בתרמ"פים המסורתיים ישולבו שלושה יסודות נוספים: • הצוער לא "יצנח" לתוך שדה הקרב, אלא יידרש

למימוש הדבר היא מגבלת הזמן. כרגע לא ברור האם הדבר ברהיתכנות בכל התרגילים בקורס. תחום נוסף, שבו ניתן לשפר את הלמידה הקבוצתית הוא תחום הפקת הלקחים, תיעודם ושימורם. הקפדה על תחקירים ממצים, ענייניים וממוקדים, חיוב מפקד מתרגל להוציא דר"ח לסיכום לקחים בסוף כל תרגיל ובסוף כל מטלה והכוונת מפקדים מתרגלים חדשים לעיון בלקחי קודמיהם, כל אלה בכוחם לשפר את הלמידה ואת ההרבדה.

★ **הגדלת כמות ההתנסויות.** בחלק מהתרגילים ניתן לפצל את המחלקה לשניים, כאשר בכל מחלקה יהיו חמישה-עשר-עשרים צוערים, שיבצעו תרגיל מחלקתי בסד"כ חסר. נראה, כי כדאי להשתמש בשיטה זו דווקא בתרגילים בסיסיים, והדבר אף נוסה, אם כי מעט פעמים, בקורס הקודם.

◆ שיפור יכולת החניכה

מלבד הדגשת ממד החניכה בהכשרת הסגל, יש ליצור בקורס התניה מבנית, המחייבת מד"כ להיצמד לצוערים שבפתתו. על המד"כ לשוחח פעם בחודש עם כל אחד מצועריו על מצב הצוער בקורס ועל דרכים להשתפרות,

להכין את הכוח למשימתו. יהיה עליו לקבוע מסגרת זמן לשלבים השונים בנוהל קרב – נושא בעייתי ברמת המ"מ וברמת המ"פ.

• לאחר שכל צוער יסיים לכתוב פקודה ו/או מרשם קרב, יימשך התרמ"פ במשחק מלחמה, שייערך בקבוצות של ארבעה-חמישה צוערים נגד מד"כ, שתפקידו לתקוף את התכנית בתורפתה. משחק המלחמה, המייצג שדה קרב דינמי (ולכן, ריאלי יותר), יאפשר לכל צוער לבחון את תכניתו נוכח אויב. למעשה, בשיטה זו מקבל כל צוער משוב אישי לתכניתו, דבר שכמעט שלא היה אפשרי בעבר.

• במשחק המלחמה ישולבו אירועים מנהיגותיים, הקשורים בהכנת הכוח למשימתו, ובהתנהגויות של פרטים ושל קבוצות בתוך המחלקה. שילוב האירועים המנהיגותיים תוך כדי לחימה, יביא את הצוער לחשיבה ברובד נוסף על הרובד הטקטי. בתום משחק המלחמה ייערך תחקיר ביחס ללחימה של אחת הקבוצות, כאשר נוהל התחקיר זהה לנוהל התחקיר אחר תרגיל בסדר"כ מלא. התחקיר יקיף את האירועים הטקטיים ואת האירועים המנהיגותיים במשחק. הרחבת התרמ"פ פים לכדי משחק מלחמה תגזול זמן רב יותר ממה שהוקדש עד כה לשלב הזה בלימוד. השפעת הנוהל הזה על מבנה הקורס עדיין דורשת בחינה.

◆ המחלקה הדמיונית

הכנת המחלקה ללחימה תיעשה נוכח מחלקה דמיונית, שאתה יעשה הצוער היכרות בראשית הקורס. לצוער תוצג "תמונה" של המחלקה: רמה מקצועית, רמת גיבוש, הלכירוח, טיפוסים במחלקה וכו'. המחלקה תעבור מתרמ"פ לתרמ"פ, כאשר כל קרב יגרוור שינויים מסוימים בה, שיחייבו הכנה מחודשת לקראת הקרב הבא. לקראת סיום הקורס יידרש כל צוער לתכנן את חזון המ"מ שלו ואת פעולותיו עם הכניסה לתפקיד החדש. "חזון המ"מ" יוגש כעבודה מסכמת בקורס, והצוער יזכה בחניכה צמודה במהלך גיבושה.

סיכום

מן הראוי שתיתנו על כך את לבכם, ותכשירו עצמכם לעבודה הקשה. מדינת ישראל בוטחת בצבאה. צבא הגנה לישראל מאמין במפקדיו הצעירים. האמון הזה מחייב אתכם.

רב-אלוף יגאל ידין⁵

גם לאחר יישום הפתרונות התלקיים, וגם לאחר שנשכלל שיטות הכשרה, ונשפרו ייותרו נושאים כבדי-משקל, שלא בחינתם לא יהיה בידנו מודל לקורס מיטבי להכשרת קצינים. נידרש ליצור מערכת אובייקטיבית, ככל שאפשר, להערכה, שתוכל לומר לנו, האם "המוצר",

5. היוצא משערי בית-הספר לקצינים, כשיר להתמודד עם מציאות שדה הקרב, והאם השינויים, שביצענו, אכן, נושאים את הפירות המצופים.

נידרש לבחון מהיסוד את שיטת ההוראה. יש הגורסים, כי לימוד המ"מ צריך להתחיל ברמת הגדוד, ורק לאחר לימוד מעמיק של רמה זו יש להתמקד ברמות הנמוכות יותר. גם אם נראה, לכאורה, כי גישה זו מופרכת, הרי עצם מימושה בצבא גרמניה מחייב בחינה יסודית.⁶

נידרש לבחון מן היסוד את אורך הקורס. לא בטוח, כי במציאות המסתבכת ובנטייה הכלל-עולמית להסתמך על צבאות מקצועיים, ניתן להישאר בדפוסי הכשרה, שהיו מקובלים לפני ארבעים שנה ויותר. אם יתברר, כי אכן, יש להאריך את הקורס, אסור שמלאכת הוספת התכנית תיעשה טלאי על טלאי. יהא עלינו לבחון את מערכת ההכשרה החל מהגיוס וכלה בקורס הקצינים. יהא עלינו לבנות מודל מיטבי להכשרה לכלל התקופה, ולקורס הקצינים בפרט. אחר נידרש לרמת מוכנות גבוהה ליוזם שינויים מערכתיים, ולהובילם, על העלויות הכבדות הכרוכות בכך, ועל השינוי, שזה יכול לחולל בהגדרת סדרי עדיפויות.

לבסוף, עלינו לזכור תמיד, כי האדם הוא מכפיל הכוח היחידי האמיתי, וכי הכשרתו הנה עוגן מרכזי במערכת, שכל שאר תת-המערכות מיישרות קו לפיו. לכן, עליו לעמוד בראש סדרי עדיפויותינו בהשקעת האמצעים. לפני כמה שנים פרסמה הוצאת "מערכות" קובץ מאמרים על איכות וכמות. בדברי המבוא לקובץ ציינו העורכים:

יהיו אשר יהיו מרכיבי האיכות, וישופרו ככל שישופרו, מקדם האיכות המרכזי יהיה תמיד האדם. ייחודו של האדם טמון בקושרו הקומבינטורי, המעניק לכוח איכות, החורגת בהרבה מסיכום מתימטי פשוט של כמות מרכיביו ושל איכותם. בתור שכזה האדם הוא הגורם, המתנה יותר מכל את ההכרעה, ועליו יש להוסיף ולשים את הדגש בבניין הכוח הצבאי. במיוחד חשוב לטפח את המפקדים בכל הרמות, ולהעמידם במוקד תהליכי ההכשרה והחינוך בצבא, ולהבטיח, כי ישלבו בתוכם תבונה לעשות תחבולות ותכונות נפש לעמוד בעומס הלחימה ולהקדין מנהיגות על הכפופים להם.⁷

דומה, כי כל מלה נוספת מיותרת.

קולונל פסטקה (קצין גרמני) ציין בראיון לעיתון אמריקני: "אצל הצוערים שלנו אנו משתמשים בתסריטים גודדיים. הצוער עוד אינו סג"מ, אבל בהתאם לשיטת האימון העקיבה שלנו, שני דרגים קדימה, אנו מציבים את הצוער תחילה ברמת הגדוד. כך, הוא יוצר לעצמו מסגרת הבנה, שתאפשר לו לדעת מה הוא עושה, כשהוא מתחיל לשקול כיצד יפעיל את מחלקתו. הוא לא יוכל לקבל החלטות הגיוניות בכל הנוגע להפעלת מחלקה או פלוגה, אם לא יידע היטב כיצד משתלבת יחידתו בתמונה הגדודית הכוללת."

Marine Corps Gazette,

(October 1983

צבי עופר ואבי קובר

6. (עורכים), איכות וכמות,

מערכות, 1985, ע' 10.

7. איגרת הרמטכ"ל לקצונה

הזוטרה, תשי"א, מערכות

ק"ח-ק"ט, ע' 73.



תחייית האסלאם

המאבק של המשטר במצרים

(שריעה) – מהווה עבורם יעד מרכזי. החלל הרעיוני, שנוצר עם כישלון הלאומיות הערבית בסוף שנות השישים, התמלא חלקית בהדרגה על-ידי התורה של קטב ושל הוגים אסלאמיים אחרים. החלל הזה והמצוקות הכלכליות והחברתיות של מרבית העם המצרי דחפו רבים לאמץ אידיאולוגיה פשטנית זו כמרשם לפתרון חולייה של החברה המצרית.²

מבחינתם של ארגוני האסלאם הרדיקלי, פעילות הטרור הנה שלב חיוני והכרחי בדרכם אל השלטון. מאבקם טוטאלי, ואין בו מקום לפשרה; לכן, האתגר, הניצב בפני מבארק, הנו, ככל הנראה, הקשה והמסובך ביותר מאז נבחר לרשת את סאדאת בשנת 1981.

האתגר האסלאמי במתכונתו הסונית אינו נחלה פרטית של מצרים, אלא הוא אזורי במהותו; אלג'יריה, סודאן, ירדן ומדינות נוספות מתמודדות עם האתגר הזה, אם כי נסיבות ההתמודדות ואופניה, כמובן, שונים בכל אחת מהמדינות הללו.³ אף כי האתגר האסלאמי נתפס על-ידי המערב ועל-ידי השליטים במדינות ערב כאיום על אינטרסיהם, ראוי להדגיש, כי חלק מהאוכלוסייה המוסלמית-ערבית רואה בתנועה האסלאמית תופעה חיובית, המציעה סעד, נחמה ומפלט מקשיים כלכליים ומקשיים חברתיים ותקווה לעתיד טוב יותר.

הכהונה השלישית של הנשיא חוסני מבארק, שהחלה באוקטובר 1993, עומדת בסימן גידול חסר-תקדים בפעילות הטרור של ארגונים אסלאמיים במצרים. בקיץ 1983, בעקבות ההוצאה להורג של הנאשמים ברצח הנשיא אנואר אל-סאדאת, קבע חסן אבו באשא, שר הפנים, כי "תופעת הקבוצות הרדיקליות הדתיות נעלמת בהדרגה".¹ בתוך עשור שנים (1984-1994), הוחלפו שלושה שרי פנים, והטרור האסלאמי הפך לשגרת חיים ברחוב המצרי. לא פחות חשוב, תדמית מצרים כמדינה יציבה נפגעה קשות, ויכולתה להתמודד עם האתגר האסלאמי הועמדה בסימן שאלה. המאבק הזה עדיין מתחולל בזירות שונות במצרים, ואין לדעת מתי יסתיים וכיצד.

המאמר הזה מנסה לנתח את דפוסי הפעילות של הארגונים האסלאמיים נגד המשטר בעשור האחרון – בעיקר, במישור המאבק המזוין – ואת דרכי ההתמודדות של המשטר נגד פעילות זו.

הפעילות של הארגונים האסלאמיים בעשור האחרון הנה שלב נוסף (ואולי שיאו) של תהליך, שהחל בשנות השישים, כאשר רבים נהו אחר רעיונותיו של סיד קטב, ההוגה האסלאמי ממוצא מצרי. אף כי קטב נתלה על-ידי משטרו של עבד אל-נאצר בעוון פעילות חתרנית נגד המשטר בשנת 1966, עדיין מהווים רעיונותיו בסיס אידיאולוגי חשוב לארגוני האסלאם, ומטרתו – הקמת מדינה אסלאמית, המושתתת על ההלכה האסלאמית

1. A. Ayalon, "Egypt," MECS, Vol. 7 (1982-83), p. 425
2. על האידיאולוגיה של סיד קטב, ראו ע' סיון, קנאי האסלאם, תל-אביב, עם עובד, 1986, עמ' 93-124.
3. על כך ראו, למשל: ד' מנשרי (עורך), האסלאם הפונדמנטליסטי: אתגר ליציבות אזורית, תל-אביב, מרכז דיון לחקר המזרח התיכון ואפריקה, 1993.

