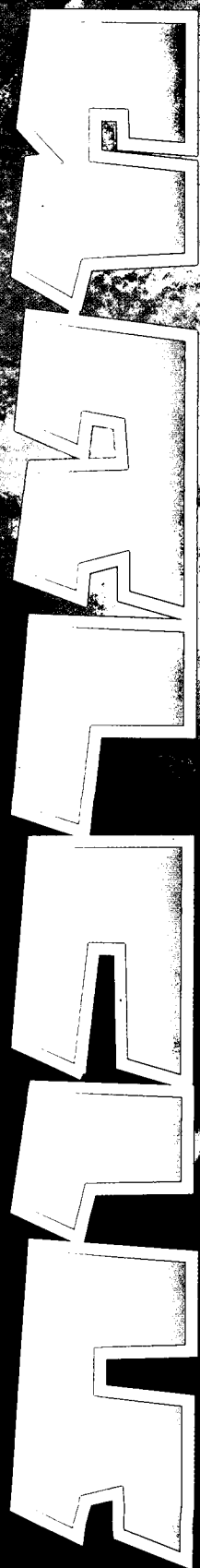


גיליון 362
שבט התשנ"ט
ינואר 1999



מערכות

נוסד 1939

362, שבט התשנ"ט, ינואר 1999

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר
עורך המשנה: יואב תדמור

דבר העורך

למרות המשבר הכלכלי החמור הפוקד את רוסיה ממשיכה מערכת הביטחון שלה לפתח מערכות נשק חדישות. אחת מהן – טנק המערכה העיקרי מסוג T-80U – מסוקרת במדור חידושים טכנולוגיים.

הגם שמערכת נשק זו עשויה לעמוד בשורה הראשונה של טנקי המערכה בעולם, אין בכוחה בלבד להפוך את הצבא הרוסי לאפקטיבי יותר מכפי שהוא כיום. חידוש טכנולוגי, ארגוני או אחר במערכת כוללת, החסרה תרבות ארגונית חיה ונושמת, אין לאל-ידו להופכה למנצחת.

למערכת המבקשת לנצח, ובעיקר אם היא מערכת צבאית, אין פריבילגיה להיות סטטית; משום שהסיבה להקמתה, לארגונה ולתפעולה – האויב – לעולם אינו סטטי. לאויב אלף פנים המשתנים כל הזמן. דו-שיח רציף ויעיל בין אתגר האויב לבין המענים לו ניתן לנהל רק במסגרת של מערכת ארגונית דינמית, הלומדת ללא הרף, ואשר לה יכולת מתמשכת להשתנות.

קביעון במחשבה, בעשייה ותחושת ביטחון עצמי מופרז עלולים להביא בעת מבחן לכישלון. התנהגות ארגונית נכונה, כפי שמוצגת במאמרו של אל"ם שאול אריאלי, מובילה לאיכות ולמצוינות.

"אנחנו רוצים לראות ארגון שלומד ומשתפר על ציר הזמן", אמר. לאחרונה הרמטכ"ל, רא"ל שאול מופז, וזו השדרה העיקרית של גיליון מערכות זה.

קריאה נעימה

אפי מלצר

מערכות בית ההוצאה לאור של צבא ההגנה לישראל

צוות המערכת: צבי עופר, אביטל רגב-שושני
מזכירת המערכת: יפנת סוויסה

ISSN 0464-2147

המחיר: 12 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי המנוי לשנה: חיילים ועובדי מערכת הביטחון - 50 ש"ח; אזרחים - 60 ש"ח.

כתובת המערכת: רח' אלוף מנדל 3, ת.ד. 7026, תל-אביב 61070. טל. 03-5694343/5.
מחלקת המנויים: משרד הביטחון-ההוצאה לאור, כח' החשמונאים 107, תל-אביב. טל. 03-5655947.
הודפס באמצעות משרד הביטחון-ההוצאה לאור.

תמונות: ארכיון "במחנה", ארכיון צה"ל, ארכיון חיל הים
איורים: בוריס דיקרמן
סריקות, עימוד ממוחשב, עיצוב עטיפה, לוחות והדפסה: דפוס נידט בע"מ, תל-אביב.

