



גיליון 473 | תשרי התשע"ח | אוקטובר 2017

המטה הישראלי דגם מטה ייחודי

תהליכים מבצעיים הצפויים להשתנות עם עליית היכולות שמציעה הרשתיות, וההנחה שגם הפו"ש ישתנה בסופו של דבר, מחייבים להקדיש מחשבה לתפישה ולארגון מתאימים למטה הישראלי



**חלק
שלישי**

בגיליון:

- שש חטיבות או שני מיליון בני אדם?
- מנהיגות זיקה דו-קוטבית • מבצעים מוגבלים
- תמורות בתפיסת כוח-האדם בתר"ש "גדעון"
- בין ייצוב המערכת לערעור הפרט
- "איפה (תר"ש) גדעון פוגש אותי?"
- תשתית משנה תרבות - האתגר האסטרטגי
- "הצד השני של המדבר"
- ועוד מאמרים ומדורים



התקטיקה לאסטרטגיה ברגיעה

האסטרטגיה, במובנה המודרני, קשורה בקיום שיקולים רחבים יותר משיקולי קרב ומלחמה. היא משקפת מצב צבאי, כלכלי ומדיני. בעוד שקלאוזביץ ייחד את האסטרטגיה לפעילות המצביא במלחמה, כלומר, להחלטותיו המבצעיות ("שימוש בקרב כבאמצעי להשגת מטרת המלחמה"), הרי כיום התרחבה האסטרטגיה והיא כוללת את כל הכרוך בהכנת המדינה והצבא למלחמה.

לעומת המושג אסטרטגיה ששינה פניו, רמת התקטיקה והרמה המערכתית נותרו כשהיו. הן נותרו קשורות לשדה הקרב ולמבצעים האופרטיביים בו, ולא חשובים היקפם.

בעת הזאת אנו מוצאים באורח שכיח יותר קשר והשפעה הדוקים מבעבר, בין פעולות טקטיות לבין הרמה האסטרטגית.

יש הרואים באמצעי תקשורת צבאיים חדשניים, ובעיקר תקשורת ההמונים, ללא גבולות ואפשרויות ריסון, את עיקר הסיבות להתחזקות הקשר הזה. כל פעולה טקטית, אף הקטנה ביותר, יכולה להעצים או לפגוע קשות במטרות האסטרטגיות של מדינה.

הכרת ההיסטוריה הצבאית מלמדת שגם בעבר היה הקשר הזה לעיתים ישיר וחזק, ואולם כאמור, כיום הוויה כזאת אינטנסיבית יותר ועוצמתית ככל שקרות המהלך התקטיבי בוצע בעת רגיעה, ולכן לכל פעולה טקטית יש פוטנציאל להיות בעלת משמעות רבה והשפעה קרדינלית על האסטרטגיה. היא יכולה לחזקה או לפגוע בה.

אפי מלצר
המפקד והעורך הראשי

גיליון 473 | תשרי התשע"ח | אוקטובר 2017
<http://maarachot.idf.il>

המפקד והעורך הראשי: אפי מלצר

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: עדי לרנר

חברת מערכת: אביטל רנב-שושני

רכזת המערכת: דנינה אברגיל

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585 פקס: 03-6282913

דוא"ל המערכת: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-7607585

דוא"ל: maarachot@gmail.com

הודפס בדפוס הכהנים

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הדעות והתפישות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.

בשער: שר הביטחון אריאל שרון, הרמטכ"ל רפאל איתן וסגן מפקד הגיס אהוד ברק, בחפ"ק בבירות - מלחמת לבנון הראשונה (המטה הישראלי עמ' 12)



46 | "איפה תר"ש גזעון תופס אותי?"

אנשים בסימן אתגרי המנהיגות של התר"ש

אע"צ שרית טובי, רמ"ד מחקר ותורה

אע"צ שרית אלפיה דימנט, מפקדת בית הספר לפיתוח מנהיגות צבאית

השאלה שבכותרת זוכה פעמים רבות לתגובה צינית בקרב מפקדים, אולם היא משקפת את הצורך של הארגון להבין במדויק את רצונותיהם של האנשים ולהתחשב בהם. זאת כחלק מההתמודדות הארגונית והפיקודית עם התהליכים הכרוכים בתר"ש גזעון

52 | תשתית משנה תרבות - האתגר האסטרטגי

אל"ם ענת טוקר אלפרט, רמ"ח תר"פ (תשתיות ופריסה) באג"ת

תר"ש "גזעון" הובילה להבשלת ההבנה שלצה"ל יש הזדמנות לתהליך אבולוציוני בעולם התשתיות והבנייה, המשלב תפישה מבצעית, מדיניות, תהליכים ותרבות. צה"ל נדרש להתאמה מאוזנת של התשתיות לצורכי משרתיו



56 | קצינים לוחמים

בתחילת שירות הקבע ערב המלחמה

לעומת התוכנית הרב-שנתית "גזעון"

ד"ר מוטי ספראי, ראש היחידה למדידה ולהערכה במכללת הרצוג

ד"ר עוזי בן-שלום, ראש החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה

באוניברסיטת אריאל

מה משמעותן של תקופה "הרואית" של מלחמות קיומיות לעומת תקופה "פוסט-הרואית" של מלחמות, אשר אינן בגדר איום קיומי, על הלכי רוח ועל תפישות בציבור בנוגע לשירות צבאי מטעמים אידיאולוגיים

61 | "הצד השני של המדבר"

מלחמת ששת הימים מנקודת המבט של החייל המצרי

רס"ן (מיל) קובי סגל, עורך-דין והיסטוריון צבאי

מלחמת ששת הימים שאליה הידרדר האזור לא הוכנה על-ידי הצבא המצרי בצורה מסודרת, ואף התוכנית החלקית שנערך לפיה נהפכה עד מהרה לתוהו ובוהו. התוצאה הייתה בסופו של דבר "איש הישר בעיניו יעשה"

גלגולו של קרב "המכבש החטיבתי"

רס"ן גל כרמי, מפקד פלגה ג' בגדוד 101

יזומות המפקדים בשטח במהלך מלחמת ששת הימים הן אלה שהכתיבו על-פני רוב את קצב הקרב. לעיתים נבו יזומות האלה מחירי כבד מכוחותינו, כפי שקרה לפני קרב "המכבש החטיבתי" בביר גפנפה



מבט אישי

איך הפסיכולוגיה תחולל מהפכה במלחמה?

רס"ן א' פסיכולוג, רמ"ד פיתוח הדרכה

במפקדת כוחות האוויר המיוחדים

בקרב הקוראים הבקיאיים באופן ההפעלה של המערכים הפסיכולוגיים כיום מתחזקת ההבנה כי יש צורך בראייה שלמה והוליסטית יותר של תחום מדעי ההתנהגות בכלל, ושל הפסיכולוגיה הצבאית בפרט



סיקורת ספרים

חיל הים חלק שני

ד"ר אשר שפריר, בלשן, עורך ומתרגם. מתמחה בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון. חיבר את מדרין העריכה "ניסוח בעברית"



לשון מלחמה

4 | שש חטיבות או שני מיליון בני אדם?

כיצד שינה מבצע "צוק איתן" את דרך ההתבוננות של ישראל על רצועת עזה

אלוף יואב (פולי) מרדכי, מתפ"ש (מתאם פעולות הממשלה בשטחים)

אל"ם מיכאל מילשטיין, היועץ לעניינים פלסטיניים במתפ"ש

עד שיתאפשרו תנאים פנימיים או חיצוניים לשינוי יסודי בפניה של רצועת עזה, על ישראל להמשיך להתמקד במקביל בשימור מרקם החיים של תושבי האזור לצד מניעת ההתעצמות הצבאית של חמאס

12 | המטה הישראלי

זגם מטה ייחודי

סא"ל אורן האס, רע"ן פיתוח האימונים במחלקת ההדרכה בזרוע היבשה

תהליכים מבצעיים הצפויים להשתנות עם עליית היכולות שמציעה הרשתיות, וההנחה שגם הפ"ש ישתנה בסופו של דבר, מחייבים להקדיש מחשבה לתפישה ולארגון מתאימים למטה הישראלי

19 | מנהיגות זיקה דו-קוטבית

לראות אדם מלא מבצע למשאב אנושי

סא"ל (מיל) רן נופר, ק"אג"ם ב, אוגדת עזה, דוקטורנט בנושא פיתוח מנהיגות

פיתוח מנהיגות זיקה דו-קוטבית, הרואה אדם מלא כבסיס ליישום מנהיגות מעצבת ומנהיגות על, יצמצם את פער היישום המנהיגותי, ולהיות הבשורה בתחילת השינוי לתרבות שיח זיקה

26 | מבצעים מוגבלים

הקשר בין דרישות הדרג המדיני ובין הישגי הדרג הצבאי

סא"ל מתניה צחי, ראש ענף ההדרכה והתרגילים במטכ"ל

הצעה לגישה שונה מהגישה המקובלת בצה"ל לתיאור הקשר בין החשיבה וקבלת החלטות בדרג המדיני ובין האופן שבו הדרג הצבאי המקצועי מתכנן ומבצע מבצעים צבאיים, בעיקר בהקשר המבצעים המוגבלים



32 | חלק שלישי - פתוח

תא"ל מירב קירשנר, ראש מטה אנף כוח האדם

34 | תמורות בתפישת כוח-האדם בתר"ש "גזעון" מגמות ויעדים

אלוף מוטי אלמוז, ראש אנף כוח האדם

הצורך בהתאמה בין המעטפת המוענקת לציבור המשרתים לבין צורכי הצבא היה קיים במשך כל השנים. יש לוודא כי כלל משרתי הצבא מבינים ופועלים ברור ערכי ההקדבה, הנתינה, השליחות והניצחון וממשיכים לפעול על-פי רוח צה"ל

39 | בין ייצוב המערכת לערעור הפרט

מנקודת המבט של משרתי הקבע

אל"ם רוני טמיר, ראש מדר"ה בשנים 2012-2017

התוכנית הרב-שנתית "גזעון" נתפשת כהצלחה בשל היכולת שלה לספק תוכנית בת מימוש, ובשל העובדה שהוכיחה שהצבא יכול להשתנות. יחד עם זאת קיים פער בין יציבות התוכנית כולה לבין צמצום הביטחון התעסוקתי של המשרתים, שמכרסם באמון המשרתים במערכת

כיצד שינה מבצע
"צוק איתן" את
דרך ההתבוננות
של ישראל על
רצועת עזה

שש חטיבות או שני מיליון בני אדם?

עד שיתאפשרו תנאים פנימיים או חיצוניים לשינוי יסודי בפניה של רצועת עזה, על ישראל להמשיך להתמקד במקביל בשימור מרקם החיים של תושבי האזור לצד מניעת ההתעצמות הצבאית של חמאס



"מראות טיפוסיים" ברצועת עזה בעקבות מבצע "צוק איתן".
הדומיננטיות של השיקול הציבורי בחשיבה האסטרטגית של
חמאס בלטה ערב המערכה הצבאית וכן במהלכה ובסיומה

אל"ם מיכאל מילשטיין, היועץ לעניינים פלסטיניים במתפ"ש



אלוף יואב (פולי) מרדכי, מתפ"ש (מעלות הממשלה בשטחים)



המגמה הראשונה נטועה בהקשר הפנים-פלסטיני, והייתה בעצם הרקע הרחב למבצע. בחודשים שקדמו למערכה חלה הרעה מתמשכת של המציאות האזרחית ברצועת עזה, בייחוד מאז הפלת שלטון האחים המוסלמים במצרים בקיץ 2013 - אירוע ששינה באופן מדי את המציאות באזור בכל הנוגע ליכולת התנועה מרצועת עזה ואלה ולפעילות הכלכלית בה. ללחץ החיצוני נוספו בהדרגה גם לחצים מבית. כך, החודשים שקדמו ל"צוק איתן" עמדו בסימן משבר ציפיות חריף לנוכח אי-מימוש של הקלות אזרחיות-כלכליות בעקבות הסכם שאטי - הסכם הפיוס הפנים-פלסטיני בין חמאס לפתח שנחתם באפריל 2014.

חוסר הרצון של הרשות הפלסטינית לפעול לשיפור המציאות ברצועת עזה, לצד חוסר הנכונות של חמאס לווייתורים ממשיים במרחב השלטוני לטובת אבו מאזן, יצרו משבר ציפיות חריף בציבור העזתי בכלל, ובחמאס בפרט. על הרקע הזה התעוררה בשבועות שלפני המערכה מחאה ציבורית, בעיקר בהנהגת מגזר הפקידים ברצועת עזה

מבצע "צוק איתן" היה אירוע מעצב ומטלטל. זו הייתה המערכה הצבאית הקשה ביותר שניטשה עד היום בין ישראל לבין הפלסטינים בזירת "הפנים" ("השטחים"), דבר שבא לידי ביטוי בעוצמת המהלכים הצבאיים, במשך העימות ובמספרם הגדול של הנפגעים. בנוסף, המבצע היה אבן דרך בעיצוב היחסים בין ישראל לחמאס, והמחיש לשני הצדדים את השינוי שחל בדפוס ההתמודדות ובמאזן הכוחות ביניהם.

מבצע "צוק איתן" חידד את ההבנה של ישראל וחמאס לא רק בנוגע לעבר ולהווה של מערכת היחסים ביניהן, אלא גם בנוגע לעתיד. גולת הכותרת של לקחי המבצע הייתה הבנת הקשר הגורדי הקיים בין המצב האזרחי-כלכלי ברצועת עזה למציאות הביטחונית באזור. התפישה הזאת לא הייתה דומיננטית בישראל לפני המערכה, אולם נהפכה כיום למסגרת ההתייחסות המרכזית בגיבוש המדיניות כלפי הרצועה - הן של הדרג הצבאי והן של דרג קברניטי המדינה. על הרקע הזה בולטת כיום הבנת הקושי לקיים מרקם חיים אזרחי סביר ברצועת עזה בטווח הזמן הבינוני ובטווח הזמן הארוך, בעיקר לנוכח ההתפתחויות בתחום הדמוגרפי. בנוסף, עולות תהיות בנוגע להשלכות של מצוקה אזרחית בעתיד על ישראל בהיבטים הצבאיים, המדיניים, התשתיתיים-כלכליים והפנימיים.

מבצע "צוק איתן" גם אפוא לישראל לבחון את רצועת עזה בפרספקטיבה רב-ממדית ועדכנית יותר. לפני המערכה התמקדה הבחינה הישראלית בממד הצבאי, ועסקה בשאלות בנוגע לסדר הגודל של המערכים הלוחמים, לכוח האש, למערכים התת-קרקעיים וכן ליכולות ולתוכניות הלחימה של גורמי הכוח באזור, ובראשם חמאס. זאת, תוך תשומת לב מעטה יחסית למציאות האזרחית ברצועת עזה, למידת השליטה של חמאס במרחב הציבורי ולקשר שבין הסוגיות האלה לסבירות להתפתחות מערכה צבאית באזור. ההתייחסות של ישראל אל רצועת עזה מאז תום המבצע כבר אינה ממוקדת רק בשש החטיבות המרחביות של חמאס (ושבע החטיבות של הג'האד האסלאמי), אלא גם בשני מיליון הפלסטינים החיים באותו תא שטח צפוף, ומלווה בהבנה שלמצבם ולהתנהגותם יש השלכות ישירות, לעתים אף דומיננטיות, על המציאות הביטחונית באזור.

הדרך למבצע: אפקט "ההתהוות"

את הרקע להתפתחות מבצע "צוק איתן" ניתן לתמצת במונח "ההתהוות". העימות לא היה תוצר של תכנון, של היערכות ושל כוונות סדורות משני הצדדים, אלא של הידרדרות לעימות רחב היקף, שבו אף צד לא רצה ולקראתו אף צד לא נערך. "ההתהוות" נוצרה בעקבות צירוף של שלושה אירועים ומגמות שהביאו את החשדנות ההדדית לשיא, ובמקרה של חמאס, אף גרמו להתפתחות חרדה מפני ערעור מעמדה כריבון.

מבצע "צוק איתן" לא היה תוצר של תכנון, של היערכות ושל כוונות סדורות משני הצדדים, אלא של הידרדרות לעימות רחב היקף, שבו אף צד לא רצה ולקראתו אף צד לא נערך

(שמונו ע"י חמאס עם השתלטותה על האזור), על כך שלא קיבלו משכורות במשך כמה חודשים. המחאה הגוברת עוררה, כך נראה, דאגה בקרב חמאס מפני התפרצות שתכוון בעתיד נגדה ושתסכן את שלטונה.

האירוע השני היה פיגוע החטיפה והרצח של שלושת הנערים הישראלים - גיל-עד מיכאל שער, יעקב נפתלי פרנקל ואיל יפרח - בידי חוליית חמאס מחברון ביוני 2014. בעקבות האירוע יצא צה"ל למבצע "שובו אחים" בגדה המערבית שכוון נגד התשתיות האזרחיות והמנהיגים של חמאס, לרבות מעצר של למעלה מ-50 ממשוחררי עסקת שליט - דבר שעורר מורת רוח עזה בתנועה שראתה בעסקה הישג אסטרטגי והתהדרה בה.

הפיגוע עורר תגובה פוליטית וציבורית עזה בישראל, בייחוד לאחר שנמצאו גופות שלושת הנערים ב-30 ביוני. האירועים הדרמטיים - אליהם התלווה מייד לאחר מכן רצח הנער מוחמד אבו ח'דיר - יצרו מתיחות כבדה בזירה הפלסטינית. בחמאס התפתחה דאגה מפני האיום החיצוני שהתמזגה עם החשש מהרעת המצב מבית.

- הממד הבין-זרתי (ההשפעה ההדדית של הגדה המערבית ורצועה עזה זו על זו).
 - הממד הפנים-פולטיני.
 - הממד הפנים-תנועתי (בתוך חמאס).
 - הממד החיצוני (הזירה הבין-לאומית והזירה האזורית).
- מדובר בתובנות שהתגבשו בצד הישראלי, אך ניכר כי הן עולות גם בנייתוחים שמבצעים הפלסטינים, בדגש על חמאס.

הממד האסטרטגי: הקשר הגורדי שבין המציאות האזרחית למציאות הביטחונית

מה שנראה היום מובן מאליו לא היה ברור לרבים בישראל בקיץ 2014, בעיקר לאלה שהתמקדו באיומים הביטחוניים ובפעילות הצבאית של חמאס. זאת, בלי להבין כראוי את מידת החשיבות שייחסה חמאס לשיקול האזרחי-ציבורי מאז שנהפכה לריבון בפועל ברצועת עזה עם השתלטותה על האזור ביוני 2007. התנועה - בדמותה החדשה - ראתה בקיום מערכות שלטון סדורות, בהספקת צורכי האזרח ובשמירה על רגיעה במרחב הציבורי יעדים מרכזיים ונכסים אסטרטגיים במסגרת מאמציה להגן על שרידות "פרויקט הממשל".

בחינה מעמיקה של התנהלות חמאס סביב מבצע "צוק איתן" ממחישה את מרכזיות השיקול הזה ערב המערכה, במהלכה ובסיומה. כאמור, בשלב שלפני המערכה, החרפת המציאות האזרחית ברצועת עזה, לצד האכזבה הגוברת מפירות הסכם הפיוס, הגבירו מאוד את המתיחות באזור, ובתוך כך גם את חששה של חמאס מערעור השליטה במרחב הציבורי. המצוקה האזרחית הגוברת לא הניעה את חמאס ליציאה יזומה למערכה צבאית, אולם היא העצימה מאוד את חששה הקיומי ובכך תרמה להידרדרות הלא מבוקרת.

מרכזיות השיקול האזרחי בקשת השיקולים של חמאס השתקפה גם בימים שקדמו לפרוץ המבצע, שבהם הייתה התנועה ממוקדת בירי רקטות מתמשך (בעיקר לטווח הקצר ולטווח הבינוני). נראה שבשלב הזה בחנה חמאס אפשרות להפקת הישג אזרחי תמורת הפסקת ירי הרקטות, דבר שבא לידי ביטוי גם בהכרזות הפומביות של בכירי התנועה. התנועה העריכה שתוכל לקדם מהלך צבאי מוגדר ומדוד בעוצמתו ובמשכו, שיוכל לסייע לה בקידום יעדיה האזרחיים, וזאת מבלי להיקלע לעימות צבאי רחב. הלך המחשבות הזה השתקף בהכרזתו של אוסאמה חמדאן, חבר הלשכה המדינית של חמאס, ב-4 ביולי 2014, שבה הבהיר כי התנאי להפסקת סדרת ההתכתשויות הוא "הסרת המצור".¹

הדומיננטיות של השיקול הציבורי בחשיבה האסטרטגית של חמאס בלטה מאוד גם במהלך המערכה הצבאית. חמאס תבעה בעקביות במהלך כל ימי הלחימה מימוש של הישגים בתחום האזרחי כתנאי להפסקת הלחימה - בעיקר הקלות בתחום תנועת האנשים אל רצועת עזה וממנה, קידום פתרונות בתחום התשתיות ואף בחינת אפשרות להקמת נמל ימי ברצועת עזה. חוסר ההצלחה לגבש הסכמות בנוגע לסוגיות האלה תרם מבחינות רבות להתארכות המערכה ליותר מ-50 ימים. גורמים נוספים שתרמו להתארכות המערכה היו השיח הסבוך בתוך חמאס בין מוקדי כוח רבים, בעיקר הנהגות "הפנים" ו"החוץ", והיעדרו של גורם חיצוני שיכול היה ללחוץ לסיום מהיר של המערכה. כך, לאחר שחמאס הבהירה לציבור כי תכלית המאבק שלה היא שיפור תנאי החיים שלו, והבטיחה שהמחיר הכבד שנגבה ממנו יתורגם

האירוע השלישי היה הניצוץ שהצית את המערכה. בשבועות שקדמו ל"צוק איתן" אירעו כמה התכתשויות צבאיות בין ישראל לבין פלגי הטרור הפלסטיניים הקטנים ברצועת עזה ("הסוררים"). זאת, על רקע המאמץ הגובר של הגורמים האלה לפגוע בישראל, בעיקר באמצעות ירי רקטות, תוך ניצול אוירת המשבר שהתפתחה על רקע מבצע "שובו אחים". ההתכתשויות לוו בסיכולים ממוקדים של ישראל ברצועת עזה, וכן בתקיפה מתמשכת של יעדי חמאס. נראה שהימשכות התקיפות, בעיקר לאחר מציאת גופות שלושת הנערים, עוררה בחמאס חשש עמוק כי מדובר בשלב של ריכוך לקראת הנחתת מהלומה. בעקבות כך, הצטרפה חמאס עצמה לירי הרקטות החל מן הימים האחרונים של יוני 2014 ועד ראשית מבצע "צוק איתן" - ככל הנראה כמהלך הרתעה שכוון כלפי ישראל.

במקביל נערכה התנועה לבצע פיגוע באמצעות מנהרות התקפיות, וזאת כנראה כתגובת נגד למתקפה ישראלית אפשרית. בליל 7/6 ביולי נהרגו שישה מפעילי הזרוע הצבאית של חמאס בקריסת מנהרה שהותקפה על-ידי צה"ל זמן קצר קודם לכן. האירוע הזה היה העילה המידית להסלמת הירי הרקטי של התנועה (בעיקר מטחים בהיקף נרחב לעבר אזור אשדוד). המהלך הוביל לתגובה חריפה של ישראל ברצועת עזה, ומן השלב הזה - להתפתחות מערכה צבאית רחבת היקף.

המציאות האזרחית ברצועת עזה הייתה אפוא חומר הנפץ למערכה, ההתכתשויות רוויות החשדנות ההדדית שימשו נפץ, והחיבור בין שתי המגמות הוא שהביא להידרדרות לעימות הקשה ביותר שניטש עד היום בין שני הצדדים

כך, בדומה לשלב הראשון של מלחמת-העולם הראשונה, התגלגלו שני הצדדים למערכה שלא רצו בה ולא נערכו לקראתה, ושנבעה ביסודה מחישוב מוטעה ומאי בהירות אסטרטגית הדדית. ישראל לא הבינה לעומק את מצוקתה של חמאס, את משקלו של הרכיב האזרחי בקשת שיקוליה וכן את החרדה שאחזה בתנועה נוכח ההתכתשות הצבאית ערב "צוק איתן". חמאס מצידה לא הבינה את תכלית התקיפות המתמשכות של ישראל, וייחסה להן חשיבות יתר. המציאות האזרחית ברצועת עזה הייתה אפוא חומר הנפץ למערכה, ההתכתשויות רוויות החשדנות ההדדית שימשו נפץ, והחיבור בין שתי המגמות הוא שהביא להידרדרות לעימות הקשה ביותר שניטש עד היום בין שני הצדדים.

לקחים רבי-מדיים מן המבצע

ניתוח הדרך שהובילה אל המערכה ושלביה השונים מעלה שש תובנות מרכזיות, שחלקן נהפכו ללקחים המשולבים כיום במדיניותה של ישראל כלפי הזירה הזאת. התובנות נטועות בכמה ממדים:

- הממד האסטרטגי.
- הממד האופרטיבי.



הפגנות פקידים ברצועת עזה בעקבות עיכוב בתשלום שכרם ערב "צוק איתן". למתח החברתי-כלכלי הגואה היה תפקיד מרכזי ביצירת הדינמיקה שהובילה לעימות

המצוקה האזרחית הגוברת לא הניעה את חמאס ליציאה יזומה למערכה צבאית, אולם היא העצימה מאוד את חששה הקיומי ובכך תרמה להידרדרות הלא מבוקרת

הייתה הנטייה - האוטומטית כמעט - לראות במערכה שהתפתחה חוליה נוספת בשרשרת העימותים שהתנהלה ביניהם בשנים שלפני כן (לפחות מאז מבצע "עופרת יצוקה"), אשר כונו "סבבי לחימה". מדובר היה בעימותים שנמשכו כמה ימים עד שבוע, וכללו חילופי מהלומות באמצעות תקיפות אוויריות מצד ישראל וירי רקטות ופיגועים במרחב קו המגע מצד חמאס ויתר גורמי הטרור. הסבב הבולט ביותר היה מבצע "עמוד ענן" (נובמבר 2012). הן ישראל והן חמאס העריכו כאשר נכנסו ל"צוק איתן" שיתקיים ביניהן סבב לחימה, אולם מצאו את עצמן בתוך זמן קצר במערכה צבאית בעוצמה שלא הכירו קודם לכן.

המערכה המתמשכת והמתעצמת הביאה לידי ביטוי בולט את היכולות שטיפחה חמאס במשך השנים, ובהן מערך רקטות ארוכות טווח, מנהרות התקפיות ומערך תת-קרקעי מסוּפָּך בתוך שטח רצועת עזה, כוחות ימיים ואוויריים ומאמצים בתחומי הנ"ט וההגנה האווירית.

לבסוף לשינוי משמעותי בממד האזרחי, התקשתה התנועה להפסיק את המערכה ללא מימוש של הישג ממש. חמאס לא יזמה ולא תכננה מראש מערכה צבאית במטרה להגיע להישג אזרחי משמעותי, אולם מרגע שהחלה ההתכתשות בין שני הצדדים ערב "צוק איתן" - זיהתה הזדמנות לקדם את יעדיה במישור האזרחי, לשיטתה, בלי להסתכן בעימות רחב, והתנתה את סיום החיכוך בכך.

בד בבד, הממד האזרחי היה במידה רבה גם הסיבה להפסקת המערכה. זאת, בעיקר לנוכח הבנת חמאס את הקושי של הציבור לשלם לאורך זמן את המחיר של המערכה הצבאית ובשל אי רצונה של התנועה להעמיד למבחן את יכולת הספיגה ואורך הנשימה שלו, דבר שעלול היה להציב בפני אתגר של מחאה מבית.

מהבחינה הזאת הציבור העזתי, שחווה סבל חסר תקדים, היה אמנם שחקן שקט אך משפיע מאוד. חיישניה של חמאס היו מיוחדים כל העת לבחון את מצבו, ובעיקר לזהות את נקודות השינוי והשבירה האפשריות בהתנהגותו. מוסא אבו מרזוק - ששימש עד ראשית 2017 סגן יושב-ראש הלשכה המדינית של חמאס - ביטא את התפישת הזאת בריאיון שהעניק בספטמבר 2014, שבו טען כי החשש מהמשך הפגיעה בציבור העזתי היה אחד השיקולים המרכזיים שהביאו את התנועה להחליט לבסוף על סיום המערכה.²

הממד האופרטיבי: מסבב לחימה למערכה צבאית

כאמור, אף אחד מן הצדדים שנקלעו לחימה העזה והממושכת לא תכנן עימות ממושך ועז כל-כך. בעיית היסוד של שני הצדדים

חלק מן הלחימה לתוך שטח ישראל. בעיני חמאס, מהלך כזה יכול להיות אמצעי שיאזן את הפגיעות הקשות שתספוג התנועה במהלך המערכה, ושיסב זעזוע לתודעה של הצד הישראלי. משיר אל-מצרי, דובר סיעת חמאס בפרלמנט הפלסטיני, העניק ביטוי לכמיהה הזאת כאשר הכריז בסוף 2014: "המערכה הבאה כבר תתנהל בתוך שטח האויב ועל מפתן של אשקלון ושל באר שבע".³

הממד הבינזירתי: ההשפעה ההדדית בין הגדה המערבית לרצועת עזה

בחינה מעמיקה של הזיקות בין רצועת עזה לבין הגדה המערבית בשנים האחרונות מחדדת את הצורך לשנות את התפישה ואת ההמשגה הרווחות בהקשר הפלסטיני, ובעיקר לעבור משימוש במונח "הזירה הפלסטינית" למונח "הזירות הפלסטיניות". כיום מדובר למעשה בשתי יחידות גיאוגרפיות בעלות זהות לאומית אחת והשפעה הדדית מסוימת, אך מערכות נפרדות של ממשל, כלכלה, חברה וביטחון. ממשלת הפיוס, המאחדת ביניהן לכאורה, אינה אלא כסות עיניים שאינה מצליחה להסוות את העובדה שהפיצול בין שתי הישויות מעמיק ומתמסד במהלך הזמן.

מערכות צבאיות ברצועת עזה, בראש ובראשונה מבצע "צוק איתן", נענו אמנם בעלייה בהיקף הפרות הסדר, בהיקף הפיגועים ובהיקף ההסתה בגדה המערבית, אולם הן לא גרמו לשינוי קיצוני במציאות ובמרחק החיים באזור (הדבר בלט גם במבצע "עופרת יצוקה" ובמבצע "עמוד ענן"). הגם שנותרה בעינה תחושת שותפות הגורל בין תושבי שני האזורים, אלה לא הפגינו עדיין נכונות להקריב עצמם זה עבור זה. חמאס חוותה את ההבנה הזאת בצורה עזה וכואבת. התנועה, שקיוותה לפתיחת חזית שנייה שתקל על הלחץ הכבד נגד רצועת עזה, נחלה אכזבה לנוכח התגובה הציבורית והפוליטית הרפה יחסית מצד הגדה המערבית.

ניתן לומר שיש הקרנה מסוימת בין שני האזורים (בעיקר החרפת האתגר הביטחוני ברצועת עזה לנוכח העלייה במתיחות בגדה המערבית), אולם אין התנהלות של ישות אחת הפועלת מכוח תחושה של גורל משותף המחייב הקרבה הדדית. עם זאת, מדובר במציאות

פעילותה האופרטיבית המגוונת של התנועה המחישה את השינוי שחל בה עצמה ובדפוס הלחימה בינה לבין ישראל. ההתכתשות הוותיקה והמוכרת בין צבא קונוונציונלי לבין ארגון טרור או מחתרת בעלת יכולות צבאיות בסיסיות נהפכה ב"צוק איתן" לעימות בין צה"ל לבין ארגון גרילה בעל יכולות סמי-צבאיות.

מבחינת ישראל, לווה מבצע "צוק איתן" באיומים חסרי תקדים מכיוונה של רצועת עזה, ובראשם: הכללת אוכלוסייה רבה יותר הנתונה בטווח הרקטות המשוגרות מן האזור; שיבוש, גם אם קל, של פעילות חלק מן התשתיות האזרחיות (לדוגמה, נמל התעופה בן-גוריון); ומאמץ, גם אם מוגבל בהצלחתו, של חמאס להעתיק את הלחימה לשטח ישראל, בעיקר באמצעות הפעלת המנהרות ההתקפיות (לאחר המבצע התברר שהתכנון בתחום הזה היה מרחיק לכת, וכלל כוונה להשתלט על יישוב במרחב עוטף עזה תוך פגיעה המונית בחיילים ובאזרחים וביצוע פיגוע מיקוח).

שני הצדדים הפעילו כוח בעוצמה חסרת תקדים זה נגד זה, ואגב כך גילו את פוטנציאל ההסלמה המגולם בדפוס של "חילופי מהלומות".

שני הצדדים הפעילו כוח בעוצמה חסרת תקדים זה נגד זה, ואגב כך גילו את פוטנציאל ההסלמה המגולם בדפוס של "חילופי מהלומות"

התובנה הזאת הייתה כנראה מניע מרכזי לרתיעת חמאס מהיקלעות מחדש למערכה נוספת עם ישראל בטווח הנראה לעין, ומקור מרכזי לריסון שהיא מטילה כיום על עצמה, ועל גורמי הכוח האחרים ברצועת עזה. ואולם, הרתיעה העמוקה לא גרמה לחמאס לוותר על אופציית המאבק נגד ישראל, אלא לפעול לטיפול יכולות ושיטות שיהפכו אותה ליעילה יותר בעתיד.

כך, בנייתוחה את המערכה הבאה, נראה שחמאס שואפת לממש "תמונת ניצחון", בעיקר באמצעות נקיטת יוזמה מקדימה והעתקת



הסכם שאטי - אפריל 2014. חוליה נוספת בשרשרת של הסכמי הפיוס הפנים-פלסטיני שכשלו. לכישלון הפיוס היה תפקיד מרכזי ביצירת אוירת המשבר האזרחי ברצועת עזה ערב המבצע

שהתפישה הזאת הייתה מוטעית, ומחדדת את האופן שבו התנועה תפשה (ותופשת גם כיום) את רעיון הפיוס. הנכונות לנהל מערכה צבאית עזה וממושכת, שתכליתה המרכזית היא שימור ושיפור שרידותה השלטונית, מעידה על חשיבות הממשל בעיני חמאס, ועל כך שהיא כנראה מעולם לא התכוונה לוותר על הפרויקט הזה.

התובנה הזאת מתחדדת כיום על רקע המשבר החרף המתפתח בין הרשות הפלסטינית לבין חמאס, שהביא את הראשונה לקידום הגבלה חסרת תקדים של הסיוע האזרחי-כלכלי המוענק לרצועת עזה - בראש ובראשונה התשלום על צריכת החשמל והתמיכה בתחום הבריאות. גם לנוכח הלחץ הכבד הזה, ממשיכה חמאס, לפחות עד עתה, להסכים לויתורים סמליים בלבד בכל הנוגע לשליטתה ברצועת עזה. גם ההתעוררות שחלה בשבועות האחרונים בנושא הפיוס עומדת עדיין בצל סימן שאלה כבד נוכח חוסר רצון אותנטי של שני הצדדים לנקוט ויתורים בענייני מהות.

הממד הפנים-תנועתי: "המשה" מיזציה של חמאס

מבצע "צוק איתן" בישר על שינוי המתווה בדיוקנה הפנימי של חמאס, ובמידה רבה אף האיץ את תהליך השינוי. המערכה כולה עמדה בצל תסכול רב וביקורת קשה שנמתחה על-ידי האגף הנצי בהנהגת חמאס - בראשותו של יחיא סנואר - נגד מנהיגי התנועה בראשות אסמאעיל הניה, על כך שלא נקטו קו תקיף ויוזמתי נגד ישראל כבר בראשית המערכה. הוויכוח - שנע בין ממד טקטי

בחינה מעמיקה של הזיקות בין רצועת עזה לבין הגדה המערבית בשנים האחרונות מחדדת את הצורך לשנות את התפישה ואת המשגה הרווחות בהקשר הפלסטיני, ובעיקר לעבור משימוש במונח "הזירה הפלסטינית" למונח "הזירות הפלסטיניות"

לתפישה אסטרטגית - גילם מאבק עמוק יותר על פניה של התנועה, ובמוקדו שאיפתו של סנואר, בכיר המשוחררים בעסקת שליט, לרכוש השפעה רבה יותר על עיצוב דיוקנה של חמאס ועל קבלת ההחלטות האסטרטגיות בה.

הביקורת הפנימית הנוקבת והמתריסה שהוביל סנואר בעקבות "צוק איתן" תרמה במידה רבה להתעצמות כוחו. המגמה הגיעה לשיאה בבחירתו ליושב-ראש הלשכה המדינית של חמאס ברצועת עזה בתחילת 2017. בהקשר הזה יש לציין שתיאורו השכיח של סנואר - כראש הזרוע הצבאית - אינה תואמת את מעמדו ואת שאיפותיו. סנואר משמש בפועל ראש האגף הנצי בהנהגת חמאס, ונראה שאין בכונתו להסתפק בהובלת המערך הצבאי של התנועה, אלא שהוא חותר לשליטה על כלל מערכיה תוך הסתייעות בזרוע הצבאית כבסיס כוח מרכזי, אך לא בלעדית. יודגש, כי עד כה (ובניגוד לדימויו הראשוני) מפגין סנואר גישה שקולה ומרוסנת, כפי שבא



ותרו על המעבר. קמפיין רשת שהתנהל לפני כשנה בדרישה מחמאס לוותר על השליטה על מעבר רפיח על מנת לאפשר הפעלתו הסדירה ובכך להקל על המציאות האזרחית ברצועת עזה

שאינה דטרמיניסטית ועלולה להשתנות, בעיקר בכל הנוגע למידת הנפיצות של הגדה המערבית. כך למשל, הרעה במציאות האזרחית בגדה המערבית - בעקבות משבר מדיני עם ישראל, שיכלול פגיעה במרכיבי חיים אזרחיים, או בעקבות התפתחות מאבק פנימי חריף - עלולה לגרום לשינוי בהתנהגות הנוכחית של הרשות הפלסטינית והציבור הפלסטיני, ולהגביר את הסבירות שיינקטו גישה מתעמתת מול ישראל. עימות רחב היקף בגדה המערבית עלול להקרין גם על המצב הביטחוני ברצועת עזה, דבר שצפוי שיגביר את תעוזת פלגי הטרור השונים לקדם פיגועים נגד ישראל. בהקשר הזה יש להדגיש את מקומה המרכזי של ישראל בעיצוב מערכת היחסים בין שתי תת-הזירות הפלסטיניות. מאז עליית חמאס לשלטון ב-2006, וביתר שאת מאז השתלטות התנועה על רצועת עזה, נוקטת ישראל מדיניות של "בידול ביטחוני" שתכליתה מניעת התבססות התנועה בגדה המערבית ככוח ממשלי, קל וחומר כגורם בעל יכולות צבאיות. נוסף על העוינות הבסיסית בין הרשות הפלסטינית לחמאס היה למדיניות הזאת משקל מרכזי בהעמקת הפיצול בין שני האזורים, שהתפתח כאמור מן התחום הביטחוני והמדיני בהדרגה לתחומים הכלכלי, החברתי והתרבותי.

הממד הפנים-פלסטיני: הבנת טבעו של הפיוס הפנים-פלסטיני

מאז הסכם שאטי טענו רבים במערכת הישראלית שחל שינוי של ממש בזירה הפלסטינית, ובמוקדו זיהוי נכונות חסרת תקדים של חמאס לוותר לרשות הפלסטינית על רכיבים משמעותיים במרחב השלטוני. זאת, לנוכח הקשיים של חמאס להתנהל כריבון בפועל ולנוכח הבנתה שעול השלטון מאיים על חופש הפעולה שלה כתנועת התנגדות. אי הבנת משקלו של "פרויקט הממשל" בעיני חמאס הובילה גורמים שונים בישראל להערכה שמתפתח שינוי משמעותי בתנועה, שצפוי להביאה לאימוץ מעשי של "דגם חיבאללה", כלומר, להמשך הפעילות כתנועת התנגדות לוחמת בעודה מותירה את האחריות בתחום האזרחי והממשלי לרשות הפלסטינית.

התנהלותה הכוללת של חמאס במהלך מבצע "צוק איתן" מוכיחה

לידי ביטוי בהתקרבותו למצרים, בגישתו כלפי הפיוס הפנים-פלסטיני, ובדבקותו ברגיעה הביטחונית. המגמה המסתמנת בחמאס דומה לתהליך ההשתלטות של יוצאי "משמורת המהפכה" (המשה"מ) באיראן על מוקדי הכוח השונים במדינה, ובראשם מוסד הנשיאות. המגמה הזאת בלטה בעיקר במהלך תקופת כהונתו של מחמוד אחמדינז'אד. אין המדובר בהשתלטות בפועל של מפקדי ויחידות משמורת המהפכה על מרכזי הכובד השונים במדינה, אלא על התברגות נרחבת של יוצאי הכוח - החולקים תפישות, יעדים, ניסיון ותחושת שותפות גורל - בתפקידי המפתח ברפובליקה האסלאמית.

כמו במקרה של איראן, כך גם בחמאס, יוצאי הזרוע הפועלים באופן רשתי ממשיכים להיות בעלי השפעה רבה בתוך התנועה, אך חולשים כיום גם על מוקדי כוח במערך השלטוני ברצועת עזה. בולטים בהם בכירים, ובהם רוחי מושתהא ומראון עיסא, חברי הלשכה המדינית של חמאס ותופיק אבו נעים, ראש מערך ביטחון הפנים של חמאס ברצועת עזה. ההשתלטות על כמה מוקדי כוח מרכזיים במרחב התנועתי והשלטוני ברצועת עזה אינה שיא שאיפותיה של הקבוצה הזאת, והיא חותרת לחלוש על הנהגת התנועה כולה ולעצבה ברוח העקרונות שבהם היא דבקה.

הממד החיצוני: המשענת המוגבלת של המרחב האזורי והבינלאומי

התנהלות שחקני המערכת האזורית והמערכת הבינלאומית במבצע "צוק איתן" שיקפה במידה רבה את ההשלכות של הטלטלה המזרח-תיכונית על הזירה הפלסטינית. בעיצומו של שינוי טקטוני שאיים על יציבותם של ממשלי האזור, לא היו לאחרונים קשב ונכונות למעורבות בעימות בין ישראל לחמאס. זאת, בניגוד לעימותים ב-2008-2009 ("עופרת יצוקה") וב-2012 ("עמוד ענן"), שבהם מידת המעורבות שלהם הייתה גבוהה יותר, ובאה לידי ביטוי בלחץ כבד על ישראל ובהתלהטות יצרים של הרחוב המקומי נגדה, במיוחד בעולם הערבי. חוסר העניין האזורי, לצד העוינות הבסיסית בין חמאס למצרים תחת

שלטונו של עבד אל-פתאח אל-סיסי והתחרות בין מצרים לקטר על הובלת המאמץ לסיים את המערכה, השפיעו מאוד על התארכותה. בניגוד למבצע "עמוד ענן", שבו נחלצה הזירה האזורית, בעיקר מצרים, במהירות לפעול לסיום המערכה, במבצע "צוק איתן" המעורבות של הגורמים החיצוניים התאפיינה בחוסר עניין ובגרירת רגליים. כתוצאה מכך, לא הופעל על חמאס בשום שלב לחץ לסיים את המערכה, ולא נוהל תיווך אינטנסיבי, שהיה מאפשר גיבוש הסכמות בין הצדדים הלוחמים. נראה אפוא שסיום העימות היה תוצאה של החלטת חמאס בשל חששה מהיחלשות אורך הנשימה הציבורי הרבה יותר מאשר תוצאה של לחצים ומעורבות חיצוניים.

נקודת מבט משופרת לעבר עתיד סבון

הטלטלה העזה שחולל מבצע "צוק איתן" בחמאס באה לידי ביטוי בשקט היחסי המאפיין את גזרת רצועת עזה מאז קיץ 2014 - זאת באופן חסר

תקדים לפחות מאז שנת 2000. השקט הזה דומה במידה רבה למצב בגזרת לבנון מאז 2006, ומעיד על עומק ההרתעה מול האויב בעקבות מערכות רחבות היקף, בייחוד כאלה שהסבו פגיעה קשה למרחב האזרחי, ואיימו לערער על המעמד של חזבאללה ושל חמאס בעיני הציבור המקומי.

הבנת משקלו של הרכיב האזרחי על עיצוב המציאות הביטחונית ברצועת עזה גיוונה את דרך ההתייחסות של ישראל לאזור, ומלווה בעניין גובר במצב האזרחי בו. הדבר בא לידי ביטוי בעיקר בנייתו תרחישי הסלמה אפשריים וביבוש מערכת הסימנים המעידים על הידרדרות בלתי מתוכננת, קל וחומר על מהלך צבאי התקפי יזום של חמאס.

ההבנה כיום היא שמציאות אזרחית מעוררת עלולה להביא לתהליך דומה של תרחיש "ההתהוות" של קיץ 2014. המשך המצוקה האזרחית או החרפה שלה יובילו למחאה ציבורית שתגביר את החשש של חמאס ליציבות שלטונה. במקרה כזה תנסה התנועה לקדם מהלכים להסטת התסיסה הפנימית לעבר ישראל - הן באמצעים עממיים (לדוגמה, הפגנות באזור הגבול עם ישראל), והן באמצעים צבאיים, לרבות התרופפות הריסון מול יתר גורמי הטרור ברצועת עזה - מהלך שיגביר את הסבירות להידרדרות ביטחונית. כל זאת, חרף הרצון הבסיסי של חמאס לשמור על הרגיעה ולהימנע מהיקלעות למערכה רחבת היקף דוגמת "צוק איתן".

ההבנה הזאת מתחדדת בחודשים האחרונים על רקע החרפת המצוקה האזרחית ברצועת עזה, וזאת בעקבות שילוב בין הגברת הלחץ של הרשות על חמאס, ובמוקדו צמצום התמיכה הכלכלית ברצועה, ובין מצוקה אסטרטגית חריפה שבה נתונה חמאס בעקבות ערעור משענותיה החיצוניות, בדגש על קטר השרויה בעימות מתמשך עם העולם הערבי (דבר המוביל את חמאס באחרונה להתקרר למצרים, לחמם יחסים עם מחמד דחלאן ולנקוט גישה מרוככת יותר בנושא הפיוס הפנים-פלסטיני).

למצוקה הזאת נוספות בעיות יסוד מבית, בעיקר האבטלה ההמונית והתסכול העמוק שהיא גורמת לבני הדור הצעיר (בפלח

רצועת עזה: 1970 לעומת 2020



אוכלוסייה: 2.13 מיליון
צפיפות: 5,835 איש לקמ"ר
תעסוקה: 41% אבטלה (כיום)
חינוך: כ־520 בתי ספר (כיום);
 צורך בעוד 450 בתי ספר ב־2020
בריאות: כ־30 בתי חולים
 ו־3,000 מיטות (כיום);
 צורך בעוד 800 מיטות, 1,000
 רופאים ו־2,000 אחיות
 ב־2020

אוכלוסייה: 380 אלף
 (כולל צפון סיני)
צפיפות: 1,041 איש לקמ"ר
תעסוקה: 10% אבטלה
 (כ־7,600 איש)
חינוך: כ־200 בתי ספר
בריאות: 6 בתי חולים
 ו־936 מיטות





הגיעה ביטחונית בגזרת רצועת עזה, ואפשר שאף ילווה בפתרון בעיות כואבות דוגמת נושא השבויים והנעדרים שנתפש כאינטרס מרכזי בראיית ישראל, אולם סביר שגם ייצור מתיחות מול הרשות הפלסטינית ומצרים, ובעיקר יסייע לחמאס לביסוס מעמדה השלטוני לאורך זמן.

בקצה השני של השיח נמצא רעיון שכולל שינוי מוגבל יותר במציאות: ביסוס השפעה הדרגתית של הרשות הפלסטינית ברצועת עזה - החל משליטה על מעברי הגבול (רפיח, כרם שלום וארז), עבור דרך נוכחות במרחב קו הגבול וכלה בשליטה על מוקדים אזרחיים שונים באזור (לדוגמה, תשתיות ומשרדים אזרחיים). מימוש הרעיון הזה יכול

השיח המעמיק בנוגע למציאות האזרחית ברצועת עזה מגלם הבנה שלפיה אין יכולת ממשית לניתוק בין ישראל לבין האזור הזה, ושבעיותיה הפנימיות של רצועת עזה צפויות להקרין על ישראל בכמה היבטים

להוביל בטווח הזמן הארוך לחיזוק השפעתה של ראמאללה ברצועת עזה, ואף ליצירה הדרגתית של חלופה לשלטון חמאס. לפחות בשלב הזה נראה שהסבירות של מימוש הרעיון מוגבלת - הן בשל גרירת רגלים מצד הרשות והן בשל סירובה של חמאס לנקוט ויתורים משמעותיים כלפי אבו מאזן.

לנוכח העובדה שלא מסתמן פתרון יסודי לבעיותיה של הרצועה בטווח הנראה לעין, על ישראל להמשיך להתנהל בזירה הזאת לאורה של תכלית כפולה - הן לשימור מרקם החיים של תושבי האזור והן למניעת ההתעצמות הצבאית של חמאס. כל זאת, עד שיתאפשרו תנאים פנימיים או חיצוניים לשינוי יסודי ועמוק יותר בפניה של רצועת עזה.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

הגילאים 20-24 האבטלה טיפסה לכ-65% בשנים האחרונות).⁴ כך, בדומה למצב ששרר ערב "צוק איתן", השילוב בין כלל המגמות לא צפוי להוביל בהכרח למתקפה יזומה של חמאס, אך מגביר את הסיכוי לתרחיש נוסף של הידרדרות ביטחונית.

ההבנה שהתפתחה מאז תום "צוק איתן" בנוגע לקשר הגורדי בין המצב האזרחי למצב הביטחוני באה לידי ביטוי במאמץ חריג של ישראל שתכליתו לשפר את המציאות האזרחית ברצועת עזה. בהקשר הזה בלטו מנגנון השיקום שמנהל על-ידי ישראל בשיתוף האו"ם והרשות הפלסטינית מאז סוף 2014, ומסייע לקידום פרויקטים של שיקון ושל תשתיות ברצועת עזה, זאת לצד בחינת קידום מיזמי תשתית שאמורים להביא לשינוי משמעותי בחיי התושבים באזור - החל משיפור שירותי החשמל והמים, עבור דרך הקמת מתקני טיהור שפכים והתפלת מים וכלה בבחינת אפשרויות להקמת נמל ימי בעזה. העמקת העיסוק ברכיב האזרחי ברצועת עזה מעוררת גם הבנה בנוגע לגודל הבעיות העלולות להתפתח בעתיד באזור הזה ובנוגע להשלכות הצפויות על ישראל. השיח המתנהל בשנים האחרונות בדרגים הבכירים בישראל משקף הבנה בנוגע לקשיי הקיום לאורך זמן של מיליוני תושבי עזה - באותו תא שטח מתוחם ועל בסיס אותן תשתיות אזרחיות רעועות.

סיכום

השיח המעמיק בנוגע למציאות האזרחית ברצועת עזה מגלם הבנה שלפיה אין יכולת ממשית לניתוק בין ישראל לבין האזור הזה, ושבעיותיה הפנימיות של רצועת עזה צפויות להקרין על ישראל בכמה היבטים. לפיכך, הטיפול בהן הוא אינטרס מרכזי מבחינת ישראל - זאת תוך התמודדות עם הדילמה המגולמת בעובדה שלפחות בטווח הקצר שיפור המצב האזרחי בעזה יתרום לייצוב שלטונה של חמאס. על הרקע הזה מתפתחת חשיבה בנוגע לפתרונות שעשויים לסייע בייצוב המציאות ברצועת עזה, לפחות בטווח הקרוב ובטווח הבינוני. בקצה אחד של השיח נמצא הרעיון של כינון הסדרה אסטרטגית, אך זמנית, ברצועת עזה ברוח ה"הודנה" או ה"תהדא'ה" (הפוגה זמנית בין מערכות צבאיות). מימוש הרעיון הזה יכול אמנם להקנות לישראל



המטה הישראלי

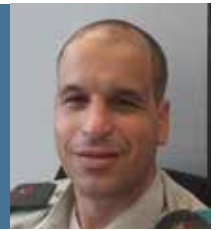
דגם מטה ייחודי

תהליכים מבצעיים הצפויים להשתנות עם עליית היכולות שמציעה הרשתיות, וההנחה שגם הפו"ש ישתנה בסופו של דבר, מחייבים להקדיש מחשבה לתפישה ולארגון מתאימים למטה הישראלי



שר הביטחון אריאל שרון, הרמטכ"ל רפאל איתן וסגן מפקד הגיס אהוד ברק, בחפ"ק בבירות. החל ממלחמת לבנון הראשונה, עלתה חשיבות חילות האוויר והמודיעין בצה"ל - עובדה שהרחיבה את היקפי עבודת המטה בו

סא"ל אורן האס, רע"ן פיתוח האימונים
במחלקת ההדרכה בזרוע היבשה



מפקדות קטנות ללא סגני מפקד, ללא משמרות ובמרבית הדרגים גם ללא רמ"ט.⁸

לעומתו, המטה האמריקני הוא המטה המקובל כמעט בכל צבאות העולם היום. מדובר במטה שמאופיין בתיאום על-ידי ראש מטה בכל הדרגים, ובהימצאותם של מספר רב יותר של אגפי מטה מתאם. נוסף על אלה של המטה הגרמני-בריטי נמצא פה את המודיעין, התקשוב ולעיתים אגפי מטה נוספים. כל תפקיד של המפקד מכוסה על-ידי קצין מטה ייעודי, שתחתיו עוד קצינים רבים. המטה מהסוג הזה גדול באופן טבעי הרבה יותר ממקבילו, ומעצם הגדרתו ניתן להגדילו ללא הגבלה. הוא מתמחה בלייצר וליזום עבודות מטה, גם בידיעה שחלקן לא יתממשו. במטה האמריקני נדרש המטה לחזות את כוונות המפקד וצרכיו. לא להמתין להגדרת משימה, אלא להציע משימות ודרכי פעולה מנותחות.