ארץ הפרעונים

נגד האתגר האסלאמי

ד"ר אלי כודה*

הרכב הארגונים

כל ארגוני האסלאם במצרים רואים בהקמה של משטר אסלאמי יעד אסטרטגי עליון. ההבדל העיקרי בין הארגונים נוגע לטקטיקה "הנכונה", שיש לאמץ על מנת להשיג מטרה זו. בהתאם לחילוקי הדעות, ניתן לחלק את הארגונים האלה לשלוש קבוצות עיקריות:

★ **האחים המוסלמיים** – הארגון נוסד בשנת 1928 על-ידי חסן אל-בנא. חותר להקמת משטר אסלאמי, המבוסס על השריעה. היעד הזה, בהתאם לאידיאולוגיה של הארגון, יושג בהדרגה, תוך שימוש באמצעים הסברתיים וחינוכיים. הארגון הוצא מחוץ לחוק בשנת 1954, והתפורר למחצה בשנות החמישים ובשנות השישים. בתקופת משטר סאדאת, הפכו "האחים המוסלמיים" לאופוזיציה החשובה ביותר, אך מעולם לא זכו להכרה רשמית כמפלגה. הדבר הזה הביא את הארגון לשתף פעולה עם מפלגות אחרות – ופד, מפלגת העבודה הסוציאליסטית והמפלגה הליברלית – במטרה להשתלב במערכת הפוליטית, ולשנותה מבפנים. "האחים המוסלמיים" אינם מיוצגים כיום במועצת העם, אולם פעילותם החוץ-פרלמנטרית מורגשת היטב. הארגון פעיל לא רק במסגרת הפוליטית, אלא גם – ולעתים בעיקר – במישור החברתי ובמישור הכלכלי. כך, בעקבות רעידת האדמה בקהיר באוקטובר 1992 הצליחו "האחים המוסלמיים" להציע סעד ועזרה לנפגעים ביעילות רבה יותר מהבירוקרטיה המצרית. המשטר מעדיף להעלים עין, ולהשלים עם קיום הארגון, שנחשב מתון, בהשוואה לארגונים אסלאמיים אחרים. עם התגברות מעשי האלימות, גינו מנהיגי "האחים המוסלמיים" בחריפות את המעשים האלה מתוך רצון להבליט את השוני בינם ובין ארגוני האסלאם הרדיקלי. מחמד חמיד אבו אל-נצר, מנהיג הארגון (או בכינויו "המדריך העליון") הוא דמות בלתי-כריזמטית. בעורפו נושפים שני מנהיגים צעירים, סיף אל-דין אל-בנא ומא'מון אלהודיבי, בניהם של מנהיגים חשובים ב"אחים המוסלמיים" בעבר.

★ **חבורות "אל-גמאעה אל-אסלאמיה" ו"אל-ג'האד"** – שני הארגונים הם "חוד החנית" של הפעילות האלימה נגד המשטר. ההבדלים בין שני הארגונים במהלך שנות השמונים היטשטשו בתחילת שנות התשעים, וכיום אינם משמעותיים. שני הארגונים פועלים באמצעות תאים קטנים וחשאיים, שרמת המידור בהם גבוהה ביותר, כאשר על כל אזור מופקד מנהיג מקומי ("אמיר"). ריבוי מעשי הטרור בשנים 1992-1994 מוסבר, בין השאר, על רקע שינוי מבני בארגונים, שאפשר ל"אמירים" מקומיים לקבל החלטות עצמאיות. כמות הפעילים בארגונים מוערכת בכמה אלפים, והם מרוכזים, בעיקר, במצרים העילית וברבעים העניים של קהיר. ככל הידוע, נמצאים מנהיגי הארגונים בכלא (עבוד אל-זמור), או בגלות מחוץ למצרים (שוּקִי אל-אסלמבולי ואימאן אל-זואהירי). שיח' עמר עבד אל-רחמן, שגלה ממצרים לניו יורק בשנת 1990, הנו המנהיג הרוחני של שני הארגונים (או, לכל הפחות, של "אל-גמאעה"). חולשתם נעוצה בעובדה שאין תיאום ביניהם, ואינם נהנים ממנהיגות – דתית או ארגונית – בעלת שיעור קומה.

"אל-גמאעה" מורכב מחבורות אסלאמיות רבות, שצמחו, בעיקר, בתוך הקמפוסים של האוניברסיטאות במהלך שנות השבעים. רעיונית, הקבוצות הללו הושפעו רבות מארגון "האחים המוסלמיים", ופעילותן הותרה על-ידי המשטר משום שראה בהן בלם לגידול השפעת השמאל והנאצריסטים. בסוף שנות השמונים השתלטו החבורות על התאחדויות הסטודנטים במרבית האוניברסיטאות המצריות. הערוץ הזה שימש בסיס להרחבת פעילויותיהן באמצעות גיוס כספים ואנשים. הגידול המרשים נבע במיוחד מהקשיים הכלכליים והחברתיים במצרים. מדיניות "הדלת הפתוחה" של סאדאת הביאה מצד אחד להתעשרות קלה ומהירה של שכבה דקה, ומצד שני העמיקה את הפער החברתי. במהלך שנות השמונים ובתחילת שנות התשעים חלה רדיקליזציה בפעילות הארגון, שעבר לפסים אלימים. הרקע להקמת "אל-ג'האד" שונה לחלוטין. הארגון,

מרצה להיסטוריה של המזרח התיכון באוניברסיטת תל-אביב, באוניברסיטה העברית בירושלים ובמכללת לוינסקי. עיבוד של חלק ממאמר, המתאר את ההתפתחויות במצרים בשנת 1993, שיתפרסם בשנתון Middle East Contemporary Survey של מרכז דיין לחקר המזרח התיכון ואפריקה. על מנת שלא להלאות את הקוראים, בחרתי להמעיט ככל האפשר בהערות שוליים. מרבית העבודה מבוססת על מאמרים, על ראיונות ועל דיווחים באמצעי התקשורת בערבית, בעברית ובאנגלית. את מראי המקומות ניתן למצוא בגרסה המלאה של המאמר MECS'1.

חלוקה זו מבוססת, בעיקרה, על תחקיר, שהופיע בשבועון המצרי צבא אל-ח'יר, נביל שרף אל-דין, "מפת הטרור במצרים", 22 באפריל 1993. לחלוקה מעט שונה, ראו י' אלטמן, "ארגוני אופוזיציה אסלאמיים במצרים", בתוך ע' איילון (עורך), משטר ואופוזיציה במצרים, תל-אביב, הקיבוץ המאוחד, 1983, עמ' 113-146.

מדוע שאעסוק בלימודים?
לכשאגדל מובטחת
לי עבודה.

מנהיג
הקיצוניות
בבתי-הספר



(רוז אליוסף, עשרה במאי 1993)

היו אנשי דת (עלמא') פרטיים, שהסיתו לעתים קרובות את המתפללים נגד הממשלה ה"כופרת".

♦ מאי 1987-יוני 1992 – תקופה זו, שהחלה בניסיון בלתי-מוצלח של "אל-גמאעה" לרצוח את חסן אבו באשא, שר הפנים, התאפיינה בגידול משמעותי בפעילות הארגונים האסלאמיים. המאפיין הבולט ביותר בפעילות זו היו תקיפות על רקע דתי נגד נוצרים קופטים, בעיקר במחוזות הדרומיים של מצרים, שבהם שוכנת אוכלוסייה מעורבת מוסלמית-נוצרית. כן נשדדו חנויות תכשיטים ובעלות קופטית במטרה לממן את מעשי האלימות. כוחות הביטחון, שהתקשו להתמודד עם פעילות זו, נאלצו להשלים עם קיומם של מאחזים אסלאמיים "עצמאיים" בתוך ערי הדרום (למשל, באסיט, בקנא ובסוהאג). פעילות זו הועתקה בהדרגה גם לשכונות העוני בקהיר (אמבאבה, עין שמס, שוברא ועוד) ולערים אחרות במרכז (אל-פיום, קלויב ועוד). העימותים הבידתיים שטשטשו את העובדה, שמעשי אלימות נגד אוכלוסייה קופטית בלתי-מוגנת לא היו מטרה כשלעצמה, אלא שלב נוסף בהסלמה לקראת העימות המכריע עם המשטר.

עם פיטורי אבו באשא, מונו שני שרי פנים, זכי בדר (1990-1987) ועבד אל-חלים מוסא (1990-1993), שלא השכילו ליצב את הזירה הפנימית, למרות מאסרים המוניים של פעילים אסלאמיים ולמרות נקיטת שורה נוספת של צעדי-עונשין.

♦ יוני 1992 ואילך – תקופה זו החלה ברציחת הסופר הליברל פרג פודה ובניסיונות ראשונים לפגוע בתיירים זרים בדרום מצרים. הפיגועים האלה תכפו במהלך 1993, כאשר מרכז הפעילות עבר בהדרגה גם לבירה המצרית. כן התנקשו באישים בכירים בממשל – שלושה ניסיונות לרצוח את ראש הממשלה, את שר הפנים ואת שר ההסברה – ופיגועים נגד אנשי ביטחון ונגד אנשי מערכת המשפט. התנגשויות חריפות בין אנשי הביטחון ובין גורמי האסלאם גרמו לנפגעים רבים בקרב שני הצדדים, כולל אזרחים מצרים חפים מפשע. אין נתונים מדויקים לגבי כמות הנפגעים. הארגון המצרי לשמירה על זכויות האדם (EHOR) טען, כי במהלך 1993 בלבד נהרגו 137 איש, ומתוכם תשעים שוטרים, 39 אזרחים, שישה קופטים ושני תיירים זרים.⁵ מקורות אחרים מוסרים נתונים גבוהים יותר.⁶ ואילו סעד אל-דין אבראהים, חוקר מצרי חשוב, ציין, כי מתוך כ-1313 נפגעים בעימותים בין המשטר לקבוצות האסלאם הרדיקלי בשתיים-עשרה שנות כהונתו של מְבָאֲרֵק, שלושה-עשר בלבד נפגעו בחמש השנים הראשונות, 300 בחמש השנים הבאות, וכאלף בשנתיים האחרונות.⁷ למרות מחסור בנתונים מדויקים, ניתן לראות בבירור, כי בהיתקלויות, יזומות ומקריות, נהרגו יותר אנשי ביטחון מאשר חברי ארגונים אסלאמיים, והדבר מצביע על כושר לחימה דל של גורמי הביטחון אל מול יכולת לחימה מרשימה של אנשי הארגונים האלה.

בתקופה זו – וקרוב לוודאי אף קודם לכן – השכילו גורמי האסלאם לחדור למוסדות ממשלתיים ולמוסדות ציבוריים, כגון אוניברסיטאות, בתי-ספר, איגודים

שהוקם, כנראה, במחצית שנות השבעים, פעל, בעיקר, נגד הקופטים מתוך מטרה לערער את המשטר הקיים, ולהביא לנפילתו באמצעות עידוד מתיחות בין-עדתית. הארגון היה אחראי לרצח הנשיא סאדאת באוקטובר 1981. בעקבות הרצח, נקט מחליפו, חוסני מְבָאֲרֵק, שורה של צעדי עונשין, שהביאו לחיסול הארגון. חמישה מחבריו נתלו בעוון מעורבותם בהתנקשות, ורבים הושלכו לכלא. באחרונה הוקם הארגון מחדש, והיה אחראי – אם בשמו הישן, או בשמו החדש, "חלוצי הכיבוש" (טלאא'ע אל-פתח) – לשורה ארוכה של מעשי אלימות בשנת 1993.

★ ארגונים משיחיים – בקטגוריה זו נכללים כמה ארגונים קטנים – המוכר ביותר "אל-תכפיר ואל-הגרה" (קבוצה, המאשימה את החברה בכפירה, וקוראת להינתק ממנה), שהוקם עוד בתחילת שנות השבעים – שלא רק שאינם מקבלים את הסדר הקיים וחותרים לשנותו, אלא גם מאשימים את החברה בכפירה, ולכן חיים בפרישות (נפשית, או פיזית) ממנה. בהתאם לאידיאולוגיה זו, כל מי, שחי בחברה המצרית החילונית, הנו בגדר "כופר". הארגונים האלה היו אחראים, ככל הנראה, לשורה של פיגועים המוניים בקהיר במחצית 1993, שבהם נהרגו ונפצעו עשרות אזרחים חפים מפשע.

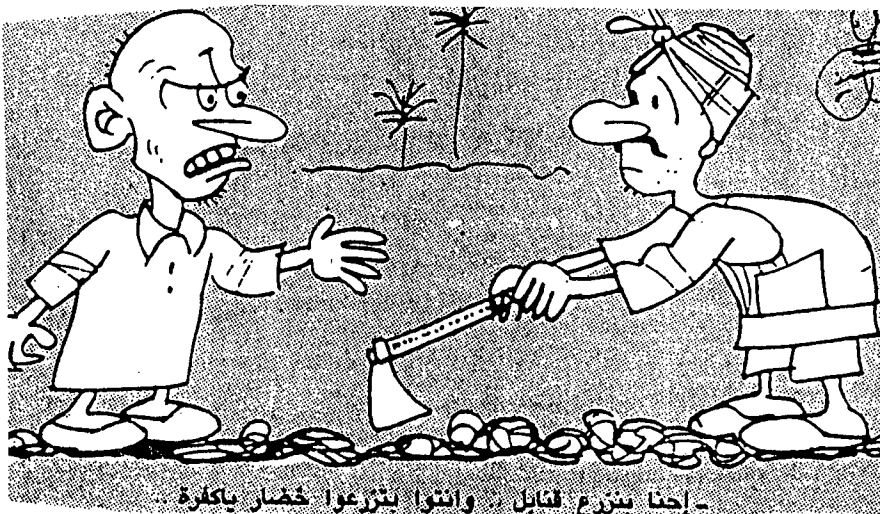
שלבי פעילות

ההתמודדות של מְבָאֲרֵק עם האתגר האסלאמי לאחר רצח סאדאת היתה מוצלחת רק בחלקה. לאחר רגיעה יחסית, שנמשכה כשלוש שנים, התעורר מחדש האיום האסלאמי בשנת 1984. ניתן לחלק את פעילות הארגונים בעשור האחרון (1984-1994) לשלוש תקופות:

♦ 1987-1984 – בשנים הללו גדלה בהדרגה כמות מעשי האלימות של ארגונים אסלאמיים, בעיקר, של "אל-גמאעה". כוחות הביטחון הצליחו, בדרך כלל, לדכא פעילות זו ללא קשיים מיוחדים. העובדה, שהמשטר התמקד במתן מענה לביטויים החיצוניים של התופעה, ולא טיפל בשורשיה החברתיים ובשורשיה הכלכליים, גרמה להתחזקות התנועה במישור העממי בטווח הארוך. כמות המסגדים גדלה משמעותית, כאשר מדביתם לא היו נתונים לפיקוחו של משרד ההקדשים, ונושאי הדרשות

5. "Egypt," in Economic Intelligence Unit (EUI) Country Report, 1st Quarter 1994, p. 10.
6. הארץ (16 בפברואר 1994) מסר, כי בשנת 1993 נהרגו מפעולות טרור 332 אזרחים ושוטרים ונפצעו 774.
7. Saad Eddin Ibrahim, Civil Society 3 (December 1993).