לקוראינו,

לאור עלייה ניכרת בעלות הפקתו של
כתב העת נאלצנו להעלות את מחירו.



תוכן העניינים

- 2 התנהגויות וערכים בתרבות הארגונית / אלי"ם משה כהן
- 8 השירות בצה"ל – האמנם "שליחות לאומית ולא משלח יד"? / אלי"ם יהודה וגמן
- 16 הסטייל – מרעיון להכרעה בים / תא"ל (מיל') רמי לונץ
- 26 איכות ומצוינות – מתיאוריה למעשה / אלי"ם שאול אריאלי
- פרקי יומן – 1948 / אלוף מתי פלד
- 40 על האלוף מתי פלד / פרופ' אלי"ם (דימי) יהודה ואלך

מדורים

הגזרות

- 50 מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל – מנין? / פרופ' סטיוארט כהן
- החינוך בצה"ל / "תמיכה אזרחית" או "ליבה מעצבת"? /
- 53 אלי"ם (מיל') אהוד פראוור
- הערכת קצינים כוללת – מתכון בדוק לבינוניות /
- 56 סא"ל (מיל') ישראל חמיאל
- בטיחות עם ביטחון / אלי"ם (מיל') עודד מרום
- 58

מבט אישי

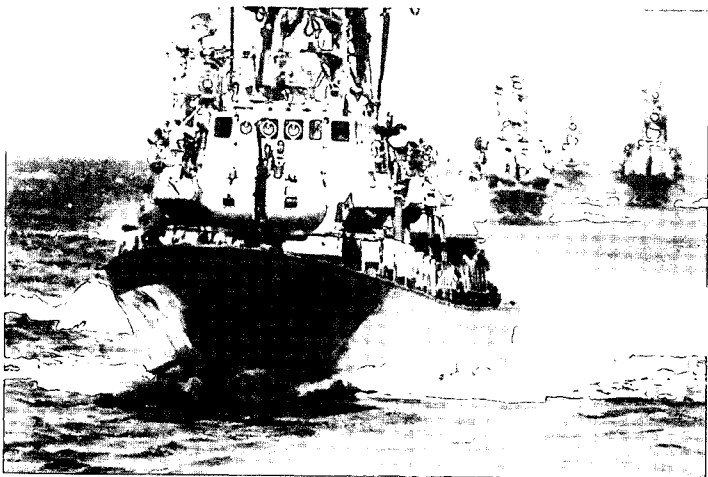
- 61 היתרון שבנטל הביטחון / רס"ן שמואל שקסא

סיקורת ספרים

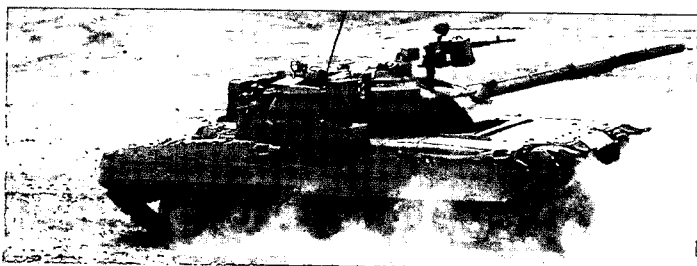
- איכות ההצלחה / פרופ' אלי"ם (דימי) יהודה ואלך
- 62 סוקר את הספר "מחשבה צבאית בהגנה" מאת נחום בוגנר

הידושים טכנולוגיים

- 64 T-80 U / אלי"ם (מיל') יעקב צור



נזה חלקו באימונים הביטחוניים החדש.



התנהגויות וערכים בתרבות הארגונית

אל"ם משה כהן

לכל ארגון יש ערכים מוצהרים וערכים בפועל. כך גם לצבא. סתירות בין ערכים עשויות ללמד רבות על אופיו של הארגון. מאמר זה בוחן מהי "תרבות ארגונית", מדוע עוסקים דרגים בכירים בצה"ל בשינויה ומהו הקשר בינה לביטחון לאומי

בבסיס הקורס עמדה ההנחה שאיכות החשיבה מוגבלת על ידי השפה. על מנת לאפשר חשיבה ועשייה בתחום התרבות הארגונית חייבים לפתח מערכת מושגית בהירה לשימוש המנהיגים.