המטה הזה מתאים באופיו לגישה האמריקנית מהעידן התעשייתי, והדגש בו הוא אכן על ניהול, על נוהלי עבודה ועל תוצרים. אין בו אג"ם אלא "מבצעים", בצורה של אגף שווה-ערך ליתר האגפים. בכירותו של האגף באה מכוח עיקרון "דומיננטיות המבצעים", ולא מוקנית לו בתור מתאם המטה.

בשעה שתורת הלחימה הכתובה, הכנסים מקצועיים והמאמרים, הסבירו מדוע אין ולא נכון שיהיה בעל תפקיד ייעודי ששמו "מנהל לחימה" - אוישו כל המטות בתפקידים האלה

צה"ל בראשיתו אימץ את מודל המטה הגרמני-בריטי במתכונתו המקורית,⁹ כפי שהכירו היטב הקצינים יוצאי הצבא הבריטי. כבר מראשית שנות ה-50 החלו סטיות ועדכונים במבנהו: החל מהפרדת המודיעין מהאג"ם, דרך הסטייה המובהקת של הוספת ראש מטה ביחידות השדה - הסממן של המטה האמריקני.

בספר **עבודת המטה של צה"ל** שיצא ב-1956¹⁰ קיימת התייחסות לרמ"ט. אלא שבעוד שהתורה הכירה ברמ"ט - התנהלו מטות השדה סביב האג"ם. מאמר מקיף בנושא עבודת המטה בעוצבה, שפרסם אל"ם (באותה העת) מתי פלד ב-1960, תיאר ראש מטה, אך לא את תפקידו בתור מתאם המטה באופן השונה מקצין האג"ם. לא זו בלבד, אלא שהוא אף שלל עיבוד והעברת הנחיות של המפקד דרכו, ובכך למעשה רוקן את התפקיד מתוכו.¹¹ נראה שהלשון הכפולה של התורה הצבאית הנהוגה בתחום שיקפה את המציאות, וכך אנו מוצאים במלחמת יום הכיפורים למשל, שבעוד שרק למחצית החטיבות היה רמ"ט - לכולן היה קצין אג"ם.¹²

בספרי זיכרונות של מפקדים מתוארות באריכות פעולות קציני האג"ם. הרמ"טים, אם היו, כמעט ואינם מוזכרים. עבודת הרמ"ט מתוארת בספרות בצמידות ובחפיפה מלאה לקצין האג"ם,¹³ ואין לו בספרות הצה"לית מקום מיוחד עד שנות ה-2000. ודאי שלא המקום השמור לו במטה האמריקני.

משנת 1999 עברה המפקדה הכללית של צה"ל (דרג המטה הכללי),

זה עשורים נאבקים רבים וטובים נגד התרחבות ונגד התנפחות המטות בעוצבות השדה בצה"ל. המאבק מתנהל באמצעות תחקירים, דוחות ומאמרים. מבין האחרונים ניתן למנות למשל מאמר של בנימין עמידרור כבר בשנת 1974,¹ ובעז זלמנוביץ' עשורים אחריו,² בסדרה של מאמרים.³ אחד מהם אף זיכה אותו בפרס הרמטכ"ל - אותו רמטכ"ל שהקפיד בביקוריו בעוצבות לדרוש איוש של לפחות 2.5 משמרות, הוספת תקנים במטות ואיושם.

השטח הצביע ברגליים וכך, בשעה שתורת הלחימה הכתובה, הכנסים המקצועיים והמאמרים, הסבירו מדוע אין ולא נכון שיהיה בעל תפקיד ייעודי ששמו "מנהל לחימה" - אוישו כל המטות בתפקידים האלה. המאבק ככל הנראה הוכרע, והזרוע לבניין הכוח ביבשה אמרה את דברה כשערכה לאחר מבצע "צוק איתן" עבודת מטה בנושא מפקדות השדה (מוכרת כ"עמ"ט המפקדות"), שבה למעשה יישרה קו עם השטח ותקננה את המטות הגדולים בתולדות צה"ל.⁴

המאמר הנוכחי מנסה להציע הסבר שונה לתופעה, ולהצביע על התפתחותה של אסכולת מטה ייחודית לצה"ל, השונה משתי האסכולות המסורתיות. המאמר מציע לראות חלק ממאפייניו לאו דווקא ליקויים וחריגות מהתורה, אלא תופעה ישראלית שיש לה סיבות. מתוך הגישה הזאת יש לחפש פתרונות לייעול המטות.

דין תיאורטי-היסטורי הכרחי

"מטה צבאי הוא חבר קצינים המאורגנים בתור יחידה תקנית במפקדה צבאית, עם בעלי תפקידים הכפופים להם. ייעוד היחידה: לאפשר למפקד, לסייע לו לפקד ולשלוט על הכפופים למשמעת ועל כל האחרים העומדים לרשותו, לשם ביצוע תפקידיו ומשימותיו."⁵

קיימות שתי אסכולות מטה: המטה הגרמני-בריטי והמטה האמריקני, שנולד מהמטה הצרפתי.⁶ המטה הגרמני-בריטי הוא מטה מושתת אג"ם - אגף מטה כללי. קצין האג"ם, מתאם המטה, הוא ראשון בין שווים - שהם הוא עצמו, ושני קציני המטה המתאם הנוספים לצידו - המנהלה וכוח האדם. השלושה מתאמים את כל יתר קציני המטה, כלומר, המטה המקצועי, ובינם ובין המפקד אין חוץ.

במטה הגרמני-בריטי הקלסי אין ראש מטה או סגן מפקד ליחידה, ומעמד הדרגה של קציני המטה נמוך משמעותית מהמקבילים להם במטות האמריקניים. המטה הוא צמום (קומפקטי), מאויש בקמצנות ובבעלי תקן דרגה נמוך, והוא ממוקד במימוש כוונתו של המפקד, תרגומה למעשה ובקרה. המפקד נדרש להביע את כוונתו ואת תוכניתו - והמטה יוצא לדרך, תוך שיח רצוף עימו. כל קצין מטה מכסה כמה תפקודים, ותנאי ראשון במעלה לביצוע יעיל שלו הוא מקצועיות גבוהה של חבריו.⁷

יש לציין שהצבא הגרמני של מלחמות העולם, אולי צבא היבשה היעיל ביותר בתקופה המודרנית, ויריבו - הצבא הבריטי - ניהלו לחימה במשך שנים, על-פני מרחבים עצומים. הלחימה נעשתה באמצעות

תפישת הפיקוד ולרצון לשליטה ישירה של המפקד והמפקדות.¹⁴ בפועל, נותרו מטות היבשה בצה"ל נאמנים לאג"ם, גם אם טענו שהוא בסך-הכול אגף מבצעים. מפקדים ציפו מקצין האג"ם לתאם את המטה, ולנהל את תיאום המטה מולו וכך גם מול הרמ"ט. לא זו בלבד, אלא שאימצו גם עוזרים וסגנים לרמ"ט ומנהלי לחימה במשרה מלאה, כלומר, קצינים בכירים שאין להם תפקיד מוגדר בהיררכיה אלא לשבת על כס המפקד ולנהל את הלחימה בשמו. לכל אלה הוסיפו משמרת שנייה, והכפילו את גודל המטה. המטה הישראלי החל מאופיין ביתירות. ממלא מקום לכל בעל תפקיד ולכל תפקוד. יש ממלא תפקיד ויש בעל תפקיד יעודי, נציג בחמ"ל, במרכז אחר. קיים גם נציג ייעודי לקבוצות העבודה, שהיא עוד תהליך תיאום שיעודו ליצור תיאום בין הגורמים המתאמים השונים במטה.

ניפוח מטות - למה בעצם?

ניפוח מטות הוא תופעה מוכרת מצבאות אחרים. להלן המאפיינים שתרמו להיווצרותו של הדגם הישראלי:

פעור במקצועיות המטה. הקצונה הסדירה בציר המבצעי מגיעה לתפקיד לפרקי זמן קצרים (מגמה שצפויה להחריף עם מגמת הצערת הקצונה), והיא מקצועית פחות בשל ההכשרה החלקית שעוברים המשרתים בה. הסוגיה הזאת אובחנה בתחקירי המבצעים והמלחמות ובדוחות הביקורת השונים, וצפויה לקבל מענה מסוים עם הקמת בית הספר למטה מבצעי בזרוע היבשה.¹⁵ כך או כך, רוב אנשי המפקדה,

להיות מטה מתואם רמ"ט באופן רשמי וסדור. האג"ם בוטל והוחלף על-ידי גוף המבצעים, המוביל את עבודת המטה מכוח עיקרון "דומיננטיות המבצעים", אך תיאום עבודת המטה הופקד בידי הרמ"ט (במקרה של המטה הכללי - סגן הרמטכ"ל). מאחר שהמפקדה הכללית (המטה הכללי) היא גם המפקדה העליונה של כוחות היבשה, היה מתבקש שיישרו קו ויעדכנו את תפישת המטה שלהם, אך לא כך היה. למעשה, בחינה מעמיקה תראה שגם המפקדה הכללית לא באמת עברה לגישת מטה מתואם רמ"ט. ראש אמ"ץ הוא בפועל המתפקד כראש המטה, מרכז את אגפי המטה המבצעים ומתאם את פעילותם. כך למעשה נוצר בצה"ל מטה דו-ראשי - ראש מטה מוסדי בונה כוח (הסגן) וראש מטה מבצעי. כוחות היבשה של צה"ל המשיכו לדבר בשפת האג"ם, להגדיר את קצין האג"ם כ"אלטר אגו" של המפקד - תפשיה מובהקת של המטה הגרמני-בריטי - ולצפות ממנו לרכז את עבודת המטה.

קיימות סיבות טובות לעליית סגנון המטה האמריקני בצבאות העולם, וצה"ל בתוכם. המטה האמריקני חופף את כלל מרכיבי התפקיד של המפקד, ולכל תחום יש בעל תפקיד שאחראי עליו. המפקד פטור מעיסוק בפרטים, ויש לו רמ"ט שאמור לתאם את כלל קציני המטה ולכסות את כלל התחומים. מבנה המטה האמריקני זהה בכל הרמות, החל מרמת הגדוד. בניגוד למטה הגרמני-בריטי הקלסי, שבו לגדוד אין מטה כלל, בדרגי החטיבה והאוגדה אין רמ"ט ורק מדרג הגייס יש לעיתים.

הקצינים הבכירים הוותיקים לא באמת מחפים על פעור המקצועיות. שינויים תכופים בטכנולוגיה, עיסוק בתחומי ידע נוספים והגדלת נפחי המידע, גורמים לכך שחלק לא מבוטל מהם לא בהכרח רלוונטיים או תורמים - וכך הם הופכים למתאמים



הצבא הגרמני של מלחמות העולם, אולי צבא היבשה היעיל ביותר בתקופה המודרנית, ויריבו - הצבא הבריטי - ניהלו לחימה לאורך שנים, על-פני מרחבים עצומים באמצעות מפקדות קטנות ללא סגני מפקד, ללא משמרות ובמרבית הדרגים גם ללא רמ"ט

לרבות בעוצבות הסדירות, הם ממילא אנשי מילואים שהמטה הצבאי אינו עיסוקם המרכזי, ועל כן מקצועיותם בהכרח פחותה. גם קציני המטה הסדירים אינם עוסקים במקצועם בהקשרי לחימה במרבית השנה. אחד התנאים שאפשרו קיומו של המטה הקטן והיעיל של הגרמנים והבריטים, היה כאמור מקצועיות ברמה הגבוהה ביותר של אנשיהם.¹⁶ המענה שנמצא בצה"ל למקצועיות נמוכה יותר, הוא ריבוי בעלי תפקידים והעלאת בכירותם.¹⁷

אנשי מילואים ותיקים וזמניים. בצה"ל קיים ריבוי של קצינים בכירים ותיקים, שרוצים לתרום במשך שנים, מתרכזים במפקדות והם מאגר זמין דווקא לקצונת מטה בכירה.¹⁸ הקצינים האלה אמורים לחפות על פערי המקצועיות של קצונת המטה, אך יוצרים בעיות של כפילות ואי-בהירות בתחומי האחריות. חסידי המטה הגרמני-בריטי מושתת האג"ם, רואים גם ברמ"ט עצמו מיותר (לפי הגנרל הבריטי ריצ'רד סימפסון "לא מצדיק את המזון שהוא צורך"¹⁹). בצה"ל נוצר

הטכנולוגיה המתפתחת בהתמדה הביאה יכולות חדשות, אמצעים חדשים ומידע חדש, ואיתם משמעויות חדשות. לצידם עלתה חשיבותם של תחומים "רכים" - הפך המשפטי, ההתמודדות עם האוכלוסייה ועוד. כל אלה הרחיבו את מטלות המפקד, ולפיכך חיבו את הרחבת המטה למען תפקודו היעיל. המטה האמריקני מאפשר התרחבות, מאפשר השתלבות של פונקציות נוספות ונותן יכולת לביצוע של תהליכי עבודה נוספים. במיוחד נכונים הדברים באשר למרכיבי האוויר והמודיעין. ככל שהם תפסו מקום הולך וגדל בלחימה - שילובם ומיצוי יכולותיהם עבור הקרב היבשתי, הכתיבו בעלי תפקידים רבים במפקדה ותהליכי עבודה רבים ומורכבים. את כל אלה היה צורך לנהל, ולכך התאים מטה רחב, מתואם על-ידי רמ"ט - שהוא מתאם במשרה מלאה. מפקד לא יכול לשלוט באופן ישיר בכול. לגורמים הנ"ל נוסף מרכיב השו"ב, שגם הוא סייע ליצור אשליה של שליטה והימנעות מאי ודאות, אך יש בו פוטנציאל רב לשינוי



האלוף אריאל שרון והאלוף שמואל גונן (גורודיש), במהלך מלחמת יום הכיפורים. נראה שהלשון הכפולה של התורה הצבאית, הנהוגה בתחום, שיקפה את המציאות, וכך אנו מוצאים במלחמת יום הכיפורים למשל, שבועד שרק למחצית החטיבות היה רמ"ט - לכולן היה קצין אג"ם

בתהליכים שונים ובהם הפעלת אש בהיקף נרחב ובאופן תעשייתי (המונח "מפעל מטרות" הפך שגור).

החל ממלחמת לבנון הראשונה, ובוודאי בשני העשורים האחרונים, יצר צה"ל מצב שבו הוא נמצא ביתרון מובהק מול יריביו הפוטנציאליים - יתרון שהפך בולט יותר בשנים האחרונות כאשר צה"ל נלחם נגד יריבים שאינם מדינתיים. בתקופה הזאת עלתה קרנם של חיל האוויר וחיל המודיעין. שני החילות האלה חותרים מטבעם לחפש ודאות, ולהימנע מאי־ודאות שהיא סימן ההיכר של קרב היבשה. שילוב התהליכים המדוברים יוצר מעבר מהתייחסות למלחמה כאל "התנגשות רצונית"²³ - לניהול לשמו: "מול אויב אשר אינו מגיב [...]

הרי שניהול המלחמה הופך להיות באמת רק עניין של ניהול"²⁴. העלייה בכוחם של המודיעין, האש והגורמים המסייעים, בהכרח מרחיבה את היקפי עבודת המטה. המפקד הישראלי מצידו אינו נוטה באופן מסורתי לוותר על שליטה בנעשה. ביטוי אחד לכך, הוא דווקא האתוס הישראלי של פיקוד מלפנים בכל הרמות. מפקדי העוצבות לאורך המלחמות הפגינו נטייה להימצא זמן רב מחוץ למפקדה, מלפנים, עם החפ"ק שלהם. כך נוצרה נטייה לחזק את החפ"ק, על־ידי העלאת מעמד המפקדים שבו, למרות אזהרות מפורשות בתורה הצבאית מפני נטייה זו. כתוצאה מכך נוצר צורך לאזן גם את המפקדה, והיקף כוח האדם בה גדל.

המפקדה הלוחמת

תוצר נוסף של המהפכה הטכנולוגית ואימוץ דרך המלחמה עתירת המודיעין והאוויר, הוא שהמטה בעוצבות צה"ל הפך לגוף מבצע. יכולות מודיעין ואש רבות מונגשות היום היישר למפקדות מכל

רמ"ט שמפוצל לכמה בעלי תפקידים. בהשתלמות תו"ל שערכה זרוע היבשה בשנת 2010 בבא"פ לכיש, התבטא אחד ממפקדי האוגדות בנושא תפקידי ה"רמ"טה" לדבריו. מונח המדגים חוסר הבנה לגבי מהות תפקיד ראש המטה.

הקצינים הבכירים הוותיקים לא באמת מחפשים על פער המקצועיות. שינויים תכופים בטכנולוגיה, עיסוק בתחומי ידע נוספים והגדלת נפחי המידע, גורמים לכך שחלק לא מבוטל מהם לא בהכרח רלוונטים או תורמים - וכך הם הופכים למתאמים. ההבדל ניכר בין האוגדות הסדירות, שם מרבית בכירי המטה הם קציני קבע בכירים שפרשו, למפקדות אוגדות המילואים - שם בדרך־כלל מדובר בקצינים שצמחו במערך המילואים, והגיעו למטה לאחר שגדלו במילואים בציר הפיקודי, ובחרו להמשיך לתרום. קיימים גם כאלה שלא היו בציר הפיקודי, והמטות היו עבורם ציר לקבלת דרגה במילואים. בסופו של דבר נוצר פרדוקס, שאצל חלקם קיים מתאם הפוך בין הבכירות למקצועיות.

השפעת "דרך המלחמה האמריקנית"²⁰

ישראל אימצה מאפיינים רבים של מה שמכונה "דרך המלחמה האמריקנית". החל ממלחמת יום הכיפורים וכתוצאה מהפקת לקחים (שגויה²¹), העדיפה צבירת מסה והפעלתה באופן מסודר על־פני לקיחת סיכונים ברמה הטקטית. בתהליך הזה אימצה ישראל מאפיינים של "המהפכה בעניינים צבאיים" (המהפכה שהחלה משנות ה־80 בצבא ארצות־הברית ובהמשך בצה"ל, והדגישה שילוב יכולות מודיעין ואש באמצעות מערכות שליטה ובקרה, עם תמרון ובלעדיו, בתור תחליף ללוחמת שחיקה)²², וניסתה להידמות לצבא האמריקני

הדרגים, ולמפקדות יש יכולות לבצע תקיפת מטרות בעצמן. המפקדות עסוקות בתהליכי עבודה, והמפקדה היא עוד יחידה בסד"כ. מבובנים רבים מהקטלניות שבהן. המטה עוסק במקביל בתפקודים המסורתיים של שליטה, ולצידם מייצר תפוקות. התפקודים האלה לא בהכרח חיים בהרמוניה אחד עם השני. לא זו בלבד, אלא שמפקד העוצבה נדרש לקבל אישית החלטות מיקרו־טקטיות מסוג של האם כן או לא לאשר תקיפת מחסן אמל"ח, המצוי במסגד X. זאת בשל ההשלכות האפשריות של מחיר טעות מיקרו־טקטית, על המשמיה האופרטיבית.

התפתחות הטכנולוגיה - צרכים ומשמעויות

הגורמים להתפתחות סגנון המטה נפגשים ויוצרים פער משמעותי, מכיוון שהיכולות החדשות גורמות לחטיבה ולאוגדה להזדקק הרבה יותר לרמות הממונות. יכולות מודיעין, אש ותקשוב, מותנות לעיתים בקשר עם רמות ממונות יותר מבועבר:

- המטה נדרש לפעולות תיאום רבות ומורכבות.
- המקצועיות היא חלקית.
- קיים צורך להישען על בעלי תפקידים רבים, והם זמינים.
- היקף גורמי התיאום, המסתופפים בצל ההגדרה "אג"ם" מתרחב מאוד.
- המפקדה הופכת למסורבלת ולא גמישה.
- המפקד מעדיף לא לדלג את המפקדה, בשל היכולות הרבות שהיא נותנת לו. בייחוד בתרגיל בן שלושה ימים, שבהן החוסר שלה לפרק זמן של שעות ארוכות - משמעותי לתוצאות התרגיל. עוד תוצאה של התפתחות הטכנולוגיה, היא התגברות הצורך בהתמקצעות בתחומים רבים, לדוגמה, הפעלת אש לסוגיה השונים. דווקא בעידן של שילוביות נוצרו צירי אורך חזקים, ובהכרח נוצר צורך בתיאום ביניהם²⁵. הרמ"ט נתפש בתור מפקד המפקדה, ולעיתים בתור מפקד בדרג "המפקד" ולא בדרג "המטה". לדוגמה, בחינה של

"מפקדי הפלימות" וגל הביקורות מצד מפקדים לשעבר, טשטשו את הסיבות האמיתיות לבעיה שנוצרה. הגורמים שצוינו לעיל החרפו בשנים מעוטות האימונים טרם המלחמה, והתרכזו בנקודה אחת - זמינות אמצעים וטכנולוגיות (משואה, חוזי) עד לרמת חטיבה מחד גיסא, ופער מקצועי בשיאו לאור שנות האנתפאד'ה מאידך גיסא. זאת לצד מלחמה שהתנהלה בטווחים קצרים, שיכלו ליצור למפקדים אשליה של קרבה לכוחות גם מהמפקדה הקדמית. כל אלה הביאו להיצמדות של חלק מהמפקדים למפקדותיהם לפרקי זמן לא סבירים, בשל מבוכה מקצועית ולא בשל פחדנות כפי שנרמז²⁶. עזיבת המפקדה - כאשר היא מציעה אפשרויות שליטה רבות כל-כך - מחייבת סוג של אומץ מצד המפקד. נדרש לדעת שמאחור יש מפקד שלוקח את המושכות אליו. דוגמה מוצלחת היא חטיבה 35 במלחמת לבנון השנייה. המח"ט, אל"ם חגי מרדכי, סיפר: "הייתה לי קדמית חזקה, רמ"ט חזק. ידעתי שאני משאיר את השליטה בידיים טובות, כשאני נמצא עם החיילים בשטח"²⁷. הגיוני הכללי של התופעה הבטיח, כי במערכות הבאות יעדיף המפקד הישראלי להימצא מחוץ למפקדה ככל האפשר. עם זאת, נראה שהלקחים הופקו, ובמבצעים "עופרת יצוקה" ו"צוק איתן" הצליחו מפקדי החטיבות למצוא את האיזון הנכון בין פיקוד מלפנים לבין פיקוד ושליטה מהמפקדה, תוך שילוב אלה בין שלבים במבצע. עם זאת, יש לזכור שמבצעים אלו נוהלו בטווחים קרובים מאוד לקו המגע.

סגנון הפיקוד

סגנון הפיקוד של המפקדים נוטה לקבלת החלטות ריכוזית, לצד אתוס של פיקוד מלפנים. קיים בקרב המפקדים רצון לדעת הכל ולהחליט הכל, והשו"ב נותן תחושה שהם יכולים²⁸. הרצון הזה, יחד עם הנגשת היכולות לחפ"ק, דורשים חיזוק נוסף שלו בכוח אדם ומביאים את מפקדי החטיבות לאישי בקציני המטה הראשיים, בניגוד לתורה, ולפצות על כך באיוש יתר במפקדה העיקרית.

המפקד הישראלי כך נראה רוצה גם וגם - עבודה ישירה מול רוב קציני המטה, יחד עם ניהול עבודת מטה שלמה. שליטה בקרב, בנוסף לייצור מודיעין ותקיפה. לדעת הכל מחד גיסא, ו"שלא יעסיקו אותו בפרטים" מאידך גיסא. תפישת מטה מושתת רמ"ט מחייבת את מפקד העוצבה לפקוד על המטה, כאשר העדיפות היא דרך הרמ"ט. התרגילים והמערכות מדגימים שהמפקד רוצה לדבר ישירות עם המטה, ודאי שעם יחידות המשנה. סגנון הלחימה עתיד הטכנולוגיה דורש תהליכים רבים וסגנון פורמלי במהותו, למרות שצה"ל הוא צבא לא פורמלי במהותו. למפקד מתאים מטה מושתת אג"ם²⁹, בעוד שהמפקדה זקוקה למטה מתואם רמ"ט.

תהליכי הטמעה חלקיים

בכוחות היבשה של צה"ל לא בוצע מעולם תהליך סדור להטמיע שינוי בתפישת המטה. שינוי גדול כל-כך, ודאי מול כוחות חזקים ותרבות צבאית שמכתיבה מטה אחר, דורש לעשות מאמץ רציני וייתכן שהיה עושה לו האמינו המפקדים באמת בצורך. כנס יחיד שערכה זרוע היבשה בשנת 2010, ובו בישרו למפקדים שהם בעצם פועלים במטה מושתת רמ"ט, ושבו הביעו מפקדים רבים התנגדות להנחות היסוד - ודאי שאין בו די³⁰. הספרות התורתית שמרה על עמימות, וכתבה הן על האג"ם והן על הרמ"ט. הכשרות לבעלי תפקיד במפקדות לא בוצעו,

בכוחות היבשה של צה"ל לא בוצע מעולם תהליך סדור להטמיע שינוי בתפישת המטה. שינוי גדול כל-כך דורש לעשות מאמץ רציני וייתכן שהיה עושה לו האמינו המפקדים באמת בצורך

סיכומי תרגילי האוגדות שנערכו על-ידי המרא"ם (מרכז לאימוני מפקדות אוגדה) בשנתיים האחרונות מראה, כי יש עיסוק נרחב ואינטנסיבי בהערכת האג"ם, לרבות בבחינת תפקידי תיאום מטה מובהקים ותכלול עבודת המטה. הרמ"ט, האיש החשוב ביותר במטה ובמפקדה, לא זוכה לעיתים להיות מוזכר ולו במילה. צה"ל מאמין ברמ"ט, אבל ממשיך לחשוב אג"ם. מלחמת לבנון השנייה הייתה נקודת שבר ואירוע מכונן. כינוי הגנאי

מרכז האש של פיקוד הצפון. מלחמת לבנון השנייה הייתה נקודת שבר ואירוע מכונן. כינוי הגנאי "מפקדי הפלזמות", וגל הביקורות מצד מפקדים לשעבר, שטטשו את הסיבות האמיתיות לבעיה שנוצרה



המטה בצה"ל מאופיין במה שניתן לכנות "מקצוענות למחצה". בכל היחידות הוא גוף מילואים בעיקרו או כמעט כולו, גוף שחבריו אינם עוסקים במקצועם בדרך-כלל ומתכנסים רק בעת הצורך (אימון או מלחמה). כתוצאה מכך המטה פועל בתנאי לחץ, אי-ודאות, מתח וקשיים פיזיולוגיים ומנטליים. הבנה לא נכונה של מהות המטה יוצרת ציפיות שגויות, ומביאה לניהולו על-פי מתכון לא רלוונטי. ההתרחבות הלא מבוקרת של גודל המטות, יוצרת עוד ועוד ממשקים בתוך המטות ונהלים שונים. קיימת אי-התאמה בין מפקדות מקבילות וכפופות - סיכון מהותי, מכיוון שהוא מביא לחוסר הרמוניה בעבודה. קצינים וסמב"צים לא תמיד יודעים באופן מידי מי עושה מה ביחידות מקבילות. באוגדות מתפתחת לעיתים שפה פרטית לגישור על תהליכי המטה, וכאשר חטיבה מוכפפת לאוגדה שאינה אוגדת האם (מצב שגור במלחמה) - נדרש זמן לבצע התאמות. בדרך כלל הוצעו שני פתרונות למצב במפקדות.³¹

- החלטה על שינוי ואכיפתו, תוך הטמעה מסודרת ותוך ביטול המינוח "אג"ם והטמעת המונח "רמ"ט" בשגרה, כלומר, מעבר תורתית בפקודה למטה אמריקני אחיד.
- ביטול הרמ"ט והחזרת האג"ם. הפיתרון הזה אינו מעשי כלל,

והגופים המאמנים לא הקפידו על ההבחנה. תפישות שונות חלחלו במשך עשרות שנים, ולא בוצע מאמץ ברור ועקבי להטמיע שינוי חד כל-כך. תחת זאת נוצר שעטנו של תפישות, שהתגבש לכלל "מטה ישראלי". לדוגמה, דרג הגדוד. מטה מתואם רמ"ט: בין יתרונותיו - אחידות מטות בכל הדרגים. בצה"ל עד היום מרבית המפקדים יאמרו כלאחר יד ש"בגדוד אין מטה, אלא רק קצינים עוזרים".

יצירת מטה ייחודי בעוצבות צה"ל

התוצאה של התהליכים והתנאים שתוארו, הביאו ליצירת מטה ייחודי בעוצבות צה"ל - מטה שהוא מתואם רמ"ט ובנוסף יש בו ציר אג"ם דומיננטי שמכונה "אגף מבצעים", אך מפקדים מתייחסים אליו בתור אגף מטה כללי. המטה האמריקני מתאים לצבא טכנולוגי, המשלב מרכיבי אש ומודיעין; לצבא שנוהר מסיכונים, ועל כן מייצר חלופות ושולי ביטחון. המטה הגרמני-בריטי מתאים למפקדים שמשתמשים בפיקוד מלפנים, שמקבלים החלטות מהר ורוצים לדבר ישירות עם קציני המטה. צה"ל מאופיין בשני סוגי המטות - קצין אג"ם בחפ"ק, ובנוסף קצין אג"ם ב' לניהול המפקדה העיקרית, שמנהל הרמ"ט. משמרות לרציפות בעלי תפקיד בכירים, יחד עם אחריות מובחנת לבעל תפקיד.



פיקוד הצפון במלחמת יום הכיפורים. למעשה, ניתן וצריך ללכת צעד נוסף, להכיר במפקדה בתור גורם בעל יכולת לחימה משל עצמו ולהפרידו לחלוטין מהמטה

בעיקר בשל יתרונות המטה מתואם הרמ"ט בעידן המודרני שהביאו להתרחבותו לכלל הצבאות המודרניים. כמו כן, בגלל שמיוש של סגנון המטה הזה דורש מקצועיות עילאית, שלא ניתן להשיגה בצה"ל.

נכון יהיה להכיר במצב הקיים - סגנון מטה ישראלי ייחודי, שצמח מהמאפיינים הייחודיים לצה"ל. במקום להילחם בו - להסדיר אותו ולנסות למשטרו. יש כמה הצעות שנכון לשקול ברצינות, כמו

המטה בצה"ל מאופיין במה שניתן לכנות "מקצוענות למחצה". בכל היחידות הוא גוף מילואים בעיקרו או כמעט כולו, גוף שחבריו אינם עוסקים במקצועם בדרך-כלל ומתכנסים רק בעת הצורך

ביטול הסגן ביחידות השדה והגדרתו בתור רמ"ט, על-מנת להטמיע מרכזיות תפקודו כבר בשגרה, שלא לדבר על כך שעצם הצורך בסגן הועמד בספק.³² ככלל, צריך לבסס את מעמדו של הרמ"ט. עליו להיות בכשירות שווה למפקד עוצבה בדרג שבה הוא רמ"ט.³³ הפקודות צריכות לשקף מתן סמכות לרמ"ט, לאשר את אותן החלטות טכני-טקטיות שלהן נדרש המפקד היום, וכך לשחררו מהעיסוק בתהליכי העבודה של המפקדה כיחידה.

בשלב השני, כדי לאפשר משטור יש לבחון מהפכה במבנה. הנטייה הישראלית לשהות מפקדי העוצבות בעיקר בחפ"ק מחד גיסא, ומיצוי הטכנולוגיה מאידך גיסא, יכולים להביא לביסוס תפישה של הפרדת הפיקוד מהשליטה - חפ"ק בלבד על-בסיס כלי רכב ורק"ם מדוגמי מושבים, שמספר המקומות בהם מוגבל.³⁴ אלה מקושרים אל מפקדה רחבה, ניחת, ממוגנת בעורף ועתירת דסקים. מפקדה המאפשרת מיצוי של יכולות שליטה, מודיעין, אש, ניהול תהליכי מטה רחבים ושלמים והעברת התוצרים ישירות למפקד. החפ"ק, צמום ככל שהיה, צריכים להתבצע בו תהליכי מטה מוגדרים, וזהו שינוי תורתי גדול.

למעשה, ניתן וצריך ללכת צעד נוסף, להכיר במפקדה בתור גורם בעל יכולת לחימה משל עצמו ולהפרידו לחלוטין מהמטה. המפקדה בעידן הנוכחי מחייבת תהליכי מטה רחבים ועתירי תיאום, בסגנון המטה האמריקני. למפקד הישראלי נוח עם המטה הגרמני-בריטי. לכן שתי האסכולות חיות ביחד, ויצרו התרחבות לממדים לא סבירים. ייתכן שנכון להפרידם, כלומר, גורמי ייצור האש והמטרות יהפכו ליחידה. אותו גוף עתיר דסקים, מודיעין ואש, יהיה "מפקדת סיוע", "מוצב שליטה", או כל שם אחר שיינתן לו, והוא זה שיינתן מגוון שירותים לחפ"ק. המפקדה תכלול מטה מצומצם, שינוע בצמוד למפקד ברכב ייעודי (וכנזה בעל מספר מושבים מוגדר לבעלי התפקידים). המטה יתמקד בתפקידו המסורתי - סיוע למפקד בפיקוד ובשליטה, והמפקדה תעסוק בייצור ובתמיכה. ככזאת, מוגנת ובעורף, סוגיית הגדלתה תהיה משמעותית פחות לגמישות הטקטית של המפקד, ויותר עניין למהנדסי ייצור שיבחנו יעילותה במדדים תעשייתיים וארגוניים.

יכול מאוד להיות שכל אחד מהפתרונות יביא לפיצול משולש של

יכול מאוד להיות שכל אחד מהפתרונות יביא לפיצול משולש של המפקדה: מפקדה אחורית (מה שהיום נקרא קדמית), מפקדה טקטית בתוך שטח הלחימה, ועוד חפ"ק כהלכתו, כאשר המפקד יוצא מהמפקדה הטקטית לטווח קצר לשיח עם מפקד משנה

המפקדה: מפקדה אחורית (מה שהיום נקרא קדמית), מפקדה טקטית בתוך שטח הלחימה, ועוד חפ"ק כהלכתו, כאשר המפקד יוצא מהמפקדה הטקטית לטווח קצר לשיח עם מפקד משנה.

סיכום

יהא המענה אשר יהא, הגישה למפקדה ולמטה בצה"ל דורשים חשיבה. העתיד כבר כאן, ותהליכים מבצעיים צפויים להשתנות עם עליית היכולות שמציעה הרשתיות.³⁵ סביר מאוד להניח שגם הפו"ש ישתנה בסופו של דבר, בעוד שחלק מהמאפיינים הישראליים ייוותרו. ראוי כבר כעת להקדיש מחשבה לתפישה ולארגון מתאימים למטה הישראלי.

* המחבר מבקש להודות לסא"ל (מיל) ד"ר אסף חזני על הערותיו המועילות. ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.



מנהיגות זיקה דו-קוטבית

לראות אדם מלא מבעד למשאב אנושי

פיתוח מנהיגות זיקה דו-קוטבית, הרואה אדם מלא כבסיס ליישום מנהיגות מעצבת ומנהיגות-על, יצמצם את פער היישום המנהיגותי, ולהיות הבשורה בתחילת השינוי לתרבות שיח זיקה

נפוליאון במצרים 1798. הנהיג את ניסותיו מתוך מודעות לחייל כאדם מלא עם מגוון צרכים



מנהיגות ושייטת המלא מותנה בראיית האדם המלא. "מנהיגות זיקה דו־קוטבית" (Affinity Bipolar Leadership) מוצעת במאמר הזה כמענה האפשרי לצמצום פער המנהיגות וכבסיס חיוני ליישום של סגנונות המנהיגות הנ"ל.

יחס הזיקה - יחס מנהיגות

"יחסו של מחנך אמיתי אל חניכו, המבקש לסייע למעולות שבתכונות המוטבעות בנפש התלמיד שיתקיימו בו, עליו לכוון ליבו לאיש מסוים זה כהווייתו שבכוח ושבפועל", הסביר בובר בנוגע ליחס הזיקה הדו־קוטבית. "אבל אין בידו לעשות כך אלא אם נועד עימו בכל עת כוועדו עם חבר לסיטואציה דו־קוטבית. מצווה הוא שלא יעמוד מצד זה אחד בלבד, בקוטב שלו שבזיקה הדו־קוטבית, אלא גם לעמוד במלוא כוחו בקוטב השני".⁶

ראיית האדם המלא מחברת בין יחס הזיקה הדו־קוטבית של בובר והמוטיבציה בראייתו של הפסיכולוג החברתי אברהם מאסלו,⁷ ונמצאת בבסיסן של מנהיגות זיקה דו־קוטבית⁸ ומנהיגות העל המעצימה מנהיגות עצמית.⁹ מנהיגות זיקה דו־קוטבית היא "מערכת יחסי זיקה בין מנהיג למונהגיו, בני אדם מלאים, המעצימה אותם למנהיגות עצמית ולמיצוי כישוריהם והשגת מטרות הארגון". זיקה דו־קוטבית, על־פי בובר, היא היחס הראוי בין מחנך לתלמידו, ולכן נתפשת כיחסי מנהיגות בכל הקשר, לרבות בצבא ואף בשדה הקרב. דוגמה ליחס זיקה במלחמה מביא הסופר הרב חיים סבתו, לוחם השריון, בתיאור מפגש של צוותו עם המח"ט, אל"ם אורי אור, במהלך מלחמת יום הכיפורים: "מישהו סימן לטנק שיעצור. עצרנו. איש מוצק עם פנים רחבות וקול רך ושקט עלה לצריח. [...] ליטף הוא כף ידו של כל אחד מאנשי הצוות בשקט ואמר: 'שלום לכם, אני המח"ט'. הסתכלו בו בפליאה. מעולם לא דיבר אלינו כך מח"ט. [...] הוא הוציא חפיסת שוקולד וחילק לנו. 'אני יודע', אמר, 'קשה לכם מאוד, אתם צעירים. גם לי קשה, [...] אבל אני בטוח שנצח. [...] אין לנו ברירה אנחנו מוכרחים לנצח'. [...] כך אמר, וחזר והסביר בשקט לכל איש צוות מה יעשה אם יורים עליו טיל. כשסיים נפרד מאיתנו: 'שלום לכם. אני אוהב אתכם'.¹⁰ סבתו כותב כי עוצמת ההשראה וההעצמה ניכרה בלוחמים שכלל לא ציפו למפגש אינטימי כזה עם המח"ט שלהם. שנים לאחר מכן אמר האלוף (מיל) אורי אור כששאלתי אותו על המפגש עם היחידה של סבתו: "אין תחליף למגע האישי, לראות את האנשים

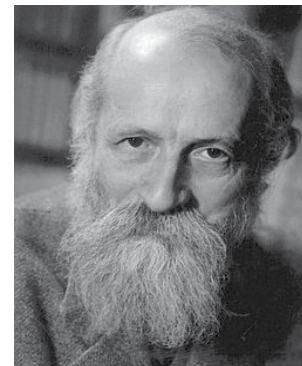


"אין תחליף למגע האישי. שם אני משפיע." אל"ם אורי אור, מח"ט 679 במלחמת יום הכיפורים

סא"ל (מיל) רן נופר, ק' אג"ם ב' אונדת עזה, דוקטורנט בנושא פיתוח מנהיגות



על־פי תורת הדיאלוג של הפילוסוף מרטין בובר, קיימים בעולמנו שני סוגי יחסים. האחד הוא יחס הזיקה אני-אתה - יחס המבטא דיאלוג אמפתי הרואה אדם במלוא הווייתו מבעד למחיצות ולתפקידים. היחס השני הוא אני-הלו - יחס שימוש מחפץ המבטא את ראיית האדם כמשאב. זהו היחס השכיח בעולמנו. המושגים משאבי אנוש, הון אנושי, כוח אדם ושעות אדם מדגימים



"יחס-זיקה" נדיר ו"יחס-לו" תדיר. מרטין בובר, 1923

את תפישת אני-הלו הרווחת בתרבות הארגונית המודרנית. בובר היה מודע לחיוניותו של אני-הלו לקיום האנושי, אבל גם שלל ממנו את אנושיותו: "בלי הלו אין אדם יכול להתקיים, אולם מי שחי רק עמו בלבד הוא אינו אדם".¹ היעדרו של שיח יחס הזיקה מול השתלטותו של יחס אני-הלו, בעיקר ביחסי המנהיגות, מעלה שתי שאלות עקרוניות: מהם מקורותיו של פער היישום המנהיגותי בראיית האדם המלא, וכיצד ניתן לצמצמו? פער היישום מתגלה בתיאוריות מנהיגות ומוטיבציה מרכזיות הרואות באדם מטרה, בעוד שהוגיהן מתארים מציאות ארגונית שבה מנהיגים בוחרים לראות באדם אמצעי למימוש מטרות הארגון.² בהקשר הזה מוסבר מושג פרדוקס המנהיגות - ניגוד מובנה

פער המנהיגות נובע בראש ובראשונה מתרבות השוק החברתית־ארגונית המעריכה, ולעיתים מקדשת, הצלחה חומרית, תחרותיות והישגיות

ביחסי המנהיגות הבא לידי ביטוי בקונפליקטים שבין צורכי הארגון לצורכי הפרט שבנו.³ עוד מתוארים שני תהליכי עומק תרבותיים־ארגוניים - הדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים והתמעטות האמפתיה. פער יישום המנהיגות בא לידי ביטוי בצה"ל בנדירות היחסית של מפקדים המצטיינים בראיית האדם המלא,⁴ בתחושות ניכור, בהיעדר מעורבות של מפקדים וחיללים, בחוסר פתיחות לדעות עצמאיות, ולעיתים בראיית המחלוקת כאיום.⁵ המאמר רואה ב"מנהיגות המעצבת" וב"מנהיגות העל" סגנונות



ולהשקיע זמן יקר לבקר צוותים על הטנקים, שם אני משפיע יותר מהכל. [...] מי שנלחם חייב לחוש שמפקדו נמצא איתו בקרב".¹¹ הדוגמה הזאת ממחישה את יחס הזיקה הרואה את האדם המלא בשני הקטבים של היחסים, ומשהה את ההיררכיה במצבים המאפשרים זאת - גם בשדה הקרב, בהפוגה ובהכנת הכוח לקרב הבא. הפסיכולוג מיכה פופר, חוקר בתחום המנהיגות, מגדיר מנהיגות - יחסים הערוכים במודל משולש של אינטראקציה דינמית בין נסיבות, מנהיגים ומונהגים.¹² לדברי פופר, ביחסי מנהיגות קיים מרכיב רגשי לא פורמלי המשפיע על שני הצדדים, בעיקר כשמדובר בהתנהגויות הדורשות השקעה והקרבה עצמית.

פער היישום המנהיגותי בראיית אדם מלא - ביטוי ומקורותיו

קיים פער בין הרצון הכן והמוצהר של מנהיגים, של הנהלות, של בתי-ספר למנהיגות ולניהול ושל חוקרים בתחום המנהיגות, ליישם תפישה הרואה את האדם כמטרה, ובין המצב בשטח שבו רוב המנהיגים בוחרים לראות באדם משאב למימוש מטרות.

בין תיאוריה ופילוסופיה ליישום בשטח

חקר המנהיגות המודרנית משקף את פער היישום המנהיגותי, אך שורשי הפער מוקדמים הרבה יותר. הקונפליקט בין תפישות דתיות וחברתיות, הרואות באדם עולם ומלואו, ובין היותו אמצעי להשגת מטרות כלכליות, חברתיות ופוליטיות, קיים משחר האנושות. הציווי המוסרי של קאנט - "האדם הוא לעולם מטרה, ואין להשתמש בו כאמצעי להשגת מטרות"¹³ - נכתב נוכח מציאות של יחס לאדם כאל אמצעי ומשאב.

רעיון דיאלוג הזיקה "אני-אתה" בפילוסופיה החינוכית של בובר, התגבש מתוך התסכול נוכח שלטון ה"אני-לז" ושתיקת שיח הזיקה. חוקרי מנהיגות וניהול בני זמנו של בובר ומאוחרים יותר זיהו את הצורך לראות אדם מלא (במושגים שונים) והוכיחו אמפירית כי הדבר אפשרי. בה בעת הם עמדו על שכיחות הניהול בשיטת "המקל והגזר" תוך ניצול עובדים לצורכי הארגון.¹⁴ בשנות ה-70 וה-80 של המאה הקודמת, טענו חוקרי המנהיגות ג'יימס מקרגור בארנס וברנרד מ' באס,¹⁵ מניחי היסודות למנהיגות המעצבת, כי במציאות הארגונית והפוליטית שאותה חקרו, סגנונות המנהיגות השכיחים הם דווקא סגנונות המנהיגות המתגמלת והמנהיגות הסמכותית.

פער היישום המנהיגותי בשטח

בתחילת שנות ה-90 ערך אליאב זכאי, יחד עם חוקרים נוספים, שלושה מחקרים שכותרתם: "מנהיגות המ"מ/מ"מ/המג"ד המצטיין". במחקרים נמצא כי מאפיין בולט אצל המפקדים המצטיינים היה התייחסות אישית לפקודיהם.¹⁶ ציון ההתייחסות האישית כמאפיין של מפקדים מצטיינים העיד גם על היעדרן בקרב רוב המפקדים. מפתיעה ומדאיגה העובדה שמיומנות מנהיגות בסיסית, כמו התייחסות אישית, אינה נחלתם של כלל המפקדים. ראיית אדם מלא באה לידי ביטוי בין היתר בכוננותו של המנהיג להקשיב למונהגיו, לגרום להם להיפתח, לקיים עימם שיח פתוח ולתת להם תחושה שהוא קשוב להם גם בעיתות של מחלוקת וביקורת.

בשני מאמרים שפורסמו בשנים האחרונות במערכות מובעת דאגה מהיעדרן של המיומנויות האלה בקרב מפקדים בצה"ל. במאמר המנתח את תרבות השיחה והדיון בצה"ל הגיעו אריאל פלג ושותפתיו יעל בן-חורין ויסמין קופר למסקנה העגומה: "מפקדים בצה"ל ממעטים לנהל שיחה המבוססת על הקשבה ולמידה ממחלוקת, ומעדיפים לקיים דיון בו התוצאות לעתים ידועות מראש".¹⁷ הכותבים ניתחו את השיח בדיוני המטכ"ל בשתי מלחמות, וזיהו שיח נוקב וחיוני המברר לעומק מחלוקות במטכ"ל במלחמת יום הכיפורים, לעומת דיון הנמנע משיח וממחלוקות במטכ"ל במלחמת לבנון השנייה. במאמר הוסבר שהמפקדים בצה"ל אינם מיומנים בניהול שיח, ובנוסף, ואולי מן הסיבה הזאת, הם נרתעים מהשהיית ההיררכיה - מיומנות חיונית ליצירת שיח חופשי ופתוח. אלוף אמיר אבולעפיה פרסם בתקופה שבה שימש מפקד חטיבת הנח"ל מאמר במערכות שעסק בהיעדרם של שיח ביקורתי פתוח, של הקשבה ושל פתיחות ובחשש ממצבי מחלוקת. לדברי אבולעפיה, "צה"ל לוקה בהיעדר אומץ של מפקדים וקציני מטה בכל הרמות להביע דעות עצמאיות".¹⁸

מפתיעה ומדאיגה העובדה שמיומנויות מנהיגות בסיסיות כגון התייחסות אישית אינן נחלתם של כלל המפקדים. בשני מאמרים שפורסמו במערכות מובעת דאגה מהיעדרן של המיומנויות האלה בקרב מפקדים בצה"ל

הוא הצביע על סיבות אפשריות לבעיה המשמעותית והמסוכנת הזאת:

- ביטחון עצמי מעורער של מפקדים.
- בעיות ביחסים עם מפקדי המשנה.
- קושי ליצור אווירת פתיחות והקשבה ביחידה.
- חשש ממחלוקות.
- מספרם המועט של דיונים מעמיקים המעוררים שיח ותובנות משותפות.

אהבת החייל כמיומנות פיקודית הכרחית.
דוד בן גוריון, 1963



הנהלות משקיעות חשיבה, תכנון ומשאבים ארגוניים לסיפוק צורכי המימוש העצמי-מקצועי של המשאב האנושי, לדוגמה, תוכניות השירות השונות ואפיקי הפיתוח המקצועי בצה"ל. לנוכח ההשקעה בבסיס ובקודקוד פירמידת הצרכים, התיאוריה שפיתח הפסיכולוג האמריקני אברהם מאסלו, בולט הדילוג על אמצע הפירמידה - הצרכים הפסיכולוגיים (ראו תרשים 1). סיפוק הצרכים הפסיכולוגיים תובע מן המנהיג (מורה, מנהל, מפקד והדומים להם בארגונים השונים) זמן יקר. הדבר מתפרש לעיתים כפגיעה בסמכות וכחולשה מנהיגותית, ודורש מן ההנהלות לפתח מיומנויות בין-אישיות "רכות" מורכבות.

מאסלו דן בספרו בקצרה יחסית בצרכים הפסיכולוגיים - אהבה, שייכות, כבוד והערכה - וטוען כי אלה מסופקים בעיקר על-ידי המעגל המשפחתי. עם זאת הוא הדגיש שרוב הפתולוגיות הנפשיות הן תוצאה של היעדר סיפוק בתחום הצרכים הפסיכולוגיים. מאסלו מסביר כי התעלמות או דילוג על צרכים כלשהם יפגעו בהכרח בתפקודו של האדם - גם אם סופק הצורך הגבוה יותר - מכיוון שאינו מתפקד במלואו כאורגניזם מלא.²¹

היחלשות האמפתיה

האמפתיה היא מיומנות חיונית למנהיג המעצב, למנהיג העל ולמחנך הדו-קוטבי על-פי בובר. האמפתיה היא המיומנות הבסיסית של מנהיג זיקה דו-קוטבית. כאשר הסביבה התרבותית-ארגונית שבה פועלים המנהיג ומנהיגיו אינה רואה באמפתיה תכונה חיונית, ייפגעו בהכרח היכולת והנכונות ליישמה.

החוקרת שרה קונראט ועמיתיה מאוניברסיטת מישיגן ניתחו נתונים שנאספו בקרב סטודנטים אמריקנים במשך שלושה עשורים - בשנים 1979-2009 - ומצאו ירידה מובהקת באמפתיה האנושית.²² הירידה החדה ביותר הייתה בעשור האחרון, וההסבר לכך הוא השימוש הגובר ביחסים וירטואליים בטכנולוגיית המדיה החברתית והיחלשות המיומנויות הבין-אישיות והמיומנויות הרגשיות, לרבות האמפתיה. ממצאי המחקר מחזקים את הטענה בנוגע לפער המנהיגות. מנהיגים הבוחרים בצורכי הארגון כהתמודדות עם פרדוקס המנהיגות נמנעים מהשקעת משאבים וזמן לשם מתן מענה לצרכים הפסיכולוגיים בין היתר משום שהם חסרי מיומנות בסיסית להעניק יחס אמפתי - לראות אדם מלא.

פיתוח מיומנויות הקשבה ועידוד פתיחות, בעיקר במצבי מחלוקת, בד-בבד עם צמצום האגו הדרוש להשהיית ההיררכיה, מאפשרים למנהיג לראות את אנשיו כבני אדם מלאים מבעד לחציצת התפקידים, ולחזק בהם מוטיבציה ומנהיגות עצמית ואף ללמוד מהם.