אנו זורעים פצצות, ואילו אתם זורעים ירקות, כופרים שכמותכם



— إنا نزرع القنابل، وانتوا تزرعوا خضار باكرة

(רוז אל-יוסף, שבעה ביוני 1993)

מינהלת הביטחון באזור אסיוט. דיווחים באמצעי התקשורת על מותם של אנשי משטרה כתוצאה מהתקפות של טרוריסטים אסלאמיים הפכו לעניין שבשגרה במהלך שנת 1993. במקביל, נעשו גם כמה ניסיונות – מרביתם כושלים – להתנקש בשופטים צבאיים, שגזרו עונשי מוות על פעילים אסלאמיים. "אל-ג'האד" אף פרסם פתוח, הקוראת לחסל שמונה שופטים, שהיו מעורבים בפסיקת עונשי המוות.

• התנקשויות באישי ציבור

לאחר רצח סאדאת, במהלך שנות השמונים ובשנות התשעים, נעשו כמה ניסיונות להתנקש בחייהם של אישי ציבור. בשנת 1990 נרצח רפעת מחגוב, יו"ר הפרלמנט, על-ידי גורמים אסלאמיים בלתי-מזוהים. גם נעשו ניסיונות

הבעל: תני לילד לשחק בסכין – במקום המשחק השטותי הזה, שהוא אוחד בידו.



— الزوج - حاتي سكبنة للواد يلعب بيينا بديل للعبة المسخرة اللي في ايدي ربي

(רוז אל-יוסף, שמונה בפברואר 1993)

מקצועיים ואמצעי התקשורת, וזאת מתוך מטרה להביא לשינוי בתכני ההוראה, לרכוש בסיסים לעוצמה פוליטית ולעוצמה כלכלית, ולהפיץ את תורתם ברבים. בשלב הזה הבין הנשיא, כי האלימות היא ממד מרכזי, אולם לא בלעדי, בפעילות האסלאמית הרדיקלית, ולכן הורה לממשלתו לאמץ תכנית כוללנית למיגור האיום הזה.

דפוסי פעילות הטרור האסלאמי

ניתוח דפוסי פעילות הטרור של הארגונים האסלאמיים מעלה, כי למרות חוסר התיאום בין הארגונים, פעילותם היתה מתוכננת היטב, מתוך מטרה לזעזע את אשיות המשטר בשלב הראשון, ולהביא להתמוטטותו בשלב השני. ניתן לציין לפחות חמישה מישורים בולטים בפעילות הטרור האסלאמי:

• פיגועים בתיירים ובאתרי תיירות

פעילות זו נועדה לפגוע בכלכלה המצרית, שהתיירות הנה אחד משלושת מקורות ההכנסה החשובים ביותר שלה (בנוסף לכספי המהגרים המצריים ולדמי השימוש בתעלת סואץ). פעילות זו אף הזיקה רבות לתדמית מצרים בעולם כמדינה חזקה ויציבה במזרח התיכון. אין נתונים מדויקים על ממדי ההפסד הכספי, אולם אמדנים שונים מעריכים זאת בכמיליארד דולר, שהם כשלושים-ארבעים אחוזים מההכנסות מתיירות. את ההישג הזה זקף לזכותו "אל-גמאעה", שהיה אחראי למרבית הפיגועים נגד תיירים ונגד אתרי תיירות בדרום מצרים ובאזור קהיר. במהלך המחצית הראשונה של 1993 אירעו לפחות שמונה פיגועים חשובים, כולל פיצוץ בבית קפה הומה תיירים בקהיר, ליד הכיכר המרכזית אל-תחרי, שבו נהרגו שלושה זרים, ונפצעו שמונה-עשר. בניגוד לפיגועים אחרים נגד תיירים, לקח על עצמו "אל-ג'האד" את האחריות לביצוע התקפה זו.

מעשי אלימות נגד תיירים "כופרים וטמאים" קיבלו "הכשר" דתי על-ידי פתוח (פסק-הלכה דתי), שפרסם שיח' עמר עבד אל-רחמן. בהתבסס עליה, פרסם "אל-גמאעה" אזהרה לזרים ולתיירים, כי עליהם לעזוב את המדינה, משום "שאנחנו חוששים, שהם ייהרגו במאבק בינינו ובין השלטון החילוני". הפיגועים נגד תיירים, שפסקו כמעט לחלוטין במחצית השנייה של 1993 – ככל הנראה, כתוצאה של מדיניות "היד-הקשה" של המשטר – חודשו בסוף דצמבר 1993. למרות שהמשטר עשה ככל יכולתו לבלום תופעה זו, הודה מבארק באחד מנאומיו, כי "אף מדינה בעולם אינה יכולה לערוב לביטחון מבקריה כל הזמן".

• פיגועים בגורמים בממסד הביטחוני ובממסד המשפטי התקפות יזומות על גורמי הממסד האלה בוצעו לעתים תכופות, בעיקר, על-ידי "אל-גמאעה" במטרה להפגין את חולשת המשטר בהתמודדותו עם גורמי האסלאם. קציני משטרה בכירים ושוטרים זוטרים היו לקרבנות של פיגועים, שהתרחשו במצרים העלית ובאזור קהיר. כך, למשל, נרצח בשלושה-עשר באפריל 1993, סגן ראש

תגובת המשטר

ההתמודדות עם האתגר האסלאמי – או "שמירה על יציבות מצרים ועל ביטחון אזרחיה" בלשון הנשיא מבארך – הפכה בשנות התשעים למטרה העיקרית של המשטר. פומבית, ניסה מבארך להמעיט ככל האפשר מהשפעתם השלילית של מעשי הטרור על החברה המצרית. מעשי הטרור הוצגו כתוצר לוואי של הטרור הבינלאומי. בנאומיו, דאג הנשיא תמיד לעשות הבחנה ברורה בין המונחים "אסלאם" ו"טרור". לדידו, מבצעי הפיגועים אינם "מוסלמים", אלא פושעים. אף שהנשיא היה ער לשורשים המקומיים של האלימות הדתית, הוא הרבה להאשים את איראן ואת סודאן במתן מימון ומקלט לטרוריסטים. בפועל, נראה, כי בשנים 1993-1994 ניסה המשטר לנקוט שורה של צעדים מקיפים ותקיפים נגד ארגוני האסלאם, שגם נועדו להיות מענה לשורשים הכלכליים של האלימות הדתית ולשורשיה החברתיים. בכך נטש מבארך – ככל הנראה, סופית – את האופציה לדרושיח עם הארגונים האלה, שנקט לעתים המשטר, אולם לא הביאה להישגים של ממש. במסגרת מדיניות זו ניתן לציין את הצעדים הבאים:

★ מאסרים המוניים והתנגשויות יזומות

בדומה למדיניות הממשלה בעבר, המשיך מבארך לאסור אלפי חשודים בפעילות חתרנית נגד המשטר (מספרם מוערך בכ-8,000-10,000). ריבוי העצורים אילץ את משרד הפנים לנקוט שני צעדים: ראשית, להשקיע כסף רב בהרחבת בתיכלא קיימים ולבנות בתיכלא חדשים; שנית, ליצור חיץ כלשהו בין העצורים לאחר שבתיכלא הפכו חממה לגיוס פעילים חדשים ולחינוכם. כוחות הביטחון לא הסתפקו בפעילות מגיבה זו, אלא נקטו גם שורה של פעולות יזומות, המבוססות על מידע מודיעיני, שנועדו להפתיח את הארגונים. פעילות זו גררה התנגשויות חריפות בין כוחות הביטחון ובין גורמי האסלאם, שהביאה להריגתם ולפציעתם של מאות בשני הצדדים. המאסרים ההמוניים וההתנגשויות היזומות – שבהן ננקטה מדיניות של "ירי על מנת להרוג" – עוררה ביקורת חריפה של "אמנסטי" ושל הארגון המצרי לשמירה על זכויות האדם.

★ העברת משפטים לבתידין צבאיים

הליך השיפוט המייגע בבתידין האזרחיים והעונשים הקלים יחסית שהטילו הביאו את המשטר להעביר את הדין לבתידין צבאיים, בהתאם לחוק נגד הטרור, שאישר הפרלמנט ביולי 1992. החוק החדש העניק למשטר כלי יעיל לטפל בחברי ארגוני האסלאם הרדיקלי. הוא כלל, בין השאר, עונשי מוות על הנוטלים חלק בפעילות טרור ומעצרי-מנע. האופוזיציה ערערה על העברת המשפטים לבתידין צבאיים, אולם בית-המשפט העליון קבע, כי הנשיא רשאי לעשות זאת, בהתאם לחוק האמור. כצפוי, בתידין האלה זירזו את ההליכים המשפטיים. במהלך 1993 הוטלו על 38 נאשמים זר-דין מוות ו-29 הוצאו להורג בתלייה (השאר נשפטו שלא בפניהם). הכמות הרבה של הוצאות להורג – הגדולה ביותר במצרים



(אלגומהוריה, 25 באפריל 1993)

לפגוע באינטלקטואלים מצריים, שפעלו נגד האסלאם הפונדמנטליסטי, או התבטאו נגדו: מכרם מחמד אחמד, עורך השבועון רבי-התפוצה "אל-מצור", יצא ללא פגע מניסיון התנקשות בשנת 1987, אולם הסופר הידוע פרג פודה נרצח ביוני 1992. שנה מאוחר יותר הגיעה תעוזת ארגוני האסלאם לשיא חדש: במהלך השנה נעשו שלושה ניסיונות להתנקש באישי ממשל: באפריל נגד צפנת אל-שריף, שר ההסברה; באוגוסט נגד חסן אל-אלפי, שר הפנים החדש; ובסוף נובמבר נגד עאטף צדקי, ראש הממשלה הוותיק. אף שכל ניסיונות ההתנקשות הללו נכשלו, הם גרמו נזק רב לתדמית המשטר, וזעזעו מחדש את אשיותיו.

• פיגועים במטרות תרבותיות ובמטרות כלכליות

ארגוני האסלאם הרדיקלי שמו להם למטרה לפגוע ב"מטרות תרבותיות ובמטרות כלכליות", המהוות סמל לשחיתות המשטר ולכפירתו. מועדוני לילה, חנויות לממכר אלכוהול ולממכר סרטי וידאו ובתי קולנוע, המציגים סרטים מערביים, הפכו למטרות קורצות (זאת גם משום שהמטרות הללו מוגנות פחות מאתרים אחרים). כך, למשל, בסוף דצמבר 1993 הותקף בית קולנוע בפרבר של קהיר, שהקרין סרטים בלתי-מצונזרים מהפסטיבל הבינלאומי של קהיר. בפיגוע, נהרג שוטר, ונפצעו שבעה אזרחים. בנוסף, במחצית הראשונה של 1994 הותקפו כמה מטרות כלכליות – בעיקר, בנקים – משום שעסקו ברבית (האסורה לפי האסלאם), והתירו פעילות של משקיעים זרים.

• טרור המוני

במחצית 1993 אירעו כמה פיגועים המוניים בלב קהיר. אשר גרמו למותם ולפציעתם של עשרות אזרחים. הם בוצעו על-ידי גורמים אסלאמיים בלתי-מזוהים. "אל-גמאעה" ו"אל-ג'האד" הכחישו כל מעורבות בפיגועים, שעוררו מטבע הדברים סלידה וטינה של האוכלוסייה נגד מבצעי הפיגועים. ניתן לשער, כי הפיגועים האלה בוצעו על-ידי אחד מארגוני האסלאם ה"משיחי", הרואים בחברה המצרית חברה "כופרת", ומשום כך גם מתירים את דמם של אזרחיה.



(רוז אליוסף, אחד עשר בינואר 1993)

אסלאמיים ובאמצעות שינוי תכני הלימודים. שר החינוך נקט שורה של צעדים, שנועדו לבלום תופעה זו. כמו כן, בוטלו תכניות רדיו ותכניות טלוויזיה, שניצלו את אמצעי התקשורת הממלכתיים על מנת להעביר מסרים אסלאמיים רדיקליים. הוחלט, כי רק אנשי אסלאם מטעם אוניברסיטת אל-אזהאר ומטעם משרד ההקדשים ישוחחו באמצעי התקשורת. למרות מחויבות הנשיא לחופש הביטוי, הפעילה ממשלת מצרים בעת הצורך צנזורה על העיתונות. כך, למשל, נסגר זמנית השבועון "אל-אסרה אל-ערביה" לאחר ש"האחים המוסלמיים" השתלטו עליו, והחלו לתקוף בחריפות את מבארכ ואת משטרו. כן, אסרה הממשלה לפרסם ראיונות עם "קיצונים" אסלאמיים – לאחר שכמה עיתוני אופוזיציה פרסמו ראיונות עם מנהיגים, שגלו מחוץ למצרים, שנערכו באמצעות פקסמיליה, או בטלפון.