המערכת המושגית שפותחה נשענת על תיאורו של אדגר שיין²

את התרבות הארגונית תוך שילוב המושגים של ארגיריס ושון לגבי תיאוריה מוצהרת ותיאוריה בשימוש³ ומושגים של גדעון קונדה המתארים מרכיבים בתרבות הארגונית.⁴

לתרבות הארגונית יש נגיעה ישירה לכל העשייה הביטחונית – החל בהגדרת היעדים והדרכים למימושם, דרך תכנונו ובנייתו של הכוח הצבאי על מרכיביו השונים וכלה בשימוש בכוח

מהי התרבות הארגונית?

כאשר מדברים על תרבות ארגונית, מתייחסים לאחד או יותר משלושת המישורים הבאים:

מישור האמונות הרווחות בארגון.
מישור הערכים הרווחים בארגון.
מישור ההתנהגויות (artifacts) הרווחות בארגון.

ניתן להתייחס אל כל אחד משלושת המישורים כאל מישור דיון נפרד. כל מישור דיון מושפע מהמישורים האחרים ומשפיע עליהם, אבל לכל מישור דיון יש כלי ניתוח וחשיבה שונים. נבחן עתה את שלושת המישורים המרכיבים את התרבות הארגונית:

מישור ההתנהגויות

מישור ההתנהגויות עוסק במעשיהם או בדבריהם של האנשים. את ההתנהגויות ניתן לראות, לשמוע, למשש, להריח או לטעום

לתרבות הארגונית יש נגיעה ישירה לכל העשייה הביטחונית – החל בהגדרת היעדים והדרכים למימוש היעדים, דרך תכנונו ובנייתו של הכוח הצבאי על מרכיביו השונים וכלה בשימוש בכוח. התרבות הארגונית גם נוגעת בממשקים העדינים שבין הדרג המדיני לדרג הצבאי ובין החברה לצבא. הבנת המושג "תרבות

ארגונית" מרחיבה את הבנתנו מהו הארגון הצבאי ומאפשרת למפקדים לשפר את היעילות ואת התועלת של הארגונים הצבאיים.

מטרת המאמר היא להציע מערכת מושגית לעיסוק מקצועי בתרבות הארגונית. בעבר עסקו אנשי התיאוריה והמעש בתחום הארגוני בעיקר בנושאים "קשים" כמו מבנה ארגוני, אסטרטגיות, כלי מדידה, כלי ניהול סטטיסטיים ועוד. מאוחר יותר התברר ששביעות רצונם של חברי הארגון משפיעה על תפוקותיהם. לאחר מכן הובן שגם סביבת הארגון חשובה: לקוחות, ספקים וגורמים חיצוניים.

עם כל זאת עדיין יש חוסר נחת באשר להבנתנו את הארגון. יש תחושה שקיים עוד ממד בארגון המשפיע על פעילותו – ממד פחות מוחשי. התרבות הארגונית היא חלק מהממד החסר. בשנת הלימודים תשנ"ח פתחה המכללה לביטחון לאומי קורס המיועד למפקדים ולמנהלים בכירים, ואשר נקרא: "תרבות ארגונית בראיית המנהיג". מטרת הקורס הייתה לאפשר למנהיגים להמשיג את תחום התרבות הארגונית, להבין, לאבחן ולהשפיע על התרבות הארגונית. המאמר יציג בקצרה את המערכת המושגית שפותחה עבור הקורס.¹

מדריך
במכללה
לביטחון לאומי,
בעל תואר שני
בניהול
ו"עוץ ארגוני"



בוא תכיר את הנהלת הארגון...