במחקר שבו רואיינו 20 מנהיגים ותיקים, הנתפשים על-ידי סביבתם הארגונית כרואים את האדם המלא (מנהלים בתעשייה, מנהלים ומורים במערכת החינוך ומפקדים בצה"ל), דיווחו כולם כי נחשפו רבות בהכשרתם ובמהלך הקריירה לתכנים בעיניי מנהיגות.¹⁹ המנהיגים חוו פער בין הכוונות וההצהרות של ההנהלות, המציבות את האדם בארגון במרכז ההתעניינות, לבין יישום המנהיגות והניהול בפועל - הרואים באדם משאב. כל המרואיינים דיווחו כי סגנון מנהיגותם חריג בסביבת פעילותם בארגון. בנוסף טענו המרואיינים הוותיקים כי אינם מכירים הכשרה הכוללת מיומנויות התייחסות אישית וכי מעולם לא הוכשרו לכך. המדובר במיומנויות כמו אמפתיה, הקשבה, יכולת לקיים שיחה אישית ושיח קבוצתי פתוח ומשתף. כמו כן ענו כולם כי איכות היחסים ביניהם למונהיגיהם לא הייתה מרכיב משמעותי בהערכתם המקצועית, מצד הממונים עליהם.²⁰

הגורמים לפער המנהיגות

פער המנהיגות נובע בראש ובראשונה מתרבות השוק החברתית-ארגונית המערבית, ולעיתים מקדשת, הצלחה חומרית, תחרותיות והישגיות. התרבות הזאת מודדת מנהיגים ומונהגים ומתגמלת אותם בהתאם לאיכות מימוש מטרות הארגון שבו הם פועלים. עם

הדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים והיחלשות האמפתיה, מעמיקים את פער היישום המנהיגותי

זאת, באותה תרבות נערכים מחקרי מנהיגות, מגובשות תיאוריות מנהיגות ומוצהרים מסרי מדיניות המציבים את האדם המלא במרכז ההתעניינות הארגונית. נוסף על הגורם התרבותי-חברתי לפער המנהיגות ניתן להצביע על שלושה גורמים פסיכולוגיים-חברתיים:

1. פרדוקס המנהיגות המובנה.
2. הדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים.
3. היחלשות האמפתיה.

פרדוקס המנהיגות המובנה

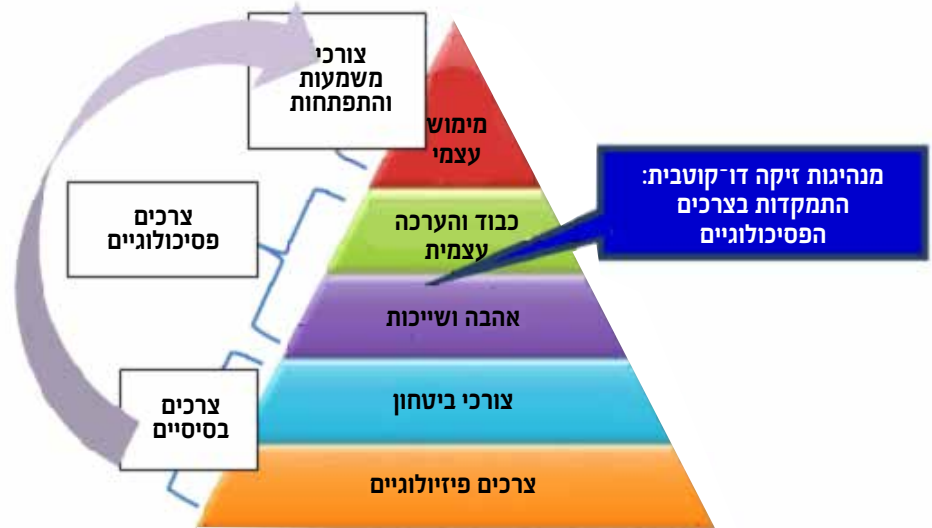
הפרדוקס בא לידי ביטוי בקונפליקטים בין צורכי הארגון לצורכי הפרטים בו. פער היישום המנהיגותי משקף את ברירת המחדל של רוב המנהיגים רוב הזמן - לספק את צורכי הארגון על פני צורכי הפרט. הבחירה הזאת היא החמצה של הזדמנות "להנהיג דרך הפרדוקס" - מענה הרמוני המשלב את שני קטביו, ובכך להתייחס לאדם המלא ביחד עם מיצוי המשאב שבו לארגון.²⁰

הדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים

הגורם הזה בא לידי ביטוי בהשקעת משאבים רבים לסיפוק הצרכים הבסיסיים במקום העבודה (בטיחות וגהות, שכר וכדומה). בנוסף,

תרשים 1: הדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים

1. המענה לצרכים הפסיכולוגיים אינו חלק מן החוזה ביחסי המנהיגות הרשמיים.
2. התייחסות אישית עלולה להתפרש כחולשה סמכותית.
3. יחס אישי נחוזה כנדיר ולא רלוונטי מחוץ למעגלי משפחה וחברות.
4. מענה לצרכים פסיכולוגיים תובע מן המנהיג זמן רב, ועלול לפגוע במשימות חשובות אחרות.
5. התייחסות אישית ננקטת לעיתים ב"כיבוי שריפות" במצבי קיצון אישיים.
6. היעדר מיומנויות מתן יחס אישי בהכשרת מנהיגים וכמרכיב בהערכת תפקודם.



במוטיבציה האנושית. אחת התיאוריות המשפיעות ביותר בנושא המוטיבציה היא "היררכיית הצרכים" שפיתח מאסלו,²⁵ ודרכה תיבחן הרלוונטיות של מנהיגות הזיקה הדו-קוטבית. מאסלו טען שהתנהגות של אורגניזם מלא מכוונת לספק באופן מלא צרכים הערוכים בהיררכיה - מן הבסיסיים ביותר ועד הנעלים (ראו תרשים 1).

המוטיבציה האנושית הפנימית, על-פי מאסלו, תבוא לידי ביטוי במלואה ולאורך זמן כאשר אדם יחוש שצרכיו נענו באופן מלא. ההוויה הצבאית בשגרה ובלחימה היא כר פורה ומאתגר ליישום תיאוריית הצרכים בהיותה מפגש בין צרכים שלעיתים מנוגדים זה לזה. "הצבא צועד על קיבתו", הכריז נפוליאון, וביטא את ההבנה שצבא יוכל לתפקד בקרב רק אם יסופקו הצרכים הבסיסיים של החיילים. בשנת 1798 קרא המצביא לחייליו ערב הקרב במצרים: "מהפירמידות הללו צופות בכם 4,000 שנות היסטוריה". הניסיון לעורר את מחויבות החיילים העומדים לסכן את חייהם הרחק מבתם באמצעות משמעות היסטורית בא לספק לחייל צורך במשמעות ובמימוש עצמי בהיותו חלק מן ההיסטוריה האנושית.

בטקס הפרידה של דוד בן-גוריון ממפקדי צה"ל ב-1963 הוא התייחס לצרכים הפסיכולוגיים של החייל: "לא די שיידע המפקד את מלאכתו. עליו להיות אוהב את האדם, שחיי הפקוד שלו יהיו יקרים לו והחייל שנשלח אליו יהיה יקר לו, שיאהב אותו. רק מפקד כזה ימצא בפקודיו מסירות-הנפש שתוליכם לכל אשר ישלח אותם. [...] דאגו לכך [...] שתדע כל אם עבריה שבנה נמצא בידיים נאמנות".²⁶ בן-גוריון אפיין מפקד ראוי תוך שימוש חוזר במושגי ההורות והאהבה. לדברי מאסלו, קבלת האהבה מן הסביבה הקרובה לאדם היא צורך פסיכולוגי מרכזי. בהקשר הזה הסביר חוקר המנהיגות איציק גונן שהשפעת המנהיג המעצב מבוססת על הזיקה הרגשית האישית שחש כלפיו המונהג.²⁷ הזיקה הזאת היא ביטוי להעברה פסיכולוגית מצד המונהג כלפי מנהיגו, המשליך עליו את תפקיד ההורה שידאג לכל צרכיו. גם פופר עמד על הדמיון הרב בין הורה טוב למנהיג מעצב חיובי.²⁸

האתגר הדו-קוטבי - ליישם מנהיגות הרואה אדם מלא

יישום נרחב של שני סגנונות מנהיגות עשוי להוות מענה לאתגר הדר-קוטבי הנוגע לאדם ולארגון:

1. **מנהיגות על - להנהיג אחרים להנהיג את עצמם**, שהוצע בתחילת שנות ה-80. המנהיגות העצמית ממקדת את ההתייחסות למוטיבציה האנושית ולצרכי המנהיגים.
2. **מנהיגות מעצבת**, שהוצעה בסוף שנות ה-70 ופותחה ונלמדת מאז באופן נרחב.

מנהיגות על המעצמה מנהיגות עצמית

המושג מנהיגות דו-קוטבית משקף את תפישת תפקיד המונהג כמי שמשלים את תפקיד המנהיג. השלמה כזאת מודגמת בסיפור המיתולוגי על פיגמליון וגלתיאה, האישה המושלמת שפיסל משנהב. גלתיאה נענתה לתפילותיו של פיגמליון ולאמונתו בכוחות החיים החבויים בה, והתעוררה לחיים. בסיפור מודגמים שני אפקטים משלימים ביחסי המנהיגות:

- אפקט פיגמליון - המנהיג מגדיר מטרה משותפת לו ולמונהגו, ומוביל את אנשיו תוך שהוא נוטע בהם אמונה ביכולתם ומעצבם לשאוף להגשמת המטרה.
- אפקט גלתיאה - המונהג מנהיג את עצמו למימוש עצמי ומיצוי כישוריו כהיענות לאמון מנהיגו, ובכך מאפשר השגת המטרה המשותפת לשניהם.

צ'רלס מאנץ והנרי סימס, מומחים לניהול ארגוני, הגדירו מנהיגות עצמית: "יכולת האדם להגדיר לעצמו יעדים, ולהשיגם מתוך מוטיבציה פנימית".²³ בהמשך פיתחו החוקרים סגנון מנהיגות המכונה "מנהיגות על: להנהיג אחרים להנהיג עצמם". מנהיג העל מעצים את מונהגיו לממש את המנהיגות העצמית שלהם - זאת באמצעות צמצום המנהיגות האקטיבית, שהיית ההיררכיה ועידוד הפרו-אקטיביות מצד מונהגיו.²⁴

המוטיבציה האנושית וצורכי המונהג

הרחבת המבט מכישורי המנהיג ומעשיו אל צידו המשלים, הפחות נחקר והפחות מדובר של המונהג, מובילה לדיון תמציתי

מנהיגות המעצבת אדם המלא

ג'יימס בארנס בספרו הידוע Leadership²⁹ הסביר שמנהיגות אינה הפעלת כוח ושליטה כלפי המונהג וצייתנות מצידו, אלא הנהגת אדם מלא תוך זיהוי צרכיו וסיפוקם - לשם הגשמת מטרתיהם של המנהיג והמונהג גם יחד. ברנס היה הראשון שהבחין בין מנהיגות מתגמלת, היוצרת מוטיבציה חיזונית, ובין מנהיגות מעצבת היוצרת מוטיבציה פנימית. ברנרד באס פיתח את המנהיגות המעצבת, והדגים בממצאי מחקרים שאם המנהיג מיישם את המנהיגות המעצבת על כל מרכיביה הוא משפיע על עיצוב התרבות הארגונית, על ציפיותיהם של המונהגים ועל אמונותיהם, והדבר מעורר בהם מוטיבציה לבצע את משימותיהם מעבר לציפיות.³⁰

מנהיגות זיקה דו־קוטבית - מענה לפער היישום המנהיגותי בראיית אדם מלא

מנהיגות זיקה דו־קוטבית היא למעשה שלב הכרחי במעלה יישום סגנונות המנהיגות שאליהם יש לשאוף - מנהיגות מעצבת ומנהיגות העל. מנהיג זיקה דו־קוטבית, (ראו תרשים 2) מזהה את הצרכים הפסיכולוגיים של מונהגיו באמצעות נוכחות אמפתית בקוטב

האתגר התרבותי הניצב מול ניסיון להטמעת מנהיגות זיקה הרואה אדם מלא, הוא צמצום הדרגתי של תרבות המשאב האנושי - שיח הלז, השולטת בכל מעגלי החיים

שבו הם נמצאים, ובמקביל תובע מהם לדבוק במטרותיו. מונהגים החווים יחס זיקה דו־קוטבית חשים העצמה ומוטיבציה פנימית לבצע משימות מעבר לציפיות (מנהיגות מעצבת), ומפגינים מנהיגות עצמית (מנהיגות על).

מנהיגות זיקה דו־קוטבית בצה"ל

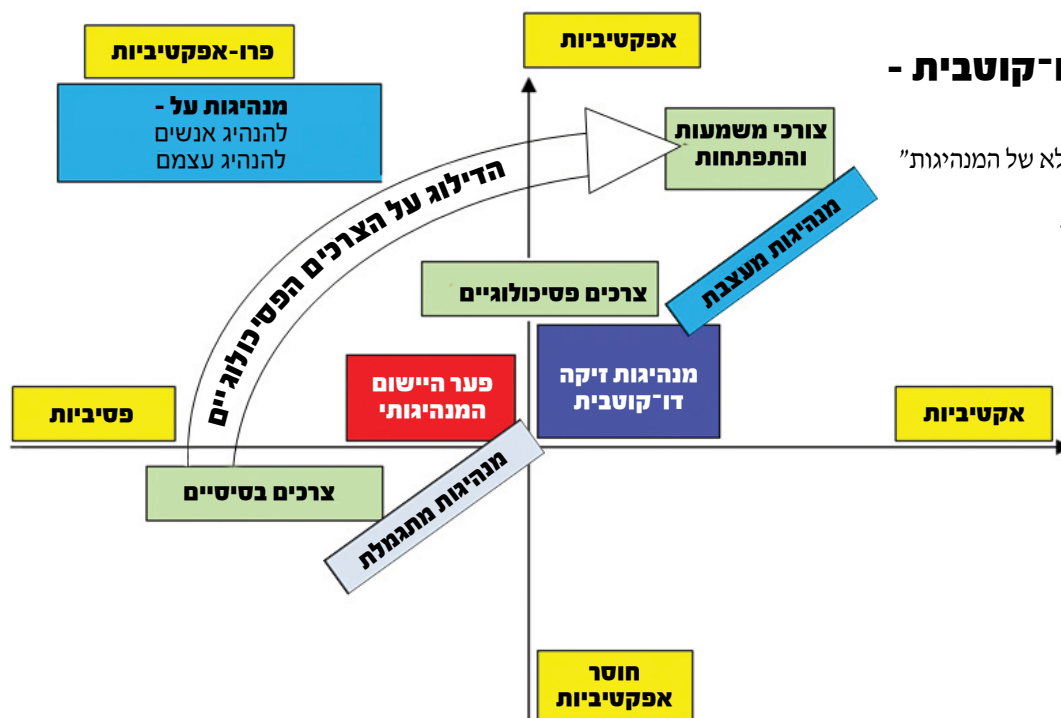
צה"ל מהווה כר מתאים ליישומה של מנהיגות זיקה דו־קוטבית. האחריות על חיי החיילים ועל רווחתם (קוטב אחד), נוסף על תביעה בלתי מתפשרת לביצוע מיטבי של המשימות (קוטב נגדי), מחייבות התייחסות דו־קוטבית הרואה אדם מלא. השקעה בצרכים הפסיכולוגיים של החייל תיתפש כאילוץ למפקד הרואה באנשיו משאב אנושי, או כהזדמנות עבור מפקד - מנהיג זיקה דו־קוטבית - הרואה אדם מלא. לדוגמה, המח"ט אורי אור, כנ"ל, חרף המשימות הרבות שהיו מוטלות עליו בלחימה, ראה בשיחה עם צוותי הטנקים שלו משימה חשובה.

דוגמאות ליחס זיקה הביא גם מוטה גור, שתיאר בספרו **פלוגה ד': סיפורה של פלוגה צנחנים** את המאמצים והזמן שהשקיע בהיותו סרן בהתייחסות אישית לחיילים שהתקשו לעמוד באתגרים של מסלול הצנחנים: "זימנתי את שפירא לשיחה אישית בארבע עיניים. הייתי נבוך. חייל טוב שכמוהו - מה קרה לו? משבר? אולי הוא זקוק למנוחה קצרה? [...] שב שפירא, קידמתיו. [...] הוא היה נבוך לא פחות ממני. עיניו רטטו. נמנע מלהישיר אלי מבט. נדמה לי שראיתי דמעה בעיניו. שפירא, מה קרה? משהו לא בסדר בבית? רבת עם מישוה? [...] תראה המפקד, אני ידבר ישר. נמאס לי להיות טירון. [...] הכל בשורות. [...] בשביל מה ללכת לאוכל בשורות. [...] תנו לחיות כמו בני אדם. [...] עיניו היו מלאות דמעות. הבטנו זה בזה וחייכנו. [...] סיכמתי - כל חייל ילך בנפרד כחפצו. שפירא קם, הזדקף והצדיע. 'תודה המפקד'."³²

תרשים 2:

מנהיגות זיקה דו־קוטבית - המודל המשלב

מודגם על "מודל הטווח המלא של המנהיגות" (Bass & Avolio, 1991) בשילוב "היררכיית הצרכים" (Maslow, 1943)



טבלה 1: מנהיגות זיקה דו־קוטבית - מיומנויות ואתגרים

הגדרה	מטרת המנהיג
מערכת יחסי זיקה בין מנהיג למונהגיו, בני אדם מלאים, המעצימה אותם לצמיחה הדדית, למיצוי כישוריהם ולהשגת מטרות הארגון.	פיתוח יחסי זיקה בארגונו כבסיס להצמחת מנהיגות עצמית, מוטיבציה פנימית, מעורבות ותחושת שייכות.
<ul style="list-style-type: none"> • רואה את האדם המלא בכל זולת. • מוכשר ליישום יכולות "רכות" - אמפתיה, פתיחות וסובלנות, הקשבה, ניהול שיחה פתוחה, ויודע לחנוך אחרים לפיתוח התכונות האלה. • מהווה מודל והשראה ליחס זיקה בסביבתו - האישית והמקצועית. • מפתח יחס זיקה דו־קוטבית עם מונהגיו - מסוגל לשים עצמו בשני קוטבי היחסים ב־בזמן באמצעות יחס אמפתי. • יודע איך ומתי לצמצם את האגו ולהשהות את ההיררכיה בינו לבין מונהגיו, כדי להעצים מנהיגות עצמית ולקיים שיח פתוח ומשפחתי, וזאת בלי לנרסם לבלבול ביחסי המנהיגות. • יודע לשלב מופעי זיקה יזומים בין המשימות, וממצה אירועים חריגים לשיח פתוח, ובכך מחזק את יחסי הזיקה. • רואה בטעויות שלו ושל אנשיו הזדמנות ללמידה (עד גבול הרשלנות). • יודע לקיים שיח פתוח עם אנשיו, מעודד הבעת דעות עצמאיות ורואה במחלוקת הזדמנות לצמיחה. 	<p>תכונות הנדרשות מהמנהיג</p>
<ul style="list-style-type: none"> • מנהיג זיקה דו־קוטבית צריך בראש ובראשונה לפתח את הכיטחון העצמי שלו, את האינטליגנציה ואת מודעותו הרגשית כלפי עצמו וכלפי סביבתו. • זהו סגנון מנהיגות העומד בניגוד לערכי התרבות הארגונית-כלכלית-הישגית-משימתית המשדרת מסר כפול, שבו על-פי ההצהרות של ההנהלה האדם נמצא במרכז ההתעניינות, אך בפועל היא מתייחסת אליו כאל משאב אנושי. • מיומנויות "רכות" ומורכבות, המחייבות הכשרה ותרגול במהלך ההכשרה, וכן חניכה והערכה במהלך התפקידים, ובעיקר תובעות זמן מנהיג יקר. • כיצד לשמר היררכיה וסמכות החיוניות לביצוע המשימות בהוויית יחסי זיקה מצמצמי אגו ומשהי היררכיה. • צורך במיסוד מערכת חניכה, הערכה, בקרה ותגמול של מנהיגים ביישום מיומנויות זיקה דו־קוטבית. 	<p>אתגרים</p>

גם ב"רצפת הייצור" הארגונית, או בדרגי המנהיגות הזוטרים. האתגר השני קונקרטי יותר ומורכב מאוד להתמודדות - מורכבות ההכשרה, הפיתוח והחניכה של מיומנויות הזיקה. המענה לאתגר דורש פיתוח תוכני הכשרה במגוון הכשרות המנהיגים, פיתוח מסגרות חניכה ותרגול במהלך התפקיד. כמו כן, מיסוד דרכי בקרה והערכה של מנהיגים ביחס לאיכות היישום של מיומנויות הזיקה.

סיכום

פער היישום המנהיגותי בראיית האדם המלא, הניזון מתרבות ארגונית הרואה באדם משאב ומתוחזק בדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים ובמגמת היחלשות האמפתיה, ראוי שידליק נורות אדומות בקרב מנהיגים והנהלות. פיתוח מנהיגות זיקה דו־קוטבית, הרואה אדם מלא כבסיס ליישום מנהיגות מעצבת ומנהיגות על, יכול לצמצם את פער היישום המנהיגותי, ולהיות הבשורה בתחילת השינוי לתרבות שיח זיקה.

יש לחזק את המיומנות המנהיגותית הבסיסית ליצירת קשר ישיר ולא אמצעי בין בני אדם מלאים. המודעות הגוברת לחלקן המהותי של המנהיגות העצמית ביחסי המנהיגות, יחד עם החשיבה המרעננת של גישת המנהיגות דרך הפרדוקס, עשויות לתרום לשינוי תרבותי ארגוני מבורך ולהקל על הטמעתה של מנהיגות הרואה אדם מלא כמטרה ארגונית. יחס הזיקה, שיאפיין את אקלים מרחב האמצע הדו־קוטבי ביחסי מנהיג ומונהגיו, יסייע בהתמודדות עם הניכור הגובר בתרבות הארגונית במאה ה־21, ויתרום בהכרח למימוש מיטבי של יעדי הארגון.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות

למרות הזמן היקר, כישלונות חוזרים ומורת הרוח שהביע המג"ד אריק שרון, לא ויתר גור על גישתו האישית כלפי כל חייל.

פיתוח מיומנויות מנהיג זיקה דו־קוטבית והאתגרים בדרך

מנהיגות זיקה דו־קוטבית מחייבת פיתוח תודעה בסיסית של אדם מלא באשר הוא. הכוונה לפעולה חינוכית-ערכית שראוי להתחיל לטפח אותה בחינוך המשפחתי, ולהמשיכה במעלה מערכת החינוך ובכל מסגרות ההכשרה בתחומי הניהול והמנהיגות. מיומנויות מנהיגות הזיקה הדו־קוטבית דורשות פיתוח אינטליגנציה רגשית, בסיס אישיותי בוגר ומודעות חברתית גבוהה. הכוונה למיומנויות "רכות" - רגשיות וחברתיות (ראו טבלה 1), אשר לפיתוחן ולטיפוחן נדרש שינוי מערכתי בהכשרת מנהיגות ובחניכת מנהיגים בתפקידם. בפני המנהיגות הדו־קוטבית ניצבים שני אתגרים מרכזיים: האחד - שינוי תרבותי הדרגתי ועמוק, והשני - פרקטי וממוקד יותר. האתגר התרבותי הניצב מול כל ניסיון להטמעת שיח זיקה ומנהיגות הרואה אדם מלא, הוא צמצום הדרגתי של תרבות המשאב האנושי - שיח הלז, השולטת בכל מעגלי החיים - הפרט, היחידה, הארגון והחברה. מן התרבות הזאת באים, ואליה חוזרים, מנהיגים ומונהגים בתום יום לימודים, עבודה, אקדמיה, צבא וכדומה.

השלב הראשון במענה לאתגר הזה הוא ההבנה שגם בראיית הארגון כמטרה והאדם כמשאב, פיתוח מיומנויות זיקה דו־קוטבית חיוני, ויתרום בטווח הארוך לחיזוק המחויבות לארגון. יש לציין בהקשר הזה את ניסיונם של מנהיגים שהצליחו לייסד תרבות של יחסי זיקה בצה"ל ובסביבה הארגונית הקרובה שעליה הם אחראים.³³ היישום וההטמעה שישפיעו וישנו את תרבות המשאב האנושי יכולים להתחיל



הבצעים מוגבלים

הקשר בין דרישות הדרג המדיני ובין הישגי הדרג הצבאי

הצעה לגישה שונה מהגישה המקובלת בצה"ל לתיאור הקשר בין החשיבה וקבלת ההחלטות בדרג המדיני, ובין האופן שבו הדרג הצבאי המקצועי מתכנן ומבצע מבצעים צבאיים, בעיקר בהקשר המבצעים המוגבלים



צה"ל במערב בירות, מלחמת לבנון הראשונה (1982). לצד רמות המלחמה, המסווגים את הפעילות הביטחונית-צבאית באופן מבני-מדרגי, ניתן לסווג את המלחמות לפי מטרותיהן, המבטאות את הרצון של הדרג המדיני ואת הסיבות ליציאה למלחמה

מטרות המלחמה - בין מבצעים מוגבלים למבצעי הכרעה

לצד רמות המלחמה, המסווגות את הפעילות הביטחונית צבאית באופן מבני-מדד, ניתן לסווג את המלחמות לפי מטרותיהן, המבטאות את הרצון של הדרג המדיני ואת הסיבות ליציאה למלחמה. בהיסטוריה האנושית של אלפי שנות לחימה, הופעלו הצבאות למגוון מטרות ולמגוון צרכים ורצונות מדיניים, החל ממטרות רחבות של הכרעה צבאית – שיכולה להוביל להכרעה מדינית של היריב, שביטוייה המעשיים עשויים להיות כבוש שטח וניכוסו, הפלת שלטון היריב ונטילת ריבונותו – וכלה במטרות של הרתעה או אכיפה לסוגיהן. בצה"ל נהוג להמשיג את מטרות הפעלת הכוח במנעד שבין שתי תכליות או שתי גישות: מבצעים מוגבלים ומבצעים להכרעה.⁵ יש קושי מובנה בדיון על המונחים הכרעה והגבלה, משום שקיימות להם פרשנויות רבות בכל רמות המלחמה, ובמיוחד בהכרעה ישנו קושי להבחין בין ההכרעה ברמה האסטרטגית לבין זו ברמה הטקטית. בכדי לנטרל קושי זה, אציין שההגבלות והאילוץים קיימים בכל רמות המלחמה במונחים שונים – הכרעה יכולה להיות טקטית, ויכולה להיות אסטרטגית, והגבלות על המלחמה יכולות לחול על כל הרמות מנימוקים שונים – מדיניים, חוקיים, מוסריים, לוגיסטיים ומשפטיים. עניין זה מחייב להסביר בכל מקום שבו מוזכרים המונחים האלו את פירושם המדויק.

הקשר בין רמות המלחמה ומטרות המלחמה

בשנים האחרונות ישנו עיסוק גובר בצה"ל במבצעים המוגבלים, והעניין בא לידי ביטוי באסטרטגיית צה"ל ובתורות המטכ"ליות. במסמכים האלו נקבע קשר ישיר בין רמות המלחמה לבין מטרות המלחמה, כך שההגבלה הקיימת ברמת מלחמה אחת, מחייבת את כל הרמות שתחתיה, כפי שמובא באסטרטגיית צה"ל:⁶

מערכה מוגבלת

א. צה"ל יידרש לעיתים לקיום מערכות שההישג הנדרש מהן מוגבל או תחום. לרוב, סוג מערכות זה יביא לתוצאה מוגבלת בהיבט הפגיעה באויב, במטרה להחזיר רגיעה ולהרתיע שוב בעתיד.

ב. הגיון הפעולה מאופיין בפעולה ממוקדת ומוגבלת של מבצעים ליעדים בעלי ערך אסטרטגי, בשילוב עם מאמץ הגנתי והצגת פוטנציאל למימוש הכרעה צבאית. פעולות אלו ימחישו לאויב את עוצמת הנזק הפוטנציאלי הצפוי מהידרדרות המצב ומהמועילות הנמוכה של פעולתו אם לא יחדל ממדיניותו ויצרו עליו לחץ להפסיק פעולתו.

כלומר, כאשר צה"ל נדרש למבצע שההישג המדיני שלו מוגבל, התוצאה הצבאית הנדרשת תהיה ממילא גם היא מוגבלת. נוסף על כך מובהר שלא נדרשת במבצעים האלה הכרעה צבאית, אלא רק הצגת פוטנציאל להכרעה.

הגישה הזו, היוצרת קשר בין ההכרעה או ההגבלה ברמות המלחמה

סא"ל מתניה צחי, ראש ענף ההדרכה והתרגילים במטכ"ל*



התורה הצבאית מחלקת את העשייה בהקשרים של הביטחון הלאומי והצבא לכמה רמות, המכוננות בשפה הצבאית "רמות המלחמה" או "רמות העימות".¹ שלוש מהן עושות שימוש במונחים שטבע קלאוזביץ, והרביעית מאוחרת יותר. אלו הן הרמות:

- הרמה המדינית או רמת האסטרטגיה רבתי.
- רמת האסטרטגיה הצבאית.
- הרמה הטקטית.

הרמה הנוספת, המאוחרת יותר, היא הרמה המערכתית.² בין הרמות קיים קשר לוגי: הרמה המדינית קובעת את יעדי המלחמה; הרמה האסטרטגית הצבאית מתכננת אותה, ומנהלת אותה על-פי המדיניות; הרמה הטקטית מקיימת את הלחימה בפועל והרמה המערכתית – במקרים שהיא קיימת³ – מקשרת בין הרמה הטקטית לרמה האסטרטגית כך שהקרבות ישרתו את מטרות המערכה ושהמערכות ישרתו את מטרות המלחמה.

מאמר זה מציע גישה שונה מהגישה המקובלת בצה"ל לתיאור הקשר בין החשיבה וקבלת ההחלטות בדרג המדיני, ובין האופן שבו הדרג הצבאי המקצועי מתכנן ומבצע מבצעים צבאיים, בעיקר בהקשר המבצעים המוגבלים, ומקנה בכך אפשרות לחשיבה מחדש על תכנון מבצעים צבאיים וביצועם.

רמות המלחמה

הטבלה הבאה, המעובדת מתורת המבצעים של צה"ל,⁴ מתארת את ארבע הרמות כפי שנתפשות בצה"ל:

רמות העימות - רמות המלחמה	הדרג	ההיבט הגיאוגרפי	מדרג המבצעים
רמת האסטרטגיה רבתי	הדרג המדיני (הממשלה)		
רמת האסטרטגיה הצבאית	המפקדה הכללית	זירת המלחמה	מערכה רבתי
הרמה המערכתית או רמת המערכה	המפקדות הראשיות	זירות המבצעים	מבצע ראשי, מערכה נמוכה
הרמה הטקטית והטכנו-טקטית	הגיס ומטה		מבצע, קרב, התנגשות

הטבלה מראה את ארבע הרמות, ואת הביטויים המעשיים שלהם בדרג הצבאי, בהיבט הגיאוגרפי ובמדרג המבצעים.



מדיניים מוגבלים, ולא מעבר לכך. התלות הזו בין הרמות בקביעת אופי הלחימה מהווה בעיה משתי סיבות מרכזיות.

1. ההיסטוריה מלמדת שהתלות הזאת אינה מחויבת, למשל, במלחמות ששת הימים בחזית המצרית. מטרת המלחמה בחזית זו היו להסיר את האיום המצרי באמצעות השבת המצב הצבאי בסיני לקדמותו (כלומר, שהצבא המצרי יתרחק מגבול ישראל ולא יחסום את מצרי טיראן), ללא דרישה להפלת המשטר המצרי או כיבוש שטחו והשמדת צבאו. לשם כך הוטלה על צה"ל המשימה להשמיד את חיל האוויר המצרי (בעיקר מחשש הפגיעה בעורף) ואת מרב כוחות האויב בסיני, ולהתייצב קרקעית על קו הנמצא בערך בשליש סיני (ככלל, בקו אל עריש-אבו עגילה). בפועל, כבש צה"ל את כל סיני, השמיד את הצבא המצרי בו, ואת חיל האוויר המצרי. כך שלמעשה מטרה מדינית מוגבלת תורגמה בפועל להישגים צבאיים משמעותיים מאוד.

2. יצירת קשר הכרחי בין הרמות מצמצמת את גמישות החשיבה בצה"ל. הסיבה לכך היא שהקשר הזה מתעל את התכנון הצבאי למנעד צר של פתרונות, בכך שמחייב לקשר הישגים מבצעיים מוגבלים למטרות מוגבלות, ומקשה על תכנון מבצעים מגוונים לכל צורך מדיני. קשר זה מנוגד גם לעיקרון של "אי המעבריות

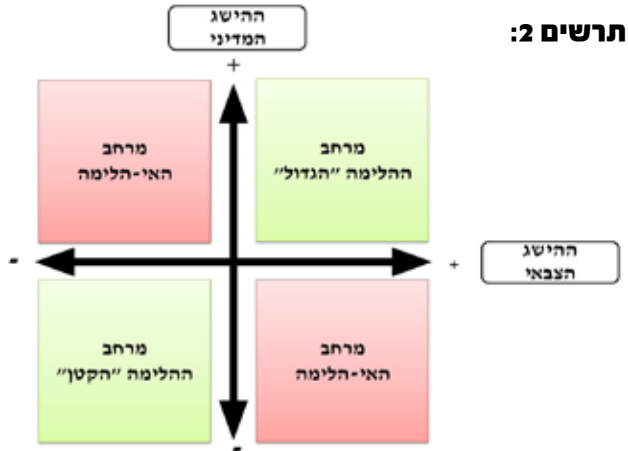
השונות מופיעה גם בתורת המבצעים המוגבלים: "מבצעים מוגבלים מופיעים במקרים שבהם הדרג המדיני מנחה את צה"ל להשיג הישגים מוגבלים מול האויב. [...] במבצעים המוגבלים לרוב לא תישלל יכולתו של האויב לפעול נגדנו [...] הגיון הפעולה יכוון לפגיעה באויב ביעדים בעלי ערך אסטרטגי בשילוב מאמץ הגנתי והצגת פוטנציאל להכרעה צבאית"⁷.



בשנים האחרונות ישנו עיסוק גובר בצה"ל במבצעים המוגבלים, והעניין בא לידי ביטוי באסטרטגיית צה"ל ובתורות המטכ"ליות

נמצאנו למדים, שעל-פי הגישה בצה"ל, ההשפעה של הדרג המדיני על הדרג הצבאי קובעת את האופי הצבאי של המבצע, ובמבצעים המוגבלים הגבלה ברמה בכירה מחייבת הגבלה ברמה זוטרה יותר. מן הגישה הזאת ייתכן שמשתמע שקיימת גם השפעה זהה בכיוון ההפוך - שמבצעים צבאיים מוגבלים יכולים לאפשר רק הישגים

ההצגה הזאת מחלקת את הקשר הבין מדרגי, בין הדרג המדיני לדרג הצבאי הבכיר לשני סוגי מרחבים שאותם ניתן לכנות מרחבי הלימה ומרחבי אי-הלימה בין-מדרגיים:



יש להדגיש שאין מדובר פה במודל מתמטי מדויק, אלא ברעיון תיאורטי, מופשט ועקרוני.

מרחבי הלימה הם המרחבים שבהם הדרישה המדינית מתלכדת, מבחינת גודלה, עם ההישג הצבאי הנדרש מהצבא: מרחב ההלימה "הגדול" מתאר מצב שבו הדרג המדיני מבקש לשנות באופן יסודי את המצב האסטרטגי, והצבא פועל להשגת המטרה הזאת. מרחב ההלימה "הקטן" מתאר מצב שבו הדרישה של הדרג המדיני היא להימנעות משינויים יסודיים במצב האסטרטגי, תוך שימוש בכלי צבאי של פעולות המשיגות תוצאות מוגבלות ומתוחמות. המשותף למרחבים אלה הוא ההלימה בין הרצון המדיני לתפוקה הצבאית, ולהלן כמה דוגמאות למרחבי הלימה:

1. במלחמת סיני המטרות המדיניות של ישראל היו הפלת משטרו של נאצר, מניעת ההתעצמות של מצרים באמצעות עסקת הנשק הצ'כוסלובקית-מצרית ופתיחת תעלת סואץ ומצרי טיראן לשיט ישראלי. אלה היו מטרות מלחמה "גדולות" שגובשו בשיתוף שתי המעצמות בריטניה וצרפת, שגם להן היו מטרות דומות במלחמה.⁹ גם ההישגים הצבאיים היו "גדולים" - כיבוש סיני וגירוש הצבא המצרי ממנו בימים ספורים, וגם שיתוף הפעולה הצבאי עם בריטניה וצרפת. לפיכך, מלחמת סיני היא דוגמה למרחב ההלימה "הגדול".
2. המטרות של ישראל בצאתה למלחמת לבנון הראשונה היו: חיסול פיזי של המחבלים בלבנון מבחינות מדינית וצבאית; הסגת הכוחות הסוריים מדרום בקעת הלבנון; הקמת ממשלה חוקית (בראשות הנוצרים) ידידותית לישראל, והפסקת הפגיעה ביישובי הצפון מלבנון. לכל הדעות, אלה הן מטרות "גדולות".¹⁰ גם ההישג הצבאי היה גדול - השמדת הכוח המזוין של אש"ף ופגיעה בכוחות הסוריים.
3. במלחמת העולם השנייה מטרת המלחמה של בעלות הברית הייתה מוחלטת - כניעה ללא תנאי, וגם על הפעלת העוצמה הצבאית היו הגבלות מעטות ביותר, שנגעו בעיקר לאתיקה ולדיני המלחמה הבסיסיים ביותר: למשל, אי שימוש בגז רעיל ויחס לשבויים על-פי אמנות בין-לאומיות - וגם זה לא בכל החזיתות. כלומר, במקרה

בין הרמות,⁸ שלפיו יחסי הגומלין בין הרמות אינם מעבריים או רציפים, אלא יכולים להיות בצירופים שונים ואף הפוכים. הצירופים יכולים להיות בהבדלים בין הגנה להתקפה (לדוגמה, מגננה אסטרטגית הכוללת התקפות טקטיות) וכן בשונות בהגבלות על רמות המלחמה.

משום כך מוצע להימנע מהקישור הישיר בין המטרות ברמות המלחמה, ולהתייחס לעניין באופן רב ממדי ומורכב, כפי שיוסבר להלן.

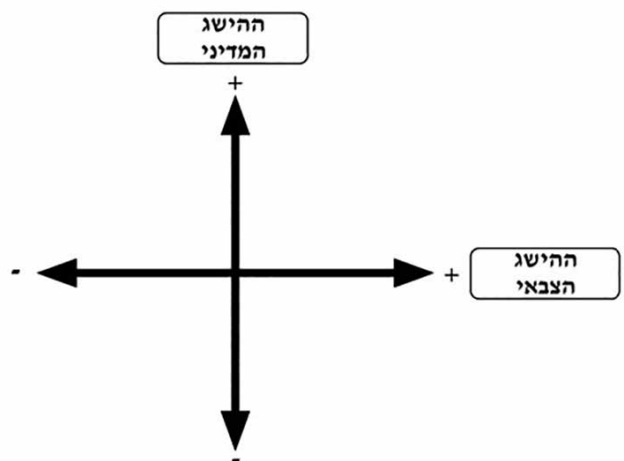
הצעה לקישור אחר בין הרמות

ניתן להציע גישה אחרת לתיאור הקשר בין רמת המלחמה המדינית לרמת המלחמה האסטרטגית, שתשמר את המדרג ביניהן ואת עיקרון אי-המעבריות ביניהן, ותאפשר להגדיל את הגמישות מבחינות תכנונית וביצועית. על-פי הגישה המוצעת, לא מתקיים קשר ישיר וחד-ערכי בין הרמות, וייתכנו מצבים שבהם נדרש ברמה המדינית הישג מוגבל, אך מבחינה צבאית יתוכננו תוכניות פעולה להשגת הישגים משמעותיים. הגישה הזאת מאפשרת גמישות מחשבתית בצה"ל לתכנון מגוון צורות ושיטות להפעלת הכוח, שיתאימו למגוון צרכים שיידרשו על-ידי הדרג המדיני. הניתוק כמובן אינו מתאר נתק מוחלט, מפני שרמות המלחמה כרוכות זו בזו ומשפיעות זו על זו, אך ההצעה מאפשרת מבנה תיאורטי גמיש יותר, המאפשר לשקף את התלות הקיימת ולצמצמה ככל האפשר.

על פי ההצעה, נתאר את ההישגים המדיניים כרצף בין הישג "קטן", כמו השבת הרתעה או השבת המצב לקדמותו, לבין הישג "גדול", כמו הפלת משטר, כיבוש שטח או ניכוס. ההישגים הצבאיים יתוארו אף הם ברצף שבין "קטן", למשל, פגיעה מצומצמת בכוח הצבאי של האויב, לבין "גדול" - פגיעה משמעותית יותר בכוח הצבאי של האויב. אין מדובר רק בתשומות הצבאיות, כלומר, הכוח המופעל, זאת משום שיכול להיות שיופעל כוח רב להישג קטן, אלא בעיקר על התוצאה המצופה מהפעלת הכוח (למרות שלרוב ישנו קשר ביניהם).

את הקשר בין רמות המלחמה נתאר כמערך דו-ממדי, ולא כמערך מדרגי קשיח, המאפשרת לצמצם את התלות בין הרמות, ולהגדיל את הגמישות בתכנון בצה"ל, כפי שמראה תרשים 1:

תרשים 1: הסתכלות דו-ממדית על הקשר בין הרמה המדינית לרמה האסטרטגית



יישום הגישה בתכנון מבצעים מוגבלים בצה"ל

העולה מכך הוא שניתן לתכנן מבצעים צבאיים שהם מוגבלים מבחינת ההישג המדיני הנדרש מהם, אך אינם מוגבלים מבחינת ההישג הצבאי שנדרש להשיג במהלכם. המרחבים האלה חסרים כיום בשיח המדיני-צבאי, ובהם טמונה האפשרות לפריצת השיח ולהצעת רעיונות חדשים להתמודדות עם האתגרים שמולנו.

למשל, במצב שבו הדרג המדיני מעוניין בהישג מוגבל מול האויב שמולו, למשל, שימור המצב האסטרטגי וחדוש ההרתעה או חיזוקה, ללא השמדתו או הפלת משטרו - דרישה "קטנה" במונחים של מאמץ זה. בהיבט הצבאי יכול הצבא להציע מגוון תוכניות שתפוקותיהן "קטנות", כמו: פגיעה בנכסים ובתשתיות, פגיעה בדרגים נמוכים של האויב וכדומה.

מבצע "צוק איתן" ומלחמת לבנון השנייה מדגימים את האופן הזה בכך שההישג הצבאי בהם היה מוגבל, בהתאמה לדרישה מדינית מוגבלת, שבאה לידי ביטוי בהימנעות מהפלת שלטון החמאס במבצע "צוק איתן", או הימנעות מ"הפלת חזבאללה על ברכיו" במלחמת לבנון השנייה.

ואולם, יכולות להיות גם הצעות צבאיות עם תפוקות "גדולות" יותר, ובהן כיבוש שטח והשמדה מסיבית של יכולות צבאיות, שאינן מחייבות את הפלת שלטון הארגון, במסגרת דרישה מדינית "קטנה". אמנם השמדת יכולות צבאיות, בתור דרישה מדינית, יכולה להיות דרישה "גדולה", אך כאן הנושא המדיני ממוקד בהישג ברמת האסטרטגיה רבתי בתחום השלטוני, ולא בתחום הצבאי. פעולות מן הסוג הזה מחייבות את הצבא לתכנן הישג צבאי משמעותי, שייכתן שגם יחייב הפעלת כוח ניכרת.

מרחב אי-ההלימה נוסף שבו ניתן לפתח את השיח הצבאי הוא מרחב הדרישה המדינית "הגדולה" וההישג הצבאי "הקטן". בהתאמה לדוגמה הקודמת, במרחב הזה תהיה הדרישה המדינית בשינוי אסטרטגי של המצב מיסודו, למשל, הפלת שלטון הארגון, והצבא יציע כלי "קטן", שמוערך באופן כזה שיכול להשיג את ההישג הדרוש. דוגמאות לכך הן חלק מפעולות המב"ם (העברת מודיעין קונקרטי לפעולות ממוקדות) והלחימה החסויה והחשאית.

תרומת ההצעה לצה"ל

להצעה הזאת יש כמה תרומות לצה"ל:

1. הצעה זו מהווה מסגרת תיאורטית נוחה להסבר מדוע ברמה הטקטית נדרשת הכרעה צבאית גם כאשר הדרישה המדינית בנוגע לאויב מוגבלת. בכך מוקנה בסיס לגמישות מחשבתית בתכנון ובהפעלת הכוח בכל רמות המלחמה.
2. הצעה זו מקנה לדרג המדיני גמישות רבה יותר בהגדרת דרישותיו מן הדרג הצבאי, מפני שההצעה אינה מחשקת את רמות המלחמה השונות לאופי צבאי מסוים של המבצעים. כך למשל יוכל הדרג המדיני לדרוש תכנון צבאי המשמיד את היכולות הצבאיות של האויב שמולו, ללא קשר להפלת משטרו. במקרים אלו, של תכנון במרחבי אי-ההלימה, יש לקיים מנגנוני המרה שיאפשרו לגשר על הפערים בין התכנון המדיני לתכנון הצבאי, ויגרמו לשני הדרגים לפעול בתיאום. כמו כן, דווקא במרחבים האלה נדרש לגבות את הפעולה הצבאית בכלים "רכים" - תודעתיים, כלכליים ומדיניים,

הזה אי-ההגבלות היו זהות ברמות המלחמה השונות. 4. ההתמודדות הצבאית של ישראל עם ההתקוממויות העממיות ביהודה ושומרון שייכת למרחב ההלימה "הקטן". הדרג המדיני ככלל ביקש להכיל את האירועים ולהשיב את הסדר על כנו, לא היה מעוניין בשינויים אסטרטגיים כלשהם, אלא להיפך - לשמר את הסטטוס קוו השלטוני והביטחוני בשטחי יהודה ושומרון. הדרג הצבאי השיג הישגים "קטנים" של הכלת האירועים והשבת הסדר, הישגים שלרוב סיפקו את הצורך המדיני. לפיכך המקרה הזה מהווה דוגמה למרחב ההלימה "הקטן".

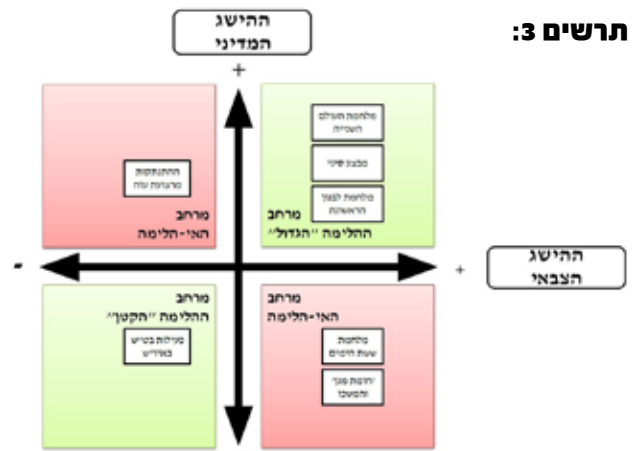
באופן כללי, מרחבי ההלימה תואמים את הגישות שהוצגו לעיל ב"אסטרטגיית צה"ל" ובתורת המבצעים המוגבלים. הגישה המוגדרת שם מתייחסת למרחבי ההלימה שבהם יש חפיפה בין הדרישה המדינית להישג הצבאי. לפיכך נקבע ב"אסטרטגיית צה"ל" שכאשר הדרג המדיני מדבר על מבצע מוגבל - הוא יהיה מוגבל גם במובן הצבאי.

עם זאת, קיימים מרחבי אי-ההלימה שבהם אין, וגם לא נדרשת, חפיפה בין היעד המדיני לתפוקה הצבאית. דוגמאות לכך הן:

1. מלחמת ששת הימים, שתוארה לעיל, היא דוגמה למצב שבו לדרג המדיני היו מטרות מלחמה "קטנות" של השבת המצב לקדמותו, אך ההישגים הצבאיים היו גבוהים מאוד.
2. ההתמודדות של צה"ל עם הלחימה וטרור המתאבדים מאיו"ש, לפני מבצע "חומת מגן", במהלכו ואחריו היא דוגמה למרחב אי-ההלימה. בעוד שלדרג המדיני היו מטרות "קטנות" - שלא כללו את הפלת משטר תנועת פתח או שינוי מצב אסטרטגי כמו החלת ריבונות ישראלית על יהודה ושומרון - הדרג הצבאי השיג הישג "גדול" מאוד, שיש המכנים אותו הכרעה של הכוח הצבאי של פתח. ההכרעה הזאת הביאה למצב של שקט כמעט מוחלט מצידם של הארגונים האלה, שבא לידי ביטוי בירידה חדה של הטרור מיהודה ושומרון ואף בתוך האזור למשך תקופה ארוכה.
3. ההתנתקות מרצועת עזה ומצפון השומרון היא מקרה שבו התבקש שינוי אסטרטגי "גדול" מבחינת המצב, אך הפעלת הכוח בו הייתה "קטנה". זו אמנם דוגמה מעולם אחר, שבו הכוח הצבאי הופעל לא נגד אויב, אך גם היא מצביעה על המגוון המורכב של הפעלות הכוח במרחבי אי-ההלימה.

התרשים הבא ממקם את הדוגמאות האלו על התרשים הדרג-מדיני שתואר לעיל.

תרשים 3:



חסן נצראללה, יולי 2017. מבצע "צוק איתן" ומלחמת לבנון השנייה מדגימים את האופן הזה בכך שההישג הצבאי בהם היה מוגבל, בהתאמה לדרישה מדינית מוגבלת. שבאה לידי ביטוי בהימנעות מהפלת שלטון החמאס במבצע "צוק איתן", או הימנעות מ"הפלת חזבאללה על ברכיו" במלחמת לבנון השנייה



מבצעים הן במפקדה הכללית (באופן עצמאי ועם הדרג המדיני) והן במפקדות הראשיות. כך, למשל, יש לתכנן משחקי מלחמה ואימוני מפקדות נייחים, שיתרגלו את המפקדים והמפקדות בתחומים הללו. כמו כן יש צורך בתרגילים במפקדות הניידות בצה"ל כדי שיוכלו להיערך למשימות הנדרשות מהן.

סיכום

בחיבה הצבאית יש בעיה תיאורטית הגורמת לקיבוע בתכנון הצבאי, ומהותה ראייה מדרגית חד־ממדית של הקשר בין הדרג המדיני לדרג צבאי. יש לאמץ גישה שתבחן את הקשר הזה בצורה דו־ממדית המקנה גמישות בתכנון מבצעים צבאיים ובביצועם. החלת הגישה על התכנון הצבאי יכולה לסייע לגיוון הפתרונות המוצעים על־ידי צה"ל ולהרחבתם, ובכך להגדיל את הגמישות הצבאית ולאפשר לצה"ל, ואף לחייב אותו, לתכנן ולהציע כלים מכריעים גם במבצעים האלה. בנוסף, ההצעה יכולה להרחיב את השיח לא רק בנוגע למבצעים המוגבלים, אלא גם בנוגע לכל סוגי המבצעים האחרים בכך שהיא מנתקת את הקשר החד־ערכי בין הדרגים לבין ההישגים הנדרשים בכל דרג, ומגדילה כך את הגמישות המחשבתית, התכנונית והביצועית.

* אני מבקש להודות לרח"ט תוה"ד, תא"ל מוטי ברוך, על הכוונת המחקר וההערות במהלך הכתיבה; לתא"ל יעקב בנג'ו, מפקד אוגדה 36; לתא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל, מפקד מרכז דדו; לאל"ם (מיל') שי שבתאי; לסא"ל (מיל') ד"ר עדו הכט; לסא"ל דותן דרוק, רע"ן תר"ל בזרוע היבשה ולד"ר זאב אלרון

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות

שיאפשרו להשיג את ההישג המדיני הנדרש.