★ ארגון מחדש של משרד הפנים ושל מערך המשטרה
אחד הצעדים הכמעט-שגרתיים של המשטר בטיפול בבעיות פנים היה החלפת שר הפנים, האחראי על מנגנוני הביטחון במדינה. גם עתה ננקט הצעד הזה, כאשר חסן אל-אלפי, מושל מחוז אסיוט, החליף את עבד אל-חלים מוסא באפריל 1993. לאור העובדה שגם שני שרי הפנים האחרונים שירתו כמושלי אסיוט, נראה, כי דפוס חדש נקבע, והוא שהדרך למוֹנֵמֶע (בניין משרד הפנים המצרי) עוברת דרך אסיוט. העניין הזה אף הוכיח, כי ניסיון שטח נגד גורמי האסלאם, אף שאינו מרשם להצלחה, הנו תנאי הכרחי לקבלת משרה חשובה זו. החלפת שר הפנים הוסברה על רקע הביקורת הציבורית, שנמתחה נגד ניסיונותיו להידבר עם המנהיגים הכלואים של ארגוני האסלאם הרדיקלי. זה, ככל הנראה, היה אך אמתלה לפיטוריו. מבארכ לא היה מרוצה מהשיגיו בטיפול בטרור הפנימי.

אל-אלפי פתח בשורה של טיהורים במנגנוני המשטרה ובמנגנוני הביטחון, והחליף מושלי מחוזות בעייתיים. עיתוני האופוזיציה אף מסרו על הקמת "חידות מתאבדים" ללוחמה בטרור. במסגרת המדיניות החדשה, הציע משרד הפנים פרס של 15,000 דולר (סכום עתק במונחים מקומיים) לכל מי שימסור מידע, שיוביל למעצר של פעילים אסלאמיים. אל-אלפי עצמו, כאמור, היה קרוב לניסיון התנקשות בלתי-מוצלח כבר באוגוסט 1993.

במאה העשרים והראשונה מאז שהוצאו להורג רוצחי סאדאת בשנת 1983 – היתה הוכחה נוספת לנחישות המשטר לבלום את הגל האסלאמי בכל מחיר. הממשלה אף החליטה לפתוח מחדש את המשפט של שיח' עמר עבד אל-רחמן, המנהיג הרוחני של ארגוני האסלאם הפונדמנטליסטי, הגולה בניו יורק מאז 1990, שהואשם בליבויה מהומות נגד המשטר באל-פיום בשנת 1989. כתוצאה מכך, הוגשה בקשת הסגרה לארצות-הברית בתחילת יולי 1993, אולם עקב בעיות משפטיות טרם הוסגר השיח' למצרים. ההוצאות להורג לא הביאו לרגיעה במצב, לפחות לא מיד. ארגוני האסלאם הסלימו אר מאבקם, וניסו כמה פעמים לרצוח שופטים, שעמדו בראש בתי-דין צבאיים כנקמה על פסקי הדין הקשים.

★ חיסול בסיסים לעוצמה דתית-פוליטית

הממשלה פעלה לרכא את פעילות ארגוני האסלאם באמצעות נטרול בסיסי כוחם במערכת הפוליטית ובמסגדים. ראשית, הממשלה התנגדה בקביעות לאשר רשמית את קיומם של "האחים המוסלמיים" כמפלגה פוליטית. ככלל, מבארכ סירב לאשר קיום של מפלגות על בסיס דתי, או על בסיס עדתי, בטווענו, כי ההתרחשויות באלג'יריה ובירדן נגרמו במידה רבה בעטיו של המשגה הזה. עם זאת, הממשלה העדיפה להעלים עין מפעילות "האחים המוסלמיים" כל עוד ביקורתם נגד המשטר לא חרגה מעבר לגבול ידוע. מבארכ העדיף לאפשר אפיק פעילות לתומכי האסלאם, המזדהים עם "האחים המוסלמיים" – הנחשב לזרם ותיק ומתון – מבלי לשוות לפעילות זו אופי רשמי. עם זאת, הממשלה הצליחה להעביר בפברואר 1993 בפרלמנט (שבו יש שליטה מוחלטת למפלגת השלטון, המפל"ד) את "חוק האיגודים המקצועיים", שקבע הגבלות מסוימות על הבחירות לאיגודים המקצועיים. כוונת החוק היתה להוציא את האיגודים החשובים (כמו איגוד עורכי-הדין, איגוד הרופאים, איגוד המהנדסים ועוד) מידיהם של גורמים, המזוהים עם "האחים המוסלמיים", שהצליחו להשתלט עליהם באמצעות התארגנות מוקדמת ובאחוזי הצבעה גבוהים.

בנוסף, הממשלה החלה בפעולת "הלאמה" של המסגדים ברחבי המדינה. מתוך כ-170 אלף מסגדים במצרים, רק כשלושים אלף נמצאים תחת פיקוח משרד ההקדשים. עולה אפוא כי מרבית המסגדים לא נמצאו תחת פיקוח הממשלה, וכי רבים מהם פעלו מטיפים פרטיים, שיצאו בגנות המדינה. תכנית הממשלה היתה להשתלט בהדרגה על המסגדים האלה, ולמנות בהם דרשנים מטעם המדינה.

★ פיקוח הדוק על שידור מסרים דתיים

הממשלה נקטה שורה של צעדים, שנועדו לפגוע בתפוצת האידיאולוגיה האסלאמית הרדיקלית, כאשר החרימו מיליוני קלטות אודיו ווידאו, שהופצו בחינם למאמינים. הממשלה אף פתחה כ-55 מרכזי מידע ברחבי המדינה, שנועדו להפיץ מסרים נגד אלימות. בנוסף, ננקטו צעדים שונים למניעת "טרור חינוכי". גורמי אסלאם ניסו לחדור לתוך בתי-ספר ולאוניברסיטאות באמצעות החדרת מורים

אינך בני
ואיני מכירה
אותך



(מאי, תשעה-עשר באפריל 1993)

★ ניסיונות ליצור חזית פוליטית מלוכדת נגד הטרור, הממשלה פעלה לעודד אנשי דת, הקשורים לממסד, לצאת בגלוי נגד הטרור האסלאמי. הדובר הבולט ביותר נגד האלימות היה המופתי שיח' סיד טנטאוי, שיצא חוצץ נגד פסקי ההלכה השגויים של שיח' עבד אל-רחמן בזכות האלימות ובזכות הפגיעה בתיירות. עמדתו של שיח' גאד אל-חאק, השיח' של אל-אזהאר, היתה אמביוולנטית הרבה יותר. אולם הוא העניק את ברכתו להליך הוצאת הנאשמים להורג. הממשלה גם ניסתה ליצור חזית אחת עם גורמי אופוזיציה נגד הטרור. באפריל 1993, ביוזמת מפלגת השלטון, יצאו כל המפלגות בהודעת גינוי נגד האלימות. לפני בחירתו לכהונה שלישית באוקטובר 1993 קרא מבארך ל"דרישיח לאומי רחב" עם כל גורמי האופוזיציה, שחותרים לדמוקרטיה ומתנגדים לאלימות ולטרור. הדיון הציבורי בתכניו של דרהשיח הזה הפכו לאחד הנושאים המדוברים ביותר באמצעי התקשורת בסוף 1993 ובמחצית הראשונה של 1994. אף כי טרם הושגה כל הסכמה בין הממשלה והאופוזיציה, הצליח המשטר להוכיח בצעד הזה, כי כל גווני הקשת הפוליטית במצרים מתנגדים לאלימות של ארגוני האסלאם.

★ צעדים במישור הכלכלי ובמישור החברתי הגידול באלימות האסלאמית היה קשור ללא ספק להשפעות של הרפורמה הכלכלית, שהחלה בשנת 1991 בשילוב עם הבנק העולמי ועם קרן המטבע הבינ"ל. הרפורמות, אף שהשיגו הישגים נאים בתחום בלימת האינפלציה, בירידה בגרעון התקציבי ועוד, הביאו להאמרת מחירים ולפשיטות רגל רבות. כתוצאה מכך, החליטה הממשלה להתקדם בקצב הדרגתי יותר ביישום הרפורמות (במיוחד בקצב תכנית ההפרטה), ויזמה פרויקטים שונים בתחום הגבלת הילודה, בחינוך, באבטלה ובשיכון.

מבארך עצמו הדגיש, כי גידול האוכלוסין הוא "הבעיה העתידית הקשה ביותר". העריכו, כי בסוף 1993 היו כשישים מיליוני תושבים, ומספרם יגיע בשנת 2000 ל-71 מיליון, בהתאם לשיעור הנוכחי של ריבוי טבעי (2.3 אחוזים בשנה). תכנית הממשלה היתה להגיע לגידול של 1.9 אחוזים, או פחות. לשם כך, אף הוקם משרד חדש לענייני משפחה ואוכלוסין, בראשות ד"ר מאהר מהראן, מי שעמד בראש המועצה הלאומית לענייני אוכלוסייה. צעד שני נעשה בתחום החינוך: תקציב החינוך גדל מאוד, ננקטו צעדים להפסקת הפצת רעיונות אסלאמיים במערכת החינוך, והחלו לבנות אלפי בתי-ספר חדשים, שנועדו לענות על הגידול באוכלוסייה, ולהקטין את השיעור הגבוה של הבערות (לפי נתונים רשמיים: 47.1 אחוזים מהאוכלוסייה).

במסגרת תכנית החומש השלישית (1992/3-1996/7) הוקצו משאבים ליצור מאות אלפי מקומות עבודה חדשים מדי שנה עבור המובטלים הרבים (1.5 מיליון, לפי נתונים רשמיים; 4-4.5 מיליון, לפי נתוני האופוזיציה ולפי גורמים זרים) ועבור צעירים, הנכנסים לשוק העבודה. ואילו בתחום השיכון, 4 מיליארד ל"מ הוקצו במסגרת תכנית החומש לתכנית להריסת אזורי עוני, או לשיפוצם, ב-430 אתרים (המהווים, בדרך כלל, מוקדי פעילות אסלאמית) והעברת תושביהם לשיכונים חדשים. העניין הזה הופקד בידי המשרד ל"קהילות עירוניות חדשות", שהופרד ממשרד השיכון. הצעדים האלה נראים מבטיחים על הנייר, אולם יחלפו כמה שנים בטרם ניתן יהיה להעריך כראוי את מידת יעילותם בהקשר לבלימת האסלאם הרדיקלי.

★ שיתוף פעולה עם מדינות ערביות ועם מדינות מוסלמיות במקביל לניסיונות הממשלה לטפל בשורשים המקומיים של התופעה, היא פעלה לשתף פעולה עם מדינות מוסלמיות ועם מדינות ערביות במטרה לבלום חזית אנשים וכספים מהמדינות הללו למצרים. עם סיום המלחמה באפגניסטן ידוע, כי כמה מאות לוחמים מצריים חזרו לארצם (הם נקראו "האפגנים"), אולם גולים רבים עדיין נשארו במחנות באפגניסטן, או בפשוואר שבפקיסטן בראשות מנהיגים מוכרים מ"אל-ג'האד" - שוקי אל-אסלמבולי, אימאן אל-זואהירי וטלעת קאסם. נודע, כי מצרים הגישה לפקיסטן רשימה של קיצונים, שיש לגרשם, וכי משלחת מצרית ביקרה בפקיסטן במטרה להשיג הסגרה של כמה מנהיגים-גולים מצריים. מבארך אף נפגש בנובמבר 1993 בקהיר עם נשיא אפגניסטן מתוך מטרה לסכם על מאבק משותף נגד הטרור האזורי. מצרים גם פעלה להדק את הפיקוח על הגבולות היבשתיים עם סודאן ועם לוב, והגבילה את קשרי הטלפון עם חמש מדינות אסלאמיות, שהיו מוכרות כתומכות בטרור: סודאן, אפגניסטן, פקיסטן, איראן ועיראק.

מצרים חתרה לשתף פעולה עם מדינות ערביות נגד הטרור האזורי. במיוחד ניסה מבארך לשכנע את שליטי ערב הסעודית ומדינות המפרץ להתייצב נגד איראן ונגד סודאן, העומדות, לטענתו, מאחורי מימון הלוחמים ואימונם. לשם כך, יצא מבארך לביקור בן שמונה ימים



(רוז אליוסף, שלושה במאי 1993)

החברתיות או מהתמודדות עם האתגר האסלאמי. על מבארפ מוטלת האחריות לשבור את מעגל הקסמים של מצוקה כלכלית ושל מצוקה חברתית, המזין את האסלאם הרדיקלי.