3. צה"ל חייב לתכנן מגוון כלים צבאיים לכל דרישה מדינית ולבנות לשם כך את הכוח - הן במרחבי הלימה והן במרחבי אי־הלימה. ההצעה הזאת מאפשרת באופן מיוחד גמישות בבניית יכולות צבאיות בעלות תפוקה "גדולה" גם למבצעים מוגבלים, בלי שאלה יהיו מוגבלים למנעד צר של פעולות צבאיות.
 4. יש צורך לחזק את יכולת התכנון המבצעי והאסטרטגי של צה"ל במפקדות הראשיות ואף במפקדות הכפופות להן. הסיבה לכך היא הצורך לברר את הדרישה המדינית מהפעולה הצבאית וכן את ההישג הנדרש מהפעלת הכוח הצבאי. כיום, גופי התכנון במפקדות הראשיות אינם חזקים דיים בהיבטים האלה, והמבנה שלהם וכן מיקומם בארגון ביחס למפקד אינם מתאימים לצורך. הדבר אינו מחייב הגדלה של המפקדה. שינויים בהכשרת בעלי התפקידים הקיימים - לרבות המפקדים - יכולה לאפשר את שיפור התכנון.
 5. התאמה של בניין הכוח הצבאי לקיום מבצעים צבאיים "גדולים" גם במסגרת דרישה מדינית "קטנה". ההתאמה נדרשת בכמה היבטים, למשל: יכולת הגעה קרקעית אלימה ומוגנת למרכזי ערים וביצוע פעולות משמעותיות שם; יכולת הרס ממוקדת לפי צרכים אסטרטגיים - מן האוויר, הים והיבשה - בערים וביישובים תוך שמירה על נזק אגבי מועט; קישוריות רב־זרועית שתאפשר מיצוי של יכולות הקיימות בזרועות מקבילות לשם שיפור התכנון והפעלת הכוח.
- בהקשרים אחרים של בניין הכוח נדרש לתרגל את התכנון והביצוע של





תר"ש "גדעון"

בגיליון זה של "מערכות" אנו מביאים בפניכם, הקוראים, את החלק השלישי והאחרון של המאמרים בנושא התכנית הרב-שנתית של צה"ל

חלק שלישי

תמורות בתפיסת כוח-האדם בתר"ש "גדעון" מגמות ויעדים
אלוף מוטי אלמוז

בין ייצוב המערכת לערעור הפרט
מנקודת המבט של משרתי הקבע
אל"ם רוני טמיר

"איפה (תר"ש) גדעון פוגש אותי?"
אנשים בסימן אתגרי המנהיגות של התר"ש
אע"צ שרית טובי
אע"צ שרית אלפיה דימנט

תשתית משנה תרבות -
האתגר האסטרטגי
אל"ם ענת טוקר אלפרט



פתיח

"לא די שידע המפקד את מלאכתו. עליו להיות אוהב את האדם, שחיי הפקוד שלו יהיו יקרים לו והחייל שנשלח אליו יהיה יקר לו, שיאהב אותו. רק מפקד כזה ימצא בפקודיו מסירות הנפש שתוליכם לכל אשר ישלח אותם." (דוד בן-גוריון, נאום "עם פרידה", 2 ביולי 1963).

שני הגיליונות האחרונים של "מערכות" עסקו בתכנית הרב-שנתית "גדעון" ובמשמעויותיה: גיליון 471 עסק באתגרי התר"ש וגיליון 472 עסק בבניין הכוח. גיליון 473 מתמקד במשאב היקר לנו מכול - האנשים בתר"ש. האתגרים בתחומי האנשים עשירים ומגוונים, ובמהלך גיבוש תר"ש "גדעון" הצבא עסק בכלם.

לראשונה משתנים בעת ובעונה אחת שני מודלים מרכזיים, שירות החובה מתקצר ואנו נמצאים בשלבים הראשונים של הטמעת מודל שירות קבע חדש. השינויים המיושמים בתר"ש, מצריכים אימוץ דרכי פעולה חדשות - החל מדמותו של שער הכניסה לצה"ל, דרך אפקטיביות ותמהיל שירות החובה, העצמת לוחמי החוד והלוחמים, דיוק האיתור ללחימה, השארת הטובים והמתאימים לשירות קבע במודל שירות תומך ומפתח ומיקוד כוחות המילואים במשימותיהם.

הצבא עוקב עקב בצד אגודל אחר התהליכים המתרחשים בחברה הישראלית, מושפע מהם ונדרש להתאים את עצמו, מתוך מחויבות עמוקה לייעודו, לערכי צה"ל ולחזון המדינה. זאת כדי לאפשר לכלל האוכלוסיות להתגייס ולשרת תוך שמירה על ייחודיות וכבוד הדדי. מאמרו של ראש אכ"א, אלוף מוטי אלמוז, מציג כיצד תהליכים צבאיים מתכתבים עם מגמות חברתיות ועם המאפיינים של הדור המתגייס לצה"ל - הממשק בין הצבא והאזרחות. מאמרים נוספים בגיליון מציעים התבוננות על רמת הפרט במסגרת הצבאית, והערכת מצב בתחומי המנהיגות המתמודדת עם אתגרי העידן הנוכחי.

הקוראים בגיליון הזה נחשפים לפסיפס עשיר של נקודות ראות שונות על אתגר האנשים בצה"ל. בהזדמנות הזאת ברצוני להביע הערכה למפקדים כולם, שהנם שותפים מרכזיים וקובעי תוצאה במהלכי המשא"ן ובמסע החשוב הזה - מסע האנשים בתר"ש "גדעון".

בברכה,

תא"ל מירב קירשנר

ראש מטה אגף כוח האדם



תמורות בתפישת כוח האדם בתר"ש "גדעון" מגמות ויעדים

הצורך בהתאמה בין המעטפת המוענקת לציבור המשרתים ובין צורכי הצבא היה קיים במשך כל השנים. יש לוודא כי כלל משרתי הצבא מבינים ופועלים ברוח ערכי ההקרבה, הנתינה, השליחות והניצחון וממשיכים לפעול על-פי רוח צה"ל



מילואימניקים. המערך צומצם באופן משמעותי בתר"ש "גדעון" במטרה להשאיר אך ורק את אלה החיוניים ללחימה ולעיתות חירום, כדי שיוכלו להתמקד באימונים ובהגברת הכשירות

הקיים כיום של מיון חיילים ושיבוצם בצה"ל יחייב התאמת לעלייה במספר המתגייסים. התהליך יהיה מהיר יותר, מדויק יותר, ויכללו גם את השינוי בדרישות הצבא ובמיצוי העצמי של המתגייסים.

5. קיצור השירות. לאחר שנים רבות נדרש צה"ל לקצר את שירות החובה ולבחון את אסטרטגיית ה"אנשים" בתוכנית הרב-שנתית "גדעון". זו הייתה החלטה משמעותית מאוד בקרב מקבלי ההחלטות.

חמשת הגורמים האלה יוצרים מציאות חדשה שיש להביאה בחשבון בכל תהליך ובכל החלטה הקשורים למשרתי צה"ל בקבע, בסדיר ובמילואים.

המאמר הזה מצביע על אתגרי כוח האדם בתר"ש "גדעון" בצומת שבין המגמות החברתיות במדינת ישראל והתמורות החלות בצה"ל.

סביבת צה"ל בתר"ש "גדעון" - מאפייני הקשר המשפיעים

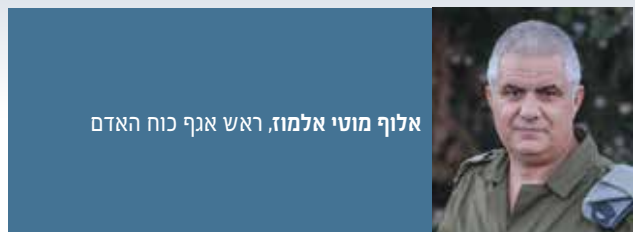
האנשים והמלחמה. ככל שצה"ל ושותפיו, גורמי הביטחון הנוספים, מצליחים במאמצי ההתרעה וצמצום התעצמות האויב תוך כדי הימנעות ממלחמה, כך מתרחקת גם חוויית "הריח והרוח" של הקרב. **צה"ל והחברה הישראלית.** החברה הישראלית עוברת תמורות משמעותיות - המרכזיות שבהן היא הדגשת השונה והעמקת הפערים החברתיים, הכלכליים והפוליטיים. צה"ל הוא מרחב משותף דה-פקטו בין האוכלוסיות השונות וקבוצות האינטרסים השונות, המנסות לעיתים להשתמש בו כמגרש לקידום אג'נדות חברתיות.

המילואים - לא מובן מאליו. אנשי המילואים היו ונותרו הנתח המרכזי באוכלוסיית המשרתים בצה"ל. המערך צומצם באופן משמעותי בתר"ש "גדעון" במטרה להשאיר אך ורק את אלה החיוניים לחימה ולעיתות חירום, כדי שיוכלו להתמקד באימונים ובהגברת הכשירות. התהליך ממקד את המערכת, אך אחת מהשלכותיו היא צמצום החלק המשרת באוכלוסייה באופן שהופך את שירות המילואים למעשה נאצל ופחות שכיח מאשר בעבר.

הלוחמים ומאמצי הלחימה התומכים. כתוצאה מהתקדמות הטכנולוגיה והיותה מרכיב משמעותי בשדה הקרב מתפתחים מקצועות חדשים בקרב תומכי לחימה. ההתפתחות הזאת מאפשרת לבצע מגוון תפקידים בשליטה מרחוק, ולהשפיע באופן משמעותי על מהלכי קרב. הדבר גרם לנדידת מוטיבציה ממערכים מתמרנים למערכים אחרים חדשים, ומחדד כמובן את השאלה "מיהו לוחם". צה"ל נדרש לדייק בהבחנה בין אלה שמסכנים את חייהם בלחימה ובין הכוחות המסייעים ותומכי הלחימה.

חלופות מעשיות ונורמטיביות לשירות צבאי. בשנים האחרונות הולכות ומתפתחות אפשרויות של שירות לאומי נוסף על השירות הצבאי. מוסדות השירות הלאומי עבור אוכלוסיות לא מתגייסות הופכים להיות נגישים יותר, מושכים ומגוונים.

תפישה כלכלית. בתנאים שבהם צרכים לאומיים רבים נמצאים בתחרות על המשאבים המשותפים נדרש הצבא לשפר את ההתייעלות הכלכלית ולממש את אחריותו בניהול המשאבים הביטחוניים שעליהם הוא מופקד. בשלוש השנים האחרונות קוצצו 5,000 תקנים בשירות הקבע, והדבר מצביע יותר מכול על כוונות ההתייעלות



מאז ומתמיד היו המשרתים בצה"ל מקור עוצמתו. בחינת ההיסטוריה הקצרה של צה"ל מיום הקמתו מעלה שהצורך בהתאמה בין המעטפת המוענקת לציבור המשרתים לבין צורכי הצבא היה קיים במשך כל השנים, וקיים גם כיום. עם זאת, חמישה גורמים ישפיעו על עיצוב פניו של צה"ל בשנים הקרובות:

1. המציאות הביטחונית - השנים השקטות בגבולות השונים משפיעות על הלך הרוח בצבא, על מידת העניין של המשרתים בתפקיד שאותו הם ממלאים, על סדר היום שלו ועל יחסי הצבא והחברה בישראל. כל הכתוב כאן אינו פוטר את צה"ל להתעורר כל בוקר במוכנות מלאה ובעיסוק קבוע בהגברת כשירות הצבא. לנוכח הגבולות השקטים מתעוררות בקרב בני הנוער שאלות בנוגע לצורך בגיוס ליחידות לוחמות. אין להאשים את בני הנוער בירידה במוטיבציה. מבחינת המתגייסים המוטיבציה קשורה למידת העניין שלהם בתפקיד, ולא רק למידת הרצון. המגמות האחרונות מעידות על כך שרבים מעדיפים להתגייס ליחידות קרביות הנתפשות בעיני המתגייס כמעניינות וכמושכות. אין

ככל שצה"ל ושותפיו, גורמי הביטחון הנוספים, מצליחים במאמצי ההתרעה וצמצום התעצמות האויב תוך כדי הימנעות ממלחמה, כך מתרחקת גם חוויית "הריח והרוח" של הקרב

המדובר בירידה במוטיבציה, אלא נדידת המוטיבציה ליחידות שנתפשות בעיני המתגייסים קרביות ומעניינות. קיים קשר ישיר בין היקף השיח של היחידות עם בני הנוער ובין הרצון לשרת באותן יחידות.

2. המשק הישראלי - העובדה שמשרתי צה"ל בקבע נדרשים לבצע תפקידים בסביבה חיצונית, חדשנית ומתפתחת חייבת להיות מובאת בחשבון הרבה יותר מאשר בעבר. לא רק אנשי המערך הטכנולוגי עשויים לשאול שאלות לגיטימיות וטבעיות בנוגע לשירות בצבא, אלא כלל משרתי הקבע.

3. השפעת הבית והמשפחה - המעטפת המשפחתית הולכת ונעשית דומיננטית יותר בתהליך קבלת ההחלטות על אופי השירות, על שעות העבודה והחופשות, על מקום השירות ועל האפשרות להיות חלק מחיי המשפחה של המשרתים בצבא.

4. גידול משמעותי במספר המתגייסים בשנים הקרובות. התהליך



מפקדים כיום יטיבו לעשות אם יאפשרו שירות משמעותי לכל מתגייס ומתגייסת בחברה הישראלית, ולא יאמרו נואש לנוכח הלחצים של קבוצות אינטרסים המבקשות לשנות את המרחבים האלה באמצעות קידומן של אג'נדות שונות. בשנים הקרובות צפוי גידול משמעותי בהיקף המתגייסים לצה"ל, ויש להניח שהגידול הזה יחד עם העוצמה של הרשת החברתית יעצימו את הלחצים האלה גם ללא קשר למגמות בחברה.

אתגר השארת הטובים

"צמצום מספרם של אנשי הקבע ל-40,000, החלת מודל קבע חדש ושינוי צורת ניהול כוח האדם בצה"ל כך שתידמד על-פי שכר" (הרמטכ"ל, רב-אלוף גדי איזנקוט).²

הדברים האלה נכתבו לאחר עשור שבו נידון נושא כוח-האדם על-ידי המופקדים על התוויית המסגרת התכנונית של צה"ל. לאחר שנים שבהן לא הייתה לצה"ל יציבות תכנונית לצה"ל, והתנהל שוב ושוב משא-ומתן על תקציב הביטחון - נקבעה מסגרת תקציבית המאפשרת לצה"ל לתכנן מדיניות כוח-אדם סדורה וברמת מימוש ריאלית. היה זה אלוף נמרוד שפר, ראש אגף התכנון דאז, שהציע למטה הכללי קיצוץ של 5,000 תקני משרתי קבע בסוף 2013. לנוכח קביעתו נדרש צה"ל להתכנס למסגרת של 40,000 משרתי קבע, וכתוצאה מכך להיפרד במסגרת תר"ש "גדעון" מ-5,000 משרתים.

לאחר שנים שבהן האסטרטגיה הייתה העלאת גילם הממוצע של קציני הצבא, שינה צה"ל את הנחות העבודה ואימץ את עקרונות מודל הקבע הצעיר. ב-2015 הציעה ועדה בראשותו של ראש אכ"א דאז, אלוף חגי טופולנסקי, מסלול שמטרתו יצירת מערך קבע צעיר ואיכותי, המשמש שדרה פיקודית ומקצועית לצה"ל תוך העלאת האטרקטיביות של השירות למשרתיו. כדי לעמוד במשימה הוותיקה עקרונות בשני צירים מרכזיים: הצערת הצבא ושיפור איכותו.³

ציר הצערת הצבא בא לידי ביטוי בקידום משרתי קבע צעירים לקבע מובהק ולדרגות בכירות הן במערכי הלחימה והן במערכי המטה, יחס קידום טוב מבעבר ובפרישה של קצינים בגיל צעיר. ציר שיפור איכות הצבא התאפשר באמצעות הוספת נקודת יציאה יזומה על-ידי המערכת (14 שנות שירות בקבע לקצין בדרגת רס"ן נוסף על נקודת היציאה הקיימת מבעבר לקבע מובהק), הגדלת התגמולים (בשכר, בתמריצים ובלימודים) ויצירת מודל שקוף, בהיר והוגן.

כך, למשל, במסגרת יישום המודל התקיימו כמה תהליכים של שיפור משמעותי של השכר ושל תנאי השירות של אוכלוסיות ששכרן נשחק במשך שנים רבות, למשל, אוכלוסיית הקבע הראשוני.

למודל יש יתרונות נוספים עבור המשרת, כמו יציאה לשוק העבודה בגיל צעיר יותר, דבר המגדיל את הסיכויים לקריירה שנייה, זאת לצד תרומה למשק באמצעות הגדלת התל"ג. דינמיות בשירות, הנובעת מקיצור משך התפקידים יותר וסיכויי קידום גבוהים יותר למתאימים בגילאים צעירים יותר, צפויה למשוך אוכלוסייה איכותית.

המודל כרוך גם בסיכונים, שצה"ל ער להם, כמו ירידת הרמה המקצועית בצבא עקב הצערת הקצונה, וכן האפשרות שאי יציבות תעסוקתית תקשה על השארת האיכותיים.

כדי לתת מענה לחסרונות האלה הוצגו עקרונות נוספים, ובהם:

- הוספת מסלול רס"ן בכיר המאפשר שימור רס"נים מקצועיים עד לפרישה.

הכלכלית של הצבא.

תדמיתו של צה"ל. צה"ל זוכה לאמון רב בקרב הציבור הישראלי. ערב תר"ש "גדעון" חש ציבור משרתי הקבע ביקורת ציבורית חריפה שהופנתה אליו בדרכים שונות. הטענות היו על כך שמספר פורשים גדול מדי בגיל צעיר מדי גדול ושלפורשים ניתנות הטבות גדולות מדי. המפקדים הבינו שנדרשת התאמה אסטרטגית של ניהול כוח האדם לתביעות החברתיות של המדינה והחברה הישראלית. תר"ש "גדעון" יצרה מסגרת לניהול השיח הציבורי על גודלו של הצבא מול צרכיו, אפשרה את יציבות האמון בצה"ל וחיזקה את ההערכה הציבורית לאוכלוסייה המשרתת בקבע.

צה"ל בתר"ש "גדעון" - האתגרים

אתגר השארת צה"ל כצבא העם

מאז הקמתו פועל צה"ל בהתאם למודל צבא העם. שני משתנים תרמו לחיזוק המודל - האחד חיזוני והאחר פנימי.

- המשתנה החיזוני - האיום המתגבש נוכח פני אויב בהינתן מערכות צבאיות.
- המשתנה הפנימי - התמהיל האנושי של צה"ל, המורכב ממערכי חובה, קבע ומילואים, המתבסס על פוטנציאל כוח האדם של החברה הישראלית.

שני צרכים עמדו בבסיס מודל צבא העם. הצורך הראשון - מיצוי

בצה"ל כיום יש אווירה של אי יציבות, וניכר חשש של אנשי הקבע מן העתיד לבוא

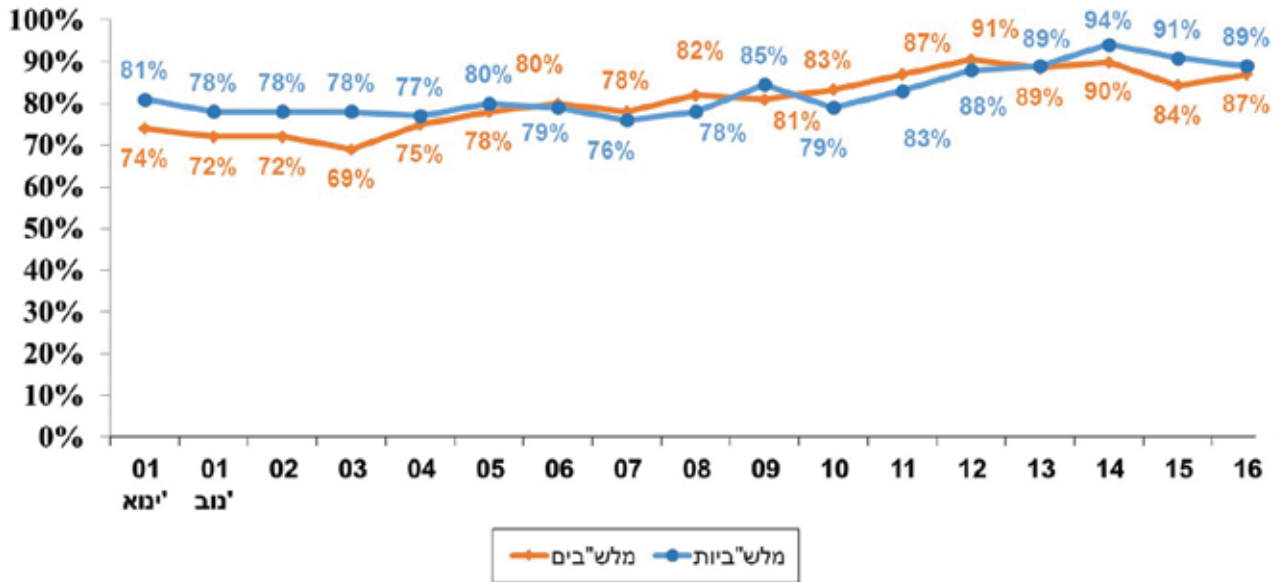
מיטבי של פוטנציאל כוח האדם הלאומי וצמצום הפער ביחסי הכוחות הדמוגרפיים שבין ישראל ומדינות ערב. הצורך השני - שימוש בצה"ל בתור המנוף המרכזי לליכוד חלקי העם בתקופה הקריטית של עלייה וגיבושה המזורז ככור ההיתוך. כל אלה השתלבו בשיקולים ערכיים חברתיים: שוויון בחלוקת הנטל, ייצוג כל הקבוצות החברתיות בצה"ל ושוויון הזדמנויות. "כָּל בְּחֹר וְטוֹב - לְנֶשֶׁק, כָּל בְּחֹר עַל הַמִּשְׁמֶר".¹

בשנים האחרונות התרחשו כמה אירועים מעצבים בתחום יחסי צבא-חברה. צה"ל נמצא במרכזם של מאבקים חברתיים, ונדרש להיצמד לתפקידו כגוף ממלכתי במרחב הקונצנזוס הישראלי כדי להמשיך לקיים את ערך השירות בצה"ל.

בשנים הקרובות יהיו מפקדי צה"ל נתונים ללחצים של קבוצות אינטרסים כאלה ואחרות, ויידרשו להיצמד לקונצנזוס המהווה מכנה משותף רחב ככל הניתן בחברה הישראלית ולהתרחק ככל האפשר מנושאים הנמצאים במחלוקת במדינה, זאת תוך עמידה על שמירת ערכי צה"ל.

פעולותיו של צה"ל בתר"ש "גדעון", הנתפשות כרגישות מבחינה חברתית, לדוגמה, פקודת השירות המשותף, הן פעולות יזומות שמטרתן ללכד את הצבא ולאפשר לכולם לשרת בו בלי לפגוע ברגשותיהם ובאמונתם של החיילים והחיילות המשרתים בו.

"באיזו מידה אתה רוצה להתגייס לצה"ל?"
(שיעור המשיבים בקטגוריות החיוביות)



יציבות גבוהה ברצון המדווח להתגייס

יש לציין ששביעות הרצון משירות הקבע יציבה למרות הטלטלות הארגוניות (השינוי במודל בתוך יתר השינויים של תר"ש "גדעון"). האמון בפיקוד הבכיר במהלך התהליך גבר, וכן גברה נכונות האנשים לחתום קבע לטווח קצר.

שינוי בסדר גודל כזה הוא אתגר מנהיגותי, ומצריך ניהול שינוי קפדני במיוחד בדור המעבר. מרכיב מרכזי באתגר המנהיגותי הוא האופטימיות בקרב המפקדים מובילי השינוי, הכולל חשיבה יצירתית ומקדמת כאשר נוצרות בעיות. מרכיב משלים נוסף הוא התמקצעות סגלי המשא"ן (משאבי אנוש), ובהם קציני הסגל המסייעים בידי המפקדים לנהל את התהליך.

השארית הטובים בארגון היא תמיד אתגר משמעותי. המהלכים המתבצעים בתר"ש "גדעון" מאפשרים לתת בידי המפקדים ארגז כלים שבאמצעותו יוכלו להבטיח את הפיתוח המקצועי והאישי של המשרתים.

אתגר הפיקוד על הדור הצעיר: בין הפיקוד בווטסאפ לפיקוד בעיניים
כאשר פורצת מערכה ניתן לראות כיצד באה לידי ביטוי עוצמתו של צה"ל. במערכות באים לידי ביטוי הערכים ורוח צה"ל, ופעם אחר פעם מתברר שהתרומה למדינה והנשיאה בנטל הן נחלתה של המשמרת הזאת לא פחות משל קודמתה.

אז מי הם "החיילים של היום"? תרבות הפנאי שלהם מפותחת, ויש להם תחומי שונים. בהתאם לעידן הדיגיטלי הם צורכים מידע קצר תמציתי, השונה באופן מהותי מאופן הצגת המידע במאמר הזה. החיילים של היום פעילים בכמה קבוצות השתייכות וזהויות. הם חברים ברשתות חברתיות שונות, ומחזיקים בזהויות ספציפיות שונות - חובבי ספורט מסוג X, קבוצת תושבי יישוב Y - ויש להם עשרות קבוצות בווטסאפ.

- מודל אע"צים הממלאים תפקידים של אנשי קבע (זה היה מרכיב מרכזי בסיכום עם משרד האוצר, אך קשה מאוד ליישמו מכיוון שהוא קשור גם באתוס הצבא).
- הבחנה בין מודל הקצינים למודל הנגדים.
- גמישות זרועית לניהול חריגים.
- הגברת אטרקטיביות השירות באמצעות מנגנון היפרדות מאנשי הקבע, שבמרכזו פיצוי עד לגובה 500 אלף שקלים.
- השינויים האלה מחייבים בחינה ומעקב הדוקים מכיוון שהם כלים חדשים שעדיין לא נוסו, ויש לוודא שהם מוטמעים בשטח בדרך של שיתוף והבנה ולא בצורה של "פקודות עבר".
- על כל אלה נוסף הצורך בהתייעלות, ולפי התחזיות שבידינו, המודל יוויל באופן משמעותי את ההוצאה על השכר בתקציב הביטחון לטווח הארוך (כ-1.7 מיליארד שקלים לשנה).
- למובילי התהליך היה ברור כי תקופת המעבר למודל הקבע החדש תהיה רגישה, וכי נידרש ללמידה מוגברת של המשמעויות שלו ולתיקונים בהתאמה. כיום, שנה וחצי מאז יצא התהליך לדרך, השתנתה לטובה תדמית משרתי הקבע בעיני הציבור, ובהכרח השפיעה על אמון הציבור בו.
- בצה"ל כיום יש אווירה של אי יציבות, וניכר חשש של אנשי הקבע מן העתיד לבוא. משרתים רבים חווים את המודל ככזה המהווה איום יותר מאשר הזדמנות. משרתי הקבע בדור המעבר חוששים מן המשמעויות האישיות, וחסר להם מידע על ההזדמנויות הגלומות בו. חלק מן המידע הנמצא בידי המשרתים שגוי, והדבר מפריע לקבלת החלטות על-ידם. כיום, יותר מאשר בעבר, על המפקדים הבכירים לשוחח עם אנשי הקבע, ולמסור להם את המידע הבסיסי כדי שידעו מה עומד בפניהם.



התעסוקתיות של גברים כיום; והדומיננטיות של תרבות הפנאי והפיתוח האישי. בשיחות רבות שאנו עורכים עם מפקדים או מבינים את חשיבותו של התא המשפחתי עבורם. נראה שבתחום הזה קיימים פערים תרבותיים. עבור הפיקוד הבכיר ביקור בסוף השבוע בגדוד הוא בבחינת "השקעה ומסירות במילוי המשימה". עבור המפקד הצעיר סוף שבוע הוא זמן השקעה בפנאי ובמשפחה. הוא אינו רוצה לראות את המפקד הבכיר שאינו בתורנות מבקר אותו בעת תעסוקה מבצעית בסוף השבוע מכיוון שבסתר ליבו, או בגלוי, הוא אינו רוצה להיות כמוהו בגילו בכל הקשור לניהול הזמן האישי. חופשה אישית היא צורך בסיסי. זה "ל" השכיל לעבור שינוי תרבותי משמעותי במטות ובמפקדות, ובשנים האחרונות פועל במתכונת של הדממה מרוכזת שהמוטיבציה לקיימה היא תרבותית בלבד ולא כלכלית.

מנהיגות דומיננטית וסקרנית מתוך ענווה

למנהיגות ולפיקוד יש השפעה דרמטית על התהוות התהליכים, ואלה קריטיים להצלחתם. בכל התהליכים מכוון הצבא אסטרטגית לניווט מורכב, אך הכרחי. ההחלטות שהתקבלו בצה"ל בטר"ש "גדעון" בנוגע למשרתים בו משפיעות מאוד על האופן שבו זה "ל" יאתר, ימיין, יכשיר, יפתח ויטפח את מפקדי הצבא. מאיתנו, המפקדים, נדרשת יותר מתמיד מנהיגות דומיננטית וסקרנית מתוך ענווה - כזאת המקשיבה קשב רב לרחשי הלב, אך גם יודעת להתוות דרך ולהגמיש את דרכי החשיבה.

אל לנו לסגל תפישות של שירות לקוחות. המשרת בצבא אינו לקוח של מפקדו, וגם לא משרת הקבע. ביחסי מפקד-פקוד, גם אם הם משנים את פניהם, קיימים תמיד המרכיבים הבסיסיים של פיתוח, חניכה, משוב, שקיפות, הוגנות, העצמה והתוויית דרך שחשוב מכול שתיעשה בדרך של דוגמה אישית.

מקומם של השליחות, ההקרבה, הנתינה, השיח הערכי והניצחון ממשיך להיות משמעותי בתהליכי הגיוס ובשיקולי קשירת חייהם של המשרתים בקבע עם זה"ל.

סימני דרך בניהול הסיכונים כיום

לצד הסיכונים הקשורים לנכונות של האנשים הטובים להישאר בצה"ל, בהתגייסות ליחידות הקרביות הנמצאות בקווי המגע עם האויב ובהכנתו של זה"ל למלחמה הבאה יש אפשרויות רבות בכל הנוגע למודל קבע אטרקטיבי. חליפיות בכוח אדם מאוחר בחלק מהמקומות, תוך למידה והפקת לקחים מתהליכי אזור דומים בעבר, וניהול גמיש המקנים למפקדים יכולות שלא היו בתחומי ליבת הפיקוד מול פקודיהם.

התייחסות לרשתות החברתיות, עמידה על הקווים בין המותר לאסור, ההבנה שאנחנו צבאו של העם והתרחקות מכל מחלוקה חברתית שאינה בתחום ענייניו של הצבא - כל אלה הן פעולות שעלינו לקיים דרך קבע.

ואולם אין די בפעולות האלה. יש לוודא כי כלל משרתי הצבא מבינים ופועלים ברוח ערכי ההקרבה, הנתינה, השליחות והניצחון וממשיכים לפעול על-פי רוח זה"ל.

הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

לחיילים של היום יש צורך דחוף במשוב מידי ורציף. הם מעוניינים בהיזון חוזר כאן ועכשיו ולא מסוגלים לחכות שבועיים לשיחה עם המפקד כדי להגיד לו מה דעתם. הם מחפשים משמעות ומחברים למימוש עצמי. חשוב להם לעשות דברים תורמים, בעלי ערך. הם רוצים להביע ולהגיב, להשמיע קול הרבה יותר מאשר בעבר. על אף שמופנות כלפיהם טענות שהמוטיבציה שלהם פחותה מזו של דור הוריהם, אנו למדים משיחות עימם ומסקרים שהמוטיבציה שלהם לשירות בצה"ל יציבה ואף גבוהה. הדור הנוכחי רוצה להתגייס, לתרום, לקדם ולהקריב. עם זאת, הרצון לשרת בתפקידים מעניינים הפך לגורם המשפיע ביותר בקרב בני הנוער והמשרתים בצה"ל.⁴ החיילים של היום הם גם המפקדים הצעירים של היום. הם מתקשרים זה עם זה בפלטפורמות התקשורת האזרחיות, מעבירים פקודות בווטסאפ, ולעיתים חושבים בטעות שזהו תחליף לפקודה בקולם ולמבט בעיני חייליהם.

אי אפשר לדבר על הרשת בלי להיות חלק ממנה. סנאפצ'ט, אינסטגרם ודף הפייסבוק "חיילים מצייצים" לדוגמה הם פלטפורמות שהפיקוד הצעיר חייב להימצא בהן כדי להכיר את המציאות שבה נמצאים חיילינו חלק ניכר מזמנם.

על המפקדים כיום להיות קשובים לרחשי הלב של המפקדים והחיילים הצעירים. לא להיות מנותקים. יש לתת לגיטימציה להעברת מידע בצורה רשתית ושטוחה (במגבלות ביטחון המידע כמובן) מחד

ביחסי מפקד-פקוד, גם אם הם משנים את פניהם, קיימים תמיד המרכיבים הבסיסיים של פיתוח, חניכה, משוב, שקיפות, הוגנות, העצמה והתוויית דרך שחשוב מכול שתיעשה בדרך של דוגמה אישית

גיסא, אך לסייע למפקדים הצעירים לזהות את ההבדל שבין הפיקוד בווטסאפ לפיקוד בעיניים מאידך גיסא.

בהמשך התר"ש יהיה עלינו להשקיע מאמצים כדי להתמודד עם אתגר ההתאמה לדור - בין היתר התאמת תהליכי המיון של המלש"בים והאינטראקציה עימם למאפייני העידן הזה. ואולם, כשם שיש לשמור על פתיחות לעידן החדש, יש לוודא שהפיקוד על חיילינו נשאר כפי שהיה בעבר - ישי, ממוקד וברור. כבר עתה מזמינות קבוצות הווטסאפ הזדמנויות לפיקוד הצעיר, שבהן הוא עלול לשגות - לפקד ולהנחות באמצעות הווטסאפ. בפיקוד על אנשים אין תחליף לדוגמה אישית של המפקדים בכל צעד ובשיח קבוע על ערכים, שליחות, אמונה ונתינה. "מה עוד לא נתנו וניתנו?" מתוך "שיר בוקר" של נתן אלתרמן, הוא משפט המשקף את הרוח הפועמת בשורות הצבא גם בימים אלה. למילה "אחריי" יש עדיין משמעות בצה"ל.

אתגר האחריות על הבית והמשפחה, הפנאי והפיתוח האישי

בכל יחידות צה"ל גובר הדיון בסוגיית האיזון בין הבחירה בשירות בצה"ל לשליחות ובין ניהול חיי משפחה ופנאי תקינים. מדובר בסוגיה מורכבת הנחקרת בצה"ל בתקופה הזאת ולה רבדים רבים: חלוקת הנטל בתוך המשפחה בין גברים ונשים משתנית; אופיין של הבחירות



בין ייצוב המערכת לערעור הפרט

מנקודת המבט של משרתי הקבע

התוכנית הרב-שנתית "גדעון" נתפשת כהצלחה בשל היכולת שלה לספק תוכנית בת מימוש, ובשל העובדה שהוכיחה שהצבא יכול להשתנות. יחד עם זאת קיים פער בין יציבות התוכנית כולה לבין צמצום הביטחון התעסוקתי של המשרתים, שמכרסם באמון המשרתים במערכת



מסדר סיום קורס קצינים. הלחץ על צה"ל להשתנות ולהתאים את עצמו למציאות הביטחונית, הכלכלית והחברתית גבר בעשורים האחרונים



והתובנות המובאות במאמר נסמכות על שותפות בתכנון התר"ש, יעוץ למקבלי ההחלטות ולמוציאים אותה לפועל וכן לשל הטמעת התהליך הספציפי בתוך מערך מד"ה כחלק מהמהלך הכללי.

ראשית הצירים - הציפייה לשינוי

מנקודת מבט חיצונית לצבא - הלחץ על צה"ל להשתנות ולהתאים את עצמו למציאות הביטחונית, הכלכלית והחברתית גבר בעשורים האחרונים. צה"ל נענה אמנם לחלק מן הלחצים, אולם השיח הפנימי והחיצוני המשיך לשקף ביקורת. השיא האחרון בא לידי ביטוי בדוח ועדת לוקר שהתפרסם ב־2014, אך קדמו לה ועדות נוספות, מאמרי ביקורת, שאילתות ודוחות במגוון רחב של נושאים. עם הזמן הפך השיח החיצוני גם לשיח ביקורתי פנימי.

מתחילת העשור עוקבים בממד"ה באופן שיטתי אחר הלך הרוח של הקצונה הבכירה, זאת תוך שימת דגש על זיהוי האתגרים עבור צה"ל לצד הציפיות שלהם בהקשר המבצעי והארגוני. קריאה מחודשת בדוחות האלה מעלה את סוגיית הציפייה הקבועה, ואף המתגברת, לשינוי תפישתי. בעקבותיו ייעשו גם השינויים בממדים הארגוניים השונים. הציפייה עלתה בקנה אחד עם מציאות שבה צה"ל תכנן כמה תוכניות רב-שנתיות, והצליח לממשן רק באופן חלקי.

במחצית הראשונה של שנת 2015, כשהתקיימה הערכת המצב השנתית, דיברו כמה בכירים על ציפייה מתעצמת לשינוי על רקע כניסת הרמטכ"ל לתפקידו. בתקופה הזאת דבריהם לוו בלא מעט ספקנות:

"אין מהלכים אמיצים לא בבניין הכוח ולא בתפישות. [...] מדברים על זה, אבל המבחן הוא מבחן המעשה".

"המערכת בינונית כי חוששת מהשינויים ומהבלתי נודע. [...] קשה להסביר למערכת שצריך להשתנות. [...] את הבינוניות עושים בהצטיינות".

"למה זה לא יקרה? בעיות האגו ומלחמות היהודים. [...] שינוי שלא קל להעביר אותו בגלל התרבות הארגונית שלנו", "יש הרבה אגו, קשה לעשות שינויים".

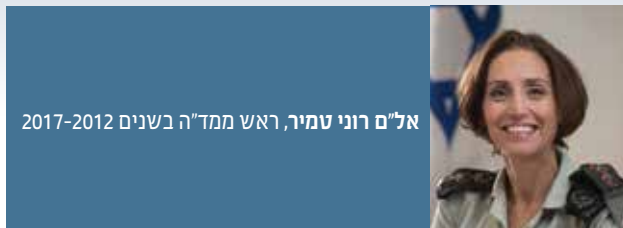
"יש תהליכים שצה"ל נמנע מלגשת אליהם, ובדגש על סוגיות בין זרועיות ובהחלטה על העברת אחריות וסמכות מארגון אחד לאחר". ניתן לומר שערב הכניסה לתר"ש גדעון אחד החסמים למימוש המהלך המורכב היה בכירי המערכת עצמם. הם טענו שהם מעוניינים להתאים את הארגון לאתגרים מבצעיים וחברתיים, אך לא האמינו ביכולתו של הארגון כמערכת להשתנות.

ברבעון האחרון של 2016 ערך ממד"ה אבחון דומה במתכונתו בקרב בכירי צה"ל, ונמצאה תמונה שונה שלפיה הארגון משתנה באופן מותאם לאסטרטגיה שנקבעה. מפקדים רבים אמרו שיעדי התר"ש וסדרי העדיפויות שלה ברורים ומוכרים. לא תמיד הם הסכימו עם פרטי התוכנית, אך לדבריהם היה מתאם רב בין האמירות של הרמטכ"ל וחברי המטה הכללי בדיונים, בהתכנסויות ובמסמך "אסטרטגיית צה"ל" ובין התוכנית שגובשה בפועל.

"סדר העדיפות ברור"

"התר"ש מגובש בציונל והגיון סדור, והיה עם זיקה הדוקה לאסטרטגיה שגובשה"

"הדברים קורים הלכה למעשה ועם שבחים. המימוש טוב"



"כולם רוצים לשנות את העולם, אבל אף אחד לא רוצה לשנות את עצמו"
לב טולסטוי

בשנתיים וחצי האחרונות עיצוב התוכנית הרב-שנתית גדעון, תכנונה ומימושה היו נדבך משמעותי בעבודת ממד"ה (מערך מדעי ההתנהגות), ובאופן מיוחד בעבודתי. התובנות המוצגות במאמר הן פרי של חיכוך מתמשך ואינטנסיבי ביחידות שונות תוך שימוש בכלים של מדעי ההתנהגות. חלק מן התובנות מבוססות על סקרי עמדות שקל יותר להציגם בצורה גרפית. חלק אחר הוא ידע שהצטבר בעקבות תצפיות ומעורבות מתמשכת בדיונים, בסדנאות ובהתייעצויות בכל הדרגים - תוך שיתוף בין אנשי ממד"ה השותפים לתהליכים השונים. לקציני ממד"ה, ולי כראש ממד"ה בפרט, יש כמה תפקידים בתהליך של שינוי ארגוני רחב ומורכב כמו התר"ש, ולכן אני מבקשת להבחין בין הניסיון להציג את הלך רוח המשרתים בצבא באופן רלוונטי ובין עמדותי המקצועיות והאישיות. המטרה של הבאת העמדות של המשרתים לקדמת הבמה אינה להדהד את השיח הקיים, אלא לרדת לעומק ולנסות למפות את התמות שימשיכו להעסיק את הארגון במשך זמן רב.

המטרה של הבאת העמדות של המשרתים לקדמת הבמה אינה להדהד את השיח הקיים, אלא לרדת לעומק ולנסות למפות את התמות שימשיכו להעסיק את הארגון במשך זמן רב. כמעט שאין אפשרות כיום לחולל שינויים בסדר הגודל הנדון ללא התנגדויות משמעותיות

ככלל אומר כי על-פי שיפוטי המקצועי, כמעט שאין אפשרות כיום לחולל שינויים בסדר הגודל הנדון ללא התנגדויות משמעותיות. כך שהשאלה אינה אם יש התנגדויות בקרב המשרתים, אלא אילו התנגדויות, באילו רמות של הארגון ועד כמה פוגעות ההתנגדויות האלה בהנחות היסוד הארגוניות באופן שמעכב התקדמות בתהליכי השינוי. יתרה מזו, אין ספק שהתהליכים מן הסוג הזה, אשר אין להם אחר ורע במגזר הציבורי, יבשילו בטווח הארוך וייתפשו אחרת בעתיד. מערך מד"ה עצמו קוצץ משמעותית במהלך תר"ש גדעון. החוויות



ישיבת המטה הכללי של צה"ל. ביסוד הדברים עומדת החלטת הרמטכ"ל לקדם את מימוש התוכנית - בעצמו ובסיוע הצוות הקרוב לו - תוך ירידה לפרטים ובמשך זמן רב

בהסתכלות כלפי חוץ ובניתוח התנהלות השחקנים החיצוניים לצה"ל בשנתיים האחרונות - משרד הביטחון, משרד האוצר והתקשורת - נראה שצה"ל הצליח לזכות באמונם בנוגע לרצינות כוונותיו ולשקיפות מהלכיו



ההתקדמות בצמצום ההוצאות או בהיקף השינויים אף הייתה מעבר לציפיות המקוריות.

לנוכח הישגים הקונקרטיים החשובים האלה ניתן לומר שאחד ההישגים החשובים ביותר לטווח הארוך מבחינת הארגון עצמו וגם בהשפעה שלו כלפי חוץ - הוא האמון של אנשיו ביכולתם להשתנות ולשנות. האמון הזה אינו מובן מאליו בארגונים, קל וחומר בארגונים מוסדיים שנחשבים בירוקרטיים, "כבדים" ומוטי השפעות פוליטית פנימיות.

יתרה מזו, בהסתכלות כלפי חוץ ובניתוח התנהלות השחקנים החיצוניים לצה"ל בשנתיים האחרונות - משרד הביטחון, משרד האוצר והתקשורת - נראה שצה"ל הצליח לזכות באמונם בנוגע לרצינות כוונותיו ולשקיפות מהלכיו. כל אלה נדרשים לו כדי לשמר את היציבות של התוכנית הרב-שנתית, ובעקבותיה את היציבות של ההתנהלות בתוכו פנימה וכן את הגמישות מבחינת המשאבים המושגת מן המעבר לתכנון בטווחי זמן של כמה שנים. ברמה

"אחד הדברים המרכזיים באסטרטגיה בניגוד לשנים קודמות, שהייתה הבנה ברורה מאוד כי הצבא לא יכול להמשיך כפי שהתנהל עד היום. [...] בתר"ש יש שתי הנחות יסוד מרכזיות שהכוונו את העבודה: לצמצם את סד"כ צה"ל ולרדד את תקציב הביטחון, מתוך הסתכלות רב-שנתית שתאפשר לצה"ל לתכנן קדימה".

"לפני הכול חשוב לציין שהמשמעות של כיוון היא שיש בעל בית".

"לאנשים ברור מהם החיצים המרכזיים של תר"ש "גדעון" ולאן הם מופנים".

"השינוי המרכזי שבמסגרתו נכנסה מוכנות לפני ההתעצמות מתממש לגמרי!"²

בתחילת 2017 עמד צה"ל בלא מעט מיעדי תר"ש גדעון:

- צמצום מספרם של מקבלי המשכורות ביחס ליעד וצמצום התקנים.
- נקיטת מהלכים ארגוניים רחבי היקף ביחידות המבצעיות וצמצום מערכי המעטפת.
- שינוי יחס הפו"ש (פיקוד ושליטה) במטה.
- החלת איחוד זרוע היבשה ואט"ל.
- שינוי תפישת ההפעלה ושיטת העבודה בניהול פרויקטים רב-זרועיים עתירי השקעה.
- תחילת ההטמעה של תפישת ניהול ההוצאה על השכר.

אין ספק שבתחילת הדרך נראו רבים מן המהלכים הללו קשים להשגה, ונדרשה השקעה רבה ביישומם. הטיפול בהתנגדויות מן הסוגים השונים, ולעיתים הצורך לשנות ולעדכן את ההנחיות המקוריות, דרשו משאבים ניהוליים לא מעטים בתקופה הזאת. ניהול הדוק ופרטני של תהליכי השינוי ברמה הבכירה ביותר אפשר - ואף הבטיח - התקדמות לעבר היעדים והגעה אליהם. בחלק מן המקרים,



הבנת הדינמיקה הכרוכה בעבודות המטה חוצות הארגון, המתקיימות באגף התכנון ובגופים נוספים:

בראשית הצירים עומדת החלטת הרמטכ"ל לקדם את מימוש התוכנית - בעצמו ובסיוע הצוות הקרוב לו - תוך ירידה לפרטים ובמשך זמן רב. הבחירה הזאת, שאינה מובנת מאליה אך מוכרת בספרות כבעלת משמעות קריטית להצלחת מהלכי שינוי רחבי היקף, נתנה את אותותיה במסרים של נחישות המהלך ובדבקות בו. אין ספק שהמסר חלחל למטה, והקרין על הרצינות של כלל העוסקים במלאכה. חלק ניכר מן התהליכים שנבחרו למימוש הם כאלה שדובר בהם זמן רב מראש. מעטים מן התהליכים התגבשו תוך כדי העבודה על התוכנית. בהמשך לכך הושקעה אנרגיה רבה בעבודות המטה בגופים וביחידות במטרה לממש את התוכנית, ובסופו של דבר לקדם את ההחלטות שהתקבלו בה.

בעבודות המטה הוקדש זמן רב לניסוח ההתנגדויות שהושמעו. כמו כן, בלא מעט מקרים, בדיון על הטמעת מהלכי השינוי הארגוני והמשאבי, נעשו התאמות בתגובה לטענות ולהשגות שהעלו השותפים לתהליך ומושאי השינוי. עם זאת, נראה שניתן לעשות הבחנה בין תהליכים ומהלכים הנמצאים בתהליכי הטמעה ברמות שונות ובין כאלה שתהליך ההטמעה שלהם מתעכב באמצעות שני פרמטרים:

1. תהליכים שאינם מצליחים להגיע לבשלות רעיונית, ולכן קשה לתרגם אותם ארגונית כאשר קיימות התנגדויות רבות. הבולט במהלכים האלה הוא המהלך להקמת גוף הסייבר.
2. ככל שהשינוי המתבקש מערער באופן יסודי על הנחות יסוד ארגוניות כך מתעצמות ההתנגדויות כלפיו, לעיתים עד כדי תקיעות. מהלכי כוח האדם בתוכנית נמצאים רובם ככולם בקטגוריה הזאת, לרבות מודל הקבע, כללי ההוצאה על השכר וצמצום מספרם של הקצינים בשירות חובה.

היבטי כוח אדם בתהליך - כשהשינוי נוגע אנשים

על פניו, ההבחנה כשלעצמה בין החלקים הנוגעים לכוח האדם לבין ההחלטות האחרות אינה חד-משמעית, אולם ניכר שבשונה ממהלכי התר"ש המגוונים - החלקים האלה מקבלים תמיכה מעטה ונמתחת עליהם ביקורת רבה. הדבר נכון בעיקר בנוגע למודל הקבע הצעיר שעליו נאמר כי הוא קובע את יחס המשרתים למודל כולו, או כפי שביטא זאת אחד התא"לים שרואיינו: "כל תר"ש 'גדעון' תיבחן על אופן הצלחת מודל קבע חדש ומימושו".⁵

לצד הקביעה הזאת ניתן לומר שבמקרים רבים השימוש במושג "מודל הקבע הצעיר" טומן בחובו התייחסות לכלל תנאי המשרתים, המתפתחים מתוך החלטות שונות במשך השנים: החל מן המעבר לפנסייה צוברת ועד ניהול חופשות אנשי הקבע.

בחינה ישירה של תפישות משרתי הקבע את המודל מעלה שרוב המשרתים בקבע חוששים מפני השפעותיו על דמותו של צה"ל ועל אטרקטיביות השירות. מעבר לכך נראה כי התפישות האלה משפיעות באופן שלילי על הערכת אופן ניהול משאבי האנוש, ובאופן ספציפי את יכולתו של הארגון לשמר משרתים איכותיים. כשליש-מחצית ממשרתי הקבע המובהק סבורים שאיכות ניהול משאבי האנוש בעתיד הנראה לעין תהיה פחות טובה. גם בעניין הזה

המערכתית, התמורה שצה"ל מקבל על המוכנות שלו להשתנות ועל הגמישות שגילה היא יכולת ניהול אוטונומית גבוהה יותר במשך שנות התר"ש. את היכולת הזאת הוא מתרגם ליציבות באימונים ובהשקעה בקיום השוטף, וכן לרציפות ההוצאה בפועל של ההשקעות המתוכננות באמ"ח ובפרויקטי התשתית.

הטמעת המהלכים הלכה למעשה

בפברואר 2016 נערך סקר בנוגע לתפישות של אנשי הקבע.³ הנשאלים היו מדגם מייצג של המשרתים בצבא: קצינים בקבע ראשוני ובקבע מובהק עד דרגת סא"ל (כולל), ונגדים בקבע ראשוני ובקבע מובהק. בנוגע לחלק מן השאלות יש נתונים השוואתיים במשך השנים, ובנוגע לחלק מן השאלות המידע התקבל מתר"ש גדעון בלבד. מהסקר ניתן ללמוד שבאופן כללי תרומתו המבצעית והארגונית של התר"ש לצה"ל נתפשת בינונית (רק 20%-50% מן המשיבים תפשו את התרומה למבצעיות ולאפקטיביות הארגונית כגבוהה). בקרב אנשי הקבע הבכיר ניכרת תמונה מורכבת - הקצינים רואים בתר"ש הזדמנות מבצעית וארגונית יותר מן הנגדים (27%-43% מן הקצינים; 14%-17% מן הנגדים). בר-זמן קבוצה מקבילה לה בגודלה בקרב הקצינים, וגדולה יותר בקרב הנגדים (32%-41% מן הקצינים ו-42%-51% מן הנגדים) סבורים שהתוכנית עלולה לפגוע בצה"ל. הנתונים מקבלים משנה תוקף לנוכח ההנחה שלקבוצת הקבע המובהק יש מקום חשוב בהובלת המהלך.



בקרב כלל המשרתים ניכרת עלייה בשיעור המזדהים עם מגמת החיסכון של הצבא - זאת ביחס לסקר קודם

בקרב הצעירים (קבע ראשוני: נגדים וקצינים) - 30%-50% מהמשיבים לא ידעו להעריך את הקשר בין התר"ש לאתגרים השונים. אלה שנקטו עמדה נטו לצדד בתוכנית הרב-שנתית מאשר לבקרה. בקרב כלל המשרתים ניכרת עלייה בשיעור המזדהים עם מגמת החיסכון של הצבא - זאת ביחס לסקר קודם⁴ (שיעור המסכימים עם ההיגד השנה היה 28%-44%, ואילו שנה קודם לכן שיעורם היה 18%-33% - על-פי תת הקבוצה נגד-קצין וקבע ראשוני-קבע מובהק) אף כי הרמה הכללית של הערכת החיסכון בצבא על-ידי משרתיו עדיין נמוכה. כמו כן עולה מן הסקר כי שיעור גבוה יחסית מן המשיבים (60%-70%) חושבים שביחידתם מתקיים תעודון יחידות בהתאם למשאבים.

מכלל הממצאים ניתן ללמוד על הבחנה בין הדורות בנוגע להערכת התוכנית. יתכן שההתנגדות החזקה יותר לתוכנית, של משרתים בני הדור הוותיק, נובעת מהפער בין תפישות וערכים שלאורם חונכו ופעלו לבין תפישות, מבנה ותהליכים שכעת נמצאים בשינוי. דרך נוספת להבין את תהליכי העומק של הטמעת מהלכי התר"ש היא



סקס החלפת פיקוד. מתחילת העשור עוקבים בממד"ה באופן שיטתי אחר הלך הרוח של הקצונה הבכירה, זאת תוך שימת דגש על זיהוי האתגרים עבור צה"ל לצד הציפיות שלהם בהקשר המבצעי והארגוני

המפקדים בארגון אמורות היו לראות במודל פוטנציאל ותרומה לאטרקטיביות השירות - בעיקר מגזרי הלוחמים ואנשי המקצועות הטכנולוגיים. כך, לא נראה הבדל משמעותי בהערכת התרומה של המודל לאטרקטיביות השירות בין הלוחמים למגזרים השונים (23% לעומת 23%-30%), או בהערכת השפעתו החיובית של המודל על צה"ל (31% לעומת 28%-33%) במגזרים השונים.

הערכה מעט פחות ביקורתית של המודל והשפעתו שכיחה בקרב משרתי הקבע הראשוני⁵. לדוגמה, יותר ממשרתי הקבע הראשוני (נגדים וקצינים) סבורים שהשפעתו של המודל על אטרקטיביות השירות תהיה חיובית מאשר שלילית (25% לעומת 17%), אך הממצא הבולט יותר הוא ש-45% מהם אמרו שאין להם הערכה בנוגע להשפעתו. עם זאת יש לציין שהם אינם רואים את הפוטנציאל הגלום בו, אלא חווים אותו באופן פחות שלילי ואמביבלונטי, בעיקר בשל תפיסת הרלוונטיות הפחותה של המודל בעבורם בשלב השירות הנוכחי ואי הבהירות של מסלול החיים שלהם, המאפיין צעירים באשר הם.

יש לציין כי אמנם שיעור התמיכה במודל נמוך יחסית, אך עדיין הוא גבוה משיעור התמיכה במודל הקודם ב-2012 (כ-30% מן המשיבים בסקר הקבע של 2016 הסכימו עם ההיגד שלמודל תהיה השפעה חיובית על צה"ל, לעומת כ-15% ב-2012)⁶. הפער בין קבלה של כלל השינויים מרחיקי הלכת ובין הביקורת הרבה

בחנינה ישירה של תפישות משרתי הקבע את המודל מעלה שרוב המשרתי בקבע חוששים מפני השפעתו על דמותו של צה"ל ועל אטרקטיביות השירות

הסא"לים פסימיים יותר: 53% סבורים שהאיכות תיפגע לעומת 15% שסבורים שזו תשתפר). בנוסף, כשליש מן הנשאלים סבורים שהשפעת המודל על צה"ל תהיה חיובית, וכשליש-מחצית ממשרתי הקבע המובהק סבורים שהמודל יפגע באטרקטיביות השירות. החשש משמעותי במיוחד בקרב הסא"לים (47% סבורים שהמודל יפגע באטרקטיביות).

התמונה הזאת בולטת בעיקר בקרב משרתי הקבע המובהק בדרגות רס"ן וסא"ל, והיא חוצה סמכויות זרועות ומגזרים⁶. הקושי הזה, המובע כלפי המודל ותהליכי ניהול כוח האדם בארגון, משותף הן למפקדים והן לגורמי משאבי אנוש שאמורים ליישם את המודל ולתווכו בחזרה אל המפקדים.

ביקורת כלפי המודל⁷ ניכרת גם בקרב אוכלוסיות שעל-פי הערכת



"אני מרגיש שאנחנו מפספסים משהו. שכחנו את האנשים בקצה. [...]. לא ברור איזה צה"ל אנחנו רוצים".
 "ערבוב אורחים ואנשי צבא יחד מחדד את השאלה - האם הצבא הוא מקום עבודה או שליחות".
 "אנו עומדים בקריסה בקרב הסרנים, כי הם מבינים שאופק הקידום שלהם מוגבל".
 "צה"ל מסתכל דרך החור של הגרוש ואפילו הורג יצירתיות".
ד. עצם הלגיטימיות של המודל. כאמור, המודל מעמיד משרתים במצב של אי ביטחון תעסוקתי במשך שנים רבות, אך תובע מסירות טוטלית. הביקורת הזאת היא בליבת המודל המתוכנן לאפשר תחלופה והיפרדות באופן קל יחסית. הגם שיש כאן בפועל לא מעט הזדמנויות ברמת הפרט - ניכר במודל יתרון כוחה של המערכת על הפרט המשרת, בייחוד ביחס לאלה שיכולת המיקוח שלהם נחשבת לנמוכה יותר.
ה. בין אי ודאות תהליכית ובין אי יציבות תעסוקתית. יש להבחין בין אי ודאות תהליכית, המאפיינת שלב מעבר, שבו מתעצבים מחדש תהליכי משאבי האנוש, ובין אי יציבות תעסוקתית הנובעת מהגדרות המודל. בשלב הזה אי שביעות הרצון מתעצמת בשל השילוב של השניים. את אי הוודאות התהליכית צריך ואפשר לצמצם במהירות יחסית.

בין יציבות להגנות - מה שאפשר ואי אפשר להבטיח¹²

ניתוח המהלך הכולל של התר"ש מעיד אפוא על קוהרנטיות רבה של המהלכים מן הסוגים השונים באופן שמציב במרכז את הראייה הכלכלית. המהלך הכולל נעשה במטרה לייצב את התקציב הרב-שנתי של צה"ל, ובעקבות זאת את התנהלות הצבא כולו. אין ספק שבמשך הזמן ילמדו בצה"ל ליהנות מן היציבות והביטחון התקציבי ככל שהדבר יהיה אפשרי ולנצל אותם. יתרונות המהלך בהקשרי היחסים של צה"ל עם סביבתו ניכרים כבר כעת ביצירת אמון בעצם היכולת לבצע שינויים - אמון המשדר כלפי פנים וכלפי חוץ.
 לצד היציבות שמושגת עבור צה"ל כמערכת בולטת חוויית אי שביעות הרצון של המשרתים. אותה חוויה נובעת מחלקים מהותיים של המודל וממרכיבים הקשורים בתהליך ההטמעה שלו. במתח הזה שבין ההבנה בשכל את נחיצות המהלך הכולל לבין משאלת הלב ליציבות אישית מתגלה הקושי של המשרתים לראות במודל הקבע הצעיר את ההזדמנויות והאפשרויות שהוא פותח עבורם ועבור הארגון. ההתמודדות עם הפער המתואר כוללת שלושה נדבכים:
נדבך האתוס. האם הדור הבא יקבל את השילוב, על המתחים והסתירות הכרוכים בו, בקלות ובטבעיות יותר? האם ואין יצליח צה"ל לייצר אתוס מעודכן שישרת אותו ואת ערכיו לטווח הארוך?
 כיום אין לנו עדיין יכולת לספק תשובות. כל שביכולתנו הוא לעורר את הרצון לעקוב ולשאול את השאלות המובילות לדיון בסוגיות החשובות של שילוב בין הארגון הצבאי, על אתוס הלוחמנות והשליחות שבו, ובין התפישות והפרקטיקות הכלכליות המשרתות אותו. תשומת הלב והדיון בעניין ימשיכו כנראה להעסיק את הדרג הבכיר בטווח הנראה לעין. אין ספק שהדור הנוכחי של המשרתים מתקשה לעכל את השילוב בין האתוסים. כדי להתמודד עם מורכבות

על מודל הקבע דווקא בקרב אלה הנפגעים ממנו באופן מועט יחסית מעורר תמיהה ומצריך דיון. כיצד מהלכים קשים כמו סגירת יחידות, קיצוץ תקנים, שינוי תפישות מבצעיות ותפישות הפעלה קיבלו בסופו של דבר תמיכה רבה, ואילו מודל הקבע אינו מתקבל על-ידי המשרתים עד כדי כך שלעיתים נדמה שהם מנקזים אליו אי שביעות רצון בתחומים שונים?

קיימים כמה הסברים שחोברים יחד לדחיית המודל:

א. הרקע של תהליכי השינוי. לאופי השינוי ולרקע שלו יש משמעות רבה. כל השינויים התפישתיים והארגוניים צמחו על רקע ציפייה במשך שנים רבות לשינוי מן הסוג הזה. רובם היו בשלים לפחות מבחינה רעיונית. יתרה מזו, המהלך הכולל של התר"ש הביא ליציבות תכנונית לצבא כארגון. באשר לתנאי השירות של המשרתים המצב הפוך. השנים האחרונות היו תזזיתיות. מודל הקבע הקודם הושק רק כחמש שנים קודם לכן, והמהלכים של המעבר לפנסיה הצוברת וההבחנה בין הקבע הראשוני למובהק היו זעזוע עבור אנשי הקבע. הדבר סדק את האמון שלהם ביכולתה של המערכת לשמר את אסטרטגיית כוח האדם שלה, ובהתאמה את התנאים הנגזרים עבור אנשי הקבע לטווח הזמן הארוך.
 "יש פה הפרה של הדדיות באמון בין המערכת לפרט ולהיפך".¹⁰

הפער בין קבלה של כלל השינויים מרחיקי הלכת ובין הביקורת הרבה על מודל הקבע דווקא בקרב אלה הנפגעים ממנו באופן מועט יחסית מעורר תמיהה ומצריך דיון

ב. נושא השינוי ומושא השינוי. מודל הקבע מאחד בין נושא השינוי למושא השינוי, ובחלקו הוא מכוון לאלה שאמורים להטמיע את השינוי. מהלך ההצעה, שהנו חלק מן המהלך הכולל של שינוי מודל הקבע, סימן בבירור את דור הוותיקים כדור בהשתנות. זאת בניגוד למהלכים קודמים שבהם הוחלו כללי משחק חדשים על המצטרפים לארגון. הקצינים האלה, שדרגותיהם בין רס"ן לבין תא"ל ושאמורים להוביל את המערכת ולהטמיע את מסריה, עסוקים לא מעט בעצמם ובאופן שהמהלך הכולל משליך עליהם אישית, וממילא רמת ההזדהות שלהם מתערערת. כך, ניתן היה לראות בכל אחד מן הפרמטרים שבהם נותח יחס המשרתים לשינוי את הפער בדורות ביחס הפוך לציפייה של צה"ל - שלפיה הוותיקים והבכירים מזדהים יותר עם המערכת ועם שיקוליה.

ג. שיקולים כלכליים - אי שביעות הרצון של המשרתים, בוודאי הוותיקים, מן המסר ששיקולים כלכליים חודרים יותר ויותר גם אל מערכות השיקולים של ניהול כוח אדם. מה שנתפש לגיטימי, לעיתים מבורך, בהקשרים ארגוניים רחבים - אינו נתפש כך בהקשרים של ניהול כוח האדם. יש הרואים בניהול הכלכלי של כוח האדם ממש חתירה תחת האתוס הצה"לי של שליחות ורעות.

- חידוד הרציונל של הצורך במעבר למודל הזה הן בראייה הכלכלית (חיסכון), והן בראיית מודל הצבא המיטבי (הצנעה ותחרות).
- מעקב אחר הלך הרוח והאופן שבו מוטמעים הערכים הארגוניים במשך הזמן, כדי לוודא שילוב נכון בין תפישות כלכליות שהולכות ומוטמעות ובין ערכי השליחות והמחויבות שעליהם מתבסס צה"ל.

סיכום

התוכנית הרב-שנתית "גדעון" נתפשת כהצלחה בשל היכולת שלה לספק תוכנית בת מימוש, בשל העובדה שהוכיחה שהצבא יכול להשתנות, בשל התוצאות הכלכליות התורמות לרווחה בצבא ובשל השקט שהיא מייצרת בעבודה מול הדרגים החיצוניים לצה"ל.

מימוש ההחלטות מתקדם היטב, אך עם זאת מתעוררים קשיים, בעיקר במקרים שבהם המערכת עדיין לא הבשילה רעיונית וכן במקרים

שבהם הערער על הנחות היסוד הארגוניות גדול במיוחד.

מול הציבות והרווחה שמייצרת התוכנית כולה קיימת אי שביעות רצון מתמשכת בכל הנוגע לתנאי השירות משרתי הקבע. אף כי נהוג להשתמש בכוותרת "מודל הקבע" בעבור הדין בכלל תנאי המשרתים כאשר בוחנים את התלונות, מתברר שאי שביעות הרצון היא כלפי שורה של החלטות שהתקבלו לאורך הזמן, וההחלטה על מודל הקבע היא רק חלק מהן.

קיים פער בין יציבות התוכנית כולה לבין צמצום הביטחון התעסוקתי של המשרתים, שמקורו בהנחות היסוד של החלטות אלו. אי יציבות



נדבך האתוס. האם הדור הבא יקבל את השילוב, על המתחים והסתירות הכרוכים בו, בקלות ובטבעיות יותר? האם ואיך יצליח צה"ל לייצר אתוס מעודכן שישרת אותו ואת ערכיו לטווח הארוך?

זו יש ליצור תהליך מנוהל שיפעל מלמעלה למטה, אך יביא בחשבון את צורכי המשרתים על-פי ראייתם.

ב. איזון המשוואה המעשית והפסיכולוגית - יצירת מסלולים מאוזנים מקצועית וכלכלית מוכוונת פרט ככל האפשר. מבחינה קונקרטית יש להביא בחשבון שמול הארכת משך הזמניות בשירות הצבאי, בעיקר בחילות מסוימים, יידרש פיצוי מקצועי כדי ליצור תחושה של יחס הוגן מצד המערכת כלפי המשרתים. למשל, אם בעבר היה אפשר "למשכן" עתיד תמורת תפקיד אטרקטיבי פחות בהווה - לא בטוח שכיום תהיה לכך אותה ההיענות. יתרה מזו, יש להכניס למשוואה ההוגנות של הפרט גם את האיזון בין היבטים מקצועיים לאישיים, את היכולת להתפתחות אישית ומקצועית ועוד. בשנים האחרונות דובר בכך רבות, אך מעט השתנה הלכה למעשה (דוגמה למהלך חיובי שנעשה בכיוון המוצע היא פתיחה רחבה של חסמי הלימודים האקדמיים ואפשרות תוך כדי שירות לכל המעוניין באישור מפקד ישיר. קודם לכן הפיקוח על היציאה ללימודים נעשתה בעזרת הקצאות ומכסות). במטרה לצמצם את אי הוודאות, שאינה נובעת מן המודל עצמו אלא מחוסר הבהירות שבהיעדר כללי משחק ברורים ברמת החיל - מומלץ להאיץ את המהלכים האלה, ולהתאימם ככל האפשר עד אחרון משרתי הקבע.

ג. מעטפת - כמה גורמי מעטפת יקלו על המהלך:

- טיפול פרטני בדור הביניים שממנו ייפרד צה"ל בשנים הקרובות, זאת מתוך הנחה שהדבר ישפיע באופן ישיר גם על המשרתים הצעירים. מול הדור הזה קיים היום הפער הגדול ביותר, ויש לאפיין בכל חיל את הוותיקים הרלוונטיים ולקדם ככל האפשר את תחושת ההוגנות שלהם. יש לעשות זאת תוך התייחסות אישית לצורכיהם האישיים ותוך הקשבה לביקורת שלהם.
- תיקון המודל במקומות הנדרשים באופן רלוונטי, גם כאשר בכמה מקרים משמעות הדבר היא תיקוף מחדש מול משרדי הממשלה (הוספת תקני רס"ן מנוסה, שינוי הפירמידה, עדכון משך חטיבות הזמן עבור תקופת השירות בקבע ראשוני, קבע מובהק ובכיר).

אי יציבות השירות של רוב אנשי הקבע היא מרכיב מובנה במודל הנוכחי אי שביעות הרצון מהמודל ומההחלטות שקדמו לו מכרסמת באמון של המשרתים במערכת

השירות של רוב אנשי הקבע היא מרכיב מובנה במודל הנוכחי אי שביעות הרצון מהמודל ומההחלטות שקדמו לו מכרסמת באמון של המשרתים במערכת.

לנוכח הרצון של צה"ל לדבוק בהנחות היסוד של המודל שמשרת את תר"ש גדעון בכללותה, יש לנקוט צעדים במטרה לצמצם את הכרוסם באמון המאיים להשפיע על הערכת התוכנית כולה, ובעיקר לפעול לחיזוק תחושת ההוגנות של המשרתים.

התוכנית הרב-שנתית גדעון היא מהלך של שינוי רחב היקף, ובמידה רבה תקדימי. נראה שלא מוגזם לומר שכל מי שעסק בעיצוב התוכנית הזאת, בתכנונה ובמימושה חש שהוא משפיע על צביונו של צה"ל במשך שנים רבות.

הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.



"איפה (תר"ש) גדעון פוגש אותי?"

אנשים בסימן אתגרי המנהיגות של התר"ש

השאלה שבכותרת זוכה פעמים רבות לתגובה צינית בקרב מפקדים, אולם היא משקפת את הצורך של הארגון להבין במדויק את רצונותיהם של האנשים ולהתחשב בהם. זאת כחלק מההתמודדות הארגונית והפיקודית עם התהליכים הכרוכים בתר"ש "גדעון"

חיילי צה"ל באימון. מציינים שהטוטליות היא גורם מרכזי ומכריע בהחלטה אם להמשיך לשרת בצה"ל או לא



אע"צ שרית אלפיה דימנט, מפקדת בית-הספר לפיתוח מנהיגות צבאית



מנהיגותי משמעותי בהתמודדות עם פגיעה אפשרית באפקטיביות של הארגון, עם פוליטיקה ארגונית שמתעצמת בעתות של קיצוץ, עם אי הוודאות ועם הקושי לגבש סדר עדיפויות ברור בארגון.⁶ במקביל יש להם תפקיד מנהיגותי בהתאמה של הארגון לשינויים הצפויים מתהליכי הקיצוץ, ביצירת הנעה אפקטיבית של פקודיהם כך שיבחינו בהזדמנויות וביצירת אווירה של התחדשות, חדשנות ואף התעצמות.⁷ השינויים הטמונים בתר"ש, שהם אמנם מבניים בעיקרם, משפיעים על היחסים בין מפקדים לפקודיהם. ומכאן שהם משפיעים על המנהיגות הצבאית.

למפקדים יש תפקיד מנהיגותי משמעותי בהתמודדות עם פגיעה אפשרית באפקטיביות של הארגון, עם פוליטיקה ארגונית שמתעצמת בעתות של קיצוץ, עם אי הוודאות ועם הקושי לגבש סדר עדיפויות ברור בארגון

ערעור על הטוטליות

בראיונות שהתקיימו עם מפקדים ב-2017, במסגרת תהליך הערכת מצב מנהיגות, עלה באופן בולט ונרחב העיסוק בטוטליות של הארגון הצבאי וכן בטוטליות הנדרשת ממפקדים. במהלך הראיונות הדגישו המפקדים את שעות העבודה הרבות, את התגברות עומס המשימות המוטלות עליהן ואת חוסר היכולת להפריד בין שעות הפנאי לשעות העבודה.

הטענה בדבר התגברות עומס המשימות עלתה גם בהערכת מצב מנהיגות הקודמת, שנערכה ב-2015, וכן בהערכת מצב ממד"ה 2016, שעסקה במימוש תר"ש "גדעון" בתום השנה הראשונה מנקודת המבט של מפקדים בכירים בדרגת תא"ל. עוד ציינו המפקדים את הדרישה לעמוד בכל המשימות בצורה מושלמת ללא מרחב לטעויות, את הצורך להיות מעורבים ולדאוג לכל תחומי החיים של פקודיהם ואת הציפייה לאמון מוחלט בארגון.

בנוסף, מהראיונות עלה שמפקדים רבים, בעיקר אלה בדרגות סרן-רס"ן, מערערים על הטוטליות המאפיינת את הארגון וכרוכה בתפקידם. למשל, הם מבחינים בין עתות חירום, שבהן הם מוכנים להקדיש את כל זמנם ולממש את אחריותם המורחבת כלפי המשימה וכלפי פקודיהם, ובין עתות שגרה, שבהן הם מצפים שהמערכת תאפשר להם שעות פנאי ותהיה מוכנה לקבל מרחב של טעות. חלקם אף מציינים שהטוטליות היא גורם מרכזי ומכריע בהחלטה אם

אע"צ שרית טובי, רמ"ד מחקר ותורה



בעקבות התוכנית הרב-שנתית "גדעון" מתפתחים כיום בצה"ל נרטיבים מרכזיים שנובעים מחיבור של שלושה מעגלים: החייל, המפקד (שגם מושפע מן התר"ש וגם מוביל תהליכים ושינויים שהם חלק ממנו) והחוויות והתפישות של קבוצות שונות בצבא בנוגע לתהליכים הקשורים לתר"ש.

ניתוח הנרטיבים המתפתחים כיום והשלכותיהם על המנהיגות הצבאית מבוסס על שלושה מחקרים שנעשו בביסל"ם בשנים האחרונות:

- מחקר העוסק בשינויים במודל הקבע ובהשלכותיו על פיקוד ומנהיגות שנערך בשנת 2014 (מחקר שנעשה בשיתוף עם מדור מחקרי הקבע בענף מחקר בממד"ה).¹
- מחקר העוסק בחשיבה הכלכלית של המפקדים ובהשלכותיה על המנהיגות הצבאית שנעשה בשנת 2016.²
- הערכת מצב מנהיגות לשנת 2017.³

שלושת המחקרים מבוססים על ראיונות שנערכו עם מפקדים, ועוסקים בשיח הפיקודי-מנהיגותי בהקשרים שונים של התר"ש. במאמר הזה ננתח ארבעה נרטיבים מרכזיים המתגבשים כיום ועוסקים בזיקה בין האנשים לארגון:

1. ערעור על הטוטליות של השירות הצבאי.
2. יחסים חוזיים בין הפרט למערכת.
3. חשיבה כלכלית כחלק מן המנהיגות הצבאית.
4. שחיקת כוחם של המפקדים.

במאמר נבחן את ההשלכות של הנרטיבים על מפקדים ועל מנהיגותם כיום, על דרכי ההתמודדות שלהם, על האתגרים שבפניהם הם ניצבים, על הפרקטיקות ועל דפוסי הפעולה הפיקודיים-מנהיגותיים שאותם נוקטים כדי להתמודד עם האתגרים.

נרטיבים ארגוניים בזיקה לתר"ש "גדעון"

התוכנית הרב-שנתית "גדעון" הציבה ומציבה בפני מפקדים אתגרים ודרכי התמודדות פיקודיים-מנהיגותיים לא מבוטלים - מבחינת היקף ומבחינת מגוון התחומים שבהם נדרשים מפקדים לעסוק בזיקה לתר"ש. עם האתגרים האלה ניתן למנות: קיצוץ של תקנים וכוח אדם, שינויים במבנה של יחידות ובארגון, איחוד של יחידות וסגירה של אחרות, הפחתת כמויות הציוד והאמל"ח, צמצום הוצאות הקיום, קיצור שירות החובה ושינוי מודל הקבע.

בתקופות של שינויים וצמצום ארגוני ניכר הצורך להתמודד עם היבטים פסיכולוגיים וסוציולוגיים של הפרט ושל הארגון. למשל, לצמצום בכוח אדם יש השפעה מכרעת על העמדות, התחושות וההתנהגויות של האנשים בארגון (הן אלה העוזבים אותו והן אלה הנשארים בו).⁴ למפקדים יש תפקיד בהתמודדות עם התהליכים האלה, המאתגרים גם את דפוסי המנהיגות המסורתיים.⁵ בנוסף, למפקדים יש תפקיד



איתך בעוד חודש. רוצים אותך? לא רוצים אותך? לאיזה תפקיד תלך?"; סא"ל ביחידת תומכ"ל אמר באותו הקשר: "ידענו לתת את כל כולנו, אבל ידענו שיש תוכנית סדורה של לימודים, של מסלול שירות. היום אתה נותן את כל החיים ולא יודע מה קורה איתך". יש להדגיש שאת ההשוואה בין המחויבות של המערכת כלפי הפרט ובין המחויבות של הפרט כלפי המערכת הציגו בעיקר הסא"לים. ההנחה שהשינוי במודל הקבע משנה את "החוזה הפסיכולוגי" בין הפרט לארגון, ויוצר ערעור על הטוטליות היא הגיונית ומתבקשת כיום. ואולם נראה שקיימים הסברים נוספים הקשורים לתהליכים חברתיים רחבים:

- **שיח חברתי וארגוני בנושא האיזון בין פנאי לעבודה.** בשיח החברתי ניתן להזכיר, למשל, את הפרסום בינואר 2017 שלפיו מספר שעות העבודה השבועיות הוא הגבוה ביותר במדינות ה-OECD,¹⁰ את הצעת החוק ליום חופש נוסף פעם בחודש¹¹ ואת העמותות והארגונים שמטרתם לאפשר ולעודד איזון בין העבודה לחיי המשפחה והפרט, למשל, עמותת "כולנו משפחה" שהוקמה ב-2013. בצה"ל ניתן לציין את המסמך של אלוף פיקוד הצפון שעסק בסוגיה הזאת, את הנחיית מפקד חיל האוויר לגבש תוכנית פעולה הכוללת המלצות בנושא איזון בין חיי משפחה לשירות¹² ואת העבודה המטכ"לית, בראשות ראש אכ"א הקודם, בנושא איזון בין קריירה ומשפחה.

- **שיח חברתי המייצג ציפייה ל"אבהות חדשה" - מעורבות בחיי המשפחה והילדים.**¹³ בהקשר הצבאי ניתן לציין את נשות המפקדים שמנהלות קריירה, ואינן רק עוסקות בגידול הילדים ולכן גם הן צריכות להיעדר מן הבית. בקרב דור ה-Y וה-Z מסתמנת מגמה שבה אבות פועלים למען אבהות משמעותית, והדבר בא לידי ביטוי בדרישה לצאת לחופשת לידה, בפיתוח תפיסת הורות שוויונית משותפת וביציפייה של בנות הזוג לכך שהאבות ייקחו חלק רב יותר בגידול הילדים ובטיפוחם.

- **מגמה של חלחול שיח ליברלי וערכים אינדיבידואליסטיים לצה"ל.** השיח הזה מתאפיין בין היתר במתן עדיפות ליכויות הפרט ובשמירה עליהן מול המדינה ומוסדותיה. בכך, השיח הזה טומן בחובו הלך רוח של שאילת שאלות ושל ערעור על סדרים חברתיים וארגוניים מחייבים. זאת בסתירה לרעיון הטוטליות הכולל הלך רוח של קבלה בלתי מותנית של הסדר החברתי הקיים.

בנוסף ניתן לראות שחויית הטוטליות של מפקדים קשורה גם למאפיינים נוספים של הארגון, ולא רק לעומס המשימות ולמודל השירות. מפקדים ציינו תחושה של חוסר ביטחון הנובע מהיעדר מרחב של טעות ומהציפייה לעמוד בכל המשימות באופן מושלם. מכאן ניתן להבין שהשינוי במודל הקבע מעורר בוודאי ומגביר את העיסוק, הגלוי והישיר, של מפקדים בסוגיית טוטליות השירות. יתרה מזו, ניתן להניח שהשינוי במודל הקבע מהווה תשתית של מתן לגיטימציה לעיסוק בסוגיה הזאת ולהנכחתה בשיח הארגוני. ואולם, השינוי במודל הקבע אינו הגורם היחיד בעיצוב חויית השירות של משרתי הקבע. כאמור, חויית השירות מורכבת מהיבטים של ביטחון פסיכולוגי, לא רק תעסוקתי, ושל תביעות וציפיות חברתיות הקשורות לתחומי חיים נוספים, ובהם אבהות, משפחה ופנאי.

להמשיך לשרת בצה"ל או לא. מ"פ ביחידה מבצעית אמר בריאיון: "תפקיד המ"פ הוא טוטלי, אתה זה הפלוגה והפלוגה זה אתה. כשאני יוצא לאפטר, וזה קורה מעט מאוד, אני מרגיש לא בסדר - שאני חייב להיות עם הפלוגה. יצאתי לאפטר השבוע, הגעתי ב-22:00 והרגשתי לא טוב שעזבתי את הפלוגה. ככה חינכו אותי. אני בנקודת החלטה אם להשתחרר או להישאר".⁸

לעומת זאת, דרג הסא"לים מתייחס לטוטליות כאל עיקרון מארגן של הגוף הצבאי ושל תפקידם - הכרח שלא ניתן לוותר עליו. עם זאת, רובם מכירים בערעור של מפקדי המשנה שלהם על העיקרון הזה, ובהשפעה שלו על תפישות התפקיד שלהם. מכאן ניתן ללמוד שגם הסא"לים מתחילים לערער על העיקרון של הטוטליות, גם אם באופן סמוי יותר. זאת כפי שניתן ללמוד מדבריו של סא"ל ביחידת הכשרה במסגרת הערכת מצב מנהיגות: "אני רואה שאנשים לא נשארים בסרן-רס"ן, בגלל שהם לא רוצים את החיים האלה. [...] אין בעיה של מוסר עבודה ומחויבות, אבל כשזה נדרש". ניתן לציין כמה הסברים להתפתחותו של הנרטיב הזה, המערער על הטוטליות הנדרשת בארגון הצבאי, שהוא ארגון תובעני ויש אף מכנים אותו חמדני.⁹

על-פי תפישתם של המפקדים, הטוטליות, שהיא עיקרון מארגן של צבאות מאז ומתמיד, מתגברת בשנים האחרונות, בין היתר לנוכח השינויים הארגוניים, בראש ובראשונה צמצום בכוח אדם ללא

מתפתחת תפישה שלפיה השירות בצה"ל והמוטיבציה לשירות - בחובה ובקבע - אינם מובנים מאליהם, ולכן יש להגביר את התמורה הניתנת עבור השירות

הפחתה בכמות המשימות. בהערכת מצב מנהיגות שנערכה ב-2015 בלטה הטענה בדבר התגברות עומס המשימות, אך המפקדים הדגישו בעיקר את המחירים הארגוניים הטמונים בכך (מקשה על חשיבה עמוקה, יוצר שחיקה, חוסם פיתוח), וכמעט שלא עסקו במחירים האישיים והמשפחתיים כפי שעלה בראיונות שנערכו השנה.

הסבר נוסף להתפתחותו של שיח הטוטליות הוא השינוי במודל הקבע. ואכן הסא"לים שרואיינו ציינו את מודל הקבע "הצעיר" כהסבר המרכזי לערעור על הטוטליות מצד הקצינים הזוטרים. לדבריהם, השינוי ב"חוזה הפסיכולוגי" שבין משרתי הקבע למערכת הצבאית שיצרו השינויים במודל הקבע, משפיע על המחויבות של הקצינים למערכת הצבאית. המפקדים מציינים בעיקר שהמערכת כבר אינה מחויבת כפי שהייתה בעבר כלפי משרתי הקבע מבחינת הבטחת עתידם במערכת, ולכן המפקדים אינם מוכנים להתחייב אליה בחזרה באופן מוחלט.

בקבוצת מיקוד שנערכה ביחידה מבצעית במסגרת הערכת מצב מנהיגות נאמר: "אופק שירות ואופק פיתוח משפיעים על המ"פים. דורשים ממך לתת מיליון אחוזים למערכת שלא אומרת לך מה יקרה

במקום העבודה ולא לעבור לחברה מתחרה. יש לציין שהתחום הזה בצבא נמצא עדיין בראשיתו.

תפישה של יחסים חוזיים בין מפקדים לפקודיהם ניתן לזהות גם בהקשר של שירות החובה וביחס בין מפקדים לחיילים. בראיונות שנערכו עם מפקדים בשנה האחרונה במסגרת הערכת מצב מנהיגות צבאית,¹⁵ ציינו רבים מהם שמרכיב מרכזי בתפקידם הוא יצירת שביעות רצון בקרב פקודיהם. בהתאם לכך, רבים אף ציינו שיש חשיבות רבה לנראות של פעולתם בנוגע לפקודיהם, כלומר, שהחיילים הכפופים להם ידעו על המאמצים שהם עושים כדי לדאוג להם. בהמשך לכך התייחסו המפקדים לשיווק ככלי פיקודי-מנהיגותי חשוב ומרכזי.

במהלך הראיונות בהערכת מצב מנהיגות אמר אחד הרמ"דים בתומכ"ל: "אתה לא יכול לשנות את המערכת, אז אתה צריך להראות לו [לחייל] שאתה דואג לו". מ"פ ביחידה מבצעת הוסיף: "הרבה



בסיס הקריה. השקעה בפיתוח אישי והשקעה בפיתוח כישרונות יגרמו לעובד מוטיבציה להישאר במקום העבודה ולא לעבור לחברה מתחרה

מפקדים נופלים ביחסי ציבור. יש מפקדים שמשקיעים אך לא מצליחים לשווק לחיילים, הם לא יודעים שהוא עושה זאת עבורם, ואז האמון והמשמעת נפגעים. [...] עם המ"מים אני בעיקר מדבר על איך לדבר עם האנשים, עם החיילים [...] שיווק הוא כלי פיקודי משמעותי. מה אני מראה, אומר, מציג שאני עושה".

ניתן לראות בשיח הזה ביטוי של הדאגה לפרט, שהייתה מאז ומתמיד מרכיב מרכזי בתפקידם של מנהיגים צבאיים. ואולם, בשנים האחרונות חלה התפתחות: המפקדים שמים דגש על הנראות והשיווק הכרוכים בדאגה לפקודיהם. המושגים האלה טומנים בחובם תפישה של החייל כלקוח, כפי שציינה במפורש אחת המפקדות, סא"לית בתומכ"ל באותו הקשר: "שיפור פני הבסיס - רושם ראשוני לחיילים. כדי שחייל שמגיע ירגיש טוב. הבנו שאם לא נתאים את עצמנו ללקוח - לחייל - נלך לאיבוד. זה המשאב היקר ביותר, אך גם המאתגר ביותר".

תפישה נוספת של רבים מן המפקדים היא שהשירות בצה"ל והמוטיבציה לשירות בו אינם מובנים מאליהם עבור המתגייסים כיום. לפיכך הם נדרשים להגביר את התמורה שהם יכולים לייצר עבור השירות. "לעבוד שנתיים במינימום שכר - צריך לייצר מוטיבציה לזה", טען מ"פ

יחסים חוזיים בין הפרט למערכת

יחסים חוזיים הם יחסים המבוססים על התניות, מיקוח ומשא-ומתן. בצה"ל מדובר ביחס שבין הארגון למשרתים בו ובין המפקדים לפקודיהם. כלומר, מתפתחת תפישה שלפיה השירות בצה"ל והמוטיבציה לשירות - בחובה ובקבע - אינם מובנים מאליהם, ולכן יש להגביר את התמורה הניתנת עבור השירות.

על אף השוני בין המודלים, והשוני ב"חווה הפסיכולוגי" שבין המשרתים ובין המערכת, קיימים ביניהם יחסי גומלין והשפעה הדדית. השינויים במודל הקבע בשנים האחרונות (עוד לפני החלת מודל הקבע "הצעיר") התאפיינו בכך ששולבו בו עקרונות תעסוקתיים ושל כלכלת שוק. הדבר בא לידי ביטוי בכמה היבטים ובהם: הגברת הארעיות הקשורה לחלוקה בין קבע ראשוני לקבע מובהק, השוואה למגזר הפרטי בעקבות צמצום הפנסיה התקציבית וניהול על-פי שכר. כל אלה ערערו על התפישה הבסיסית הרואה בשירות הקבע שליחות

ותרומה למדינה. זאת ברוח ההבחנה המקובלת של

הסוציולוג צ'רלס מוסקוס בין שליחות לבין משלח יד.¹⁴

ניתן למצוא לכך כמה ביטויים בהתנהלותם של מפקדים מול פקודיהם משרתי הקבע. במחקר שנערך בנושא השלכות השינויים במודל הקבע על פיקוד ומנהיגות עלה שדפוס התמודדות בולט של מפקדים הוא הגברת המחויבות הפיקודית שלהם כלפי פקודיהם, בעיקר בכל הנוגע לפיתוחם המקצועי ולקידומם. מפקדים הנוקטים את דפוס הפעולה הזה עסוקים באופן קבוע ביצירת מסלולי שירות מיטביים עבור פקודיהם - שיתאימו להם ויקדמו אותם בשירותם הצבאי. כל אלה מעבר לנדרש מן המפקדים ביחס להשלמת המשימה המקצועית הנדרשת מן היחידה.

הסיבה לדפוס הפעולה הזה היא תחושתם של המפקדים שעליהם לפצות את פקודיהם על הפגיעה במחויבות ההדדית של המערכת כלפי הפרט, ושל הפרט כלפי

המערכת. במובן הזה, הם מבקשים להנכיח, ואף להוכיח, את מחויבותם כלפי פקודיהם כדי ליצור מחדש את המחויבות של הפקודים שלהם ולשמר את המוטיבציה להמשך השירות.

מחקר נוסף עסק בחשיבה כלכלית בקרב מפקדים ובהשלכותיה על תחום המנהיגות. במחקר עלה כי דווקא בעידן הזה של קיצוצים מפקדים רבים עוסקים בהרחבה או בהסטת משאבים לצורך שיפור תנאי השירות של האנשים, שיפור סביבת העבודה (החל מחדרי האוכל וכלה בחדרי כושר) - תגמול על מחויבותם ויצירת תחושה של גאווה יחידה ושל משמעות משירותם בצה"ל.

במפת הדרכים למשאבי אנוש בצה"ל, שנכתבה ב-2016, תופשים המפקדים את ההשקעה כחלק משמעותי מתפקידם ומאחריותם המערכתית - לא פחות מאשר תפקידם ואחריותם לחסוך, להצמצם ולהתייעל. התפישה קשורה לציפיות של המערכת מהם וכן למסר הארגוני שהיעד החשוב ביותר בתחום משאבי אנוש הוא ביסוס צה"ל על אנשים איכותיים ומחויבים הזוכים להוקרה - שכן מושארים בורק האנשים הטובים ביותר. התפישה הזאת משקפת את ההיגיון המנחה את פיתוח משאבי האנוש במגזר הפרטי, שלפיו השקעה בפיתוח אישי והשקעה בפיתוח כישרונות יגרמו לעובד מוטיבציה להישאר



כלכלי, ולמעשה לא נכללו במערך השיקולים הפיקודיים. כך, למשל, ההתייחסות לזמן כמשאב שאותו יש לנהל באופן יעיל. זאת, בשונה מן התרבות המקובלת בצבא של התייחסות לזמן כאל משאב מובן אליו, שקוף וזול.¹⁸

בנוסף, מפקדים מתארים את היתרונות של החשיבה הכלכלית ומתייחסים בהרחבה למה שהיא מאפשרת: לשפר תהליכים, ליצור הזדמנות לבחינה מחודשת של הנחות יסוד שעל-פיהן פועלים ולא לפי (ובכך למעשה, לאפשר) לשמר את כוח האדם הטוב ביותר.

לבסוף עולה הטענה שלפיה כסף מבטא למעשה ערכים, והוא מאפשר למפקדים לממש ערכים ארגוניים ואישיים, להטמיעם בקרב אנשיהם ולהעביר באמצעותו מסרים לפקודיהם בנוגע לשאלות מהו סדר העדיפויות ובמה ראוי להשקיע.

עם זאת, יש לציין שהתפישה של מפקדים בנוגע לחשיבה הכלכלית הנדרשת מהם היא עדיין דואלית, בעיקר בנוגע לקיצוצים, לצמצומים ולהתכנסות למשאבים מוגבלים. רבים מן המפקדים עדיין גורסים שמנהיגותם באה לידי ביטוי בעיקר בהשגת משאבים ובהרחבתם.

אחת הסיבות לכך שהמפקדים פועלים להשגת משאבים היא שחשוב להם שלפקודיהם לא תהיה תחושה של מחסור. זאת כדי לנסוך בקרבם תחושה של ביטחון, ואף של צמיחה והתעצמות, הנדרשים דווקא בתקופות של צמצום ומחסור במשאבים. בכך הם מבקשים לאותת לפקודיהם שהם דואגים להם ומשקיעים בהם. זאת כפי שבא לידי ביטוי, למשל, בדבריו של סא"ל במטה במסגרת מחקר חשיבה כלכלית שנערך בקרב מפקדים: "תשקיע את הכסף באנשים, בתשתיות שלהם. זה המשאב הכי חשוב. [...] ההתייעלות היא בתחושה של אנשים, היא בדאגה לפרט, היא באפקטיביות של עבודה, בתפוקות. כשאני גורם לקצין צעיר לבוא למשרד שלו בזמן, כי כפי לו והוא בא כי הוא יודע שיש לו עכשיו מכונת אספרסו. קנה לכל רע"ן מכונת אספרסו".

לדידם של המפקדים, חשיבה כלכלית טומנת בחובה משמעויות רחבות ועמוקות הרבה מעבר לעיסוק הקונקרטי במשאבים. חשיבה כלכלית אינה רק חשיבה חשבונאית תקציבית - יש לה גם משמעויות סמליות, ערכיות ופסיכולוגיות. מכאן שקיים כיום מתח מובנה בין שתי ציפיות מרכזיות ממפקדים: הציפייה לחסוך, להתייעל ולהתכנס למשאבים מוגבלים מחד גיסא, והציפייה לדאוג לאנשיהם וליצור תחושה של ביטחון מאידך גיסא. המתח יתעצם ויגבר ככל שלשיקולים כלכליים יהיה מקום גדול יותר בתהליכי קבלת החלטות של מפקדים. כך, למשל, ניהול על-פי שכר יעצים את המתח המרכזי שמייצרת החשיבה הכלכלית עבור מפקדים - המתח שבין יצירת תנאי שירות הולמים ואטרקטיביים ובין הצורך להביא בחשבון את עלויות השכר בתוך החשיבה הכלכלית הנדרשת.

שחיקת כוחם של המפקדים

הנרטיב הרביעי המתפתח כיום בצבא"ל הוא שחיקת כוחם של המפקדים מול המערכת. לנרטיב הזה יש שני מובנים. המובן הראשון - התפישה שהמפקדים כמעט שאינם יכולים להשפיע על המתרחש ביחידותיהם, ואינם יכולים להוביל תהליכי שינוי שהם חלק מן התר"ש. בתוך כך בולטת התחושה - גם בקרב המפקדים עצמם - שאין להם מספיק מידע על המתרחש בארגון שאותו יוכלו להעביר לפקודיהם.

ביחידה מבצעית, ומ"פ בהכשרה קרבית הוסיף: "היום לא מובן מאליו למה הם עושים את זה, למה הם צריכים להיות לוחמים. הם תמיד מחפשים דברים יותר 'זולים', ולא מטרה יותר עמוקה ומהותית".

גם התפישות האלה מתפתחות ומתקיימות בהקשר חברתי רחב יותר - התחזקותם של הערכים הליברליים בשיח החברתי. נראה שאלה מחלחלים כיום לצבא ביתר שאת. התחזקותם של ערכים ליברליים ובהם אינדיווידואליזם, רגישות לזכויות וצרכנות, מגבירים את עוצמת הפרט ואת כושר המיקוח שלו.¹⁶

השיח על היעדר המוטיבציה המתקיים בצבא"ל ומחוצה לו, והתהליכים הארגוניים ביחס לשירות החובה תורמים גם הם לתפישות של המפקדים שלפיהן השירות בצבא"ל אינו מובן מאליו לפקודיהם.

חשיבה כלכלית כחלק מן המנהיגות הצבאית

נרטיב נוסף המתפתח כיום בקרב מפקדים בצבא"ל - בזיקה לשינויים ולמהלכים של תר"ש "גדעון" - עוסק בחשיבות של חשיבה כלכלית בהקשר של העשייה הצבאית. במחקר שנערך בנושא חשיבה כלכלית בקרב מפקדים והשלכותיה לתחום המנהיגות הצבאית¹⁷ נמצא שמפקדים רבים בצבא"ל מתארים את יישום החשיבה הכלכלית כחלק מתהליכי קבלת החלטות והניהול היום-יומי של היחידה. זאת בשונה מן הדימוי של מפקדי צה"ל - הן בשיח הציבורי והן בשיח הארגוני - שלפיו מפקדים אינם מודעים לחשיבות ולצורך של חשיבה כלכלית כחלק מן העשייה הצבאית.

דווקא בעידן הזה של קיצוצים מפקדים רבים עוסקים בהרחבה או בהסטת משאבים לצורך שיפור תנאי השירות של האנשים, שיפור סביבת העבודה, תגמול על מחויבותם ויצירת תחושה של גאווה יחידה ושל משמעות משירותם בצבא"ל

מהראיונות עולה שעל-פי תפישת המפקדים, יישום חשיבה כלכלית הוא הדבר הראוי בצבא"ל. הדבר בא לידי ביטוי בהתייחסות של רבים מן המפקדים למסרים הארגוניים של ראשי הצבא, ובראשם הרמטכ"ל, בנוגע לשינוי סדר העדיפויות הלאומי ולצורך להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד תוך התייעלות והתכנסות. אל"ם במטה ציין במחקר חשיבה כלכלית שנערך בקרב מפקדים: "לשמחתי, הרמטכ"ל החדש, ב'אסטרטגיית צה"ל' ובדברו לצבא, כתב שצה"ל צבא חזק, עוצמתי ואיכותי. אחרי זה הוא דיבר על נושא של מיצוי, ושל מילוי המשומות במינימום משאבים. עד לא מזמן אמירה כזאת הייתה כמעט כפירה. ועכשיו אומר את זה הרמטכ"ל. בנוסף הרמטכ"ל דיבר על כל מה שקשור לאפיוני יתר, והדבר האחרון שהוא אמר - צה"ל צריך לנהל סיכונים".

ניתן לראות שבקרב המפקדים קיימת הסתכלות רחבה על משאבים. הם מתייחסים גם למשאבים שבעבר כמעט לא יוחס להם ערך

שנועדו לשמר את כוחם של המפקדים בדאגה לפקודים שלהם, או להגדיר אותנו מחדש, ובכך, למעשה, לשמר את מקורות הכוח וההנעה שלהם. אחת מן הפרקטיקות, שנידונה לעיל, היא עיסוק מתמשך ופרר אקטיבי ביצירת מסלולי פיתוח וקידום עבור הפקודים, וניסיון להשפיע ככל הניתן על המערכת לצורך קידום פקודיהם. זאת כפי שעולה, למשל, מדבריו של סא"ל בתומכ"ל במסגרת מחקר



יתרה מזו, קיימת תחושה שיש אחרים שיודעים יותר מהם (מפקדים בכירים יותר או אף גורמים מחוץ לצה"ל). במהלך הראיונות טענו מ"פים בהכשרה קרבית: "יש חוסר ודאות בשגרה המבצעית, בתהליכים של בניין הכוח: סגירת יחידות, שינוי אמל"ח, וזה משפיע על המנהיגות. אין תשובות מול החיילים, הכול מגיע בדקה התשעים". רמ"דים במטה ציינו אף הם במסגרת הערכת מצב מנהיגות: "מגלים

השלכות השינויים במודל הקבע על פיקוד ומנהיגות: "בשביל לתפור תפקיד לבן אדם, או להוכיח שכן אדם מתאים לתפקיד, צריך לסדר את הדברים נכון ואז זה מצליח". הדפוס הזה כרוך על-פירוב גם בפרקטיקות נוספות: יצירת קשר אישי באמצעות שיחות אישיות תכופות עם הפקודים, יצירת אווירה משפחתית, מעורבות נרחבת בתחומי חיים רבים ומגוונים של פקודיהם ויחסים לא פורמליים. פרקטיקה נוספת שאותה נוקטים המפקדים היא השקיפות. גם היא מקור כוח פיקודי, שכן היא משמרת תחושה של הוגנות מול פקודיהם, יוצרת מחויבות כלפיהם ומצמצמת את תחושת אי הודאות. וכך תיאר זאת סא"ל בתומכ"ל בריאיון עימו: "שקיפות מונעת בעיית אמינות כך שאף אחד לא יטיל ספק בקבלת ההחלטות שלי. אם תשאל 'למה עשית ככה' - תהיה לך תשובה".

סיכום

- ארבעת הנרטיבים שנידונו במאמר משפיעים מאוד על צה"ל ועל עיצוב דמותו בעיני מפקדיו, חייליו ועובדיו. ארבעת הנרטיבים יחד מצביעים על הצורך בחשיבה מחדשת בנוגע לעניינים הבאים:
- ההשלכות בתחום המנהיגות שיש לשינוי המשמעותי הנערך בצה"ל.
 - בחינה של הנחות היסוד הארגוניות ופרידיגמות החשיבה מול הצורך של הארגון להשתנות ולהיות מותאם גם לאתגר את האנשים – חיילים ומפקדים – המעלים שאלות קשות.
 - פיתוח ארגוני ובניית תוכניות פעולה והטמעה הבוחנות באופן אינטגרטיבי ורב-תחומי סוגיות שונות הקשורות לאנשים: מאמצי הסגל ומשאבי האנוש, פיתוח ארגוני, פיתוח מנהיגות, חינוך ובריאות הנפש.
- המפגש של המגמה הזאת עם ארגון המבוסס על עקרונות היררכיים ויסודות של ציות ומשמעת מציב פרדוקס מהותי. המשותף לארבעת הנרטיבים הללו הוא התפתחותה של עמדה מערערת, חושבת, בודקת ובוחנת מול הארגון הצה"לי, שלא ניתן לראותה עוד כמיוחסת לפרטים ספציפיים או להקשרים ייחודיים, אלא למגמה ארגונית.
- הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.**

דברים דרך האינטרנט וזה מייצר בלבול. למשל, העניין של המרפאות, המשכורות שלנו, תר"ש "גדעון". מקבלים את מרבית המידע מסביב. [...] יכולים לשאול אותך על הדברים האלה, ואתה יודע בדיוק כמוהם מהמבזק. זה גורם לפקפוק ביכולות שלך בתור מפקד, אם בחדשות יודעים יותר ממך. אתה מאבד את הסמכות והיכולת".

מהציטוט האחרון ניתן ללמוד כי הרשתות החברתיות, שבהן קיים הרבה ידע ומידע, מעצימות את התחושה שנשחק כוחם של המפקדים. התחושה הזאת אינה קשורה כמובן אך ורק להתפתחויות הטכנולוגיות. היא קשורה לתהליכים חברתיים, תרבותיים וערכיים רחבים יותר. בהקשר הארגוני משפיעות ההתפתחויות האלה על חלוקת הכוח, כך שהידע כמקור כוח מפורז ומבוזר בכל חלקי הארגון וגם מחוצה לו, ואינו נצבר ומיושם על-ידי אדם אחד - זה העומד בראש ההיררכיה הארגונית - המפקד.

כך נוצרים מודלים של מנהיגות והובלה, המבוססים על מנהיגות משותפת, על מנהיגות מבוזרת ועל מנהיגות אותנטית. לא עוד המנהיג מתיאוריות "האב הגדול" ודמות המפקד כמקור ידע מרכזי, אלא שימוש בכוח הקבוצתי וברתימתו לתהליכי מנהיגות משותפים.¹⁹ מהראיונות עם המפקדים עולה שהם מדגישים את הצורך במקורות כוח והנעה חדשים המשקפים תפישות רשתיות שבעיניהם מתאימות יותר כיום. בתוך כך ציינו המפקדים בהרחבה את השיח עם פקודיהם בתור הפרקטיקה המרכזית להנעה.

ואולם, יש להדגיש שלצד דפוסי הפעולה הרשתיים מפקדים מיישמים פרקטיקות שונות, ואף מבקשים לחזק אותן, כדי לשמר את מקורות הכוח המסורתיים. כך, למשל, מפקדים מדגישים את הדוגמה האישית, ואף יותר מכך את הדוגמה האישית הנדרשת מהם גם שאינם בתפקיד לנוכח החשיפה ברשתות החברתיות.

המובן השני של נרטיב שחיקת כוחם של המפקדים מול המערכת הוא התחושה שפוחתת יכולתם להשפיע על מסלולי הפיתוח והקידום של פקודיהם. זאת בשל השינויים שנעשו במודל הקבע. סא"ל בתומכ"ל טען בריאיון עמו במסגרת הערכת מצב מנהיגות: "הקצינים רוצים לשמוע את התשובה מהבכיר ביותר, מקצין החיל או מרמ"ח תוא"ר. לא כי הם לא סומכים, אלא כי תמיד יש תקווה. אחרי שהיה אצל קצין, חייל אמר לי 'עכשיו אני מבין'. שאלתי אותו אם הוא לא הבין קודם לכן, והוא ענה 'הייתה לי תקווה שמקבל ההחלטה ישנה את דעתי'".