אחת הדילמות העיקריות של המשטר היא כיצד להמשיך בקצב הרפורמות הכלכליות ללא ערעור הסדר החברתי. התהליך הזה נעשה במתינות הדרגתית מתוך מטרה שלא לנכר את המוני העם המצרי, שאינם רואים ברכה ברפורמות הללו, לפחות בטווח הקצר. עם עבר עגום למדי, והווה עגום עוד יותר, כל מה שנותר למבארפ הוא למכור את העתיד: בשנת 1995, הוא חזר ואמר, תושג יציבות כלכלית, ואילו במאה ה-21 יוכלו אזרחי מצרים ליהנות מפירות הרפורמות. כל ניסיון לשפוט את מידת הצלחתן של הרפורמות, או של צעדי המשטר נגד האסלאם הרדיקלי, יהיה מוקדם מדי בשלב הזה. עם זאת, הצעדים האלה מלמדים, כי המשטר ער לאיום, הנשקף לו, ומרפז משאבים רבים בניסיון לבלום את הגידול בגל האסלאם הרדיקלי.

ארגוני האסלאם הרדיקלי כבר הוכיחו, כי ביכולתם לגרום נזקים חמורים ליציבות המשטר ולתדמיתו. אופי פעילותם והרכבם מאפשר להם לבצע כמעט כל פיגוע אפשרי, כולל התנקשות בחיי הנשיא. אולם, יכולתם להשתלט על המדינה ועל מנגנוניה, לפחות בטווח הקצר, מוטלת בספק. מסקנה זו נובעת משתי הנחות יסוד: ראשית, הארגונים האלה חסרים תשתית פוליטית, תשתית כלכלית ותשתית חברתית מספיקות על מנת לתפוס את השלטון, ולהחזיק בו. זה נובע מהעובדה, שהמשענת העיקרית של המשטר – הצבא ויחידות הביטחון – עומדים לצדו במאבק נגד האסלאם הרדיקלי.⁸ שנית, כל צוות הקשת הפוליטית – כולל "האחים המוסלמים" – דוחים את פעולות הטרור ומגנים אותן.

למפרץ במחצית מאי 1993. אמנם, הוא הצליח לשכנע את המדינות הללו לנקוט כמה צעדים נגד ארגונים ונגד אישים מקומיים, שתמכו בטרור האסלאמי, אולם נראה, כי ניסיונו להשיג סיוע כספי לארצו במאבקה נגד הטרור לא עלה יפה.

השפעת הטרור האסלאמי על יחסי החוץ

התמקדות המשטר במאבק נגד האתגר האסלאמי לא פגעה, בשלב הזה, במעורבותו במוקדי מתיחות שונים באפריקה ובאירופה, ובמיוחד במעורבותו בתהליך השלום במזרח התיכון. יתירה מזו, נראה, כי ניסיונות מבארפ לשדר אווירה של "עסקים כרגיל" הביאה להעמקת מעורבותו בסכסוכים אזוריים מסוימים. עם זאת, לא ניתן להתעלם מהשלכות של הטרור האסלאמי במצרים על יחסיה עם מדינות מערביות ועם מדינות ערביות.

יחסי מצרים-ארצות-הברית הצטננו במהלך שנת 1993 בעקבות מידע על המעורבות העקיפה של שיח' עבד אל-רחמן בפיגוע במגדל התאומים בניו-יורק במאוס אותה שנה. אמנם, מצרים הסגירה את אחד החשודים בפרשה לארצות-הברית, אולם בקשתה להסגיר לידיה את עבד אל-רחמן הושבה ריקם כתוצאה מכמה בעיות משפטיות, שעלו בנוגע להסגרתו. מידע, שדלף אודות קשרים של גורמים בשגרירות ארצות-הברית בקהיר עם גורמים אסלאמיים – עניין שהוכחש נמרצות על-ידי מחלקת המדינה – העיב אף הוא על היחסים. עננה זו חלפה רק עם ביקורו של מבארפ בארצות-הברית באוקטובר 1993.

יחסי מצרים-איראן ויחסי מצרים-סודאן המשיכו להיות מתוחים בשל מעורבותן האפשרית במימון פעילות הטרור ובעידודה. עם זאת, המתיחות המצרית-סודאנית, שהיתה גם תוצאה של סכסוך גבולות באזור חלא'ב, פינתה את מקומה להידברות שקטה בין שתי המדינות לאחר פגישת מבארפ עם עמר אל-בשיר, שליט סודאן, בשולי הפסגה האפריקנית בקהיר ביוני 1993.

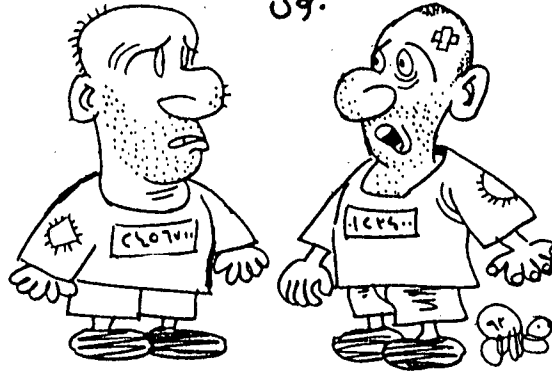
מבט לעתיד

תבוסתו של עבד אל-נאצר (1967) וסילוק מצרים מהליגה הערבית בעקבות חתימת הסכם השלום עם ישראל (1979) היו שני אתגרים חיצוניים, שהעמידו את המשטר ואת החברה במצרים במבחן קשה. סאדאת הצליח למחוק את חרפת התבוסה במלחמת יום הכיפורים, ומבארפ השכיל לנווט את מצרים בהדרגה בחזרה למקומה הטבעי במרכז הזירה הבין-ערבית. האתגר הנוכחי שונה במהותו מהאתגרים הקודמים משום שצמח מתוך החברה המצרית, וקורא תיגר על עצם הלגיטימיות של המשטר. בניגוד לעבר, הצלחות במישור החוץ – כמו למשל מחיקת חלק מהחובות בעקבות מלחמת המפרץ ותפקידה המרכזי של מצרים בתהליך השלום – שוב אינם תרופת פלא להסטת תשומת-לב ההמונים מבעיותיהם הכלכליות ומבעיותיהם

8. מחמד חוסיין טנטאווי, שר ההגנה, הדיש בראיון יוצא דופן לאל-אהראם באחד עשר באוקטובר 1993, כי הכוחות המזוינים הנם "קו ההגנה האחרון" נגד הטרור, ולא יוכלו להישאר אדישים אל מול סכנה זו.

החלטתי לחזור למוטב, שכן בתי-הכלא כולם הפכו למקום של פוליטיקה, של קיצוניות ושל שטיפת-מוח

גנב מקצועי
حرامي محترف سيون



מנהיגות המג'ד

(המשך מעמוד 31)

– אנה בלאס חאטוב .. לכן הסגורן כללה בפת
سياسية وتطرف وهرش دماغ !!!

(רוז אל-יוסף, שישה בספטמבר 1993)

ב. הגדרת תכנית תלת-שלבית לשינוי ברמת הביצועים של הגדוד:

שלב 1: התמקמות המג'ד כ"בעל-הבית" הדומיננטי בגדוד.

יישור קו מבחינת מנטליות צבאית בנושאי סדר, משמעת, רמת דרישות ומילוי הוראות, מעורבות אישית של המג'ד בעשייה.

שלב 2: הגדרת חזון המג'ד במונחי ערכים מרכזיים, סדרי עדיפויות וסוג הקצינים המועדפים.

שלב 3: האצלת סמכויות ופיתוח מפקדים.

בשלב הזה המטרה הנה להגיע למצב שבו הגדוד יפעל כמערכת עצמאית ללא צורך בהתערבות המג'ד.

העם המצרי, הידוע באופיו המתון, רואה בדאגה ובטינה את מעשי הטרור, שפוגעים לעתים קרובות באזרחים חפים מפשע. לכן, ארגוני האסלאם הרדיקלי יוכלו להיות חלופה ממשית למשטר רק אם יתגברו על מחלוקות פנימיות, ירחיבו את תשתיתם הכלכלית ואת תשתיתם החברתית, ויעמידו מנהיג בעל שיעור קומה, שיוכל לתרגם תיאוריה זו לכלל מעשה.

אם לא יחול שינוי פתאומי במשטר (כתוצאה מהתנקשות, או מסיבה בריאותית), צפוי מבארק, שהחל את כהונתו השלישית באוקטובר 1993, להמשיך בתפקידו כנשיא עד סוף המאה. במצב הזה, על ישראל ועל שכנותיה לקוות, כי מבארק – על אף סגנון שלטונו הבלתי-כריזמטי – ישכיל להתמודד בהצלחה עם האתגר האסלאמי, ולנווט את הספינה המצרית לחוף מבטחים בצד המערבי של המזרח התיכון.

לקריאה נוספת:

ע' איילון, "האתגר האסלאמי במצרים – האם המדינה יציבה כבעבר?" בתוך ד' מנשרי (עורך), שם, עמ' 35-42.

F. Ajami, "In the Pharaoh's Shadow: Religion and Authority in Egypt," in J. Piscatori (ed.), **Islam in the Political Process** (Cambridge: Cambridge University Press, 1983), pp. 12-35.

H. Ansari, "Secterian Conflict in Egypt and the Political Expediency of Religion," **Middle East Journal**, Vol. 38, No. 3 (Summer 1984), pp. 397-418

A. Goma'a, "Islamic Fundamentalism in Egypt During the 1930s and 1970s: Comparative Notes," in G. Warburg & U. Kupferschmidt (eds.), **Nationalism and Radicalism in Egypt and the Sudan** (New York: Praeger, 1983), pp. 143-158

G. Kepel, **The Prophet and Pharaoh: Muslim Extremism in Egypt** (London: al-Saqi Books, 1985)

S. Reed, "The Battle for Egypt", **Foreign Policy**, Vol. 72, No. 4 (September/October 1993), pp. 94-107

R. Rubin, **Islamic Fundamentalism in Egyptian Politics** (New York: St. Martin's Press, 1990).





היכולת לנוע ביעילות בין שני הניגודים מעסיקה כיום מפקדים רבים, ונראה, כי גם מערכת-העל מתלבטת בסוגיה זו. העומס, המוטל על המערכת הצבאית, יחד עם התביעה הבלתי-מתפשרת ל"אפס תקלות" מעמידים את יכולתה לגלות סובלנות לטעויות, ולקיים תהליכים, המשוחררים מחיפוש אשמים בלבד, ומכוונים להפקת לקחים, בפני מבחן מתמיד.

סיכום

תרגום הידע והתובנות לתהליכים של פיתוח מצוינות צוותית, או לשימורה, צריך להיות, לדעתנו, דרכיווני:

★ בנייה של מנגנונים נוספים לניהול נכון של המצוינות. המנגנונים הללו יענו על השאלות שהוצגו ועל שאלות נוספות (לדוגמה: פיתוח שאלוני משו, המתייחסים לממד הצוותי וכ"ב).

★ חיזוק ומיסוד של תהליכי למידה וחקירה, המאפשרים לצוות לבחון, ולהעריך את עצמו, את הנחות היסוד שלו, את התהליכים המודעים ואת התהליכים הלא-מודעים, המשפיעים על פעולתו ואת הפונקציונליות של התפקידים הרשמיים ושל התפקידים הלא-רשמיים של האנשים בתוכו; כל אלה – אל מול ייעודו ומול משימותיו.

להתנהג ולהתבטא בחופשיות, לפי אישיותם ולפי נטיותיהם, בתחומים הקשורים למשימה, אך גם בתחומים כלליים יותר, הקשורים לחיי הצוות. כך, פוגע הצוות בתחושת החופש הפנימי של חבריו, ומצמצם את השונות, הרלוונטית להצלחתו. שכן המחירים של מצב כזה הם ירידה באיכות הרעיונות ובאיכות תהליכי העברת המידע בצוות, ויתור על מקורות ועל יצירתיות ושחיקה בהנעה ובתחושת השייכות. לעניות דעתנו, ככל שיהיו יותר סובלנות ויותר פתיחות לשוני בין חברי הצוות, וככל שיכבד הצורך בשמירת הזהות האישית, כך, פרדוקסלית, תתחזק תחושת השייכות. במלים אחרות, ככל שתתאפשר שונות במקומות הרלוונטיים, היא "תפריע" פחות במקומות הלא-רלוונטיים, שבהם היא עלולה לפגוע בהצלחת הצוות במשימתו.

● למידה מטעויות מול "אפס תקלות"

לכאורה, גם כאן יש מתח בין שני ניגודים, וגם כאן, רק ההכלה של האחד מאפשרת את קיום האחר. היכולת ללמוד מטעויות – במלים אחרות, הסובלנות לטעויות – מקורה בהכרה עמוקה, כי הדרך לצמיחה ולהתפתחות מחייבת התנסות ולקחת סיכונים, העלולים להביא לכשלים בביצוע. חשוב להדגיש, הסובלנות לטעויות אינה עומדת כערך בפני עצמו, אלא מעוגנת בתביעה חדמשמעית ללמוד מכל ביצוע – בין כושל ובין מוצלח – ולהפיק ממנו לקחים. כאשר לא מתקיימים מנגנוני למידה, יש סכנה, כי הסובלנות לטעויות תהפוך להרשאה לרשלנות, או להתפשרות.



חידושים בטכנולוגיה הצבאית חידושים בטכנולוגיה הצבאית
 חידושים בטכנולוגיה הצבאית חידושים בטכנולוגיה הצבאית
 חידושים בטכנולוגיה הצבאית חידושים בטכנולוגיה הצבאית
 חידושים בטכנולוגיה הצבאית חידושים בטכנולוגיה הצבאית

הרוסים בחזית הפיתוח של אמצעים לטנקים

מדובר בשתי גירסאות: SVIR, הגירסה המוכרת, REFLEX, גירסה מתקדמת. שתיהן מבוססות על מבנה זהה, אך שונות במערכת הנחיתתן ובמסלול מעופן. בטיל SVIR מערכת בקרת האש ומערכת ההנחיה אינן מיוצבות, ואי אפשר לשגרן בעת תנועת הטנק. הוא מיועד לטנק T72. הטיל REFLEX – יותר מתוחכם, עם מערכת מיוצבת, לשימוש בטנקים T80 החדשים ביותר.