גם בהקשר הזה מתפתחות פרקטיקות פיקודיות ומנהיגותיות



תשתית משנה תרבות

האתגר האסטרטגי

תר"ש "גדעון" הובילה להבשלת ההבנה שלצה"ל יש הזדמנות לתהליך אבולוציוני בעולם התשתיות והבנייה, המשלב תפישה מבצעית, מדיניות, תהליכים ותרבות. צה"ל נדרש להתאמה מאוזנת של התשתיות לצורכי משרתיו



עיר הבה"דים. חלק ממערך של פרויקטים שמהווים אמצעי מרכזי לחיזוק הנגב בהיבט של הון אנושי והשפעה על פיתוחו מחד גיסא, והזדמנות לשיפור האפקטיביות המבצעית של מערכות המודיעין והתקשוב מאידך גיסא

מימוש מהירות ואומץ להגשימה. הדוגמה האחרונה מלמדת על ההבדל בין הקמת תשתיות ברוב המקומות בעולם ובין העם והתרבות בישראל; בין תכנון אבולוציוני ארוך טווח המתעצב לנוכח תמורות גלובליות ובין מציאות ישראלית של אתגרים ביטחוניים ומתן מענה בטווח זמן קצר. נראה שאלה הביאו להקמת מדינה יציבה ובטוחה במחיר של תרבות מאולתרת, המתאפיינת בארעיות ובמרחב קולקטיבי חסר. בשנים האחרונות יש שינויים במיקומה של המטוטלת בין הצרכים של התשתיות הלאומיות ובין צורכי הצבא. העתקת בסיסי צה"ל לנגב במסגרת פרויקט "שוה"ם" (שיווק והעתקת מחנות) הם הזדמנות היסטורית למהלך תכנוני, תרבותי ואנושי משולב. אנחנו נמצאים בתהליך מואץ של העידן הגלובלי, ומאמצים מודלים של

במהלך ההיסטוריה היו מפעלי הבנייה הגדולים ביטוי פיזי למדיניות של השלטון ולתפישה הדתית בחברה. קבלת החלטות על-פיהן ואופן מימושן נייזו מתרבות, מכלכלה ומערכים והזינו אותם. המצרים האמינו במסע אל החיים שלאחר המוות, ולכן הארכיטקטורה שלהם הייתה ליניארית: ציר של אובליסקים ומקדשים, החוצה את הנילוס, שדרכו צעדו תהלוכות עד הפירמידות. התפישה של הרומאים הייתה שיש לתכנן את הערים על שני צירים – הקרדו והדוקומנוס. הרומאים האמינו בדמוקרטיה, ולכן יצרו שטחי כינוס לעם בהצטלבויות, מוסדות שלטון בקצותיהם, וכן הקימו רשת מסועפת של תחבורה לשימוש העם והצבא. התפישה שהנחתה את היישוב העברי בשנים שלפני הקמת המדינה הייתה "חומה ומגדל". החלוצים הוכיחו שגם כאשר המשאבים דלים ניתן להגיע למטרה באמצעות רעיון טוב, דרכי

מנהל התכנון בישראל

מנהל התכנון הוא הגורם האחראי במדינת ישראל על גיבוש מדיניות תכנון ארצית בנושאים שונים ועל יישום מדיניות הממשלה. הוא מנחה מקצועי העוסק בתחומים הבאים: תכנון מרחבי, תשתיות ומגורים, תכנון אסטרטגי, רגולציה ברישוי ובבנייה, תפעול שליטה ובקרה. מנהל התכנון יוזם תוכניות מתאר ארציות ומקדם אותן וכן מאשר תוכניות מחוזיות ומקומיות. הוא מפעיל את מוסדות התכנון הארציים, מטפל בתוכניות מפורטות, מכין ומקדם הצעות חוק לשינוי חוק התכנון והבנייה ותקנות בהתאם לכך.

ביולי 2015, בעקבות החלטת הממשלה, הועבר מנהל התכנון משרד הפנים למשרד האוצר, והוגדר כיחידת סמך ממשלתית. מערכת התכנון בישראל נועדה בעיקר להסדיר את שימושי הקרקע במדינה. הבסיס לפעילות של מערכת התכנון הוא חוק התכנון והבנייה התשכ"ה-1965, וקיימת גם חקיקת משנה ענפה בתקנות התכנון והבנייה.

תפישת התשתיות של צה"ל במרחב הייתה תולדה של בסיסים שהתקבלו בירושה מתקופת המנדט הבריטי. מוצבים ושטחי אימונים הוקמו תוך התעלמות מן הצורך בפיתוח בר קיימא, זאת בשל הרצון לתת מענה מידי ובשל הצבה הדדית של גבולות בין התשתית האזרחית לפעילות המבצעית

המנגנון בצה"ל

מחלקת תשתיות ופריסה באג"ת היא מנהל התכנון של צה"ל. המחלקה נמצאת בצומת משמעותי שבין גופים ומקבלי החלטות בצה"ל, מוסדות תכנון ומוסדות שלטון. על העומדים בראשה לוודא כי קיימת בידיהם תמונה שילובית, שתאפשר להתוות דרך, לגבש את עמדת צה"ל ולהגן עליה מחד גיסא, ולמנף הזדמנויות מול הגורמים השונים מאידך גיסא. למחלקה יש נציגות רשמית בוועדות מחוזיות, ויש לה סמכויות קבועות בחוק בנוגע לוועדה למתקנים ביטחוניים. המקבילה בצה"ל למערך מוסדות התכנון היא נציג השר בוועדות הארציות, גופי בניין כוח לתשתית בגופים ובזרועות וגורמי הנדסה והתקשרות בגופים ובמשרד הביטחון. המחלקה מקיימת תהליך אסדרה (רגולציה) ובקרה בנושאים ייעודיים. מתקיימים תהליכי ייזום וניתוח צרכים משותפים עם הגופים, ונבנית תוכנית עבודה והובלת פרויקטים מטכ"ליים.

יחסו של צה"ל

תפישת התשתיות של צה"ל במרחב הייתה תולדה של בסיסים שהתקבלו בירושה מתקופת המנדט הבריטי. מוצבים ושטחי אימונים הוקמו תוך התעלמות מן הצורך בפיתוח בר קיימא, זאת בשל הרצון לתת מענה מידי ובשל הצבה הדדית של גבולות בין התשתית האזרחית לפעילות המבצעית. גם כאשר החלה להתגבש תפישת



אל"ם ענת טוקר אלפרט, רמ"ח ת"פ (תשתיות ופריסה) באג"ת

אדריכלות ותכנון אסטרטגי בארץ ובצה"ל. המהלך יכול לאפשר קיום ואחזקה פונקציונליים ואפקטיביים לצד אימוץ עקרונות ומנגנונים של תכנון אסטרטגי ופיתוח בר קיימא. צעדים אלה יכולים להוביל להקמת תשתיות ההולמות את ציפיות הפרט ואת הרוח הקולקטיבית החדשה.

מאפייני מדיניות התכנון והשפעתה במהלך השנים

תכנון לאומי והשפעות פוליטיות

מצבה הביטחוני של ישראל ויעדיה הלאומיים בהתיישבות ובקליטת עלייה העמידו בשנות ה-50 של המאה ה-20 נושאים פיזיים ודמוגרפיים בראש סדר העדיפויות של המדינה. עקרונות תכנון לאומי יצרו מדרג של יישובים במרקם עירוני ועורקי תחבורה ראשיים. למרות זאת בוצעו רוב הפרויקטים במהירות ובתנאי אי ודאות מכורח המציאות. המיתון בשנות ה-60 הקשה על יכולת הביצוע של המפעלים ועל הגשמת התוכניות. בשנות ה-70 החלה התעוררות ונוספו נושאי תשתית פיזית ופיתוח כלכלי וחברתי, שבאו לידי ביטוי בשיקום שכונות, בהקמת המצפים בגליל ובהקמת נתיבי איילון.² בשנות ה-80 וה-90 הלכה וגברה ההכרה בחשיבות של שפה אדריכלית, של שיש על אסתטיקה, של רווחה ושל פיתוח עירוני בקרב האוכלוסייה ומקבלי החלטות. זאת לצד הנחיה מובנית במוסדות התכנון השונים.

תהליכי תכנון אסטרטגי "ישראל 2020" ו"ישראל 2048"

ב-1997 פורסמה תוכנית "ישראל 2020"³ - פרויקט תכנון גדול, שבו השתתפו בכירי הקהילה המקצועית והאקדמית, משרדי ממשלה ורשויות ממלכתיות, זאת מתוך כוונה לגבש תפישת כוללנית ארוכת טווח של תכנון לישראל. עקרונותיה אומצו על-ידי תמ"א 35 (תוכנית שמטרתה לתת מענה לצורכי הבנייה והפיתוח בישראל תוך שמירה על השטחים הפתוחים ועל עתודות הקרקע) שאושרה על-ידי הממשלה ב-2005, ובכך תורגמו לתוכנית סטטוטורית המחייבת את כל רובדי התכנון בישראל.

ב-2014 התקיימה סדנת חשיבה אסטרטגית בתחום המרחבי - "ישראל 2048".⁴

בין היתר נידונו בה גידול האוכלוסייה ותהליכי הפרוור במקביל לעלייה ברמת הרווחה. התהליכים האלה מובילים להגברת הביקוש לקרקע (לעיתים על חשבון הקמת מתקני תשתית לאומיים), לגידול בנסועה (קילומטרז') ולפגיעה בסביבה (זיהום האוויר ואיום על שטחים פתוחים לחקלאות ועל המגוון הביולוגי).



בין הצורך הלאומי של שיווק הקרקעות הזמינות, פיתוח אזורים מגורים, תעסוקה, מסחר ותירות ובין הצורך של צה"ל לבצע תהליך של פריסה מחדש. גיבוש הפרויקטים בוצע תוך בחינת תהליכי בניין הכוח הצפויים של צה"ל והאתגרים המבצעיים הצפויים לו. במקביל החלו בצה"ל לבחון את תפישות התכנון והתפעול תוך התאמתן לסטנדרט הקיים כיום. במסגרת פרויקטי "שוה"ם" השונים הוחלט בין היתר על הקמת מרה"ס (מרכז הספקה אחוד), על תוכנית לפינוי שדה התעופה שדה דב ועל הקמת "נווה צדק" (רפורמה המאפשרת הקמת מתקן כליאה אחוד של צה"ל וקריה משפטית). בינואר 2015, לאחר תהליך ארוך של משא ומתן, התקבלה החלטת הממשלה 2392 שקבעה את מסגרת המהלך. ההסכם שנחתם כמה חודשים לאחר מכן בין משרד הביטחון משרד האוצר, רשות מקרקעי ישראל, ובתמיכתו של משרד ראש הממשלה, קבע באופן סופי היקף תמורה של כ-14 מיליארד שקלים ל-40 הפרויקטים הנדרשים להקמה. מימוש המהלך יגרום לקפיצת מדרגה בתחום התשתיות בצה"ל, ובד בבד יאפשר למדינה להקים כ-60,000 יחידות דיור באזורי הביקוש וכן למעלה מ-3 מיליון מ"ר של שטחי תעסוקה, מסחר ושירותים על הקרקעות של המחנות המתפנים.

ההזדמנות הטמונה בתר"ש גדעון

השינוי התפיסתי שחל בצה"ל במסגרת המהלכים העצומים בשיתוף המדינה, כפי שבאו לידי ביטוי בהסכם על מעבר קריית ההדרכה, והחלטות הממשלה 3161 ו-2392 - כל אלה הם בבחינת שינוי אסטרטגי וטקטי. השינוי הזה אף התעצם על רקע התהליך המשולב והיעדים שהוצבו לתכנון תר"ש גדעון, ובהם: העלאת המוכנות ואיכות האימונים, שיפור הרציפות ואורך הנשימה, רפורמות בתפישה בתחומי הארגון, הוצאה לשכר, ההספקה והאנרגיה והתייעלות בהם. אלה הביאו לקפיצת מדרגה משמעותית בתשתיות האימונים ביבשה; במוכנות של כוחות המילואים באמצעות שיפור תשתיות הימ"חים ורמות המלאים ואימונתם; בתשתיות מבצעיות; בתשתיות "לב מחנה" ובעטיין השקעה בפרט, בתשתית רשתית ועוד.

בסקר של ממד"ה שנערך לאחר המעבר לקריית ההדרכה נמצאה עלייה בשביעות הרצון בתחומי המנהלות וסביבת הלמידה. כמו כן

תכנון, וגברה הדומיננטיות של מוסדות התכנון בארץ, ובמקביל עלו רמת החיים בארץ וסטנדרט הבנייה בצה"ל, בחר צה"ל לבדל את עצמו מן התהליך. זאת מנקודת מבט שרב השונה על הדומה, ששינוי מפר את הגמישות הנדרשת - כל אלה בלי לבחון בראייה רחבה את פוטנציאל ההתפתחות.

לאן מועדות פניו של צה"ל?

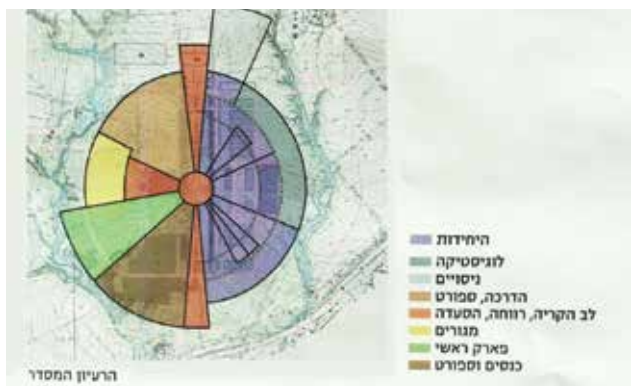
פרויקטי צה"ל בנגב

באפריל 2011 קיבלה ממשלת ישראל את החלטה 3161 - מימוש המהלך המשמעותי של מעבר יחידות אמ"ן ותקשוב לנגב, מהלך שעלותו הכוללת 19 מיליארד שקלים. ההחלטה הייתה אמצעי מרכזי לחיזוק הנגב בהיבט של הון אנושי והשפעה על פיתוחו מחד גיסא, והזדמנות לשיפור האפקטיביות המבצעית של מערכות המודיעין והתקשוב מאידך גיסא. במסגרתה נקבעה שותפות בחלוקת המקורות בין משרד האוצר, רשות מקרקעי ישראל ומשרד הביטחון. סוכם הצורך בגיבוי של מעטפת תשתיות לאומיות, שתפותח על ידי המדינה, ושל מעטפת משאבי אנוש. אלה יאפשרו את המעבר המסיבי של אנשי הקבע לשירות באזור הדרום. ההנחה היא שהמעבר לשירות בדרום יביא לעלייה במספרם של היוקמים (אנשים הנוסעים בקביעות מן הבית למקום העבודה הנמצא ביישוב אחר - בדרך כלל בעיר גדולה יותר) ויהיה גם פוטנציאל למעבר בפועל של אנשי הקבע ומשפחותיהם. כך או כך, מדובר בשינויים דמוגרפיים, חברתיים, תעסוקתיים וכלכליים משמעותיים. המהלך מתקיים על רקע תנופת בנייה, מענה טכנולוגי הולם ופנייה לפרסום מרכזים בשיתוף יוזמה פיננסית פרטית (PFI - Private Finance Initiative) - שיטה המשלבת את צורכי ההקמה והתפעול עם יתרונותיו של המגזר הפרטי.

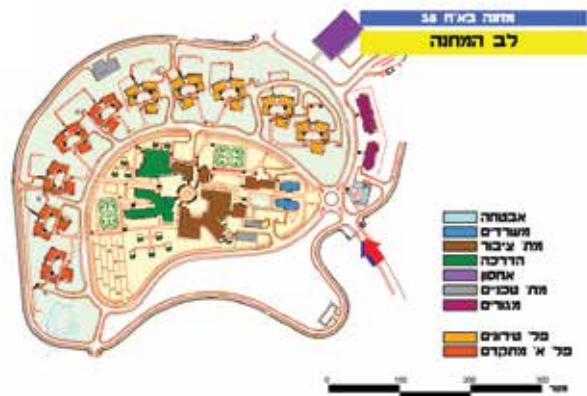
פרויקטי שוה"ם

במסגרת החלטה 3161 נקבע גם שנדרש לקדם מהלך משלים המאפשר את הפינוי של מחנות צה"ל באזור מרכז הארץ. בצה"ל החלו ליזום מהלך, שבבסיסו היגיון כלכלי, שלפיו מכירת הקרקעות של המחנות המתפנים באזורי הביקוש תממן הקמה של מחנות ופרויקטים חלופיים באזורי הפריפריה. כך תיווצר זהות אינטרסים

תרשים 2: תוכנית אב קריית המודיעין - דוגמה לתפיסת תכנון מרחבי תוך ניתוח זיקות וגידול עתידי



תרשים 1: תוכנית אב לבא"ח





מימוש המהלכים יאפשרו שיווק של כ-60,000 יחידות דיור ולמעלה מ-3,000,000 מ"ר של תעסוקה, מסחר ושירותים ציבוריים

היקפים אלו עולים על הקיים בערים: רעננה, גבעתיים ומודיעין עילית

של סגפנות בתשתית תומכת, ובקשב הנדרש לאחזקתה. על צה"ל להמשיך ולאמץ גישה תהליכית של ניתוח ובחינת חלופות, להרחיב היבטים כלכליים וסביבתיים כחלק מעקרונות התכנון, למקדם תשתיות משותפות במחנות רב-יחידתיים ולאמץ שיטות התקשרות חדשות ומודלים כלכליים.

התשתית היא לעיתים הגורם המחולל ולעיתים הגורם המאפשר. תפקידה של מחלקת תשתיות ופריסה לשמש מנהל תכנון בצה"ל, בין היתר אסדרה, להציב יעדים ועקרונות בפני מערכת התכנון של צה"ל על כל גורמיה, ולמנף הזדמנויות ואינטגרציה לייצוג הצרכים של הגופים השונים וההגנה עליהם.

עומדים בפנינו עקרונות ומנגנונים מעולם התכנון האסטרטגי העירוני, והפגנת פתיחות כלפי השפעות הדדיות בעולם האזרחי. אלו, במקביל להפגנת גישה תהליכית של קבלת החלטות לטווח קצר וביניים, מתוך רעיון מסדר לטווח ארוך לטיוב ההיזון החוזר בין תהליכי הערכת המצב ותהליכי התכנון בצה"ל, יאפשרו שיח מקצועי ואפקטיבי רחב יותר בין בניין הכוח והפעלת הכוח ובין הדרגים המקצועיים של צה"ל, משרד הביטחון ומוסדות התכנון.

המטוטלת המאזנת בין צורכי צה"ל והחברה החלה בתנועתה. מהלכי צה"ל לנגב ופרויקט "שוה"ם הם הזדמנות היסטורית לאפשר קיום פונקציונלי ואפקטיבי לצד תשתיות לב מחנה, מתן ביטוי לשינויים ארגוניים תוך ניהול מושכל של המשאבים. כמו כן, הזדמנות להתוות תוכנית אינטגרטיבית לצורכי הפרט, לתפישות התכנון, לתרבות הארגון, לגידול ולשינויים עתידיים. כל אלו אתגרי התקופה שעוד עומדים בפנינו.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

נמצא בסקר שחלה ירידה במדדי נשר משירות, פניות לקציני בריאות הנפש וקבילות חיילים. אמנם לא ניתן לשייך זאת ישירות לשיפור בתשתית, אך ייתכן שזאת אחת הסיבות.

מתווה התר"ש וההסכם עם משרד האוצר מביאים ליציבות תקציבית המאפשרת לצה"ל תכנון מחושב של השקעות ניכרות. הדבר עולה בקנה אחד עם התפישה שהתשתית היא מוטיב משלים⁵ שניתן לספק מענה בר-קיימא להשתנות האתגרים המבצעיים ולהוביל לשינוי תרבותי בתפישה של המשרתים בצה"ל וציפיותיהם, ולא פחות חשוב - של החברה הישראלית. הניסיון מוכיח שבמקומות שבהם הוקמה תשתית בסטנדרט גבוה, תוך שימת דגש על תשתיות לפרט (מגורים, מקלחות ושירותים), יש ירידה ברמת הוונדליזם ושמירה על איכות התשתיות לאורך זמן.

צה"ל החל לאמץ כלים מדיסציפלינות של תכנון ערים ואזורים וכלים מתקדמים לניהול פרויקטים, זאת מתוך רצון ליעל את תהליכי התכנון והביצוע, לבחון תפישות אחזקה, תפעול ולוגיסטיקה, ולמעשה, לנתח את השפעתם על כל שלבי הפרויקט - הייזום, התכנון, הביצוע, התפעול והאחזקה בראיית עלות מחזור חיים (LCC - Life Cycle Cost).

אלו מתקיימים במקביל להתהוות תפישה סטטוטורית, להקמת בסיס ידע ונורמות מול צורכי הגופים ולשימוש שיטתי בכלי של תוכנית אב לבסיסים כביטוי פיזי לפריסה. התהליכים האלה תומכים מתן מענה לתפישה מבצעית ותפעולית, יעדים לבנייה בת קיימא, מעבר לבנייה רוויה, התייעלות אנרגטית ועוד. הם תואמים את הלך הרוח של מוסדות התכנון, ומלווים בצמצום החרגות רלוונטיות והידוק הבקרה, בשותפות גורמים רלוונטיים לרפורמות ב"חוק התכנון והבנייה", בשותפות במהלכים לאומיים הנוגעים לתשתית ועוד. הפוטנציאל הגלום בפרויקטי מעבר צה"ל לנגב ופרויקט "שוה"ם עדיין לא מוצה. הפרויקטים שבוצעו עד עתה הובילו לכמה שינויים משמעותיים:

- פריסת מחנות צה"ל.
- יישום תפישות וכלי תכנון גם במערכת הביטחון.
- הבנת הצורך בניהול מקרקעין צבאי כמשאב יקר ערך הנמצא במחסור במדינה.
- גיבוש פתרונות לאומיים להסעת המונים לבסיסים. כל אלה תוך תיאום בין תוכניות מתאר ארציות ותוכניות אופרטיביות של רשויות באופן המשפיע על פיתוח של אזורי ההתיישבות הסמוכים. תהליכים אסטרטגיים דומים ל-"2020" ול-"2048" מתקיימים בצה"ל גם כיום - "צה"ל 2030" ו"אסטרטגיית הזינוק" שמובלת באג"ת. אלה מהווים מצע מחשבתי בעל השפעה פוטנציאלית על ההיערכות בעתיד ועל מקסום הזדמנויות בנוגע לתשתית הצבאית ולתשתית הלאומית.

סיכום

תר"ש "גדעון" הובילה להבשלת ההבנה של צה"ל יש הזדמנות לתהליך אבולוציוני בעולם התשתיות והבנייה, המשלב תפישה מבצעית, מדיניות, תהליכים ותרבות. צה"ל הוא צבא העם, ולכן הוא נדרש להתאמה מאוזנת של התשתיות לצורכי משרתיו. נראה שצה"ל בחר לנפץ את הבועה של ההתבדלות, להוביל ולתת ביטוי לשינוי בסדר העדיפויות הלאומי, לשנות פרדיגמות של "כאן ועכשיו" בכל מחיר,



קצינים לוחמים בתחילת שירות הקבע ערב המלחמה

לעומת התוכנית הרב-שנתית "גדעון"

מה משמעותן של תקופה "הרואית" של מלחמות קיומיות לעומת תקופה "פוסט-הרואית" של מלחמות, אשר אינן בגדר איום קיומי, על הלכי רוח ועל תפישות בציבור בנוגע לשירות צבאי מטעמים אידיאולוגיים

לוחמי צה"ל ברמת הגולן - במהלך מלחמת ששת הימים. האם הלוחמים של מלחמת ששת הימים היו שונים באופן משמעותי מן הלוחמים של צה"ל כיום? האם התחבטו יותר בשאלות קיומיות וערכיות? האם צה"ל היה באמת מערכת ארגונית אחרת, טובה יותר?



ד"ר עוזי בן-שלום, ראש החוג לסוציולוגיה
ואנתרופולוגיה באוניברסיטת אריאל



ד"ר מוטי ספראי, ראש היחידה למדידה
ולהערכה במכללת הרצון



ב-1966 פרסמו החוקרים ד"ר יהודה אמיר וסגן שלמה יהודה דו"ח מחקר מקיף על החתימה לשירות קבע ארוך של קצינים זוטרים במערך השדה העומדים בפני שחרור. צוות המחקר סיכם את ממצאיו כך: "הקצונה הזוטרה בצה"ל מתייחסת, כמעט ללא יוצא מן הכלל, ל'צבא הקבע' כאל מקום עבודה. היא שוקלת את היתרונות ואת החסרונות של מקום עבודה זה בהשוואה לאלטרנטיבות האחרות שיש לה בשוק העבודה, או בשטחי עיסוק אחרים בהם היא מעוניינת. גורמים כגון 'התנדבות' לצבא הקבע, 'ציונות' ו'ייעוד', לא נכנסים למערכת השיקולים של הקצין הזוטר בדבר החלטתו להישאר או לא להישאר בקבע. [...] אין זה אומר בהכרח שהציונות פסקה מלהיות גורם מניע את הציבור בנדון. התרשמותנו שנוער זה בכללותו מוכן להתנדבות, למאמץ, לפעילות למען מטרה לאומית או חברתית נעלה - אולם ההשאות בצבא קבע לא נחשבת לגביהם ציונות, הגשמה וכו".

השיקולים של הקצינים לחתימה לשירות קבע נוסף, את ההחלטה שקיבלו בפועל ואת דעתם על השירות הצבאי לאחר שהשתחררו מן השירות.² הדוח נערך בעסר"ק (ענף סיווג וקידום מקצועות) במחלקת הארגון של אגף כוח האדם - הגוף שהיה מופקד באותה עת על עריכת מחקרים בתחומים האלה. המחקרים המשיכו ביחפ"ץ (יחידה לפסיכולוגיה צבאית), שהפכה לימים למחלקה למדעי ההתנהגות.³ במחקר רואיינו באופן יסודי 185 קצינים בדרגת סג"ם - כל אוכלוסיית הקצינים בוגרי קורס קציני חי"ר ואג"ם, שעמדו בפני שחרור בחודשים מרס-אוגוסט 1964. החוקרים מצאו כי מעט מאוד קצינים בחרו להמשיך בשירות קבע קרבי, וכי השיקולים של אלה שהחליטו להמשיך בשירות הקבע היו נקודתיים ואישיים, ולא אידיאולוגיים.

צוות המחקר סיכם את ממצאיו כך: "הקצונה הזוטרה בצה"ל מתייחסת, כמעט ללא יוצא מן הכלל, ל'צבא הקבע' כאל מקום עבודה. היא שוקלת את היתרונות ואת החסרונות של מקום עבודה זה בהשוואה לאלטרנטיבות האחרות שיש לה בשוק העבודה, או בשטחי עיסוק אחרים בהם היא מעוניינת. גורמים כגון 'התנדבות' לצבא הקבע, 'ציונות' ו'ייעוד', לא נכנסים למערכת השיקולים של הקצין הזוטר בדבר החלטתו להישאר או לא להישאר בקבע. [...] אין זה אומר בהכרח שהציונות פסקה מלהיות גורם מניע את הציבור בנדון. התרשמותנו שנוער זה בכללותו מוכן להתנדבות, למאמץ, לפעילות למען מטרה לאומית או חברתית נעלה - אולם ההשאות בצבא קבע לא נחשבת לגביהם ציונות, הגשמה וכו".⁴ מעטים מן המראיינים אמרו כי הם מוכנים לחתום על שירות קבע

מלחמת ששת הימים נחשבת לתקופת "תור הזהב" של מלחמות ישראל, שבה הופגנה גבורה בלוחמת תמרון נגד אויבים בעלי עוצמה כבירה. זאת בניגוד לקצב הלחימה של צה"ל בעשור האחרון מול העוצמה של אויביו. האם הלוחמים של מלחמת ששת הימים היו שונים באופן משמעותי מן הלוחמים של צה"ל כיום? האם התחבטו יותר בשאלות קיומיות וערכיות? האם צה"ל היה באמת מערכת ארגונית אחרת, טובה יותר? המאמר הזה מבוסס על מחקרים שנערכו בנושא במשך השנים והכוללים בדיקות שיטתיות ביחס למניעי השירות של הקצינים הזוטרים - קרביים ותומכי לחימה - לשירות בקבע.

המניעים של מפקדים זוטרים לבחירה בשירות קבע ארוך מעסיקים את אנשי כוח האדם של צה"ל מאז ומתמיד, והיו מוקד מרכזי במחקר החברתי היישומי שבוצע בצבא.¹

מטרת המאמר היא לערוך השוואה קונספטואלית בין המניעים לבחירה בשירות קבע במערך השדה בתקופה שקדמה למלחמת ששת הימים (1964-1966) ובין המניעים בתקופת הכנת התוכנית הרב-שנתית "גדעון". אמנם מבחינה אמפירית אין בידינו את הכלים לערוך השוואה שיטתית וסדורה, אולם התבוננות על המאמרים מאפשרת לחלץ את הנחות היסוד והתפישות העקרוניות ביחס למניעי ההישארות.

נקודת ההתייחסות הראשונה

ב-1966 פרסמו החוקרים ד"ר יהודה אמיר וסגן שלמה יהודה דו"ח מחקר מקיף על החתימה לשירות קבע ארוך של קצינים זוטרים במערך השדה העומדים בפני שחרור. המחקר בחן באופן מעמיק את

נוסף ממניעים של תרומה לכלל, ציונות, או מתוך אהבת החיים בצבא. גם מניעים מחושבים של השגת תגמולים חומריים לטווח הארוך היו לא משמעותיים. החוקרים הבחינו בשש קבוצות הקיימות בקרב הקצונה:

- א. מעטים הנשארים בצבא מתוך תחושת ייעוד מקצועי ושליחות ציונית, או משום שהם אוהבים את הארגון הצבאי.
- ב. מעטים הנשארים בצבא מתוך שאפתנות ורצון בכוח ובשררה.
- ג. קבוצה גדולה יחסית של קצינים הנשארים בצבא מכיוון שאין להם כרגע חלופה ברורה, והשירות בצבא הוא אופציה נוחה בעבורם.
- ד. קבוצה של קצינים הנשארים בצבא מסיבות אישיות, בין היתר רצון לחסוך כסף לתקופה שלאחר הצבא. לקבוצה הזאת יש תכניות מעורפלות בנוגע לעתיד. החוקרים סברו שהקבוצה הזאת היא בעלת רמה ויכולות גבוהות ושניתן להשפיע על המשתייכים אליה להמשיך בשירות. הדוח התייחס בעיקר לשיקולים של אלה הנמנים עם הקבוצה הזאת ולדרכי ההשפעה עליהם.
- ה. קבוצה לא גדולה של קצינים שהחליטו לעזוב, אך ניתן להשפיע עליהם בדומה לקבוצה ד'.

הקמת משפחה. מהסיבה הזאת התמקדו המרואיינים בנושאים של לימודים ומימוש פוטנציאל אישי. במחקר הוצגה ההחלטה על לימודים אקדמיים כאופציה מנוגדת לשירות הצבאי, ואף הועלתה אפשרות להקמת אוניברסיטה צבאית שתוכל לגשר על הניגוד הזה. הקצינים שרואיינו ציינו את תנאי השירות הייחודיים של שירותם שהתאפיינו בארעיות רבה של צוותי היחידות והמפקדים ובהיעדר תנאים של חיים קבועים, ובהם מגורים וציוד פרטיים. יש לציין שבדוח הזה לא הוזכרו כלל מושגים של קצונה קרבית כמקצוע הכולל רובד אקדמי או עיוני שבו הקצינים יהיו מעוניינים להשתלם ולהתמקצע במשך הזמן. המחקר בדק את הקצינים שנשאלו במחקר לאחר שחרורם מן הצבא ומצא כי רובם למדו במוסדות להשכלה גבוהה.

נקודת התייחסות השנייה

בחינת המניעים לשירות קבע כיום מראה שבמובנים רבים דבר לא השתנה. פרנקל וספראי⁶ בחנו והשוו בין עמדות של קצינים צעירים שעזבו את הצבא לכאלה שהמשיכו בשירות תקופה מסוימת. ניתוח הממצאים שנאספו בקרב הקצונה הצעירה עד דרגת סגן בשירות הקבע, הכוללת שיעור גדול של קצינים לוחמים בדרג המ"מ והסמ"פ, מראה שהמניעים של הפרט להמשיך השירות או לעזיבת הצבא אינם מעוגנים בתפישות של הלחימה כמקצוע או של קריירה צבאית מקצועית לטווח הארוך.

הממצאים של המחקר האחרון מלמדים כי כמעט שלא קיימים הבדלים בין עמדות הקצינים הנשארים והעוזבים בנוגע לשביעות הרצון ממגוון רחב של היבטים ארגוניים - שכר, מסלול שירות, תפקיד ועוד. הרושם המתקבל מן הנתונים הוא שרוב הקצינים הצעירים - הן אלה שנשארים והן אלה שעוזבים - אינם רואים כלל בשירות המקצועי לטווח הארוך חלק מן השיקולים שלהם בהיותם בשלב הראשוני של שירות הקבע שלהם. מנקודת המבט שלהם, עזיבתם את הצבא אינה בשל אי שביעות רצון מן המתרחש בצבא, אלא בשל תפישה בסיסית ומושרשת שלפיה הקצונה הזוטר היא שלב מסוים ומתוחם - מעין הרחבה של שירות החובה שאינו קשור לתוכניות לטווח הארוך או לזהות המקצועית שלהם.

נראה שעזיבת שירות הקבע קשורה לגורמים שמחוץ לשירות - לתוכניות אישיות, לחלומות, לשאיפות מקצועיות ולרצון להתנסות בסביבות חיים מגוונות. ואולם נראה שלסוגיות של תפישת הלוחם כתפקיד מקצועי אין מקום משמעותי בקבלת ההחלטה האישית על המשך השירות בצה"ל, לפחות לא בשלבים המוקדמים של שירות הקבע. התרומה והשליחות הם אמנם מניעים מוצהרים להמשך השירות, אולם ההצהרה בדבר חשיבותם משותפת לעוזבים ולנשארים כאחד, ואין בהם כדי להסביר את ההבדלים בנוגע לנכונות להמשיך בשירות.

מובן שבקרב הנשארים בצבא שביעות הרצון מהתפקיד היא תנאי הכרחי להמשך השירות. במחקר נמצא שקצינים לוחמים צעירים נוטים לעזוב בעיקר בשל אי שביעות רצון מתפקיד ובשל תחושה שאינם תורמים לעשייה המבצעית. בחלק מן המקרים קשורה לעזיבה אי שביעות רצון מקידום אישי, אך יש לציין שבשלב הזה בקריירה הקידום בדרגה הוא אוטומטי וקשור בעיקר לפז"ם, ולכן אי שביעות הרצון מן הקידום האישי קשורה כנראה אף היא להיבטים שונים של

החוקרים מצאו כי מעט מאוד קצינים בחרו להמשיך בשירות קבע קרבי, וכי השיקולים של אלה שהחליטו להמשיך בשירות הקבע היו נקודתיים ואישיים, ולא אידיאולוגיים

- ו. קצינים שהחליטו לא להישאר בקבע, והיו להם תוכניות מוגדרות יחסית בנוגע לעתיד. זו לטענת החוקרים הקבוצה הגדולה ביותר בקרב הקצונה הזוטר.
- צוות המחקר ציין את היעדרם של שיקולים אידיאולוגיים בהחלטה על חתימה לקבע כנראה משום שהיה מופתע מכך. עם זאת, החוקרים סברו כי שיקולים כאלה לא נעלמו, אלא היו משמעותיים פחות עבור הקצינים בנקודת הזמן שבה רואיינו.
- במבט לאחור ייתכן שהממצא הזה נבע באופן חלקי משיטת המחקר. כל הקצינים שרואיינו כבר השלימו את חובת השירות שלהם בתקופה שבה לא היו מבצעים צבאיים גדולים או פעילות צבאית מיוחדת. לפיכך ייתכן שסברו כי הם כבר מילאו את חובת תרומתם לכלל. סיבה אפשרית נוספת קשורה לאופן איסוף המידע ביחידת המחקר במרכז הארץ - מחקר שבו נכללו באופן טבעי שיקולים רחבים יותר בנוגע להמשך החיים. לעומת זאת, במחקר אחר שנערך על-ידי עסו"ק בבית-הספר לקצינים מצאו החוקרים שלשיקולים של תרומה לאומית היה משקל גבוה הרבה יותר.⁵
- בנוסף, רובם המכריע של הקצינים הללו לא היו נשואים, ואולי משום כך לא ראו בנושא החומרי ארוך הטווח שיקול מכריע בהחלטה להמשיך שירות בקבע. שיקולים כאלה נהפכים משמעותיים יותר לקראת

לוחמי צה"ל בסיני במהלך מלחמת ששת הימים.
ב-1966 צה"ל תפס את עצמו כערורן ומוכן לקלוט
לשורותיו בזרועות פתוחות את כל הקצינים שהיו
מעוניינים להישאר בשירות ועמדו בתנאי הסף



עליהם - הפריחה במשק ורמת השכר הגבוהה באזרחות כגורמים לעזיבה מחד גיסא, והמיתון במשק בתקופה שלפני מלחמת ששת הימים, שהוביל לירידה בשיעור עוזבי השירות מאידך גיסא. ב-1966 צה"ל תפס את עצמו כערורן ומוכן לקלוט לשורותיו בזרועות פתוחות את כל הקצינים שהיו מעוניינים להישאר בשירות ועמדו בתנאי הסף. נראה שכל האתגר בשימור כוח האדם היה קשור רק לרצונותיו ולעמדותיו של הפרט. ההנחה הזאת השתנתה לחלוטין בשנים שחלפו. החל משנות ה-80 נדרש צה"ל להתייעלות ולצמצום

מרכיבי התפקיד ומסלול השירות. במקרים רבים ההתחייבות הנוספת לשירות אינה אפוא בהכרח תוצר של בחירה עקרונית. היא משקפת אוסף של החלטות נקודתיות, שהתקבלו בצמתים שונים במשך מחזור החיים ובהתאם לנסיבות האישיות של כל אחד ואחד מן הקצינים הצעירים. כל אלה מבטאים את העובדה ששיטת הארגון של הקצונה הזוטרה בצה"ל נשמרת ללא שינוי - קצונה הצומחת מן השורות, ומבוססת על גיוס חובה שמטבעו הוא תחום בזמן.

ההרכב החברתי של הקצונה
שינה את פניו, וכיום משרתים
בצבא קצינים ממגוון רחב ביותר
של קבוצות חברתיות



משאבין.⁶ כחלק מהתחזקות התפישות הניאו-ליברליות בקרב מקבלי החלטות בישראל גברה הקריאה לצמצם את המחויבות של המדינה לתשלומי הפנסיה המוקדמת של משרתי הקבע בצה"ל. הביקורת הזאת הובילה לשני שינויים מבניים מרכזיים בשירות הקבע:
א. בשלהי שנות ה-90 הוחלט על יצירת חלוקה מבנית בין תקנים של קבע ראשוני זמני, שבו ניתן לשרת רק עד לתקופה של שבע שנים, לבין תקנים של קבע מובהק שבו ניתן להגיע לוותק המקנה זכאות

ההיגיון המשתנה של מערכת כוח האדם בצה"ל

עם זאת, ההתבוננות בדברים מנקודת המבט של הקצונה הזוטרה היא רק חלק אחד של התמונה בנוגע לסוגיית ההישארות והעזיבה. במישור הארגוני חלו בחמישים השנים האחרונות שינויים מרחיקי לכת במבנה שירות הקבע בצה"ל. ראשית, בעוד שבתחילת שנות ה-60 לא חייב מסלול הקצונה שירות נוסף בקבע, כיום מסלול הקצונה הקרבית מחייב שירות הנמשך לפחות 4-5 שנים. גם ההרכב החברתי של הקצונה שינה את פניו, וכיום משרתים בצבא קצינים ממגוון רחב ביותר של קבוצות חברתיות.

הנחת היסוד של אמיר ויהודה⁷ הייתה שצה"ל מעוניין ויכול לשמר את כל הקצינים המתאימים והאיכותיים בשירות קבע ארוך טווח. צה"ל של 1966 מוצג במחקר של אמיר ויהודה בארגון תוצאתי, שיכולת ההחתמה שלו היא נגזרת של שינויים במשק שלצבא אין השפעה

לפנסייה מוקדמת. במסגרת התוכנית הרב-שנתית "קלע" בשנים 2003-2006 נעשו צמצומים שהובילו לכך ששיעור תקני הקבע הראשוני עלו באופן דרמטי, כך שפחות משרתים בקבע ראשוני יכולים וזכאים להגיע לשירות קבע מובהק. במשך תקופה של עשור עלה שיעור תקני הקבע הראשוני מ-33% ליותר מ-50% מכלל תקני הקבע.⁹

ב. בשנת 2003 הוחלט על מעבר מפנסייה תקציבית, המשולמת מן התקציב השוטף של המדינה, לפנסייה צוברת, הממומנת על-ידי הפקדות שוטפות של העובד והמעסיק. הדבר משחרר את המערכת מן העלויות של תשלום הגמלה, לאלה שהגיעו לגיל הפרישה. החלוקה בין שירות קבע ראשוני לשירות קבע מובהק העצימה מאוד את תחושת הארעיות בקרב הקצינים הצעירים בשירות הקבע.¹⁰ מרכיב שני של שירות הקבע הראשוני, הנגזר במידה רבה מצמצום המחויבות של המערכת לביטחון תעסוקתי, הוא חיזוק התפישות התעסוקתיות ביחס לשירות הקבע.

עמרם כ"ץ ושר¹¹ ראו בשינויים במודל שירות הקבע ביטוי לתהליך של התחזקות המרכיבים התעסוקתיים בתפישת השירות, העלול לגרום לכך שהשירות הצבאי ילך וייתפס כמשלח יד אחד מני רבים, ויבחן על-פי אמות המידה של שכר ותנאי עבודה ביחס למשרות אחרות במגזר האזרחי. אנו סבורים כי כיום קיימת מגמה נוספת בשירות הקבע הראשוני, והיא "העזבה מבנית" מצדו של הארגון, שעליה הוא מצהיר באופן גלוי. ממילא רוב הקצינים הזוטרים רואים בשירות מצב זמני, והארעיות הזאת מובנית מכוח שיטת הארגון של סגל הקצונה. ניתן להראות בבירור שהשינויים המבניים האלה אינם פוסחים אף על המערך הלווחם, גם אם מבחינת הארגון אלה אמורים להיעשות בעיקר

המאפיינים והמניעים לשירות של המפקדים שלחמו בגבורה בשדה הקרב של מלחמת ששת הימים לא היו שונים באופן מהותי מאלה של המפקדים כיום

במערך תומכי לחימה.¹² אנו סבורים שניתן להרחיב את ההתייחסות לשירות הקבע הראשוני, ולראות בו ביטוי רחב להשתנות במאפייני הצבא לנוכח העלייה בחשיבותם של השיקולים הכלכליים. הגידול בשיעור המשרתים בקבע ראשוני נועד לפתור בראש ובראשונה את האילוצים הכלכליים, ולהביא לחיסכון בעלויות של השכר השוטף, שכן שכרם של משרתי הקבע הראשוני הצעירים והזוטרים נמוך באופן משמעותי מזה של משרתי הקבע המובהק. זאת, נוסף על צמצום בעלויות הפרישה המוקדמת מצה"ל.

סיכום

המסקנה העולה מהשוואה בין שתי התקופות היא שמנקודת המבט של המפקדים הזוטרים אי אפשר לדבר על תקופה "הרואית" של מלחמות קיומיות לעומת תקופה "פוסט-הרואית" של מלחמות

אשר אינן בגדר איום קיומי. נראה כי המאפיינים והמניעים לשירות של המפקדים שלחמו בגבורה בשדה הקרב של מלחמת ששת הימים לא היו שונים באופן מהותי מאלה של המפקדים כיום. יש לראות בדימוי של הקצונה ההרואית באותה עת הבניה חברתית מסוימת של נסיבות חירום, ואף של תוצאותיה המופלאות של הגבורה שהופגנה בשדה הקרב. ואולם, כאמור, ערב המלחמה לא נראה שהמחויבות האידיאולוגית הייתה המניע המרכזי בהחלטות בנוגע לשירות בקבע, והשפעתה הייתה שולית למדי. בנוסף, נראה שיש לתת משקל רב למערכות הארגוניות הבונות את הכוח הצבאי, מכשירות את כוח האדם ואף יוצרות את המסגרת שבתוכה פועלים המפקדים הללו ומקבלים החלטות על עתידם ומקצועם.

שירות החובה הוא מסמליו של "צבא העם" והוא אחד מעוגניו המרכזיים

טענתנו היא כי לשינויים ארגוניים ולרפורמות פנים-צה"ליות יש השפעה גדולה בהרבה ממה שמיוחס להם בהשוואה להלכי רוח ולתפישות בציבור בנוגע לשירות צבאי מטעמים אידיאולוגיים. ייתכן שמפקדים צעירים בתקופתנו היו מזדהים בנקל עם קצינים צעירים אחרים בני הדור ההוא – זאת לא בשל העובדה שהם שותפים למערכת ערכים מקצועית, אלא מכיוון שהמערכת הארגונית המכשירה אותם לתפקידים פועלת באופן דומה. אמנם הטענה הזאת אינה מבוססת על מחקר היסטורי מסודר, אך היא מעלה אפשרות חלופית להתבוננות בתהליכים ההיסטוריים, ופותחת פתח לבחינה מחקרית מחודשת של הנושא.

נוסף על ההיבטים הכלכליים של ההסתמכות על משרתי קבע צעירים, יש לכך היבטים חברתיים משמעותיים. במציאות של קצונה הצומחת מן השורות, הקבע הראשוני ניזון וצומח מתוך שירות החובה, וכפי שנטען לעיל, נחוה כהמשך טבעי של שירות החובה. שירות החובה הוא מסמליו של צבא העם והוא אחד מעוגניו המרכזיים. לפיכך, ההסתמכות הגוברת על קבע ראשוני מחזקת את התלות בגיוס החובה ובהיבטים מסוימים של מודל צבא העם. התפישה הרווחת במחקר האקדמי רואה באילוצים הכלכליים גורם המוביל לפירוק של מודל גיוס החובה וצבא העם.¹³ טענתנו היא כי התמונה מורכבת יותר, וכי הכוחות הכלכליים מחלישים אמנם את מודל צבא העם במגוון של היבטים, אולם בהיבטים אחרים הם רואים בגיוס החובה הזדמנויות כלכליות, בעיקר בשל השימוש בכוח אדם צעיר ומתחלף. בחזרה ל-1966 - ייתכן שהדמיון המפתיע בין תפישות השירות של הקצונה הלווחמת הצעירה אז והיום נובע בדיוק מן הנקודה הזאת של הסתמכות על משרתי קבע צעירים שלא גיבשו זהות מקצועית ותעסוקתית בשלה, ועדיין לא התנסו בשוק העבודה. הקצינים הצעירים בדרג מפקדי המחלקות - בדומה לכל הקצינים בשירות קבע בדרגתם - רואים בשירות הקבע בשלביו הראשונים מעין המשך של מסלול החובה. הם אינם בשלים לבחון אותו במונחים ארוכי טווח - לא של שליחות, לא של זהות מקצועית ובוודאי לא של קריירה.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.



"הצד השני של המדבר"

מלחמת ששת הימים מנקודת המבט של החייל המצרי

מלחמת ששת הימים שאליה הידרדר האזור לא הוכנה על ידי הצבא המצרי בצורה מסודרת, ואף התוכנית החלקית שנערך לפיה נהפכה עד מהרה לתוהו ובוהו. התוצאה הייתה בסופו של דבר "איש הישר בעיניו יעשה"

נאצר במפגש עם טייסי קרב של צבא מצרים, לפני מלחמת ששת הימים. שתי ועדות חקירה פנימיות של צבא מצרים קבעו כי הכוחות שנערכו בסיני היו מאוישים רק ב-40% מן התקנים של הקצינים. בעקבות כך הכריז נאצר על גיוס כללי, וגויסו ברחובות קהיר צעירים ופלאחים



רס"ן (מיל') קובי סגל, עורך-דין והיסטוריון צבאי



הגנה והתקפה: המנצח שלא היה

מלחמת ששת הימים לא הייתה מלחמה יזומה של מדינות ערב וגם לא של ישראל.

שני הצדדים נסחפו אליה במידה רבה בלי שהתכוונו לכך. בצד המצרי החלה ההתדרדרות בהחלטתו של עבד אל-כרים עאמר, סגנו של נשיא מצרים ומפקד הכוחות המזוינים, להכניס את הצבא המצרי לסיני ב-15 במאי 1967.

לצבא מצרים הייתה תוכנית פעולה להיערכות בסיני במבנה הגנתי. תוכנית ההגנה הזאת כונתה "אל-קאהר" (המנצח). היא הוכנה על-ידי פיקוד המזרח התיכון של צבא מצרים, באופן יסודי ומפורט מאז 1963, ובקיץ 1967 הייתה כמעט מושלמת. ההנחה שבבסיס התוכנית הייתה כי ההתקפה העיקרית של ישראל תכוון אל אזור ביר אל-חסנה בקדמת סיני שאותו תתקוף ישראל בתנועת לפיתה רחבת היקף בעוצמה של שתי אוגדות. מאמצים משניים יופנו לגזרת החוף ולכיבוש רצועת עזה ואל-עריש. כדי להתגונן מתוכנית ההתקפה של ישראל, כפי שהבינה אותה מצרים, כללה תוכנית "אל-קאהר" התבצרות בחמישה מערכים עיקריים:

1. התקנה של מסך מאבטח, דליל יחסית סמוך לגבול עם ישראל, שבו ייערכו תצפיות על שטח ישראל, יספקו התרעה מפני התקפה של ישראל ויעכבו את הכוחות התוקפים.
2. מרחב ההגנה הראשון שיכלול קו מאזורי עזה ואל-עריש דרומה למרכז סיני לכיוון אום קאתף וקצימה.
3. מרחב ההגנה השני שיכלול את אזורי ג'בל לבני וביר אל-חסנה.
4. עתודת פיקוד המזרח תרוכז אף היא בעורף של מרחב ההגנה השני, ותכלול מפקדת דיוויזיה, חטיבת טנקים בינוניים וחטיבת חי"ר.
5. עתודה מטכ"לית שנועדה לשגר התקפת נגד במקרה של הבקעת מערך ההגנה השני והתקדמות של ישראל לעבר התעלה או אף ניסיון לצלוח אותה.

פרישת הכוחות בהתאם לתוכנית "אל-קאהר" הסתיימה כבר ב-16 במאי.

מיד לאחר מכן נמשכה צבירת כוחות נוספים שתנועתם לתוך סיני לא הייתה בהתאם לתוכנית. הכוחות רוכזו והונעו ללא סדר, בלי לשמור על השלמות האורגנית. הם נידודו והוצבו על-פי נוחות מנהלתית, ולא בהכרח על-פי השיקולים הצבאיים המתאימים. החל מ-16 במאי ערכה מצרים שינויים רבים ורצופים בתוכנית המקורית. הנחת היסוד של כל הפעולות האלה הייתה שצה"ל לא מתכוון לתקוף את מצרים. השינויים שנוצרו בתוכנית "אל-קאהר" המקורית גרמו לכשלים לוגיסטיים רבים.

היחידות שפורקו והורכבו מחדש לא קיבלו אספקה סדירה ותחמושת, והדבר פגע ביכולת הלחימה שלהם ובתפקודם. שרשרת הפיקוד המצרית הייתה אף היא מסורבלת ומבוזרת: רשמית הצבא היה כפוף

50 שנים חלפו מאז מלחמת ששת הימים, שבה הנחית צה"ל מכה מוחצת על כל צבאות ערב, ובראשם הגדול והחזק שבהם - הצבא המצרי. ב-5 ביוני, ביום הראשון של המלחמה, הונחתה מכת פתע אווירית של מבצע "מוקד" - שבה הושמדו בשלושה גלי תקיפה רצופים רוב מטוסי חיל האוויר המצרי על הקרקע. בנוסף הותקפו שבע הדיוויזיות המצריות שהיו ערוכות בחצי-האי סיני. במלחמת בזק מהירה התרסק הצבא המצרי לחלוטין בתוך ארבעה ימי לחימה רצופים. לאחר המלחמה פורסמו בישראל שירים ואלבומי ניצחון שבהם תוארה דמותו הנלעגת של החייל המצרי הנמלט יחף בחולות סיני כשידיו על ראשו. דבר כמעט שלא נכתב על-ידי ישראלים על נקודת המבט של הצבא המצרי במלחמת ששת הימים. שתי דוגמאות בודדות וחריגות מאוד הן ספריו של אלוף הושפט הרכבי **כיצד הוסברה העמדה הערבית נגד ישראל בצבא המצרי**,¹ ולקח הערבים **מתבוסתם**.² שני הספרים עוסקים במלחמה כפי שנותחה על-ידי חוקרים וקצינים בכירים בצבא המצרי, ואין בהם דבר מנקודת מבטו של החייל הפשוט. היצירה היחידה העוסקת במלחמה מנקודת המבט הזאת היא סרטו העילתי של הבמאי רפי בוקאי "אוונטי פופולר" מ-1986, שבו מוצג סיפורם של חיילים מצרים הנמלטים בחולות סיני ביוני 1967.

לאחר המלחמה פורסמו בישראל שירים ואלבומי ניצחון שבהם תוארה דמותו הנלעגת של החייל המצרי הנמלט יחף בחולות סיני כשידיו על ראשו. דבר כמעט שלא נכתב על-ידי ישראלים על נקודת המבט של הצבא המצרי במלחמת ששת הימים

לאי ההתייחסות היו שתי סיבות. הראשונה - בהיעדר מקורות מצריים על המלחמה קשה להתייחס אליה מנקודת המבט שלהם. השנייה - היוורה והזלזול שאפיינו במידה רבה את ישראל בשנים שלאחר המלחמה פגעו מראש בכל ניסיון להשקיע מאמצים באיסוף מידע, בהקשבה, בהבנה ובהכלה של חוויות המלחמה האמיתיות של כל הדרגים בצבא המצרי.