הטיל טס במסלול עלי. מיד אחר השיגור הוא מטפס לגובה 4-5 מטרים מעל הקרקע (שני מטרים מעל מרכז אלומת הלייזר המנחה). בהיותו במרחק 500 מטר מהמטרה, הוא מקבל אות על-ידי קידוד הלייזר המנחה, ויורד לגובה התקיפה – כדי להימנע מהיתקלות במכשולי קרקע ובתכסית עקב שיגור הטיל כשהטנק נע ובגלל מהירותו הגבוהה. משערים, כי הטיל יכול לנוע גם במסלול שטוח וגם במסלול מוגבה – לפי בחירת היורה.

מרבית בכביש – 60 קמ"ש. טווח תנועה מרבי – 550 ק"מ.

לטנק החדש בקרת-אש אוטומטית מכ"מית, ראשונה מסוגה בעולם.

המערכת כוללת מכ"ם בגלים מ"מ להרכשת מטרות ומחשב לזיהוי המטרה ולהבחנה בין מטרות.

כמו כן מפתחים ברוסיה פגז בעל מטען חלול משולש 125 מ"מ. זה הפגז 3BK27 הראשון בעולם בעל שלושה מטענים חלולים עוקבים. לפגז מטען מקדים, הממוקם בחרטומו, ותפקידו לפרוץ מיגון ריאקטיווי; ואחריו שני מטענים עוקבים בטור, המסוגלים לחדור מיגון מרוכב של טנקים חדישים. כמו "אברמס" וכמו "ליאופרד" 2.

טיל משוגר-קנה לטנק T80

טיל, המשוגר מקנה טנק, שכינויו במערב AT11, פותח עבור הטנק T80. למעשה,

טנק T90 נכנס לשירות ברוסיה הצבא הרוסי קיבל טנק ראשון T90, שנכנס כעת לסדרת ייצור בקצב נמוך. מדובר בטנק חדש לגמרי (ולא שיפור של טנק קיים, כפי שסברו תחילה). הוא נחשב לכלי מוגן ביותר, בעל מיגון ריאקטיווי מדור ב' וערכת התגוננות חדישה שכוללת מתקן שיבוש תת-אדום, המשבש טילים נ"ט מתקרבים. המיגון הריאקטיווי יעיל נגד פגזי מטען תלול ונגד חודרנים קינטיים. תותח 125 מ"מ חלק קנה, המסוגל לשגר גם טילים מונחי לייזר לטווח 5000 מ' (טילי AT11). כושר החדירה שלהם 700 מ"מ פלדת שריון. הם יעילים גם נגד מסוקים.

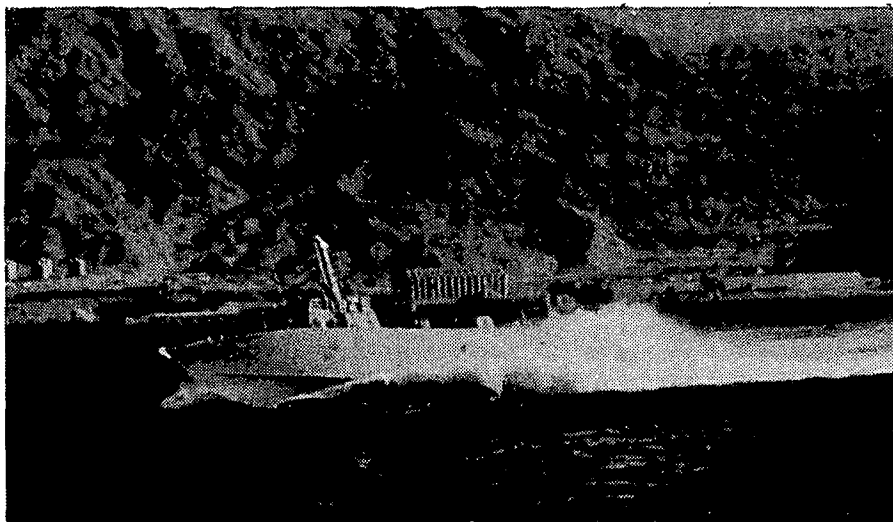
התובה והצריח נגזרו מהטנק T72BM, מרבית הרכיבים האחרים באים מטנק T80. המשקל הקרבי של הטנק 46.5 טון והמנוע בעוצמה 840 כ"ס; כלומר יחס כ"ס למשקל של 18 (פחות מ-T80). מהירות

טילים נ"ט LOSAT להתקנה בטנק קל

את הטנק הקל AGS של צבא ארצות-הברית מפתחת חברת FMC.

הכלי אמור לשאת תותח 105 מ"מ. כעת מוצע להרכיב על תותחו מערך של טילים נ"ט LOSAT (מפותחים בחברת "לוראל-ווט"), במקום תותח. המדובר בטילים קינטיים, המשוגרים בקו ראייה, שתוכננו עבור רכב הלחימה לחי"ר "ברדלי". הטילים יורכבו על צריחון, שיישא מכל צד כוורת של שישה טילים.

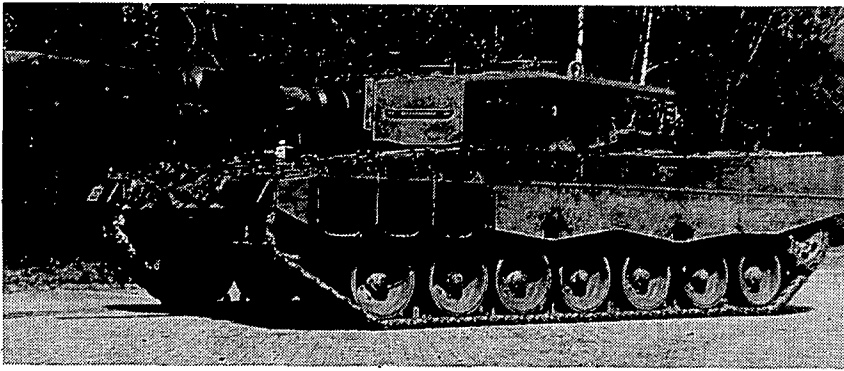
שילוב של תובת AGS עם טילים LOSAT ייצור רק"ם קטן יותר וקל יותר.



מפעל רמתא של התעשייה האווירית השיק דור חדש של "סופר-דבורה", ספינת סיור מהירה. לספינה החדשה כושר גבוה בתמרון, מהירות של 46 קשר, יכולת להפליג במים רדודים עד כדי הגעה עד החוף (כיוון שיש לה שוקע של 90 ס"מ) ומשקלה כארבעים טונות. לספינה אפשרות לפיקוד והפעלה כפולים – בסיפון העליון ובסיפון התחתון.

בשיתוף עם מפא"ת

"ליאופרד" ניצח ב"קרב השריון" באירופה



הצבא השוודי בחר בטנק "ליאופרד" 2 משופר כטנק המערכה העיקרי שלו לשנות האלפיים.

הרכישה הראשונית היא של 120 טנקים מן הסוג המשופר, והחווה כולל גם רכישה

מי שתייה – מערפילי מדבר

פרויקט מחקר הוביל לפיתוח מערכת לאספקת מים במדבר, המבוססת על איסוף מי ערפילים. הרעיון נראה פשוט, זול וראוי לבדיקה, כאמצעי חירום להספקת מי שתייה לפרט.

המערכת מספקת כבר 11,000 ליטר ביממה לתושבי כפר במדבר אטקמה בצ'ילה, שבמשך שנים לא יורד בו גשם כלל.

הקולט בנוי מיריעת פוליפרופילן כפולה 4x12 מטרים, המוצבת אנכית לרוח וגבוה ככל האפשר. טיפות זעירות של ערפל (עשרה מיליון טיפות דרושות לייצר טיפת מים רגילה) מצטברות על הרשת, ונוזלות מטה לערכת איסוף.

בניסויים במדבר עומן התקבלו בלילה חמישים ליטר מים לכל מ"ר רשת.

מערכת תרמית לנהיגה לשימוש צבא כוויית

כוויית הנה המדינה הראשונה, שתפעיל מערכת תרמית לראייה לנהג DTV, שפיתחה חברת "יו" עבור הצבא האמריקני, בהתבססה על הטכנולוגיה Common Module.

ניתן להתקין את המערכת במגוון של כלי רכב, כמו רכב הלחימה לחי"ר "ברדלי", כמו תומ"ת M109 וכמו רק"ם קל.

המערכת שוקלת 11.4 ק"ג, ופועלת בתחום ספקטרום 7.5-12 מיקרון. שדה הראייה – 40 מעלות באיזמוט 20 מעלות בהגבהה.

המערכת מבוססת על מערך של שישים גלאי MCT, קירור בחוג סגור עם מקרר סטרלינג ועם מנגנון סריקה. התצוגה: עינית בינוקולרית.

הקסדה תאפשר שדה ראייה רחב

חברת "ויסטה קונטרולס" בקליפורניה פיתחה קסדה לרק"ם, המספקת תמונה ספרתית מלאה על שדה הקרב.

בעזרת חישנים ניתן לקבוע את כיוון המבט של איש הצוות, ולהציג לו, בעזרת וידאו סטריאוסקופי צבעוני, את תמונת שדה הראייה בכיוון הזה על גבי תצוגה של גביש נוזלי.

סימולטורים חוסכים זמן

צבא ארצות-הברית מסתמך על סימולציות מחשב, כדי לקצר זמנים ברכישת מערכות חדשות, וכדי לשנות דרסטית את שיטות ההדרכה ואת שיטות הלחימה.

רמטכ"ל הצבא אמר, כי הוא מיישם בצורה נמרצת את הטכנולוגיה, כדי לקצר זמני פיתוח של מערכות חדשות, כדי לחסוך בכסף, וכדי להכניס את המערכות לשימוש מבצעי בזמן קצר יותר.

סימולציה אינטראקטיבית מבזרת מיושמת ליצור "שדה קרב סינתטי", ולאפשר לבחון מערכות חדשות ואת דרכי השימוש כאשר החייל הנו חלק מהתהליך, כלומר עם "אדם בחוג". במערכות לאימון כוחות יהיה שילוב של כוחות ממשיים בשדה עם חומרה ממשית, עם חיילים ועם מפקדים, שיפעילו סימולטורים.

החיסכון הצפוי גדול מאוד: מדובר על הוצאה של שני מיליוני דולר ושלושה חודשי ניסוי לעומת 15.5 מיליון דולר ושלושה עשר חודשי ניסוי – למערכת נשק על גבי מסוק.

160-200 טנקים משומשים (נייטכן, כי חלק מהטנקים המשומשים יסופקו על-ידי צבא הולנד).

הטנקים האלה יחליפו את טנקי המערכה הישנים – "צנטוריון" וטנק S – בשוודיה.

הצבא השוודי בחר בטנק "ליאופרד" 2 לאחר בחינתו בניסויים מדוקדקים מול "אברמס" האמריקני ומול "לקלרק" הצרפתי.

BMY מפתחת תומ"ת מתקדם לעומת m109

P52 הוא תומ"ת מתקדם, המבוסס על התומ"ת M109, שמפתחת חברת BMY האמריקנית במימון עצמי. החברה מעריכה, כי ביצועיו יהיו טובים מאלה של התותח "פלד'ין" M109A6 של צבא ארצות-הברית, ויתאים לייצוא.

לצבא ארצות-הברית אין עניין רשמי בתומ"ת הזו מאחר שבתכניתו להחליף את התומ"ת "פלד'ין" בתומ"ת המתקדם AFAS, אך הוא יסייע לחברה בנייהול הפיתוח באמצעות המרכז לארטיילרית שדה.

לתותח החדש יהיה קנה של 52 קליברים בעל טווח מוגדל, טעינה אוטומטית של קליע ושל הודף ותוכנה מתקדמת לבקרת-אש. החברה טרם פרסמה פרטים מלאים על הכלי, כיוון שמפרטו גמיש, כדי שיותאם ללקוחות שונים.

יהיה צורך להתאים את התובה לתותח כבד יותר, לנפח אחסון מוגדל, לשריון צד; להתקין מנוע חזק יותר, שייגיע ליחס כוח/משקל של 18 כוחות-סוס לטונה; לשפר את המערכת ההידראולית, כדי להגדיל את היציבות בירי ובתנועה בשטח, לשפר את הבקרה האלקטרונית של הממסרת, ולהגדיל את רוחב הזחלים.

הוצאות הביטחון בארה"ב בירידה; רמת המו"פ נשמרת

התקציב הכולל של ארצות-הברית לשנת 1995 יהיה כטריליון דולר וחצי, והוא מייצג גידול כמעט בכל הנושאים – מלבד הביטחון, שקוצץ בצורה חריפה. שיעור הוצאות הביטחון מתוך התל"ג בארצות-הברית נמצא בירידה. הוא עמד על 6.3 אחוזים בשנת 1985, וצפוי לרדת עד 2.8 אחוזים בשנת 1999.

צבא היבשה מתוכנן לקבל כ-5.2 מיליארד דולר למר"פ (ירידה קלה). תכניות לפיתוח טכנולוגיות טילים מקבלות תאוצה ניכרת, ואילו תכניות ללוחמה אלקטרונית קוצצו. חיל הים יקבל כתשעה מיליארדי דולר למר"פ (גידול משמעותי). בין השאר יתוגבר תקציב הפיתוח למטוס הממריא אנכית V22. חיל האוויר יקבל 12.3 מיליארדי דולר למר"פ (גידול קל). בין השאר תתוגבר ההשקעה (בשנת"פ חיל הים) בפרויקט JAST – טכנולוגיות למטוס הקרב העתידי. מר"פ כללי (ARPA ואחרים) יקבלו 9.4 מיליארד (גידול). מתוך הסכום הזה יוקצבו כספים לעידוד התעשיות לפתח טכנולוגיות דרשימושיות.

סיוע להסבה בתעשייה הביטחונית

בתקציב 1995 של ארצות-הברית נכלל סכום של 4.9 מיליארדי דולר, שמטרתו לסייע לתעשיות הביטחוניות, שנפגעו על-ידי הקיצוצים בתקציב הביטחון. הכספים נועדו להסב מפעלים ועובדים ולהשקעות חדשות בפיתוח טכנולוגיות דרשימושיות.

לטכנולוגיות הללו צפויים יישומים בתחום הביטחוני ובתחום המסחרי כאחד. הכוונה היא לגרום לכך, שטכנולוגיות, שפותחו עבור הצבא, ינוצלו למוצרים אזרחיים; ולשלב הישגים טכנולוגיים אזרחיים לתוך מערכות צבאיות.

מפעלים, שייזמו פיתוח טכנולוגיות "מבטיחות" כאלו, יקבלו תקציב ממשלתי מקביל להשקעתם העצמית. הדבר כבר גרם ליוזמות של מאות תכניות מר"פ חדשות. כמו כן, יוזמים מתן ערבויות ממשלתיות למימון עבור תכניות מתחילות (start-up), כדי להקטין את הסיכון של הבנקים ושל המשקיעים.

פעולות חקיקה בנושאים האלה נבדקות כעת בקונגרס.

ארבעה-עשר אחוזים מהתקציב הכללי. זה נעשה בהנחיית ויליאם פרי, שר ההגנה.

בתכניות גדולות לפיתוח – כמו מטוס הקרב F22, כמו מטוס הקרב RAH66 וכמו צוללת תקיפה – לא נגעו בגלל ערכן הגדול כאמצעי לחימה של הדור הבא ומשום שהן מסייעות לשמור על הבסיס התעשייתי בארצות-הברית.

הפנטגון יבחן 30 פריטים של ציוד זר

צבא היבשה:

טכנולוגיות קליעים "חכמים" "סטרקס" מפיתוח שוודי – פצצת מרגמה 120 מ"מ נ"ט. בבחינה נמצאת גם פצצה חכמה 81 מ"מ בריטית. מערכת למיקום ארטילריה ולהצבתה, המיוצרת על-ידי חבדה גרמנית, על-ידי חבדת תמ"ם הישראלית ועל-ידי חברה שווייצרית.

מצנח אישי רזרווי – נבחנים המצנח הבריטי PR7 והמצנח הצרפתי TAP56 להחלפת המצנח האמריקני T10, שהוגדר כמסוכן.

עוקב מטרה אוטומטי: נבחנות מערכות של רפא"ל, של אלביט ושל החברה הבריטית OCTE. הדרישה היא גילוי, עקיבה וקביעת סדרי עדיפויות בין מטרות.

מערכת קלה לסילוק מוקשים – נבחנת מערכת של התעשייה האווירית הישראלית ושל "פירסון" הבריטית.

חיל הים ומארינס:

מערכת לייזום מוקשים עם חישנים מגנטיים* – נבחנת מערכת שפיתחה התעשייה האווירית עבור המארינס, ומייצרת שדה מגנטי לייזום המוקשים ביבשה.

מטעד אלקטרו-אופטי – נבדקת מערכת ZEOP, שפותחה ברפא"ל – מטעד תצפית קל לכל מזג אוויר, יום ולילה עבור מזל"טים לטווח קצר.

עוד נבדקות מערכות רבות מתוצרת בריטניה, גרמניה, צרפת, הולנד, קנדה, אוסטרליה, שוודיה, דנמרק, אוקראינה, רוסיה וקזחסטן.

ההצעה לתקציב הביטחון של ארצות-הברית לשנת 1995 הועמדה על 252 מיליארד דולר אחרי ששופצה וקוצצה בכל השטחים מלבד כוונות ומלבד מר"פ. הכוונה למנוע מכוחות ארצות-הברית ללחום כשאינם מוכנים, ומצוידים באמל"ח מיושן. למרות הקיצוצים, הוגדל נתח המר"פ, יחסית לשנה זו, ב-1.4 מיליארד דולר, והועמד על 36.2 מיליארד דולר (שהם

הפנטגון בחר בשלושים פריטים זרים של ציוד צבאי לבחינה בשנת תקציב זו. הרשימה כוללת בראשונה גם ציוד ממדינות חבר העמים.

הניסויים מבוצעים במסגרת החוק לבדיקה השוואתית של ציוד זר. הבחינה תקבע האם הציוד עונה על דרישות הפנטגון. הציוד הזר חייב להיות בייצור שוטף, או בשלבים סופיים של פיתוח, כדי להבטיח חלופה זולה לפיתוח אמריקני.

להלן פירוט חלקי של המערכות, לפי הזרועות (תכניות, הנמשכות משנים קודמות, מסומנות ב-*).

טכנולוגיה חדשה לגילוי חומרי נפץ מוסתרים

במעבדת המחקר של צי ארצות-הברית בסיאטל פותחה טכנולוגיה חדשה, שתאפשר לבנות גלאים קטנים וזולים לחומרי נפץ.

הציוד הקיים, הפועל בעיקרון TA, עולה כמיליון דולר.

בציוד מסוג QR מקרינים פריטים בגלי רדיו בעוצמה נמוכה (25-100 ואט) ובתדירות נמוכה. גרעיני החנקן שבחומר הנפץ מגיבים לכך בתהודה, שניתן לזהותה.

ניתנת עדיפות לפיתוח מכ"מים מסוג LPI ו-FMCS. בפיתוחים האלה מובילה ארצות-הברית.

המערכות הללו מבוססות על ההנחה, כי צוללות דיזל משנרות כעשירית מהזמן – הנחה, שאינה נכונה לגבי צוללות מודרניות.

חישנים מגנטיים

מערכות לגילוי צוללות מבוססות על גילוי שינויים בשדה המגנטי של כדור הארץ, שגורמת הצוללת, כמו כל גוש גדול של מתכת (MAD). מערכות כאלו מותקנות על מסוקים, המצוידים בטורפדו נצ"ל, ולעתים מונחים למטרה על-ידי מערכות סונאר על כלי-שיט. המערכות קלות מסונאר טובל, אך כבדות מדי לשילוב עם סונאר במסוק קטן.

המגבלה העיקרית של הטכנולוגיה הזו, היא הטווח המוגבל. המטוסים הנושאים חייבים לטוס נמוך ולאט, כדי לגלות צוללות. המערכת אינה יעילה נגד צוללות בעומק רב, ויש בה התרעות-שווא רבות, שיוצרים גושי מתכת ושרידי אניות טבועות. בנוסף, היא לא תגלה גוף, העשוי מחומר לא-ברזלי, כגון טיטניום.

חישנים כימיים

בשימוש היו מערכות גילוי בעלות חישנים כימיים, שגילו את תוצרי מנוע הדיזל שהצוללת פולטת. אלא שזיהומים דומים פולטים גם כלי-שיט אחרים, כולל כלי-שיט אזרחיים. טכנולוגיה זו מתאימה לטווח קצר מאוד, ומאפשרת רכישה מחדש של צוללת, שהתגלתה בדרכים אחרות. הועלתה אפשרות לגלות צוללות בעזרת תצפית מלוויינים, אך אפשרות זו טרם הוכחה.

סיכום

קיים מגוון רחב של מערכות לא-אקוסטיות לגילוי צוללות, אך הן מוגבלות מאוד. המגבלות מתייחסות לחוקי הפיסיקה הרלוונטיים – שבירה והחזרה – ולא לאמצעים הכלכליים, המושקעים בפיתוח. גם בעתיד יהיו מערכות אקוסטיות המערכות העיקריות בתחום הזה, ומערכות אחרות רק ישלימו אותן. אין היגיון להשקיע תקציבים משמעותיים במערכות, שיחליפו את הסונאר.

אינה אמינה, והיא תלויה בתנאי הים, המשתנים במהירות.

על המגבלות של תצפית-עין מפצה תצפית בתחומים אחרים של הספקטרום, במיוחד בתת-אדום. בעזרת ציוד תת-אדום ניתן לגלות שובלי חום, הנפלטים מצוללות. נמצאים בשימוש פלירים רגישים, המגלים את הפרש הטמפרטורה בין הצוללת לסביבתה. המגבלה של מערכות תת-אדומות היא הדרישה לרגישות גבוהה כל כך, שמביאה בעקבותיה גם התרעות-שווא רבות.

לייזר כחול-ירוק

אור כחול-ירוק חודר למים. מאז שנות השישים מדובר בפיתוח מכ"ם לייזר בתחום הזה. קיימות שתי מערכות לגילוי מיקוש ימי, המבוססות על לייזר כחול-ירוק. אוסטרליה ושוודיה פיתחו מערכות מבוססות לייזר, הנישאות על מטוסים, לגילוי צוללות. המערכות הללו פועלות בניצב לקו המים, כדי להקל על בעיית שערי הטווח.

למערכות כאלו יש טווח מוגבל בגלל בעיית הבליעה, אך טכנולוגיה זו מבטיחה גילוי צוללות על קרקעית הים. לרוסים יש מערכת מבצעית כזו – "אמיטיסט" שמה – הנישאת על מטוס. המערכת סורקת בזווית $\pm 45^\circ$ מקו הטיסה, ומכסה גזרה, שרוחבה מאה מטר. על הטייס לטוס בגובה מאה מטר, ולשמור על מהירות של 200 קשר בדיוק של אחוז אחד. הציוד אינו מופעל בזמן פניות המטוס. אלו מגבלות קשות להטסה. המערכת יעילה עד עומק של כמאה רגל, ומחייבת מפעיל מיומן.

בכל מקרה טכנולוגיה זו מוגבלת בטווחה, ויכולה להיות האמצעי האחרון לפני שיגור טורפדו לפגוע בצוללת.

מכ"מים לגילוי צוללות

מכ"מים מודרניים במטוסי סיור ימיים מסוגלים לגלות פריסקופ, או תורן צוללת, בטווחים משמעותיים. מכ"מים חדישים מסוג ISAR מסוגלים לגלות, ולזהות אוטומטית פריסקופים. כדי להקשות על הצוללות לגלות את מכ"ם המטוס הימי,

קשה מאוד לגלות צוללות דיזל-חשמל מודרניות בעלות חתימה אקוסטית נמוכה ב"מים ירוקים" (רדודים) בטכנולוגיות הקיימות. המערכות הקיימות מיעדות, בעיקר, ל"מים כחולים" (עמוקים) במרחבי האוקיינוסים, אך אינן מיטביות בתנאים המשתנים ב"מים הרדודים" בקרבת החופים. טווחי הסונאר במים רדודים מוגבלים מאוד בגלל התנאים האקוסטיים הקשים ובגלל מערבולות. לסונאר בתדר נמוך בתנאים האלה אין הדיוק, הנדרש לפעילות יעילה נגד צוללות (נצ"ל). לכן, קיים צורך לפתח חישנים חדשים, הפועלים בעקרונות אחרים, ללוחמה נצ"ל.

טכניקה פשוטה, שאין להזניחה, היא גילוי בתצפית-עין. במקומות רבים מי הים די צלולים – עד שצופה מוטס יכול לגלות צוללות בעומק עד מאה מטר. שיטה זו

"אף" מלאכותי מבחין בריחות

החברה הבריטית "ניאוטרוניקס" פיתחה "אף מלאכותי", שיכול להבחין בין ריחות אדים, או גזים. ניתן לחשוב כמובן גם על שימושים לא תעשייתיים. ההתקן בנוי משנים-עשר גלאים, שיכולים לזהות מרכיבים, וכמויות יחסיות שלהם, בריח מסוים.

הגלאים בנויים מפולימרים, הנקראים פוליפירולים, המוליכים חשמל. הפולימרים האלה סופחים מרכיבים נדיפים. כתוצאה מהספיחה משתנית יכולתם להוליך חשמל. שנים-עשר הגלאים עשויים מפולימרים שונים כשכל אחד מהם סופח הרכבים אחרים של המדגם. לאחר עיבוד אלקטרוני של המידע מתקבלת חתימה ויזואלית של החומר. אחת הצורות הנוחות לקבלת המידע היא דיאגרמה פולרית, שבה כל גלאי תופס 1/12 של מעגל.

אנשי החברה טוענים, כי במחיר של 20,000 ליש"ט ל"אף", הם זולים ב-25-50 אחוזים ממערכות אנליטיות כמו גז כרומטוגרף. כמו כן, ניתן לקבל מהאף המלאכותי תוצאות תוך שתיים-שלוש דקות.