במאמר זה אנסה להציג את המלחמה מנקודת המבט של הצבא המצרי: הקברניטים והמפקדים הבכירים מחד גיסא, והקצינים הזוטרים והחיילים הפשוטים מאידך גיסא. בחינת האירועים ממרחק הזמן יכולה לתת ניתוח אחר. ניתוח, שבדומה לספרות הצבאית שלאחר מלחמת-העולם השנייה, לעולם לא יהיה שלם ללא תיאור האירועים כפי שנתפשו מנקודת המבט של האויב. נקודת מבט שכונתה על ידי ההיסטוריון הצבאי הבריטי בזיל לידל הארט - מבט לצד השני של הגבעה. נקודת מבט כזאת תבטיח לימוד מאוזן יותר והבנה טובה יותר של ההתרחשויות במהלך העימות הצבאי ושל ההצלחות והשגיאות האמיתיות של כל אחד מן הצדדים.



30 ביוני 1967, נאצר וחוסין חותמים על ברית צבאית. כשליש מ־120,000 החיילים מכל הגופים של צבא מצרים שנפרשו בסיני היו ללא נשק, ללא אימון כלשהו, ללא אספקה וללא כמויות סבירות של מים

המבצע, דממת האלחוט והטיסה בגובה נמוך, זוהתה ההתקפה מיד עם המראת המטוסים על־ידי מערך הבקרה של חיל האוויר הירדני באמצעות המכ"ם הבריטי המתקדם שבפסגת הר עג'לון שבירדן. הירדנים מיהרו להזהיר את בעלי־בריתם על מטוסים רבים העושים את דרכם אל סיני, אזור התעלה והדלתא של הנילוס. הם מיהרו להעביר את מילת הקוד "עינב" למפקדה של הגנרל עבד אל־מנעם ריאד, קצין הקישור המצרי הבכיר שהוצב כמה ימים קודם לכן בעמאן. ריאד העביר את ההתרעה למפקדתו של שר המלחמה בקהיר, אך שם היא נותרה בלתי מפוענחת. התברר שבשל אי הסדר ששרר בהיערכות

לעאמר, ותחתיו לשמס בדראן שר המלחמה. בדראן היה אמור לתת הוראות לרמטכ"ל מוחמד פוואזי, שנתן הוראות למפקד חזית סיני, פריק־אוול עבד אל־מוחסן כאמל מרתגה, שפיקד על מפקד ארמיית השדה. לצידם פעלו ללא תיאום מספק כוחות האוויר, שהתפצלו אף הם,³ כאשר בראשם הגנרל מוחמד צדקי מחמוד. על כוחות הים פיקד אדמירל סולימאן עיזאת.

שתי ועדות חקירה פנימיות של צבא מצרים חשפו את ממדי אי הסדר. הן קבעו כי הכוחות שנערכו בסיני היו מאוישים רק בכ־40% מן התקנים של הקצינים. ב־21 במאי הכריז נאצר על גיוס כללי, ובעקבות זאת גויסו ברחובות קהיר צעירים ופלאחים. כשליש מ־120,000 החיילים מכל הגופים של צבא מצרים שנפרשו בסיני היו ללא נשק, ללא אימון כלשהו, ללא אספקה וללא כמויות סבירות של מים.⁴ כל אלה גרמו לפרישה לא מסודרת של צבא גדול, הכפוף למדרג פיקודי מסורבל ומלא ניגודים ויריבויות פנימיות. רמתו של הצבא הייתה נמוכה, לכידותו פגומה ומערכת הפיקוד והשליטה שלו עמדה על סף קריסה.⁵

נאצר קיבל עדכון על השמדת חיל האוויר המצרי רק למעלה מחמש שעות מאוחר יותר. גם לאחר מכן, במשך ארבע שעות נוספות, הוא לא הפנים את משמעות הדברים



מבצע "מוקד": שלוש שעות שהכריעו את המלחמה

למלחמה של מצרים הוחלף הצופן יום קודם לכן, ובשל כך איש לא יכול היה לפענח את ההודעה הבהולה ששוגרה מעמאן. כאשר פוענחה הידיעה - חיל האוויר המצרי כבר לא היה קיים.⁷ מוחמד אנואר אל־סאדאת, אז יו"ר האסיפה הלאומית המצרית ומהחשובים בצמרת השלטון, תיאר בזיכרונותיו את הרגעים שבהם עודכן הוא עצמו, ועימו הנשיא נאצר, על ממדי האסון: "מהשידורים בבוקר ה־5 ביוני ידעתי שישראל פתחה בהתקפה ולכן חשבתי לי 'ובכן, הם ילמדו לקח שאותו לא ישכחו לעולם'. רגוע ובוטח בהחלט התגלחתי לאיטי, ואחר כך נהגתי בעצמי במכונית אל מטה הפיקוד.

הצעד האחרון בדרך למלחמה היה הצטרפותו של חוסין מלך ירדן למצרים ולסוריה. לשם כך הוא טס לקהיר ב־30 במאי 1967, וחתם עם נשיא מצרים גמאל עבד אל־נאצר על ברית צבאית שהעמידה את צבאו תחת פיקוד מצרים. בנוסף הוסכם כי כוחות עיראקיים ייכנסו לארצו כבר במהלך השבוע שלאחר מכן. המעגל המאיים נגד ישראל נסגר, ובלית ברירה החליטה ממשלת ישראל לצאת למלחמה.⁶ המלחמה נפתחה במבצע "מוקד", שכלל שלושה גלי התקפה אווירית - 183 מטוסי קרב תקפו את שדות התעופה של חיל האוויר המצרי ב־5 ביוני 1967 בבוקר. על אף הסודיות שאפפה את

ואז ראיתי את הפצצות נופלות מהאורגנים, שתיים מכל מטוס. שני מיראזים הגיעו, צללו לגובה של 200 מטרים והפציצו את המסלול בפצצות עם מצנחים שנועדו לשתק מסלולים. אז החלו המטוסים הישראליים לצלוף. מטוסי הכוננות המידית שלנו התחילו להתניע רק כעבור שתי דקות. הישראלים פגעו בשניים ממטוסי המיג-21, אבל שני האחרים הצליחו להמריא. אחד האורגנים שב ותקף את המיג שהמריא ופגע בו, והטייס נאלץ לנטוש. המיג השני הצליח להמריא והחל לנהל קרב אווירי עם המיראזים.¹¹

סגן סמיר עזיז מיכאל, טייס בן העדה הקופטית (לימים התקדם עד לדרגת תת-אלוף) תיאר את ההתקפה של ישראל על בסיסו פאיד שבאזור התעלה, בסיס שהותקף על-ידי שתי רביעיות מטוסי אורגן ושלישית מטוסי מיסטר מטייסות 113 ו-116: "סיימנו את התפקיד שלנו עד ל-8:30, והלכתי להתגלח. כאשר התגלחתי שמעתי קולות של צליפה. לא דמיינתי שהישראלים יתקפו אותנו. עליתי על ג'יפ, ונסעתי לחדר הכוננות. בדרך ראינו את ארבעת מטוסי הכוננות שלנו

”ראיתי מטוס ישראלי מסוג סופר מיסטר שחרטומו מזכיר צורה של כריש, צולל לעברי. הוצאתי את אקדח הברטה 9 מ”מ שלי, ויריתי לעברו כמה פעמים. ממש ראיתי את עיניו של הטייס, וייתכן שפגעתי בו”

בוערים לאחר שמטוס אורגן צולף בהם. רצנו לקחת את הקסדות ולעלות על מטוסי הדרג השני של הכוננות, אבל גילינו שחדר הכוננות נהרס לחלוטין. כשהצלחנו לבסוף לחלץ את הציוד האישי מבין ההריסות גילינו שגם מטוסי הדרג השני של הכוננות נהרסו על ידי הישראלים. ניסינו להתניע מטוסי מיג-15, שהיו מצוידים בתותח, ולהמריא איתם, אבל גם הם נפגעו. ראיתי מטוס ישראלי מסוג סופר מיסטר [הזיהוי של המטוס היה שגוי מכיוון שאת הבסיס תקפה שלישיית מטוסי מיסטר, בפיקודו של סרן אביהו בן נון, ולא סופר מיסטר], שחרטומו מזכיר צורה של כריש, צולל לעברי. הוצאתי את אקדח הברטה 9 מ”מ שלי, ויריתי לעברו כמה פעמים. ממש ראיתי את עיניו של הטייס, וייתכן שפגעתי בו.¹²

חוסר אונים חש גם הטייס השאם מצטפה חוסין שנמצא בשדה התעופה בביר תמדה: "שלושים שניות לאחר תום ההתקפה הראשונה הגיע גל נוסף של מטוסים. [...] רצנו לכל עבר במדבר, תרים אחר מחסה, אך המטוסים לא ירו. הם תרו סתם כך, טייסיהם מופתעים מזה שהבסיס הרוס לחלוטין. [...] היינו המטרות היחידות, בני אדם חלשים המתרוצצים במדבר כשהם חמושים באקדחים בלבד להגנה עצמית. היה זה מצב טרגיקומי, שבו הטייסים של המטוסים המשוכללים ביותר נלחמים בעזרת אקדחים. חמש דקות לאחר תחילת ההתקפה נעלמו המטוסים הישראליים, ועל המדבר ירדה דממה שלא הופרה אלא על-ידי רעד הלהבות המשמידות את מטוסינו, את בסיסינו ואת הטייסת שלנו."¹³

מעל ביר תמדה התרחשה דרמה אווירית - למסלול התקרב לנחיתה מטוסו של עאמר, סגנו של נאצר. המטוס לא הצליח להגיע למסלול

הגעתי לשם ב-11:00. מכוניתו של השגריר הסובייטי עמדה לפני מכונית, וחשבתי שהוא בא לברך אותנו. 'מה החדשות?' שאלתי, כמה קצינים אמרו שעד עתה הפלנו 40 מטוסים אויב. נכנסתי למשרדו של עאמר, ומצאתי אותו באמצע החדר ועיניו משוטטות סביבו. 'בוקר טוב' אמרתי, אך נראה שהוא אינו שומע. שוב אמרתי 'בוקר טוב', אך עברה דקה כמעט עד שהוא השיב על ברכת. מיד תפסתי שהשתבש משהו. שאלתי את הנוכחים בחדר, ורק אז נאמר לי שחיל האוויר שלנו הושמד על הקרקע. מקץ שעה קלה⁸ הופיע נאצר מחדר ההמתנה. [...] עאמר פתח בדברים והטיל את מלוא ההאשמה על האמריקנים. מה יכולתי לעשות? פשוט הלכתי הביתה ונשארתי שם ימים ארוכים עד 9 ביוני. [...] תדהמתי ושברון לבי גברו כאשר ראיתי את ההמונים נוהרים ובאים ממחוז אל-תחריר במשאיות גדולות, או ממלאים את כביש הפירמידות הרחב כשהם שרים, רוקדים ומריעים למשמע הדיווחים הכוזבים על ניצחונות שנמסרו בכלי התקשורת שלנו מדי שעה בשעה. העובדה שהם היו שמחים על ניצחון דמיוני, שהיה למעשה מפלה, עוררה בי רגשות צער ורחמים עליהם וגם שנאה עזה לאנשים שרימו אותם ואת מצרים כולה. [...] אלו שהכירו את נאצר ידעו, כי לא בספטמבר 1970 מת האיש אלא ב-5 ביוני 1967.⁹

נאצר קיבל עדכון על השמדת חיל האוויר המצרי רק למעלה משמונה שעות מאוחר יותר - בסביבות השעה 16:00. גם לאחר מכן, במשך ארבע שעות נוספות, הוא לא הפנים את משמעות הדברים. כלי התקשורת במצרים דיווחו אמנם על פרוץ המלחמה, אך הודיעו על ניצחונות אוויריים ויבשתיים. שידוריהם, שלא הייתה להם כל אחיזה במציאות, התקבלו בהתלהבות עצומה ברחוב המצרי ובעולם הערבי כולו.

ריאד, שהועמד בראש צבא ירדן חמישה ימים קודם לכן ושמידר את התרעת המלחמה לקהיר, היה אחד הראשונים שהבין את משמעות הדברים לאשורם: "התקפת הפתע שספגו כוחות האוויר המצריים העניקה לאויב שליטה אווירית מוחלטת מאז השעות הראשונות לקרבות. [...] הדבר הקנה לאויב עליונות בולטת, אפשר לו להשמיד מן האוויר את כוחותינו, ולאחר מכן לקדם את כוחות היבשה שלו ללא מאמץ מיוחד. האויב השיג שליטה באוויר מאז השעות הראשונות, והדבר אפשר לכוחות היבשה שלו לנצח ללא מאמץ יתר."¹⁰

חוסר אונים בשמים: תיאורים מתא הטייס

חוסר התיאום ואי הסדר שאפיינו את הערכות הצבא המצרי בסיני הביאו לכך שמתקפת צה"ל החלה בהפתעה מוחלטת. מפקדי חיל האוויר המצרי הבינו שהם מותקפים רק כאשר נחתו הפצצות המיוחדות ששיתקו את המסלולים. בריגדיר גנרל קדרי אל-מחמוד, תיאר את ההפתעה המוחלטת שלה היה עד במו עיניו ממגדל הפיקוח של שדה התעופה מליז: "שמעתי רעשי מנוע של מטוסים רבים, וחשבתי שהמטוסים של טייסת המיג-19 הגיעו שוב לבקר אותנו. במבט מלפנים נראים המיג-19 ואורגן [מטוס קרב סילון צרפתי שהיה בשימוש חיל האוויר הישראלי] דומים, בעיקר לאור השמש. המיגים היו בצבעי אפור והאורגנים בצבע אפור חום.



שבויים מצרים. המרחק האדיר בין "הידיעות" על ניצחונות הערבים לבין המציאות זכה לתיאור מצמרר ונוגע ללב

אפלה תקשורתית: בין הזיוף לאמת

תיאור חווייתי של הפער הזה מופיע בספרו של עיתונאי אל-אהראם וג'יה אבו ד'כרה **טבח החפים מפשע**. זהו ספר יוצא דופן בספרות המצרית שלאחר מלחמת ששת הימים. רוב הספרים האלה התמקדו בהצהרות פוליטיות או עסקו בנייתוח מחקרי אפולוגטי, וחלק מהם היו תרגומים של ספרים ישראליים על המלחמה. בשונה מן הספרים האלה מגולל הספר הזה את סיפורה של המלחמה מנקודת המבט האישית של המחבר. המרחק האדיר בין "הידיעות" על ניצחונות הערבים לבין המציאות זכה לתיאור מצמרר ונוגע ללב. הספר נפתח בסיפורו של המחבר על הדרך שבה ביקש להשיג סקופ ולהצטרף ב-5 ביוני בבוקר לכוחות המצריים הראשונים שיגיעו לתל-אביב:

"באוירת המלחמה הדרמטית שכחתי הכול מלבד את הדחיפות שבהשגת ניצחון. על כן ביקשתי אישור מהמודיעין הצבאי לנסוע לעזה ולהיכנס לתל-אביב עם הכוחות המצריים המנצחים. בשעה תשע, בעודי בביתי, התקשרה אליי אשתו של קצין בצבא ועדכנה אותנו כי המלחמה כבר פרצה. 'מטוסי ישראל תקפו שדה תעופה סמוך'. לא האמנתי - האם ייתכן כי מטוסי ישראל פרצו את חגורת הביטחון בסיני ותעלת סואץ, ולאחר מכן הגיעו ותקפו את שדה התעופה בלב קהיר? וכך, פתחנו את הרדיו, והשדר יידע אותנו כי אנו ב'פגסת ניצחונותינו', וכי מטוסי האויב נופלים בזה אחר זה כיונים במועדון ירי מול קליעי יורים מיומנים.

"הלכתי למערכת העיתון, אנשים היללו והרעו בכל פעם ששמעו ידיעה בדבר נפילת מטוסי האויב וכניסת כוחותינו לכיוון תל-אביב ובאר שבע. במערכת העיתון, המקום שאליו מגיע המידע מכל

שעליו אמור היה לנחות ב-8:45 מכיוון שנקלע להפצצה. צירוף המקרים הזה הביא לכך שפריק-אווול (גנרל) מרתגה, שהמתין לו על המסלול, סבר כי המטוסים שהגיעו לעברו הם מטוסי הסוחוי המלווים את נחיתה מטוסו של עאמר. זו הייתה גם הסיבה לכך שלא נפתחה כלל אש נ"מ לעבר המטוסים על אף שהשדה היה מוגן בסוללות. מרתגה הבין שמהוה השתבש רק כאשר המטוסים החלו להפציץ את המסלולים. מטוס האיליושין-14 של עאמר הסתובב ונמלט. הוא חיפש שדה תעופה חלופי לנחיתה, ורק ב-9:15 נחת בשדה התעופה הבין-לאומי של קהיר. אירוע דומה התרחש בשדה התעופה בפאיד - בעת ניסיון נחיתה של מטוס שהוביל את בכירי הממשל העיראקי והסורי שבאו לבקר בחזית. גם המטוס הזה ניצל משום שחיל האוויר הישראלי העדיף להתמקד בפגיעה במטוסי קרב ולא במטוסי מטען.¹⁴ בתוך פחות משלוש שעות הושמדו בשלושה גלי תקיפה רצופים כל 16 שדות התעופה וכן 23 תחנות מכ"ם וסוללות נ"מ. 311 מטוסי אויב הושמדו על הקרקע, וכרבע מטייסי חיל האוויר המצרי נהרגו. בשעה 10:35 הודיע מפקד חיל האוויר הישראלי מרדכי הוד לרמטכ"ל יצחק רבין: "חיל האוויר המצרי חדל להתקיים".¹⁵

כאמור, המידע הקריטי לא הגיע במשך שעות רבות אל נאצר - על אף שהיה ידוע היטב לסגנו עאמר, שעמד על המצב במו עיניו. עאמר הודיע לבעלי בריתה של מצרים בירדן, בסוריה ובעיראק כי חרף ההתקפה של ישראל הופלו 162 מטוסים ישראליים - 75% מחיל האוויר הישראלי.¹⁶ הטענות הדמיוניות והשקרים הגיעו לשיא כאשר שידורי קול הרע"ם מקהיר בעברית הודיעו לתושבי ישראל שמדינתם נכבשה על-ידי לוחמים פלסטינים שזורעים מוות ברחובותיה.¹⁷

בלבול ותדהמה. מפעם לפעם הופיע מטוס ישראלי שחור שעבר את מהירות הקול מעל העיר. עתה האמנתי לסיפורו של החייל מהאוטובוס של 6 בבוקר".

אבו ד'כרה נדהם לגלות שהעיר מלאה בחיילים נסוגים ובפצועים רבים מסיני. בתוך שעות הוצפו בתי החולים באסמאעיליה בפצועים, ולא ניתן היה להעניק לכולם טיפול רפואי. "זה כבר ניתנו פקודות שלא להעביר איש מאזור התעלה לתוך הארץ כדי לא לעורר פאניקה בין האנשים. כך, עד 9 ביוני בבוקר לא ידע הציבור את גודל האסון. משום כך מתו עשרות פצועים, שהרי העיר אסמאעיליה לא הייתה מוכשרת לתפקיד שכזה. אנשי העיר פעלו בגבורה, בסיוע בהעברת החיילים מן הגדה המזרחית למערבית, ואף במתן מחסה בבתיהם"²⁰. החיילים הפצועים שנסוגו מסיני והאזרחים המצרים תושבי אסמאעיליה היו הראשונים ששילמו את מחיר האמת שהוסתרה מהם - האמת שנודעה לתושבי מצרים רק ארבעה ימים לאחר מכן, כאשר כמעט שלא נותר זכר לצבא המצרי בסיני.

פקודת נסיגה ב"מסלול עוקף"

ללא סיוע אווירי נחרץ בעצם גורלו של הצבא המצרי בסיני. ב-6 ביוני בבוקר 1967 נותרו קרוב ל-100,000 חיילים מצרים בסיני ללא פקודות, או עם פקודות לא רלוונטיות שאלו שנתנו אותן לא הבינו לחלוטין את המצב. בנוסף הם נותרו ללא אספקה סדירה, והגרוע מכול, ללא מי שתייה. כל זאת, כאשר חיל האוויר הישראלי שולט לחלוטין בזירה, ושלוש משבע הדיוויזיות הוכו קשות בקרבות היום והלילה האחרונים. בהיעדר פקודות מסודרות התפוררו היחידות המצריות, והחלה נסיגה גדולה מתוך המערכים ב"רצועה הראשונה" שנערכה במזרח סיני - מערבה לכיוון התעלה.²¹ באותו היום בערב - 30 שעות בלבד מאז פרוץ המלחמה ולאחר הישיבה הראשונה בלשכתו של נאצר שבה דיווח עאמר על המפלה בערך בחצות הלילה בין 5 ל-6 ביוני 1967 - ניתנה פקודת נסיגה לכל הכוחות המצריים בסיני.²² עקיד (דרגה המקבילה לאל"ם) כמאל חסן עלי, מפקד חטיבה משורינית 2 בדיוויזיה 4, סיפר בזיכרונותיו על המבוכה הגדולה שחש כאשר קיבל בעל-פה פקודה טלפונית מאחד המג"דים שלו, שקיבל אותה בעל-פה גם הוא ממפקד ארמיית השדה בסיני, פריק-אוול צלאח מחסין. הפקודה הייתה שעם אור ראשון תנוע החטיבה שלו, שספגה אבידות רבות, לתפיסת מעבר הגידי המוביל לתעלה. לאחר השעה 12:00 בצהריים, כך נמסר לו, תיסוג החטיבה ותעבור את התעלה מערבה. הייתה זו פקודה מוזרה. היא הייתה שילוב בין תוכניות המטכ"ל המצרי לייצב קו הגנה שני לבין הפקודה של עאמר לנסיגה מיידית מסיני. עלי ביצע בהצלחה את הפקודות אך בהיסוס רב מכיוון שהכוח שבפיקודו עדיין לא נתקל בכוחות ישראליים. "השלמתי את תפיסת המעבר, ושהינו במקום עד השעה 15:00 בלי שקיבלנו פקודות אחרות. לא עלה בידינו ליצור קשר עם מפקדת הדיוויזיה, שלא ידענו את מיקומה, והמפקדה לא השיבה לקריאות שהופנו אליה באלחוט. פקפקתי אם המשימה אכן הייתה לסגת אל ממערב לתעלה, מכיוון שלא נתקלנו בכוחות אויב כלשהם. ואולם הפקודות שנתן לנו קצין המטה של הדיוויזיה היו חד-משמעיות: יש לסגת אל ממערב לתעלה". לאחר היסוס הוא בחר בסופו של דבר בדרך ביניים: "החלטתי להיערך בעמדות ממזרח לתעלה ולא ממערב עד שיתבהר המצב - מכיוון שקלטנו ברשתות

סוכנויות הידיעות העולמיות, קיבלו הידיעות משנה תוקף, וכאשר שאלתי על תקיפת שדה התעופה בקהיר כמעט ופרצה תגרה ביני ובין עמיתיי במחלקת התרגום. אחד מהם אף תיאר אותי כאויב המהפכה. כל זאת, בעוד ישראל לא שידרה דבר על תנועותיה, התקדמותה או קרבותיה בסיני.

"התקשר אליי פקיד המודיעין ואמר לי כי אישור הנסיעה לעזה הגיע. ניסינו לנסוע כבר ביום פרוץ המלחמה, אך לא יכולנו. רק ביום שלישי, 6 ביוני 1967, בשעה 6:00 בבוקר, נסעתי עם עמיתי מחמוד עבד אל-האדי באוטובוס. נסענו לאסמאעיליה, ומאסמאעיליה לרצועת עזה"¹⁸.

בהמשך סיפר אבו ד'כרה שפגש באוטובוס במהלך הנסיעה הארוכה בין קהיר לאסמאעיליה חייל, שלא היה שותף לחגיגות ולשידורי הניצחונות שהושמעו במכשיר הרדיו הפתוח של הנהג. "הוא אמר משפט מוזר: 'אנחנו עוד ניסוג מכל סיני'. נוסעי האוטובוס ביקשו לעשות בו שפטים". חושי העיתונאיים של אבו ד'כרה נדרכו, והוא הפציר בחייל לספר לו את סיפורו. "הוא היה במוצב בקרבת הגדה המזרחית של תעלת סואץ כאשר מטוסי ישראל הגיעו והחריבו את המוצב. לא היו ברשותם תותחי נ"מ, וכל הנשק שהיה ברשותם במוצב הסתכם במקלעי פורט סעיד [תת-מקלע מסוג קרל גוסטב בגרסת הייצור המקומי במצרים]. המוצב המתין לנשק ולכלים לחפירת תעלות שמעולם לא הגיעו. עשרה חיילים נותרו בעמדותיהם, נושאים מקלעים.

החיילים הפצועים שנסוגו מסיני והאזרחים המצרים תושבי אסמאעיליה היו הראשונים ששילמו את מחיר האמת שהוסתרה מהם

"ב-2:00:00 בצהריים הגיעו חיילים מצרים ממוצב לפנינו, ואמרו כי המטוסים הישראליים תקפו את המוצב, וכי הגיעו פקודות למפקדים לסגת, סיפר החייל. 'כך נסוגונו כולנו לצידה המערבי של התעלה, והגענו ב-19:00. ניסינו למסור את עצמנו לפיקוד היושב במקום, אך לא מצאנו איש. הלכנו למסור עצמנו לידי מושל אסמאעיליה, אלא שגם אותו לא מצאנו. בכיר במחוז אמר לנו ללכת ולבוא מחר. לקחתי רכבת לקהיר, והלכתי למשפחתי. אבי ידע שאני נלחם בסיני. ניסיתי לספר לו מה קרה, אבל הוא הכה אותי, בעט בי, ירק בפניי וקרא לי פחדן. יצאתי מהבית וישבתי בבית קפה בבאב אל-חדיד בהמתנה לטרמפ הראשון לאסמאעיליה, העיר הקרובה ביותר למקום הימצאות הכוחות. כך עליתי לאוטובוס הזה. כשתגיע לאסמאעיליה אתה תאמין לי'. ייחלתי מכל הלב כי יתברר שאינו צודק, או שהדברים קרו לו בלבד בעוד שאר הכוחות בריאים ושלמים פורצים את דרכם לעבר תל-אביב"¹⁹.

כאשר הגיע האוטובוס לאסמאעיליה ב-6 ביוני בצהריים התברר כי המצב שממנו חשש אבו ד'כרה, גרוע אף יותר: "אסמאעיליה הייתה מלאה בחיילים ובקצינים. איש לא מדבר, כולם במצב של

חיילים מצרים מתאמנים בתימן.
נלחמו לא פעם באומץ לב ולא
נסוגו - כדי להגן על מדינתם ועל
חבריהם לנשק



תוכניות. המלחמה שאליה הידרדר האזור לא הוכנה כלל בצורה מסודרת, ואף התוכנית החלקית שהצבא המצרי נערך לפיה נהפכה עד מהרה לתוהו ובוהו. הכוחות אמנם נפרשו בשטח גדול והיו מצוידים בנשק רב ומתקדם, אך לא הייתה להם יכולת של ממש להשתמש בו נכון. מפקדי הצבא היו כפופים לשרשרת פיקוד לא ברורה, שיצרה בלבול, והתוצאה הייתה בסופו של דבר "איש הישר בעיניו יעשה".

במצב הדברים הזה - לאחר מבצע "מוקד", ללא אספקה סדירה וללא פיקוד ראוי - נחרץ גורלם של החיילים שנפרשו בחופזה בחולות סיני. יחד עם זאת, נלחמו לא פעם חיילים מצרים במהלך המלחמה באומץ לב ולא נסוגו - כדי להגן על מדינתם ועל חבריהם לנשק, וגבו מצה"ל אבידות כבדות. כך לחמה החטיבה הפלסטינית בעזה, והמצרים בפאתי רפיח,²⁶ כך לחמו אנשי הקומנדו באל-עריש²⁷ והכוחות המשוריינים של חטיבה משוריינת 4 שתקפו בליל 8 ביוני ממערב לביר גפגפה את חניון הלילה של גדוד 19 מחטיבה 60 וגרמו לו אבידות כבדות.²⁸ בנוסף, טייסי חיל האוויר המצרי המריאו שוב ושוב - על אף המכה הקשה - בניסיונות לתקוף את כוחות צה"ל או להתמודד עימם, לעיתים במצבים שהיו בבחינת התאבדות, למשל, המראה ממסלול בעיצומה של הפצצה ישראלית.²⁹

מלחמת ששת הימים הייתה בסופו של דבר ניצחון של צבא מאומן היטב, נחוש וחדור אמונה על צבא גדול וחמוש היטב, שמפקדיו ידעו שהוא אינו מוכן למלחמה, ובכל זאת שלחו את חייליהם להרפתקה שהביאה עליו את חורבנו.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

הקשר פקודות סותרות שניתנו לשאר היחידות. לבסוף הגיעו הפקודות לשוב בחזרה למעבר הגידי, אבל הארטילריה של החטיבה הועברה כבר למערב התעלה".²³

עלי החזיר את החטיבה שלו למעבר הגידי, וכאשר הגיע הבחין שבאזור נמצאים כבר כוחות ישראליים המשתמשים בעשן ירוק לסימון. הוא הבין מיד כי זהו סימן לכוחות אוויריים, אך כבר היה מאוחר מדי. הטנקים של החטיבה נחשפו להתקפה אווירית שהשמידה לחלוטין את הכוח. הרכב שלו נפגע פגיעה ישירה והתהפך, והוא עצמו נפצע קשה. בסוף היום נותרו מכל חטיבת השריון 2 של הצבא המצרי שלושה טנקים בלבד שהצליחו לחצות את התעלה בשלום.

כאשר שמע נאצר שצה"ל נמצא על שפת תעלת סואץ, והמטכ"ל המצרי הודיע כי כוחות צה"ל חצו את התעלה וכי כוונתם להמשיך לקהיר - הוא הסכים להפסקת-אש. כמה שעות לאחר מכן הוא הודיע על התפטרותו.²⁴

הנסיגה הלא מאורגנת והאבידות הכבדות שספג הצבא המצרי במלחמה גרמו לא רק להרוגים, לפצועים ולאובדן ציוד, אלא גם להלומי קרב רבים. אלה נשאו עימם כל חייהם את החוויות שעברו באותם הימים. ד"ר פואד מנצור, קצין ורופא פסיכיאטר בצבא המצרי, תיאר במאמר את החותם שהותירה הנסיגה על חלק מן החיילים: "הדיכאון היה אחד מהמאפיינים הבולטים מהנזקים שנגרמו לצבא המצרי במלחמת 1967, זאת כתוצאה מרגשות אשם שחשו אלה שהשתתפו בנסיגה הלא מאורגנת. [...] במקרים רבים התפתחו אצלם התנהגות אנטי-חברתית או תוקפנות קיצונית. לדוגמה, קצין בדרגת עקיד (אל"ם) שאושפז ב-1969 לאחר תלונות על נדודי שינה והתקפי זעם נגד בנו בן ה-3 שאותו הכה קשות. במהלך הטיפול התברר שבמלחמת ששת הימים הוא היה מפקד יחידת טנקים בדרגת ראיד (רס"ן). הוא לא הצליח לנווט את הכוח שעליו פיקד לכיוון תעלת סואץ, והיחידה כולה הותקפה מן האוויר ונפגעה קשות. כתוצאה מכך נאלצו הוא וחיילו להמשיך את דרכם ברגל כ-30 ק"מ. הסימפטומים הקליניים הופיעו כמה שבועות לאחר מכן".²⁵

במקרה אחר תיאר עקיד שאושפז בבית חולים פסיכיאטרי ב-1974 - לאחר שסירב פקודה לחזור ליחידתו במדבר - פלשבקים שהחזירו אותו לנסיגה ב-1967. במלחמה הוא הוביל שיירת תחמושת שהופצצה במעברים בדרך לתעלה. הוא התחבא בזמן שמשאיות התחמושת מסביבו התפוצצו, וכשהוא המום ומפוחד קם והמשיך ברגל את דרכו לתעלה כשהוא מוקף בכלי רכב בוערים ובגופות חרוכות. הזיכרונות הללו שבו והציפו אותו שש שנים לאחר מכן - עם תום מלחמת יום הכיפורים - וגרמו לו לחוסר תפקוד, לסירוב לפקודות, ובסופו של דבר, לאשפוז פסיכיאטרי.²⁶

בניגוד להרוגים ולפצועים, לא ניתן להעריך את מספרם המדויק של פגועי הנפש והלומי הקרב, אך סביר שלא מעטים מן החיילים שהצליחו להציל את עצמם מן התופת של סיני בקיץ 1967 נותרו מצולקים בנפשם לשארית חייהם.

אחרית דבר

הגנרל האמריקני דווייט אייזנהאואר נהג לצטט את אבי תורת הלחימה המודרנית, קרל פון קלאוזוויץ, שטען שלנוכח הדינמיות של האירועים בכל מלחמה התכנון הוא הכול, תוכניות הן שום דבר.²⁵ הצבא המצרי במלחמת ששת הימים היה צבא שנעדר הן תכנון והן



גלגולו של קרב "המכבש החטיבתי"



מבט אישי

יוזמות המפקדים בשטח במהלך מלחמת ששת הימים הן אלה שהכתיבו על-פירוב את קצב הקרב. לעיתים גבו היוזמות האלה מחיר כבד מכוחותינו, כפי שקרה לפני קרב "המכבש החטיבתי" בביר גפגפה



רס"ן גל כרמי, מפקד פלגה נ' בנדוד 101

בלחימה נבעה ממיקומו הגיאוגרפי ומכך שהיה בו שדה תעופה. המתחם מוקם על צומת מרכזי במרחב הצפוני של סיני, שחיבר את הצירים הבאים: אל-עריש-ביר גפגפה-ביר תמדה ואבו עגילה-ביר גפגפה-אסמאעיליה. השטח שרובו מישורי, ונשלט על-ידי ההרים שמסביבו, אפשר את מעקף הצירים באיגופים מקומיים בלבד.

פעולותיה של אוגדה 84 בהבקעת מערכי האויב המצרי בגזרת רפיח אל-עריש היו את המאמץ העיקרי של כוחות צה"ל בחזית פיקוד הדרום. תוכנית ההתקפה האוגדתית כללה התקפת מלקחיים על מערכי רפיח (חטיבה 7 הייתה הזרוע הצפונית וחטיבת הצנחנים הייתה הזרוע הדרומית) ופריצה מהירה בכמה צירים לעבר אל-עריש.

בתוך שעות ספורות הכריעו כוחות האוגדה את מערכי האויב המצרי במרחב חאן יונס-רפיח. תחילה סברו המצרים שמדובר בכוח הטעיה בלבד שהגיע מכיוון חאן יונס, וכאשר הבינו שמדובר בהתקפה עם כוחות רבים - כבר היה מאוחר מדי מכיוון שכבר היו מכותרים מכל העברים.

הכוחות נעו בשלוש אוגדות - שלוש זרועות תקיפה עיקריות - ואלהן נוספו שתי חטיבות שפעלו באופן עצמאי. הכוח היבשתי התוקף, בפיקודו של אלוף פיקוד הדרום ישעיהו גביש, מנה 11 חטיבות וכלל כ-600 טנקים. מאמץ ההתקפה העיקרי היה זה של אוגדת הפלדה בפיקודו של אלוף ישראל טל, שפרץ בציד החוף של צפון סיני. כעבור ארבע יממות הגיעו כוחותיו אל תעלת סואץ בקנטרה ומול אסמאעיליה.

מרחב הלחימה בחלקו הצפוני של חצי-האי סיני חולק לשני מרחבים עיקריים:

יש לקבוע אם הקרבות האלה התנהלו על-פי תורת הלחימה, כפי שאנו מכירים אותה היום

1. רצועת החוף, המאופיינת בדיונות חול, המחברת בין רפיח, אל-עריש ופורט סעיד.
 2. מרחב שממשיך באופן טבעי את נופי הקימוט של הרי הנגב. גבולותיו הם: במערב - אסמאעיליה והעיר סואץ; בדרום - קו המחבר בין כונתילה, נח'ל, ביר תמדה והעיר סואץ; בצפון - רצועת החוף; במזרח - קו הגבול בין ישראל למצרים.
- ביר גפגפה היה מתחם צבאי מצרי שחשיבותו

מלחמת ששת הימים חקוקה בזיכרון הקולקטיבי הישראלי כאחת המלחמות המוצלחות, אם לא המוצלחת ביותר, שנוהלה מאז קום המדינה ועד היום. ייתכן שהזיכרון החזק הזה של הניצחון הדחיק מן התודעה את הקרבות שבהם לא נוהלה הלחימה כהלכה, וכן שגיאות מבצעיות שניתן להפיק מהן תובנות ולקחים מעשיים להכשרת כוחותינו ולאיימנם גם כיום. אחד הקרבות האלה היה התקפת הנגד המצרית נגד כוחות אוגדה 84 במרחב ביר גפגפה במהלך קרבות האוגדה בגזרת חצי-האי סיני ורצועת עזה.

במאמר הזה אנסה לאפיין את הנתונים של פתיחת הלחימה של אוגדה 84, אתאר את פעולות כוחותינו שהביאו להתקפת הנגד המצרית וכן את המענה הטקטי של כוחות חטיבה 7 בפיקודו של אל"ם שמואל גונן (גורודיש). לאחר מכן אנתח את הקרב בראי תורת הלחימה של צה"ל - זאת תוך שימת דגש על עקרונות המלחמה. כל אלה כדי לקבוע אם הקרבות האלה התנהלו על-פי תורת הלחימה, כפי שאנו מכירים אותה היום, ואם קיימות אפשרויות נוספות למענה הטקטי במצבים השונים בלחימה.

תיאור הקרב

ביום שני, 5 ביוני 1967, בשעה 8:15, הושמעו בקשר מילות הקוד "סדין אדום" - הכוחות היבשתיים של צה"ל פתחו בהתקפה על הצבא המצרי, בחצי-האי סיני וברצועת עזה.

8 בבוקר ביוני נשארה חטיבה 60 לטהר את שדה התעופה בביר גפגפה, ואילו חטיבה 7 הובילה את כוחות האוגדה לתעלה. בעקבות האירוע של גדוד 82 הורה מפקד האוגדה: "להתקדם בזהירות אל התעלה ולקבל ממני אישור כל 5 ק"מ", זאת כדי להימנע מאבידות.

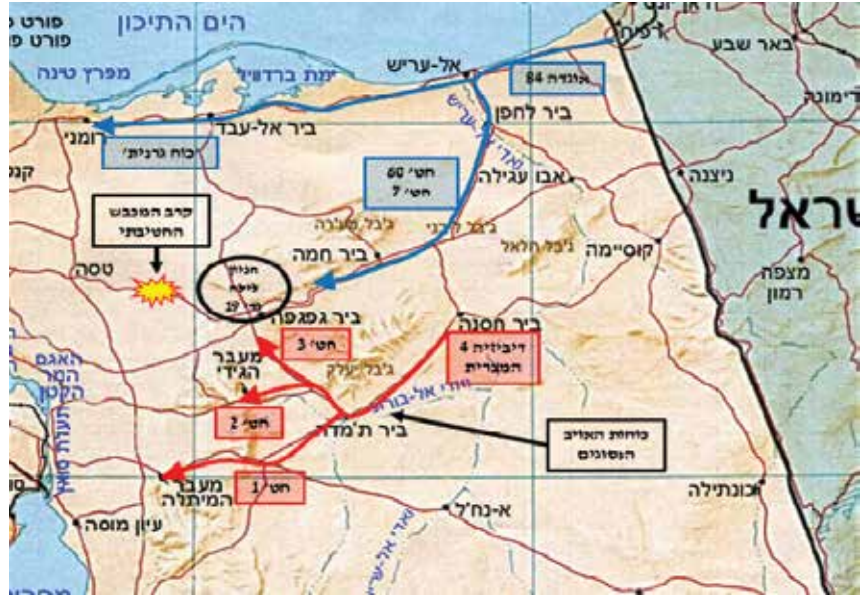
קרב "המכבש החטיבתי"

לאחר בלימת ההתקפה הלילית של הכוחות המצריים, נערכה חטיבת שריון 3 המצרית לאורך הכביש הראשי המוביל לאסמאעיליה; הטנקים שלה היו מסודרים לאורכו של הציר ובצדיו - בין גבעות החול. אל"ם גונן, שהבין כי האויב מכין מערך הגנה חפוז, החליט לרכז את כוחותיו להתקפת נגד עוצמתית בשיטת "מכבש חטיבתי" - מאמץ אחד מרוכז כדי לפרוץ את הציר המרכזי, כאשר כוח אחד של טנקים התקדם ותקף בחזית, והכוח האחר התקדם באגף וצלב בטנקי האויב מן הצד. כך התקדמה החטיבה לאורך הציר; פעולת ההתקפה ההדדית של שני כוחות השריון חזרת על עצמה כמה פעמים. הקרב הזה היה עוצמתי מחד גיסא, ונוהל במתינות ובדירוג שקול בין הכוחות מאידך גיסא. צורת הקרב הביאה לידי ביטוי את יתרונם ועדיפותם המובהקת של התותחנים הישראלים. הציר טוהר, וב-9 ביוני הגיעו כוחות החטיבה, בסביבות השעה 1:00, אל התעלה. בקרב הזה באו לידי ביטוי כמה עקרונות מלחמה:

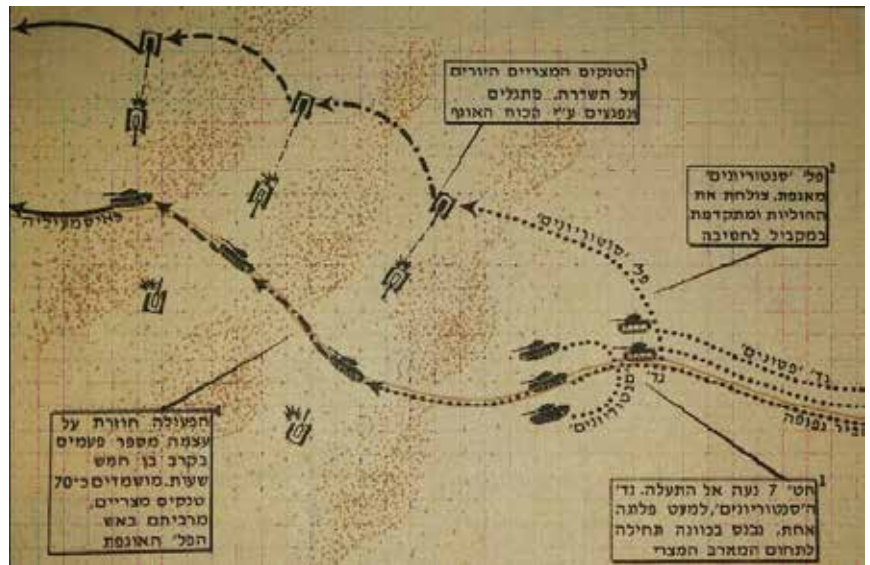
עקרון האבטחה

יש לשאוף לכך שהמפגש הראשון עם האויב יהיה תמיד בעין ולא בחרב. אבטחת הכוחות היא עיקרון שאין לוותר עליו בכל צורות הקרב, והיא מאפשרת למפקד חופש פעולה וזמן תגובה מספיק. זהו עיקרון שנכון ליישמו בכל סוג של משימה - הן מנהלית והן קרבית - מול אויב ממשי. יש ליצור את חופש הפעולה המקסימלי ולהותיר פרק זמן גדול ככל האפשר כדי שהכוח יוכל לקבל החלטות שקולות ללא לחצים. מפקד גדוד 19 ערך את כוחותיו במגנן באופן ריכוזי וללא יכולת זיהוי מקדימה של האויב שהתקרב לעברו. כתוצאה מכך הופתעו כוחות הגדוד מהתקפת הנגד

מרשם קרב סכמתי - מפה מרחבית



קרב "המכבש החטיבתי" במרחב ביר גפגפה



ניסיון לייצר קו הגנה מחודש, נתקלה בגדוד 19 מחטיבה 60 שהיה ערוך בחניון לילה. הגדוד, שנערך בסדר-כוחות לא מלא, ספג התקפה קשה מכוחות השיירה המצרית שגבתה אבידות רבות מכוחותינו. לאחר קרב קשה, שבו נשלחו לסיוע שתי פלוגות מגדודים 268 ו-82, התגברו הכוחות על האויב. עם שחר, החל מ"פ מגדוד 82 לרדוף אחר כוחות האויב לכיוון התעלה. הקשר עימו אבד, וכשחברו אליו כוחות חטיבה 7 זה היה מאוחר מדי. הכוח נכנס לתוך מארב מצרי והמ"פ נהרג.

בדרכם לחצות את התעלה. לאחר כמה פקודות סותרות ניתנה לדיוויזיית השריון 4 המצרית פקודה להיערך בפתחת שלושת הצירים המובילים לתעלה (מתלה, גידי, ביר גפגפה), ואף לתקוף את הכוחות הישראליים הקדמיים. במשך הלילה ובשעות הבוקר של 8 ביוני התפתחו קרבות שריון בכל שלושת הצירים. הכוחות הקדמיים של אוגדה 84 בלמו, ומוטטו את השריון המצרי בציר הצפוני והמרכזי. שיירת שריון מצרי מדיוויזיה 4, שקיבלה משימה להתייצב בקו המעברים במסגרת

כך התקדמה החטיבה לאורך הציר; פעולת ההתקפה המתואמת של שני כוחות השריון חזרה על עצמה פעמים נוספות. בכל פעם שכוח שריון מצרי מחטיבה 3 נחשף במקומו כדי להשיב באש - צלפו בו כוחות צה"ל באגף. הפעולה הזאת הביאה למיטוטו של המערך המצרי מכיוון שלא היה ערוך להתקפה באגפים. הקרב הסתיים בהסתערות וברדיפה של כוחות צה"ל אחר כוחות השריון המצרי שנסוגו לכיוון התעלה, ולבסוף בהשמדתם.

סיכום

הקרב בביר גפגפה היה אחד מני קרבות רבים של צה"ל עם האויב המצרי בחצי האי סיני, וניתן ללמוד ממנו עקרונות וכללים פרקטיים רבים. כמה מן הלקחים נהפכו לנכסי צאן ברזל של צה"ל:

א. הבחירה לסטות מן המשימה העיקרית משרתת לעתים המטרה, ואף משפרת את התנאים לעמוד במשימה המקורית. בחירה כזאת כרוכה בהכרח בלקיחת סיכונים מחושבים. התובנה הזאת לקוחה מעקרונות היוזמה וההתקפיות, שהוא עיקרון משלים לדבקות במשימה לאור המטרה ופקודת המבצע.

ב. אין די בלתחבל תחבולות נגד האויב - יש לנתח את אפשרויות התחבולה שלו נגדי, וכך לאתר את נקודות התורפה בתוכנית המבצע. התחבולה נכונה לדרך פעולה אחת של האויב שתנתח בפקודת המבצע. לכן, אין די בהכנת תוכנית תחבולנית, אלא יש להמשיך ולבחון אם לאויב יש יכולת לתחבל, כך שניתן יהיה לזהות את נקודות התורפה של התוכנית נגדו ולשפרה. העיקרון הזה נובע מההכרח של כל מפקד לדאוג לאבטחת כוחותיו בכל זמן נתון - הן בהגנה והן בהתקפה.

מלחמת ששת הימים שינתה כמעט לחלוטין את המציאות במזרח התיכון מבחינות מדינית וצבאית, ותוצאותיה מורגשות עד היום. יוזמות המפקדים בשטח הן אלה שהכתיבו על-פירוב את קצב הקרב. לעיתים גבו היוזמות האלה מחיר כבד מכוחותינו, כפי שקרה לפני קרב "המכבש החטיבתי" בביר גפגפה.

*המאמר נכתב במסגרת לימודים במכללה לפיקוד טקטי

ההערה למאמר הזה מתפרסמת באתר הוצאת מערכות.

טנקי שרמן בסיני במלחמת ששת הימים. צורת קרב "המכבש החטיבתי" בקרב בביר גפגפה, הביאה לידי ביטוי את יתרונם ועדיפותם המובהקת של התותחנים הישראלים



באופן חפז תוך ניצול השטח. יוזמתו של מפקד השיירה המשוריינת - להפוך את פעולת הנסיגה המסוכנת להזדמנות להשמדת כוחות אויב נוספים - הביאה להצלחה רבה.

אל"ם גונן, שנחלץ לעזרתה של פלוגת השריון שהותקפה, הבין שהיערכות של המצרים מאורגנת לאורך הציר הראשי שבו צפויים לנוע כוחות צה"ל. בנוסף, הוא ניתח את המצב והבין שנקודת התורפה של המערך המצרי היא שהטנקים שלהם היו מופנים לעבר הציר ללא אבטחה היקפית וללא כוחות מגינים באגפים. כמו כן, פרישתם של הכוחות המשוריינים המצריים הייתה ריכוזית, ואפשרה תנועה עוקפת של הציר המרכזי.

תחבולות כוחות צה"ל התבססה על הפתעת האויב והטעייתו באמצעות התקפה משני כיוונים שונים. מאמץ אחד רוכז בפריצת הציר המרכזי - כוח אחד של הטנקים התקדם ותקף בחזית, והכוח האחר התקדם באגף וצלף בטנקי האויב מן הצד. תוכנית הפעולה של גונן התבססה על הערכתו שכוחות השריון המצריים יבלעו את הפיתיון של התקפה חזיתית נוספת, ויחשפו את מיקום כוחותיהם בכך ששייבו אש לעבר הכוחות התוקפים בחזית.

המצרית, וספגו אבידות כבדות בנפש ובאמצעי לחימה.

עקרון היוזמה וההתקפיות

מפקד השיירה המצרית מחטיבה 3 נסוג לכיוון מעבר ביר גפגפה כדי לבצע את משימתו - הקמת מערך הגנה שיבלום את התקדמות כוחות צה"ל. כאשר הבחין בחניון הלילה של גדוד 19 - שלא נערך כראוי - החליט ליזום התקפה על המגן. מפקד הכוח המצרי אמנם סטה ממשימתו, אך בהערכתו את המצב הבין שפגיעה משמעותית בכוח הטנקים תתרום תרומה חשובה למטרת הלחימה - עצירת כוחות צה"ל מלהתקדם לעבר תעלת סואץ.

דבקותו של מפקד השיירה המצרית במטרה - השמדת כוחות ישראליים רבים ככל האפשר בדרכם לתעלת סואץ - שיפרה את התנאים של חטיבה 3 המצרית להיערכות להגנה במרחב ולגביית מחיר כבד מכוחות צה"ל.

עקרון התחבולה

מפקד הכוח המצרי החליט לבצע תכסיס - הוא משך ותייעל את כוחות גדוד 19 לשטח השמדה על-ידי כך שאפשר להם לרדוף אחריו באופן מבוקר ומתוכנן. בשטח ההשמדה, שהיה מעבר צר בין גבעות חול, הייתה לו היכולת להיערך להגנה



איך הפסיכולוגיה תחולל מהפכה במלחמה?

סיקורת ספרים

הפסיכולוגיה ומדעי ההתנהגות ביחס לדיסציפלינות אחרות. הסיבה לדומיננטיות הזאת היא שלא ניתן עוד להכריע את האידיאולוגיות הפוליטיות, הדתיות והחברתיות באמצעים קניטיים. נדרשת צורת חשיבה שונה כדי להגיע להכרעה בשדה הקרב שבו אנו נלחמים כיום. הצעתו היא למוזג בין הפעלת כוח האש להבנה הפסיכולוגית-סוציולוגית-אנתרופולוגית של המערכה. המיזוג הזה יוביל לניצחון בעידן שבו כוחה של התקשורת מסוגל לחולל הישגים או הפסדים כהרף עין¹.

לפיכך תפקידה החדש-ישן של הפסיכולוגיה הוא הכרחי. יתרה מכך, נדרש למיין, להכשיר, לפתח, להנהיג ולטפל בדור החדש של החיילים שצריכים להתאים את עצמם לשדה הקרב החדש. כך הפסיכולוגיה הצבאית שומרת על תפקידיה המסורתיים כדי להתאים את הלוחמים לשדה הקרב המשתנה.

הנושאים הנסקרים בספר נידונים בהרחבה, אולם הסקירה שטחית. הספר כתוב בצורה קריאה, אך לקורא המצוי בפסיכולוגיה צבאית הניתוח פשטני. נראה שאת ההעמקה בתחומים מסוימים ניתן למצוא במדריך שבעריכתו השתתף המחבר, הכולל מאמרים המתאימים יותר לקורא הבקיא בתכנים המקצועיים².

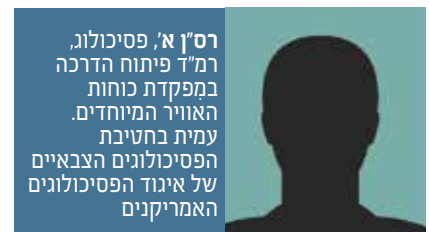
איך לבחור את החייל המתאים למשימה?