תזכיר פומבי אל ראש הממשלה

על הספר תזכיר לראש הממשלה – מצב האומה מאת פרופ' יחזקאל דרור*

אלוף (מיל') שלמה גזית

לו נדרשתי להגדיר במשפט קצר אחד את ספרו של פרופ' יחזקאל דרור, תזכיר לראש הממשלה – מצב האומה, הייתי אומר, זו "תזמורת מופלאה, שאיש אחד מנגן בכל כליה". בדרך הטבע, "תזכיר" כזה – גיבוש של הערכת מצב לאומית, בין-תחומית – היה דורש להקים צוות גדול יחסית, של כתריסר חוקרים בכירים, לפחות, ועוד כמספר הזה עוזרי-מחקר. והנה מלאכה זו נעשתה כולה בידי אדם אחד בלבד. פרופ' דרור עשה מלאכה זו לבדו, ביוזמה אישית, בהתנדבות וברמה אובייקטיבית, שרק חוקר אקדמאי, שאינו נמנה עם הממסד, ואינו קשור לשררה, או נזקק לה, יכול להגיע אליה. אולם את עיקר ההתפעלות יש לייחד ליכולתו להקיף ספקטרום רחב וכולל כל כך של נושאים ושל בעיות.

למקרא הערכה נוקבת זו אי אפשר שלא להצטער על כך שישראל של שלהי המאה לא השכילה להקים יחידה בלתי-תלויה להערכת-מצב לאומית בסמוך לראש הממשלה. אי אפשר שלא לראות את הפער התהומי בין השיטה הקיימת בתהליך קבלת החלטות הלאומיות של "שליפות" לבין העבודה היסודית והבלתי-תלויה של גורם מקצועי, הכולל את מיטב המוחות ואת מיטב הידע, המגבש את הערכתו שלא תחת אילוצי המאורעות, ולא תוך פזילה בלתי-פוסקת של עובד במנגנון הממלכתי, המחפש ליישר קו עם העומדים בראש המדינה.

יחד עם זאת, למקרא "תזכיר" של פרופ' דרור אפשר גם להבין את הסיבה מדוע לא כוננה מועצה להערכת-מצב לאומית – וככל הנראה, גם לא תוקם. רק טבעי הוא, כי ממשלה חפצה לתפקד מבלי שיימצא מי שיצביע בפניה ללא הרף על סטיותיה מן השיקול האובייקטיבי, מן הדרך הנכונה; מבלי שיימצא מי שיצביע בפניה על עיוותי המצע הרעיוני המפלגתי ועל הנזק הבלתי-נמנע של הצורך לסגל קו ומדיניות לפי צרכים ושיקולים קואליציוניים. ממשלה מעדיפה לפעול לפי הנוסחה המוכרת – אל תבלבל אותי עם עובדות, את דעתי כבר קבעתי – והנה, אם תכונן מועצה כזו, היא תזמן לתוך ביתה גורם, שיחזור ויצביע בפניה על העובדות ועל אותן עובדות, שאינה חפצה להיזכר בהן. האמנם יכולים אנו לראות ממשלה, השותלת בתחומיה את הגורמים, שיצביעו בפניה שוב ושוב על "הכתובת שעל הקיר"?

אין אפוא להתפלא על כך, שספרו של פרופ' דרור, שיצא לאור לפני כשנתיים, בסמוך לכינונה של הממשלה החדשה בישראל, נותר כמעט ללא תהודה. ללא תהודה ציבורית, ללא תהודה הקשורתית, וחשוב מכל – ללא תהודה של ה"נמען", ראש ממשלת ישראל וחבריו לקבינט. יחד עם זאת אל לנו לחפש את האשמה



המנהיג, עלייתו והשכלתו. אלא שהניסיון מלמדנו, כי המבחן האמיתי מצוי בתחום האמורפי של המושג כריזמה אישית. המנהיגות הבריטית של סוף שנות השלושים צמחה, חונכה, והתפתחה באותו מסלול ממש, שבו צמח גם וינסטון צ'רצ'יל. מנהיגות זו לא היתה כשירה להתמודד עם המשבר המדיני-צבאי, שהתגלע בפרוץ מלחמת העולם ועם המפלות הצבאיות הכואבות כל כך. מנהיגות זו נדרשה לפנות מקום לפוליטיקאי, שישב באותה עת ב"גלות", וניחן בתכונות הדרושות במצב שנוצר.

מצב דומה עבר עלינו בישראל, בעת המשבר של חודש מאי 1967, משקרב בן לילה הסדר צבאי-מדיני, שהכרנו כאחת-עשרה שנים. המנהיגות הביטחונית בישראל של אותם ימים הכינה את צה"ל ואת העם לניצחון הסוחף במלחמת ששת הימים, אלא שדרוש היה ניצוץ הכריזמה של משה דיין על מנת להוציא זאת מן הכוח אל הפועל.

וכאן נשאלת השאלה הבלתי-נמנעת כיצד אפשר להתכונן מראש להתפתחויות כאלו? כמה ממסקנותיה המלצות של ה"תזכיר" הן בתחום המובן מאליו, אלא שזה "מובן מאליו", שקשה כל כך לממשו. פרופ' דרור הצביע על הצורך לנצל "טראומות ומצבי לחץ בלתי-נמנעים, כדי לקדם תמורות חברתיות דרושות" (ע' 197). ואכן, אם אמנם יודעת המנהיגות לאן היא חפצה להגיע, עליה לנצל את שעת הכושר על מנת להתקדם לעבר מטרה זו, בהנחה שלא תוכל לקדם את היעדים האלה במצב רגיל. ושוב, כל כך פשוט להמליץ על מדיניות זו וכל כך קשה ליישמה. בימים האלה, בעקבות הטבח במערת המכפלה, נוצרו תנאים, ונדרשו החלטות אמיצות במגמה להביא לשינוי המצב, ששרר ביהודה ושומרון בכלל ובחברון בפרט. בכל זאת, לא נמצא הכוח לעשות כן.

★ אם הביא פרופ' דרור דוגמאות מן העבר, הרי הוא מניח, כי הקורא הממוצע שותף לאוצר המידע של המחבר, ואינו זקוק להסבר. כך, למשל, הזכיר שגיאות חמורות בעבר: דחיית הסכם בן-גוריון-ז'בוטינסקי בשנת 1934; וטיפול מוטעה בעולי ארצות המזרח לאחר קום המדינה. תמהני מי מבין קוראי התזכיר יודע מה היתה השגיאה החמורה שבדחיית הסכם בן-ג'בוטינסקי? במה עסק ההסכם, מי דחוהו, ומה הנזק החמור, שנגרם כתוצאה מכך? וחשוב יותר – מה ניתן ללמוד מכך על בעיות ימינו אנו? אודה ולא איבוש, אני נמנה עם הבורים בסוגיה זו. באותה מידה תמהני למה התכוון פרופ' דרור ב"טיפול המוטעה" בעולי ארצות המזרח. כלום אין כאן חוכמה בדיעבד? וכי באמת, היה סיכוי כי בנסיבות המיוחדות של השנים שלאחר תום מלחמת העצמאות, אל מול נחשול עלייה, שהיה גדול כמעט פי שניים מגודלו של היישוב ה"קולט", אפשר היה להציע מדיניות טובה יותר? מכל מקום, אם, אמנם, כך סבור פרופ' דרור, ראוי היה, כי יסביר את דבריו, יפרשם, ויצביע על הלקחים האקטואליים, המשתמעים מכך.

אחת המסקנות המרכזיות בהערכת המצב של פרופ' דרור היא: הפער בין סך-הכל מצבה הטוב יחסית של ישראל, בראייה-לעומק, לבין ריבוי הדעות, שמצבה הוא בינוני וגם רע. פרופ' דרור הסיק מכך, ובצדק, על הליקויים החמורים בהבנת המצב. לדבריו, התברר, כי

התרשמות-יתר מתופעות שליליות בולטות-לעין יחד עם חריפות חילוקי הדעות בין עמדות ערכיות ודבקות עיקשת בתמונות מצב מיושנות מונעות יחדיו את הראייה הנכונה של מצבנו.

פרופ' דרור תלה אשם ותקווה במנהיגות הלאומית. הוא הצביע על דרך הכשרת

לכך רק בסירוב לקבל הערכת-מצב אובייקטיבית. "התזכיר" לראש הממשלה לא זכה לתהודה הראויה גם באשמתו של פרופ' דרור עצמו. כמי שמכיר מקרוב את המערכת הממלכתית והציבורית, שגה פרופ' דרור שגיאה גדולה: הוא העדיף פרפקציוניזם אקדמי – להכין ארבעה ספרים גדושים במידע ובהערכה – על פני תזכיר קצר, בוטה וקולע למטרה. לא בדקתי זאת, אולם מסופקני אם נמצא מי מבין חברי הקבינט, שטרח לקרוא את תזכיריו של פרופ' דרור, על מאות עמודיהם. באותה מידה, לא בחנתי כמה מחברי הכנסת, ובייחוד מבין ראשי ועדותיה, טרחו וקראו את דבריו.

סגנונו ואופיו של התזכיר מנוגדים גם לאינטרס של הפובליציסט, זה האמור לכתוב על הספר, ולהביאו לידיעת הקהל הרחב.

★ הספר, קודם כל, ארוך מדי. להוציא כל אחד ואחד בתחום הדיסציפלינה האישית שלו, אין סיכוי, כי יימצאו רבים, שימצאו כוח ונכונות לעיין ב"תזכיר" מראשיתו ועד סופו.

★ הספר כתוב בלשון "תזכירית" מדי. זה, כמובן, הגימיק של פרופ' דרור, שפרסם את הספר כאילו נועד להיות תזכיר המופנה לראש הממשלה. אלא שזו לשון קשה למי שאינו מורגל בקריאת תזכירים. וכך נוצרה ההחמצה.

★ הספר תיאורטי ואקדמי מדי. לצורכי הקריאה השוטפת חסרה בו הלחוחית, חסרות המחשות, הדגמות והצעות ליישום ולפתרון מיד. בעמ' 180, למשל, כתב המחבר: הבעיות של היום מורכבות יותר מן הבעיות, שעמן התמודדנו בשלב הקמת המדינה.

קביעה כזו, ראוי כי תיתמך בדוגמה אחת, או בשתיים, להמחשת מורכבות זו. אך דוגמאות כאלו אינן מובאות בהמשך הדברים.



המפלגות הציוניות במפה הפוליטית הישראלית: תושיב כל מפלגה צוות, שיציג זו מול זו את הנחות מצעה המפלגתי עם הניתוח של פרופ' דרור. ראוי, כי מלאכה זו תיעשה בחדרי חדרים, בצנעה מוחלטת, מתוך מגמה של עשיית חשבון-נפש מפלגתי נוקב ואמיתי. ואולי, ימצא העוז לשנות כיוון, לתקן את קווי המדיניות כך שזו לא תסטה מדי מהניתוח האובייקטיבי, הנקי מכל פניות.

מפלגה, שתעשה כן, תמצא, כי זו השקעתה החיובית, המעשית והמועילה ביותר. כל שנדרש ממנה זה להוציא כמה שקלים על רכישת הספר, ולעבור על דפיו בעין בוחנת. ואגב, בטוחני כי פרופ' דרור ישמח להעמיד את תזכירו חנם לכל מי שירצה לנהוג כך.

עדיין אין זה מאוחר להפיק תועלת מהערכת-מצב נוקבת זו, ולא להשאירה גנוזה, על מדף הספרים. לא לשם כך טרח פרופ' דרור והשקיע מאמץ אדיר כל כך ב"תזכיר".



התזכיר של דרור הוא מעשה כלאיים בין תופעות חיוביות ובין תופעות שליליות בחברה הישראלית. מחד גיסא הוא הציג את השאלה הקשה – "האם ועד כמה יש לעם היהודי התכונות הדרושות לקיום מדינה", ומאידך גיסא הוא הצביע על המושג "טוב-על" (hypergood), המתייחס לערכים, למידות, לתכונות ולשאיפות, המהוות אחדות, שניתנת לה עדיפות מוסרית עליונה בעיני הפרט בקביעת התייחסותו לאחרים, לאירועים, לחלופות פעולה ולעצמו. ופרופ' דרור נוטה בעניין הזה להשערה בעלת השלכות מרחיקות-לכת: בקרב חלקים גדולים של אוכלוסייתה היהודית של מדינת ישראל וגם בקרב חלק ניכר מהסגל הפוליטי מהווים ערכי הציונות, בנוסח זה או אחר, "טוב-על" (ע' 204). פרופ' דרור הצביע על טוב-על זה, כערך עליון ומלכד, שהנו אחת התשובות המרכזיות למרבית חוליי החברה הישראלית ולליקויים בשיטה הפוליטית הישראלית.

"קיומם של חילוקי דעות חריפים כשלעצמם איננו מהווה חסרון", אליבא דפרופ' דרור (ע' 206), ועשוי אף להיות יתרון. "חילוקי דעות עוזרים להעלות רעיונות חדשים, מרחיבים את קשת החלופות המדיניות, העומדות לדיון, ואין ספק, שהם מתסיסים את הדיון הציבורי, ועשויים גם לעורר יצירתיות רוחנית".

המלצה

לא הבאנו כאן אלא אפס קצה של אינספור נושאים, הנידונים ב"תזכיר". איני יכול, שלא לסכם סקירה חטופה זו בהמלצה מעשית. איני שותף לפרופ' דרור בכל אחד מן הניתוחים ובכל אחת מהערכותיו בתזכירו. אולם, עצם הרשימה הארוכה, המפורטת והכוללת שהציג ראוייה לשמש בסיס לדיון יסודי.

ההמלצה, הנראית לי כמתאימה עם הופעת ה"תזכיר", מופנית אל כל אחת מן