1. פתיחת המבחנים הממוחשבים לשימוש המוני ופיתוח מדדים מורכבים, למשל, של זמן תגובה, תוך שילובם אלה באלה באמצעות בינה מלאכותית לשם שיפור יכולת המיון.
2. פיתוח של מדדים שונים, לאו דווקא קוגניטיביים, שיוכלו לתת הסבר טוב יותר להבדלים שבין הביצועים של החיילים השונים. המחבר מביא דוגמאות למדדים

בקרב הקוראים הבקיאים באופן הפעלה של המערכים הפסיכולוגיים כיום מתחזקת ההבנה כי יש צורך בראייה שלמה והוליסטית יותר של תחום מדעי ההתנהגות בכלל, ושל הפסיכולוגיה הצבאית בפרט

Michael D. Matthews, *Head Strong: How Psychology Is Revolutionizing War*, New York, NY: Oxford University Press, 2014, 288 pages

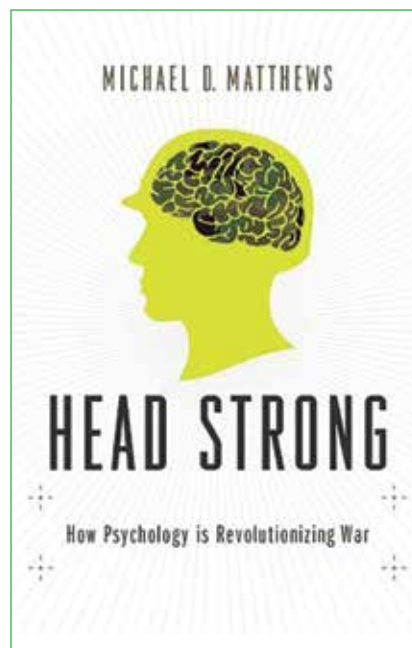
אף שרוב ההיסטוריונים טוענים כי הגורם המכריע היה פצצת האטום). השלב השלישי, שהתפתח בתקופת המלחמה הקרה, התאפיין בדומיננטיות של טכנולוגיית המידע. פיתוח של מחשבים רבי עוצמה ושל מערכות פיקוד ושליטה מתקדמות הגיע לשיא במלחמת המפרץ הראשונה. לדעתו, העידן הזה עדיין לא חלף, והעדות לכך היא ההשפעה העצומה שהייתה למערכות המידע האינטרנטיות על האביב הערבי. השלב הרביעי הוא עידן המלחמה העולמית בטרור המתאפיין בדומיננטיות רבה של

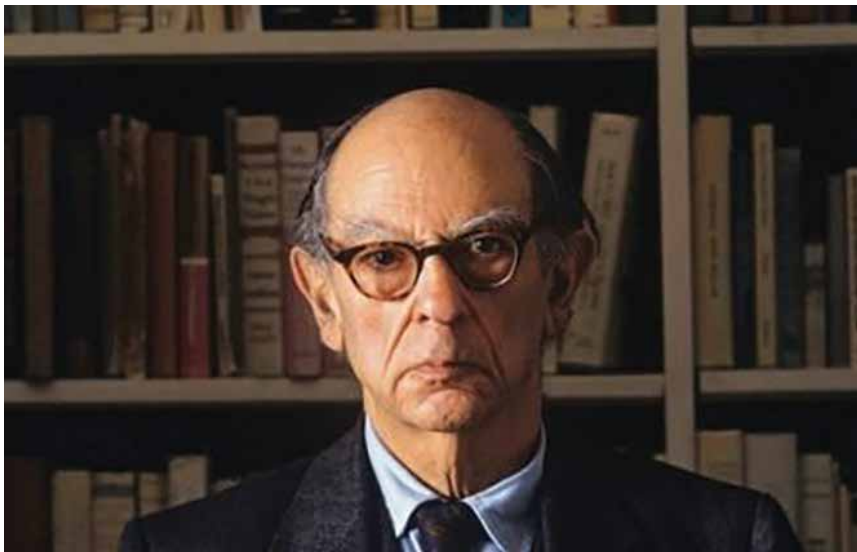


רס"ן א', פסיכולוג, רמ"ד פיתוח הדרכה במפקדת כוחות האוויר המיוחדים. עמית בחטיבת הפסיכולוגים הצבאיים של איגוד הפסיכולוגים האמריקנים

הגנרל האמריקני תומס קולדיץ כתב בהקדמה לספר: "זה אירוני שמעת לעת אנחנו עדיין רואים פרסומים העוסקים בלוחמה הפסיכולוגית - כאילו תחום הלוחמה ותחום הפסיכולוגיה זרים זה לזה, ונפגשים רק עם שילובם בטקטיקה מיוחדת. למעשה, לוחמה פסיכולוגית היא הלוחמה היחידה שקיימת". המחבר סוקר את תפקידה של הפסיכולוגיה במלחמות המתרחשות כיום ובאלה שיהיו בעתיד, זאת בעקבות תיאוריה של הגנרל רוברט סקילס שבאמצעותה נותחו מלחמות העבר. מסקנת הניתוח היא שכל מלחמה משמעותית התאפיינה בדיסציפלינה מדעית שהשפיעה עליה באופן דרמטי, ותרמה תרומה מכרעת לניצחון בה.

במלחמת-העולם הראשונה מחוללת השינוי המרכזית הייתה הכימיה. ההתקדמות בייצור חומרי לחימה כימיים וחומרי נפץ השפיעה באופן דרמטי על קטלניות הלחימה. במלחמת-העולם השנייה מחוללת השינוי הייתה הפיזיקה. די לציין את פיתוח מכשיר הרדאר ופצצת האטום כדי לעמוד על השפעתם הרבה על הלחימה (יש לציין שלדעתו של סקילס דווקא שכלול השימוש ברדאר היה הגורם המכריע במלחמה על





הפילוסוף ישעיה ברלין. הבחין בין "קיפודים" ל"שועלים". הקיפוד מבסס את השקפת עולמו על מומחיות עמוקה וממוקדת בעוד השועל מתבסס על מגוון רחב של התנסויות ותחומי ידע שונים

והאוכלוסייה באזורים שעמם מתמודדת מדינת ישראל.

הפרק העוסק במנהיגות בעידן הדיגיטלי בעקבות השינויים הטכנולוגיים המתרחשים חדשות-לבקרים, אנמי יחסית, ונוגע בעיקר לשינויים החלים בעולם התקשורת ולאופן שבו הם משפיעים על הפיקוד והשליטה בשדה הקרב.⁵ לא מצאתי בו תובנות חדשות מעבר לשיח הקיים (גילוי נאות: זה הפרק שבשבילו רכשתי את הספר).

פרק מעניין דן בכך שאוכלוסיית המשרתים בצבא האמריקני הולכת ונהיית גאוונת. תהליך דומה של שילוב אוכלוסיות שונות מתרחש בצה"ל. הפרק עוסק בתוכניות שמפעיל הצבא האמריקני שמטרתן היא הגברת היכולת לשילוב האוכלוסיות השונות בצורה מיטבית. זאת מתוך הבנה שפני הצבא הולכים להשתנות בעשורים הקרובים באופן מהותי מבחינה דמוגרפית - בדומה לצפי להתחולל בצה"ל.

תמה מרכזית בכל הספר היא השימוש בפסיכולוגיה חיובית, ותרומתה ההכרחית לפעילות הצבאית (התמקדות ב-80 אחוזים מן הלוחמים, ולא רק ב-20 הדורשים תשומת לב מבחינת ייעוץ או מבחינה קלינית). המחבר מציג התערבויות רבות בנושאים השונים המבוססים על עקרונותיה. המחבר מעלה בספר טיעונים אפולוגטיים כלפי עמיתיו הפסיכולוגים הליברלים, המותחים ביקורת על העוסקים בתחום

רגישות תרבותית כלפי תרבות האויב. ידיעת שפתו של האויב תיתרגם בשלב מאוחר יותר להישגים משמעותיים בשדה הקרב.

בנוסף סוקר המחבר את פיתוחן של מערכות מודיעין ל"שדה האנושי-חברתי" (Human Train System) המבוססות על צוותי מחקר של אנשי מדעי ההתנהגות. זאת במטרה לספק תשובות טקטיות למפקדים בנושאים מבצעיים: עם איזה שבט כדאי לכוון ברית ואילו מחוות המקומיים יעריכו יותר. בהיעדר צוותים ייעודיים לתחום בצה"ל, בניגוד למצב בארצות-הברית, הפלטפורמה הזאת מעלה את הצורך לשלב באופן נרחב יותר אנשי מדעי ההתנהגות בצוותי המודיעין גם ברמה הטקטית - כדי לחקור את החברה

**עידן המלחמה
העולמית
בטרור מתאפיין
בדומיננטיות רבה
של הפסיכולוגיה
ומדעי ההתנהגות
ביחס לדיסציפלינות
אחרות**

שפותחו: "קשיות האופי"³, אשר מבטאת את הדבקות במטרה לאורך זמן; חוסן מנטלי, קשיחות, ומדדים אחרים של תכונות אופי, אשר הולכים ותופסים מקום בשיח הפסיכולוגי.

אין להפוך אזרחים ללוחמים?

לאחר סקירה של צורכי האימון המשתנים עם השנים ושל התפתחות התפישות והטכנולוגיות בתחום, מתמקד המחבר במגמות מרכזיות הנסקרות בכמה פרקים.

אימון באמצעות סימולטורים. התפתחות טכנולוגיית הדימוי מאפשרת למידה מניסיון "שאינו נכתב בדם".

אימון לעליונות קוגניטיבית. קבלת החלטות טובה ואיכותית שתקבע את גורלו של שדה הקרב החדש.

אימון הלבבות. כיצד הפסיכולוגיה יכולה לתרום לפיתוח חיילים שיהיו איתנים יותר, שביכולתם להתמודד עם לחצים ושביכולתם להתמודד עם תופעות הלוואי הפסיכולוגיות של השתתפות בלחימה.

בנוסף מוצגת בפרק סקירה של התכנית המקיפה לכשירות הלוחם,⁴ אשר שוזרת היטב את שלל כשירויות החוסן המנטלי - החברתיות, הרגשיות, המשפחתיות, הרוחניות והפיזיולוגיות - הנדרשות ללוחם לשם שיפור ביצועיו בשדה הקרב. כשירויות מוגדרות באופן חד וברור על אף היותן מורכבות למדידה ולהערכה. הגדרות אלו ויצירת מנגנונים להשגתן מאפשרות ללוחמים יכולות התמודדות משופרות ושמירה על בריאותם הנפשית.

המחבר דן בהרחבה באופן שבו המגמות הללו מפרות זו את זו, למשל, באופן שבו יכולות האימון באמצעות סימולטורים מאפשרות אימון קוגניטיבי או רגשי טוב יותר.

בניית כשירות להבנת התרבות. עניינה של היכולת הזאת הוא "כיבוש הלבבות" לנוכח הפער התרבותי המשמעותי בין החייל האמריקני ובין אויביו וכן בינו ובין תושבי המקום, למשל, בעיראק ובאפגניסטאן. הפרק דן באריכות באופן שבו ניתן ללמד רגישות תרבותית ובחשיבותה לשם ההגעה להישגים הנדרשים בלחימה. אף-על-פי שמצב העניינים הבסיסי שאליו מתייחס צה"ל שונה באופן מהותי, מעניין שהעדויות המובאות בפרק תומכות בלימוד שפה כאמצעי לפיתוח



אילוסטרציה. תמה מרכזית בכל הספר היא השימוש בפסיכולוגיה חיובית, ותרומתה ההכרחית לפעילות הצבאית (התמקדות ב־80% מן הלוחמים, ולא רק ב־20% הדורשים תשומת לב מבחינת ייעוץ או מבחינה קלינית)

שוטף עם מקביליהם האמריקנים ימצאו שהספר הזה שימושי במיוחד. הפילוסוף ישעיה ברלין הבחין בין "קיפורים" ל"שועלים"⁶. הקיפור מבסס את השקפת עולמו על מומחיות עמוקה וממוקדת ("יודע דבר אחד גדול"), בעוד השועל מתבסס על מגוון רחב של התנסויות ותחומי ידע שונים ("יודע דברים רבים"). החוקר פיליפ טטלוק, שבדק את ביצועיהם של מומחים בתחום מדעי החברה, מצא כי ביצועיהם של "השועלים" טובים יותר באופן משמעותי.⁷ בקרב הקוראים הבקיאיים באופן ההפעלה של המערכים הפסיכולוגיים כיום מתחזקת ההבנה כי יש צורך בראייה שלמה והוליסטית יותר של תחום מדעי ההתנהגות בכלל, ושל הפסיכולוגיה הצבאית בפרט. זאת, בשונה מן המצב שבו קיים פיצול בין המערכים המקצועיים השונים. כמו המחבר, גם אני סבור שעדיפה סינרגיה וראייה "שועלית" בין התחומים השונים, ואין להפריד ביניהם לפי חלוקת התפקידים שהתקבעה באופן מסורתי בעבר.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

המעוניינים בהכרה ראשונית של תחום הפסיכולוגיה הצבאית, או לאנשי מקצוע השוקלים את ראשית צעדיהם בתחום. דרך אחרת לקרוא את הספר היא כמבוא הסוקר בצורה מהירה את התוכניות המרכזיות שיפותחו בשנים הקרובות בצבא האמריקני בתחומים השונים של הפסיכולוגיה. אני סבור שאנשי מדעי ההתנהגות הנמצאים בשח

פרק מעניין דן בכך שאוכלוסיית המשרתים בצבא האמריקני הולכת ונהיית מגוונת. תהליך דומה של שילוב אוכלוסיות שונות מתרחש בצה"ל

הפסיכולוגיה הצבאית. הדבר בולט במיוחד בפרק העוסק באתיקה הייחודית לתחום - נושא חם בקרב הפסיכולוגים בעידן שלאחר דוח הופמן (בדוח הופמן מ־2014 הוצגו חריגות חמורות מכללי האתיקה של איגוד הפסיכולוגים בעניין מעורבותם של פסיכולוגים בעיניים ובחקירות, ובכלל זה פיתוח שיטות עינויים חדשות. הדוח הודלף לניו־יורק טיימס, וחולל סערה ציבורית וסערה גדולה עוד יותר בקהילת הפסיכולוגים האמריקנים שיחסה לפסיכולוגים הצבאיים היה טעון עוד קודם לכן). האפולוגטיקה בולטת גם בפרק שבו הוא מציג את התועלת האזרחית הנובעת מהתפתחות המחקר הצבאי בעולם מדעי ההתנהגות ובריאות הנפש.

סיכום

המחבר הצליח לתאר את התפתחות הפסיכולוגיה הצבאית ולשזור בין תפקידיה המסורתיים לבין עתידה הצפוי להשפיע באופן משמעותי על תוצאות הלחימה. כאמור, הספר קל לקריאה בצורה מפתיעה בהתחשב בנושאים שבהם הוא עוסק. ככזה הוא מהווה ספר מבוא מצוין למפקדים



חיל הים

חלק שני

הערך, פרופ' טור-סיני: "ובזמן החדש התחילו להשתמש במילה זו במשמעות קיבוץ של ספינות של ארץ אחת, צי מסחרי, צי מלחמה, fleet". כיום התרחב השימוש בה מעבר לתחום הים - לצירופים בתחומים אחרים, למשל, צי מכוניות וצי אוויר.

סירה

המילה סירה נראית פשוטה אך היא אינה כזאת כלל וכלל, וקשה מאוד להסביר באופן מדעי את מקורה. היא נמצאת במקרא פעם אחת ויחידה בספר עמוס: "כִּי הִנֵּה יָמִים בָּאִים עֲלֵיכֶם וְנִשְׂאֵא אֶתְכֶם בְּצִנּוֹת וְאַחֲרֵיתְכֶן בְּסִירוֹת דוּגָה" (עמוס, ד: 2). הפסוק הזה קל מאוד להבנה, והמילה היחידה הנראית אולי קשה היא "ציננות". פירושה מגן, והפרשנים אומרים

ביחיד ולא ברבים, ומשמעותה "אונייה". המילה מופיעה גם ברבים: "צים" ו"ציים". מוצא המילה הוא קרוב לוודאי המילה המצרית t'ai, בעלת אותה המשמעות. הדבר מסביר גם את מיעוט ההופעות של המילה במקרא. בלשון חז"ל ואחריה המילה אינה מופיעה כלל, והיא חזרה בצמצום בספרות ההשכלה שבה היא קיבלה את המשמעות המודרנית של "כלל כלי השיט" או "קבוצה של אוניות". הראשון שהשתמש במילה במשמעות הזאת היה הרמא"ג (הסופר מרדכי אהרן גינצבורג) בספרו **תולדות בני האדם** מ-1835. הוא עשה שימוש רב במילה, למשל: "ובשנים עשר אלף רוכבים, ובצי אדיר בעל מאתיים וחמישים אניות". במילון בן יהודה מופיעה בסוף הערך "צי" הערה של עורך



לשון מלחמה



ד"ר אשר שפיר, בלשן, עורך ומתרגם מתמחה בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון. חיבר את מדריך העריכה "ניסוח בעברית"

צי

המילה "צי" מופיעה במקרא פעמים מעטות, ומשמעותה כלי שיט. הפסוק הידוע ביותר נמצא בספר ישעיה: "אֲנִי שֵׁט וְצִי אֲדִיר לֹא יַעֲבְרֵנוּ" (ישעיה, לג: 21). התקבולת בין "צי אדיר" ובין "אני שיט" מצביעה על כך שהמילה



צוללת גרמנית, מלחמת העולם הראשונה. המילה "צוללת" מופיעה בעיתונות העברית בשנים הראשונות של המאה ה-20. כך נכתב בעיתון הזמן מ-16 במאי 1905: "אנית הקיטור האנגלית התפוצצה על ידי סירה צוללת"

שהמדובר בסירות מוסוות כדי שהאויב לא יבחין בהן. פירוש המילה "אחרית" הוא צאצאים - אלה הנשארים אחרים. את המילה "סירות" גוזרים הן הפרשנים והן המילונים המדעיים מן המילה "סיר" במשמעות של הכלי שממנו אנו אוכלים. רש"י אמר שהמילה המקבילה לסירה בלשון חז"ל היא דוגית. המילה מופיעה ביחיד פעמים מעטות, ותמיד בצורת הזכר "סיר" בשתי המשמעויות. המשמעות הראשונה - כלי אוכל, כמו בספר **מיכה**: "וַאֲשֶׁר אָכְלוּ שָׂאֵר עִמִּי וְעָרְסוּ מֵעֲלֵיהֶם הַפְּשִׁיטוּ וְאֵת עֲצֻמֹתֵיהֶם פָּצְחוּ וּפְרָשׁוּ פְּאֶשֶׁר בְּסִיר וּכְבָּשֶׁר בְּתוֹךְ קִלְחָת" (**מיכה**, ג: 3). המשמעות השנייה - סבך קוצים, כמו בספר **הושע**: "לֶכֶן הִנְנִי שֶׁן אֶת דְּרָכֶךָ בְּסִירִים וְגִדְרָתִי אֶת גִּדְרָה וְנִתְיַבְתִּיהָ לֹא תִמְצָא" (**הושע**, ב: 8). הפסוק הוא נבואת זעם על ירושלים שתהיה נצורה ולא תהיה דרך להימלט ממנה, או ליצור קשר עם בעלות-ברית, ובהן מצרים ואשור. הקוצים הדוקרניים ימנעו הימלטות, ומשמשים למעשה מחסום בלתי עביר, כפי שמתרגמים מילונים מדעיים. רד"ק אמר בנוגע לפסוק הזה: "וכן סירים וכן צנינים כולם מיני קוצים". אפילו את המילה "סירות" בספר **עמוס** יש המפרשים קוצים, למשל, אבן עזרא על סירות **בעמוס**: "כמו סירים סבוכים". אותה משמעות יש למילה בלשון חז"ל שבה הצורה כבר התייצבה לסירה ביחיד ולסירות ברבים. רק אצל סופרי ההשכלה החל להתפשט השימוש בצורה המודרנית של כלי שיט. כך משתמש הסופר שמשון בלך בספרו **שבילי עולם א'**, שיצא לאור ב-1822, במילים אוניות וסירות בהקשר הצבאי. מכאן המשמעות המודרנית היחידה למילה הזאת. סופרי ההשכלה השתמשו רק בצירוף "סירות דוגה" הלקוח מספר **עמוס**. הראשון ש"שחרר" את הסירה מן הכבלים, והעניק למילה חיי עצמאות, היה הסופר אורי ניסן גנסין בקובץ הסיפורים **צלי החיים** שפורסם ב-1904.

אסדה

המילה אסדה היא מלשון חז"ל ומופיעה פעמיים במשנה. הדוגמה המובהקת נמצאת במסכת ברכות: "היה יושב בספינה או בקרון או באסדה יכוין את לבו כנגד בית קדש הקדשים" (מסכת ברכות, ד: 6). רבי עובדיה מברטנורה פירש: "עצים הרבה קשורים ומהודקים יחד, ומשיטים אותם בנהר ובני אדם הולכים עליהם. ובלשון מקרא קרויות רפסודות". בתלמוד הירושלמי מסכת ברכות כתוב: "היה יושב בספינה או באסדה יכוין את לבו כנגד בית קדש הקדשים היא אסדה היא אסכריא היא רפסודות" (מסכת ברכות, ד: 8). התלמוד פירש את המילה והביא את מקבילתה היוונית "אסכדיא" - iskadia, שבה החליפו המעתיקים בטעות את האות ד באות ר. המילה מופיעה הרבה בצורה "אסקריא" במשמעות של מוטות עץ המחוברים לתורן האונייה שעליהם תולים את המפרשים. המילה לא נמצאה בשפה העברית כמעט 1,700 שנים - עד שמנדלי מוכר ספרים גאל אותה מאלמוניותה. כיום יש גם אסדת נחיתה - הנעה על פני המים וחרטומה נפתח כדי לאפשר הנחתת אנשים וציודם, וגם אסדת קידוח - הניצבת במעמקי הים.

צוללת

לשורש צל"ל שלוש משמעויות עיקריות, ולכל אחת יש מוצא אטימולוגי אחר. נעסוק כאן רק באחת מן השלוש - במשמעות של "שקע, נפל למעמקי מים". הפועל מן השורש הזה מופיע במקרא פעם אחת ויחידה בפסוק ידוע ומוכר: "צָלְלוּ פְּעוֹפֶכֶת בְּמֵי אֲדִירִים" (**שמות**, טו: 10). רש"י אמר על צללו: "שקעו, עמקו לשון מצולה". כך סבר גם אבן עזרא. את המילה הזאת, המופיעה במקרא בשתי גרסאות - מצולה ומצולה - גוזרים המילונים המדעיים מן השורש צל"ל, שפירושו "חפירה, אזור שקוע" ומופיע פעם אחת גם בצורה "צולה", מעמקי הים. המילה מצולה נפוצה

מאוד במקרא. הפועל הזה היה חביב מאוד על הפייטנים, ועוד יותר על סופרי ההשכלה - בראש וראשונה על מנדלי מוכר ספרים שהעניק לה משמעויות מופשטות, כמו: "צללו בנבכי [...]... לצלול בתהום העבר". המילה "צוללת" מופיעה בעיתונות העברית בשנים הראשונות של המאה ה-20. כך נכתב בעיתון **הזמן** מ-16 במאי 1905: "אנית הקיטור האנגלית התפוצצה על ידי סירה צוללת". בתקופת מלחמת-העולם הראשונה המילה הופיעה לא כחלק מצירוף, למשל, בעיתון "**החרות**" **ירושלים** מ-26 במאי 1915 נכתב: "אנית השריון הרוסית 'פוטמקינ' טובעה בים השחור על-ידי צוללת תורקית". מעניינת הערת המחבר במילון בן יהודה שציין שזאת מילה מן הספרות שאחרי התלמוד: "ונהוג השם צוללת לספינה השטה מתחת למים". קשה לדעת מתי נכתבה ההערה הזאת, מכיוון שהכרך הזה ראה אור רק ב-1951 בעריכת טור-סיני. לפני הצוללת היו ניסיונות של סופרי ההשכלה לקבוע מונחים שלא שרדו: תחת-מים, אונייה מתחת למים, צוללה, צוללנית. כך, בעיתונו של בן יהודה **השקפה** מ-21 ביולי 1905 נכתב: "האניה השטה תחת מים לא הועלתה עוד, והמלחים אינם עונים יותר על הסימנים". ב-1949 הוצע לרכוש צוללות לחיל הים, אולם שייטת הצוללות בצה"ל הוקמה רק ב-1959 כאשר הגיעה הצוללת הראשונה.

צולל-צוללן

יש הקוראים לאדם הצולל מתחת למים צולל, ויש הקוראים לו צוללן. שתי הצורות מקובלות על האקדמיה ללשון העברית, אף כי במילוני האקדמיה נמצאת רק המילה צולל. לעומת זאת, **המילון למונחי צה"ל** עושה הבחנה בין שתי המילים. "צולל: חייל הממלא משימות צבאיות בצלילה מתחת לפני המים; צוללן: איש חיל הים הנמנה עם צוות הצוללת". **במילון אבן שושן** מופיעות ההגדרות: "צולל - אמודאי, שחיין היורד אל מתחת למים לשם ספורט או כדי לשלות משהו מתוך המים"; "צוללן: 1. מלח בצוללת, איש צוות בצוללת; 2. אדם העוסק בצלילה כתחביב או כמקצוע". השימוש במונח צולל החל בתקופה ההשכלה - ראשיתה של הספרות העברית החדשה - ומנדלי מוכר ספרים הרבה להשתמש בה. המונח צוללן לעומת זאת הופיע בעיתונות בשנות ה-50 של המאה ה-20, ונכנס ל**מילון אבן שושן** החל ממהדורת 1968.

יש הקוראים לאדם הצולל מתחת למים צולל, ויש הקוראים לו צוללן. שתי הצורות מקובלות על האקדמיה ללשון העברית, אף כי במילוני האקדמיה נמצאת רק המילה צולל



הערות למאמר שש חטיבות או שני מיליון בני אדם (עמ' 4)

1. "אסאמה חמדאן: חמאס מתנגדת להפוגה אלא בתנאים ומכחישה מגעים מול הצד המצרי", PALDF (אתר אינטרנט של תנועת חמאס), 4 ביולי 2014.
2. גל ברגר, "אבו מרזוק: הפגיעה בפלסטינים הייתה הגורם להפסקת האש", קול ישראל, 14 בספטמבר 2014.
3. "משיר אלמצרי: המערכה הבאה כבר תתרחש על מפתנן של אשקלון ובאר שבע", PALINFO (אתר האינטרנט של תנועת חמאס), 26 בספטמבר 2014.
4. מתוך תונוני הלמ"ס של הרשות הפלסטינית, 7, Pcb.gov.ps, באוגוסט 2017.

הערות למאמר "המטה הישראלי" - דגם מטה ייחודי (עמ' 12)

1. בנימין עמידרור, "המפקדה העוצבתית - כיצד התנפחה ואיך לרפאה", מער - כות 236 (מאי 1974).
2. בעז זלמנוביץ', "ניפוח המפקדות - סכנה ברורה ומיידית", מערכות 425 (יוני 2009).
3. זלמנוביץ', 2009; בעז זלמנוביץ', "מי צריך רמ"ט?", מערכות 435 (פברואר 2011).
4. סיכום עמ"ט המפקדות, 2016 מסמך פנימי בצה"ל.
5. "עקד המטה - תורת יסוד", מסמך פנימי בצה"ל, 2014.
6. שם.
7. ריצ'רד סימפקיין, מרוץ אל העתיד, מערכות, תל-אביב, 1999 (מהדורה ראשונה באנגלית 1985) עמ' 303.
8. כשהיה רמ"ט - אז הוא היה בדרך כלל מדרג הקורפוס בצבא הגרמני, וארמיה בלבד בצבא הבריטי עד 1942. הסיבה לקביעת רמ"ט במפקדות הגרמניות הבכירות היא מורשת העידן הקיסרי, אז היו ממונים לעתים נסיכים כמפקדי ארמיות וקבוצות ארמיה, והיה צורך למנות לצידם רמ"ט שהוא המפקד בפרט על.
9. אג"ם - מה"ד ספר חטיבת חטיבת חיל-רגלים מוגברת, 1951
10. מטה כללי "עקד עבודת מטה", 1956
11. מתתיהו פלד, "עבודת מטה בצה"ל", מערכות 130, 1960
12. "עוצבות השריון במלחמת יום כיפור", זרוע היבשה-תוה"ד, מסמך פנימי בצה"ל, 2013.
13. "עבודת המפקד והמטה" משנת 1993, שהיה לאורך שנים מקור המידע המורסמך לפעילות המטה בצה"ל.
14. עודד בסיק, "מלחמת העצמאות של המפקדים - על עתידו של הפיקוד מוכוון המשימה ביבשה", מערכות 440 (דצמבר 2011).
15. "הכשרה לתהליך המבצעי - הצגה בכנס הדרכה תוה"ד מטכ"ל", מסמך פנימי בצה"ל, דצמבר 2016.
16. איתן שמיר, פיקוד משימה, מערכות-מודן, בן שמן, 2014, עמ' 43-67.
17. רופרט סמית', התועלת שבכוח - אמנות המלחמה בעולם המודרני, מערכות-מודן, בן שמן, 2013.
18. בעז זלמנוביץ', "ניפוח המפקדות - סכנה ברורה ומיידית", מערכות 425 (יוני 2009).
19. ריצ'רד סימפקיין, מרוץ אל העתיד, מערכות, תל-אביב, 1999, עמ' 316.
20. רון טירה, המאבק על טבע המלחמה, המכון למחקרים אסטרטגיים, ספטמבר 2008; תמיר הימן, "למידה במטה הכללי", בין הקטבים 8 (אוגוסט 2016).
21. הימן, 2016.
22. טירה, 2008; הימן 2016.
23. סימפקיין, 1999.
24. אדוארד לוטוואק, אסטרטגיה של מלחמה ושולם, מערכות, תל-אביב, 2002, ע' 20.
25. נסים חניה, "תמורות במערכת הייצור והפיתוח הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי", בין הקטבים 6 (ינואר 2016).
26. גיורא סגל, "עיונים בתורת הקרב בעימות המוגבל. הכנס השני של המכון לחקר הסביבה הטקטית", מסמך פנימי בצה"ל, 2005.
27. חגי מרדכי, תוה"ד, "האבירות מחייבת - חטיבה 35 במלחמת

- לבנון השנייה", מסמך פנימי בצה"ל, 2015.
28. בסיק, 2011.
29. סמית', 2013, עמ' 94.
30. שמיר, 2014.
31. זלמנוביץ', 2009; חניה, 2016; דניאל ברין, "כך נהגנו תמיד... תובנות אישיות מתהליכי השתנות והסתגלות", בין הקטבים 8 (אוגוסט 2016).
32. בעז זלמנוביץ', "מי צריך רמ"ט?", מערכות 435 (פברואר 2011).
33. מרדכי, 2015, עמ' 320.
34. עמידרור, 1974; בזיל הנרי לידל הארט, מחשבות על המלחמה, מערכות, 1989, ע' 100-103.
35. ערן אורטל, "קץ להדחקה - עידן שישי בלוחמת היבשה", בין הקטבים 6 (מאי 2016).

הערות למאמר מנהיגות זיקה דו-קוטבית (עמ' 19)

1. מרטין בובר, "בסוד שיח - על האדם ועמידתו נוכח ההווה" ובתוכו "אני ואתה", 1923, מוסד ביאליק ירושלים, 1959.
2. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Inc., New York, 1960; James Burns, Leadership, Harper & Row, New York, 1978.
3. Wendy Smith & Marianne Lewis, "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", Academy of Management Review 36 (2011), pp. 381-403.
4. איציק גונן, אליאב זכאי (עורכים), מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה, ההוצאה לאור משרד הביטחון, 1999.
5. תא"ל אריאל פלג, רס"ן ד"ר יעל בן חורין, יסמין רובין קופר, "מתי לאחרונה ניהלתם שיחה?", מערכות 426 (אוגוסט 2009); אל"ם אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", מערכות 433 (אוקטובר 2010).
6. בובר, 1959, עמ' 99.
7. Abraham Maslow, A Theory of Human Motivation, 1943, Rediscovered-books, Kindle Edition, 2014.
8. performance. Burns, 1978; Bernard Bass, "Leadership and beyond expectations", Free Press, 1985.
9. מיכה פופר, מנהיגות מעצבת - מבט פסיכולוגי, אוניברסיטת תל-אביב, 2007.
10. Charles Manz, Henry Sims, "The New Super-Leadership: Leading Others to Lead Themselves", Berrett-Koehler Publishers, Kindle Edition, 2001.
11. חיים סבתו, תיאום כוונות, למשכל, ידיעות אחרונות וספרי חמד, 1999, עמ' 49.
12. Ran Noffar, Affinity Bipolar Leadership Implementation, will publish at the end of 2017.
13. פופר, 2007.
14. Immanuel Kant, "Groundwork for the Metaphysics of Morals" and modern philosophy essays, 1785, Edited and translated by Allen Wood, Yale University, 2002.
15. Daniel Wren, Ronald Greenwood, "Management Innovators: The People and Ideas That Have Shaped Modern Business", Oxford University Press, Kindle Edition, 1998; Lilian Gilberth, The Psychology of Management, Sturgis and Walton, New York, 1914; Mary Follett, Creative Experience, Longmans, Green, London, 1924; McGregor, 1960.
16. Burns, 1978; Bass, 1985.
17. גונן, זכאי, 1999, עמ' 184.
18. פלג, בן חורין, רובין קופר, 2009.
19. אל"ם אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", מערכות 433 (אוקטובר 2010).
20. Noffar, 2017.
21. Smith, Lewis, 2011.
22. Abraham Maslow, 2014.
23. Sara H. Konrath, Edward H. O'Brien and Courtney Hsing, 2017.

11. שם.
 12. על השימוש במושג ההוגנות בהקשר הספציפי של צה"ל - ראו: S. Fisher and M. Koslowsky, The Chain of events underlying the construct of organizational justice. Paper presented at the 10th international conference of ISSWOV, Talin, Estonia, 2006.

"Changes in Dispositional Empathy in American College Students Over Time: A Meta-Analysis", Personality and Social Psychology Review 15(2), 2011, pp. 180-198.
 23. Manz, Sims, 1980, pp. 361-367.
 24. Manz, Sims, 2001.
 25. Abraham Maslow, 2014.
 26. דוד בן-גוריון, יחוד ויעוד - דברים על בטחון ישראל, מערכות, תל-אביב, 1971, עמ' 374.
 27. גונן וזכאי, 1999.
 28. פופר, 2007.
 29. Burns, 1978.
 30. Bass, 1985.
 31. Noffar, 2017.
 32. מרדכי (מוטה) גור, פלוגה ד' - סיפורה של פלוגת צנחנים, מערכות, תל-אביב ומשרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1977, עמ' 104.
 33. Noffar, 2017.

הערות למאמר "איפה (תר"ש) גדעון? פוגש אותי?" (עמ' 46)

1. איה דולב וכרמית פדן, "השלכות השינויים במודל הקבע על דפוסי פיקוד ומנהיגות", ממד"ה וביסל"ם, 2014.
 2. שרית טובי, "חשיבה כלכלית בעת צמצום משאבי - השלכות למנהיגות הצבאית", ביסל"ם, 2016.
 3. שרית טובי, "הערכת מצב מנהיגות צבאית לשנת 2017", ביסל"ם, 2017.
 4. מ' פרנקל, "מסע בין קיצוצים - מתובנות למודל עבודה מארגן לקראת תוכנית עבודה רב-שנתית", בין הזירות 13, 2015.
 5. דולב ופדן, 2014.
 6. פרנקל, 2015.
 7. רס"ן ד"ר רום לירז וסא"ל לימור גל, "מנהיגות ב'שמיכה קצרה", מחשבות על מנהיגות בתקופת קיצוצים", מערכות 451 (אוקטובר 2013).
 8. טובי, 2017.
 9. A. Lewis Coser, "Greedy institutions: patterns of undivided commitment", Free Press, New York, 1974.
 10. Average annual hours actually worked per worker/ oecd.stat.
 11. מלי אלקובי ודניאל הרוש, "חופש ביום א': מוצר בעייתי בארזיה יפה", TheMarker, 18 במאי 2016; מירב רוטטר, "בשבח העצלות: אולי הגיע הזמן שנעבוד פחות", מאקו, 6 במאי 2016; מעין מנלה, "שעות העבודה הארוכות הורסות לכם את החיים - אבל יש תירוץ", כלכליסט, 19 במרץ 2016; מעין מנלה, "כיצד מאזנים בין העבודה לחיים הפרטיים", כלכליסט, 19 במרץ 2016; דפנה ברמלי, "מה הסיכוי שנלמד מצרפת ונתנתק מהמיילים אחרי העבודה?", גלובס, 28 באפריל 2014.
 12. הילה מזור, "איוון קריירה משפחה/פנאי בצה"ל", חיל האוויר, בית הספר לפיקוד ומנהיגות, 2015.
 13. מיטל עירן יונה, "ארגון 'שן' אבות 'חדשים'? קצינים לחומים בין הקריירה הצבאית לאבהות", מגדר 2, 2013.
 14. Charles C. Moskos, "From Institutions to Occupation Trends in Military Organization", Armed Forces & Society 4, 1977.
 15. טובי, 2017.
 16. יגיל לוי, מצב העם לצבא הפריפריות, הוצאת כרמל, ירושלים, 2007.
 17. טובי, 2016.
 18. רותי קינן, טלי צח-עידן, לימור פומרנץ-זורין, ענת וולדמן, עדי רבי, איילת אליצור, ענת לפידות ומיכל פרנקל, נייר עמדה: חסמים תרבותיים להתייעלות ארגונית צה"לית - מאפיינים והמלצות לפעולה, ממד"ה, 2015.
 19. Mary Uhl-Bien, Russ Marion and Bill McKlve, "Complexity Leadership Theory: Shifting from the Industrial Age to the Knowledge Era", The Leadership Quarterly 18 (August 2007).

הערות למאמר תשתית משנה תרבות (עמ' 52)

1. דמיטרי (דמימה) אדמסקי, תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית, מערכות-מורדן, בן שמש, 2012.
 2. אלישע אפרת, תכנון לאומי ופיתוח בישראל בשנות האלפיים, רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 2003.
 3. צוות מחקר ותכנון בראשות אדם מזור, "ישראל 2020" - תכנית אב לישראל בשנות האלפיים, מוסד שמואל נאמן למחקר מתקדם במדע וטכנולוגיה, הטכניון, 1997.
 4. שלמה חסון, עודד קוטוק, דורון דרוקמן ודוד רוטר (עורכים), ישראל 2048 - חשיבה אסטרטגית לתכנון ופיתוח מרחבי, מינהל התכנון, האוניברסיטה העברית בירושלים, 2016.
 5. James Q. Wilson & George L. Kelling, Broken Windows, The Atlantic, 1982.

הערות למאמר מבצעים מוגבלים (עמ' 26)

1. אמ"ץ-תה"ד, אבני היסוד של העשייה הצבאית, יולי 2006, עמ' 22-25.
 2. יהושפט הרכבי, מלחמה ואסטרטגיה, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 342-340; יעקב בנג'ו וגוריא סגל, "המיקוד המבצעי - גישה לתיאום, תכנון וניהול של מבצעים בני זמננו", אמ"ץ-תה"ד, זרקור 22 (נובמבר 2015), פרק א'.
 3. בנג'ו וסגל, 2015.
 4. אמ"ץ-תה"ד, תורה בסיסית מבצעים, ספטמבר 2007, עמ' 15-27.
 5. "אסטרטגיית צה"ל", אוגוסט 2015, עמ' 14.
 6. "אסטרטגיית צה"ל", אוגוסט 2015, עמ' 16.
 7. אמ"ץ-תה"ד, מבצעים מוגבלים, טיוטה רשמית, אוקטובר 2015, עמ' 11.
 8. הרכבי, 1990, עמ' 338.
 9. בר-און, מרדכי, "שערי עזה", עם עובד, תל אביב 1992, עמודים 292 - 293.
 10. שמעון גולן, "מטרות מלחמה והשגתן, תכנון וביצוע - מלחמת 'שלום הגליל' כמקרה דגם", זרקור היסטורי 28 (ספטמבר 2008), עמ' 14.

הערות למאמר תמורות בתפיסת כוח האדם (עמ' 34)

1. מתוך המנון הפלמ"ח.
 2. רב-אלוף גדי איזנקוט, "גדעון" - למה ואיך?", מערכות 471 (מאי 2017).
 3. מסמך ר' אכ"א בסימוכין 1865-16-01884.
 4. סקר מלש"בים ממד"ה - מסמך פנימי, אפריל 2017.

הערות למאמר בין ייצוג המערכת לערעור הפרט (עמ' 40)

1. "תרבות ארגונית, יחסי צבא-חברה", הערכת מצב מדעי ההתנהגות, ממד"ה, פנימי, 2015.
 2. "מימוש תר"ש געון בתום השנה הראשונה, ניתוח תפיסות מפקדים בכירים", הערכת מצב מדעי ההתנהגות, ממד"ה, פנימי, 2016.
 3. מוטי ספראי, ממצאי סקר עמדות משרתי הקבע בצה"ל, ממד"ה, ענף מחקר, פנימי, 2016.
 4. מוטי ספראי, עיקרי המגמות והתובנות מסקר הקבע 2015, ממד"ה, ענף מחקר, פנימי, 2015.
 5. "מימוש תר"ש געון בתום השנה הראשונה, ניתוח תפיסות מפקדים בכירים", הערכת מצב מדעי ההתנהגות, ממד"ה, פנימי, 2016.
 6. ספראי, 2016.
 7. ענת וולדמן, "ארעיות קבועה: מתחים ואתגרים עם תחילת יישום מודל הקבע הצעיר", ממד"ה, מכון המחקר, פנימי, 2017.
 8. ספראי, 2016.
 9. מוטי ספראי, תום סולומון ואיה דולב, סקר עמדות משרתי הקבע, ממד"ה, ענף מחקר, פנימי, 2012.
 10. "מימוש תר"ש געון בתום השנה הראשונה, ניתוח תפיסות מפקדים בכירים", הערכת מצב מדעי ההתנהגות, ממד"ה, פנימי, 2016.

הערות למאמר קצינים לוחמים בתחילת שירות הקבע ערב המלחמה (עמ' 56)

1 מיכל פרנקל ומוטי ספראי, "מה חשוב מי שעוזב? ניתוח דפוסי עזיבה ועמדות בקרב משרתי קבע ראשוני (2001-2014)", בין הזירות 14, 2017, עמ' 92-101.

2 יהודה אמיר ושלמה יהודה, "לחתום או לא לחתום - לבעיית ההישארות בקבע של קצינים זוטרים", אכ"א, ארגון, עס"ק, 1966.

3 עוזי בן-שלום והנרייט קונס-פונטה, "שחפים בסערה" - פעילות היחידה לפסיכולוגיה צבאית במלחמת יום הכיפורים", בתוך: חגי גולן ושאלו שי (עורכים), "מלחמה היום" - חקרי מלחמת יום הכיפורים, מערכות, תל-אביב, 2003, עמ' 173-204.

4 אמיר ויהודה, 1966, עמ' 22. מן ההקשר נראה כי כוונת הדברים היא ששירות בצבא הקבע איננו ערוץ בלעדי והכרחי למימוש ערכי הציונות.

5 שם.

6 פרנקל וספראי, 2017.

7 אמיר ויהודה, 1966.

8 אמיר דוידסון וגלינה סלונייב, 2007. הוצאות הביטחון בישראל 1950-2006, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, לקט ממצאים סטטיסטיים 2007/10.

9 מירב ארלוזורוב, "למה צה"ל משלם פנסיות זהות ללוחמים ולג'ובניקים?", TheMarker, 26 במאי 2010.

10 שרית עמרם-כץ, "ניתוח השינויים בשירות הקבע הראשוני", בין הזירות 8, עמ' 66-57.

11 שרית עמרם-כץ ויהודית שר, "לקראת מודל קבע חדש: שינוי ב'חווה השירות' - מעבר למודל תעסוקתי", בין הזירות 9, עמ' 58-65.

12 נועם אמיר, "מהמחזור הבא: טייסים בחיל האוויר יוחתמו לשבע שנות קבע בלבד", מעריב, 12 בנובמבר 2014.

13 יגיל לוי, מצבא העם לצבא הפריפריות, כרמל, ירושלים, 2007.

הערות למאמר "הצד השני של המדבר" (עמ' 61)

1 יהושפט הרכבי, כיצד הוסברה העמדה הערבית נגד ישראל בצבא המצרי, מטכ"ל - קצין חינוך ראשי, ענף הדרכה והסברה, משרד הביטחון - הוצאה לאור, תל-אביב, 1967.

2 יהושפט הרכבי (עורך), לקח הערבים מתבוסתם, קובץ תרגומים מערבית, ספרית אפקים, עם עובד, 1970.

3 דני שלום, כרעם בינם בהיר, כך הושמדו חילות האוויר הערביים במלחמת ששת הימים, באוויר פרסומי תעופה, ראשון לציון, 2002, עמ' 143-143.

4 (להלן: "שלום") שיקה גביש, סדין אדום, כנרת זמורה ביתן, שוהם, 2015, עמ' 169.

5 (להלן: "גביש") אבי קובר, הכרעה - הכרעה צבאית במערכות ישראל-ערב 1948-1982, מערכות, תל-אביב, 1995, עמ' 275. (להלן: "קובר"). על הפיקוד המסורבל והמבוזר של חיל האוויר המצרי, ועל הכשלים בהכשרתו ר' בפירוט במאמרי: קובי סגל, סוף מעשה במחשבה תחילה, מבצע "מוקד" והחיקויים שלא צלחו". מבט למל"מ כתב עת לענייני מודיעין ובטחון מבית המרכז למורשת המודיעין, יולי 2017, ע' 33-31.

6 עמי גלוסקא, אשכול תן פקודה! הוצאת "מערכות" הוצאה לאור של מרקד הבטחון, תל אביב 2004, ע' 392-393 אבי אורן, ששה ימים של מלחמה המלחמה ששינתה את פני המזרח התיכון, הוצאת "דביר" תל אביב, עמ' 166. (להלן: "אורן")

7 שם, עמ' 214; שלום, 2002, עמ' 259.

8 על-יפי מקורות שונים, נכנס נאצר לפגישת בה עודכן הוא לראשונה מפי עאמר רק בשעה 16:00, לפי שעון קהיר, קרוב לחמש שעות מתום מבצע "מוקד". שם, עמ' 255.

9 מוחמד אנואר אל סאדאת, סיפור חיי, עידנים-ידיעות אחרונות, ירושלים, 1978, עמ' 139-135.

10 קובר, 1995, עמ' 270.

11 Lon Nordeen & David Nicolle, Phoenix over the Nile, Smithsonian Institution Press, Washington & London, 1996, pp. 205-206.

12 Ibid.

13 אורן, עמ' 219.

14 שלום, 2002, עמ' 257.

14 אורן, שם.

15 שם, עמ' 221.

16 תום שגב, 1967 - והארץ שינתה את פניה, כתר, ירושלים, 2005, עמ' 363.

17 וגיה אבו ד'כרה, טבח החפים מפשע, הוצאת המשרד המצרי המודרני והוצאת אל-אהראם המסחרית בקהיר, 1967, עמ' 10-11, תרגום: נדב סגל.

18 שם, עמ' 13.

19 שם, עמ' 14.

20 גביש, 2016, עמ' 189-193.

21 דני אשר, המעגל הקרוב - צבאות ערב בעידן המלחמה בין המדינות, אוניברסיטה משודרת, משרד הביטחון - הוצאה לאור, תל-אביב, 2013, עמ' 203-202.

22 כמאל חסן עלי, לוחמים ועושי שלום, מערכות, תל-אביב, 1993, עמ' 37-39.

23 אנואר אל-סאדאת, סיפור חיי, עידנים, ירושלים, 1978, עמ' 137.

Gregory Belenky (ed.), Contemporary Studies in Combat Psychiatry, Greenwood Press, NEW York & London, 1987, pp. 157-158.

24 Ibid, p. 160.

25 סא"ל (מיל') אילן בר, "תכנון הוא הכל, תוכניות הן שום דבר", מערכות 425 (יוני 2009).

26 גביש, 2016, עמ' 174-178.

27 מוקי בצר, לוחם חשאי, סיפורו של איש היחידות המיוחדות בצה"ל, הוצאת "כתר", ירושלים, 2015, עמ' 64-65.

28 גביש, 2016, עמ' 213.

29 רונן ברגמן וקובי סגל, "בגורתם ובמותם" - 40 שנה למלחמת ששת הימים", ידיעות אחרונות, 1 ביוני 2007, עמ' 30-31.

הערה ל"מבט אישי" - גלגולו של קרב המכבש החטיבתי" (עמ' 68)

1 אברהם אילון, סופת אש במדבר: מלחמת ששת הימים המערכה בזירה המצרית, אמ"י-תורה"ד, המחלקה להיסטוריה, 1972, עמ' 333.

הערות לסיקורת ספרים: אין הפסיכולוגיה תחולל מהפכה במלחמה? (עמ' 71)

1 Scales, R. H. (2009). Clausewitz and World War IV. Military Psychology, 21, S23-S35.

2 Janice H. Laurence and Michael D. Matthews (eds.), The Oxford Handbook of Military Psychology, New York: Oxford University Press, 2012.

3 Angela Duckworth, Grit: The Power of Passion and Perseverance, First Scribner hardcover edition, New York: Scribner, 2016. "number-of-pages": "333", "edition": "First Scribner hardcover edition", "source": "Library of Congress ISBN", "event-place": "New York", "abstract": "In this must-read book for anyone striving to succeed, pioneering psychologist Angela Duckworth shows parents, educators, athletes, students, and business people--both seasoned and new--that the secret to outstanding achievement is not talent but a focused persistence called "grit." Why do some people succeed and others fail? Sharing new insights from her landmark research on grit, MacArthur "genius" Angela Duckworth explains why talent is hardly a guarantor of success. Rather, other factors can be even more crucial such as identifying our passions and following through on our commitments. Drawing on her own powerful story as the daughter of a scientist who frequently bemoaned her lack of smarts, Duckworth describes her winding path through teaching, business consulting, and neuroscience, which led to the hypothesis

that what really drives success is not "genius" but a special blend of passion and long-term perseverance. As a professor at the University of Pennsylvania, Duckworth created her own "character lab" and set out to test her theory. Here, she takes readers into the field to visit teachers working in some of the toughest schools, cadets struggling through their first days at West Point, and young finalists in the National Spelling Bee. She also mines fascinating insights from history and shows what can be gleaned from modern experiments in peak performance. Finally, she shares what she's learned from interviewing dozens of high achievers--from JP Morgan CEO Jamie Dimon to the cartoon editor of The New Yorker to Seattle Seahawks Coach Pete Carroll. Winningly personal, insightful, and even life-changing, *Grit* is a book about what goes through your head when you fall down, and how that--not talent or luck--makes all the difference"--,"ISBN": "978-1-5011-1110-5", "call-number": "BF637.S8 D693 2016", "shortTitle": "Grit", "author": [{"family": "Duckworth", "given": "Angela"}], "issued": {"date-parts": [{"2016"}]}], "schema": "https://github.com/citation-style-language/schema/

George W. Casey Jr., "Comprehensive Soldier Fitness: A Vision for Psychological Resilience in the U.S. Army", *American Psychologist* 66, No. 1 (2011), pp. 1–3

ישראל כ"ץ, עמיר סנדר, אמיר קופרשמידט, "אדם, טכנולוגיה וארגון מבט אל חדשנות טכנולוגית בצה"ל", צפנת, מכון למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני, 2013. ישעיה ברלין, הקיפוד והשועל: מסה על השקפת טולסטוי על ההיסטוריה, תל-אביב: רשפים, 1979.

Philip E. Tetlock, "Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?", Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2005



מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל



פרס הרמטכ"ל לכתיבה בענייני צבא וביטחון

השנה תיערך התחרות ה-17 על פרס הרמטכ"ל לכתיבה בענייני צבא וביטחון. ניתן להגיש מאמרים בעברית בנושאי צבא וביטחון שכתבו אנשי צבא בשירות חובה וקבע או אע"צים ושראו אור ב"מערכות" או בביטאון מקצועי אחר בצה"ל בשנים 2016-2017.

את המאמרים יש להגיש עד 15.12.2017. ניתן לשלוח את המאמרים להוצאת מערכות

בפקס שמספרו 03-6282913

או בדוא"ל האזרחי maarachotp@gmail.com

כותבי המאמרים הזוכים יזכו בתווים לרכישת ספרים ובתעודות הערכה.

הפרסים יחולקו בטקס המשותף לתחרות זו ולתחרות היחידה המצטיינת.



ראה אור בהוצאת

מערכות



ד.צ. 02624

ISSN 0464-2147