תוכן העניינים

2 התנהגויות וערכים בתרבות הארגונית / אלי"ם משה כהן

השירות בצה"ל – האמנם "שליחות לאומית ולא משלח יד"? /
8 אלי"ם יהודה וגמן

16 הסטי"ל – מרעיון להכרעה בים / תא"ל (מיל') רמי לונץ

26 איכות ומצוינות – מתאוריה למעשה / אלי"ם שאול אריאלי

פרקי יומן – 1948 / אלוף מתי פלד
40 על האלוף מתי פלד / פרופ' אלי"ם (דימי) יהודה ואלך

מדורים

הגזרות

50 מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל – מנין? / פרופ' סטיוארט כהן

החינוך בצה"ל / "תמיכה אזרחית" או "ליבה מעצבת"? /
53 אלי"ם (מיל') אהוד פראוור

הערכת קצינים כוללת – מתכון בדוק לבינוניות /
56 סא"ל (מיל') ישראל חמיאל

58 בטיחות עם ביטחון / אלי"ם (מיל') עודד מרום

מבט אישי

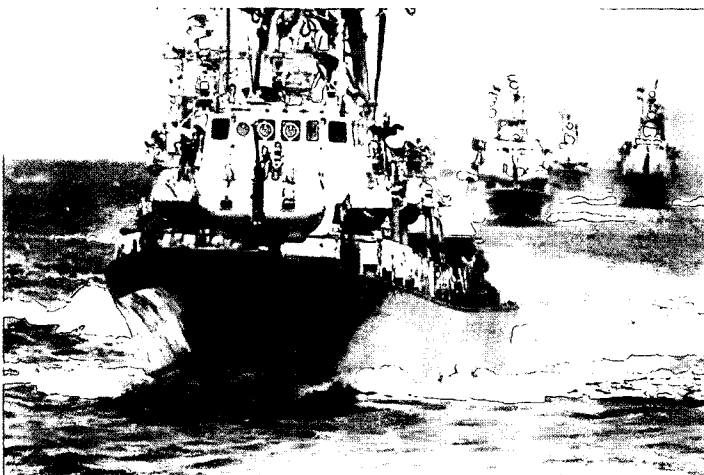
61 היתרון שבנטל הביטחון / רס"ן שמואל שקסתא

סיקורה ספרים

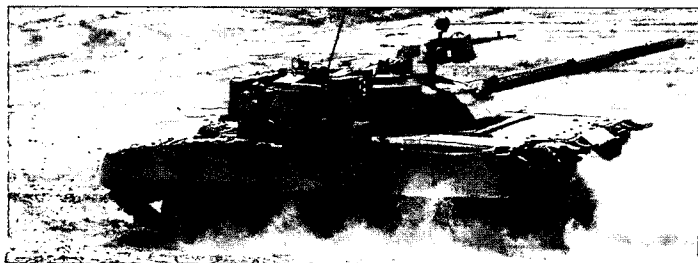
איכות ההצלחה / פרופ' אלי"ם (דימי) יהודה ואלך
62 סוקר את הספר "מחשבה צבאית בהגנה" מאת נחום בוגר

הידושים טכנולוגיים

64 T-80 U / אלי"ם (מיל') יעקב צור



נסי חיקון האימונים הביטחוני החדש.



התנהגויות וערכים בתרבות הארגונית

אל"ם משה כהן

לכל ארגון יש ערכים מוצהרים וערכים בפועל. כך גם לצבא. סתירות בין ערכים עשויות ללמד רבות על אופיו של הארגון. מאמר זה בוחן מהי "תרבות ארגונית", מדוע עוסקים דרגים בכירים בצה"ל בשינוי ומהו הקשר בינה לביטחון לאומי

בבסיס הקורס עמדה ההנחה שאיכות החשיבה מוגבלת על-ידי השפה. על מנת לאפשר חשיבה ועשייה בתחום התרבות הארגונית חייבים לפתח מערכת מושגית בהירה לשימוש המנהיגים.

המערכת המושגית שפותחה נשענת על תיאורו של אדגר שיין²

את התרבות הארגונית תוך שילוב המושגים של ארגיריס ושון לגבי תיאוריה מוצהרת ותיאוריה בשימוש³ ומושגים של גדעון קונדה המתארים מרכיבים בתרבות הארגונית⁴.

מהי התרבות הארגונית?

כאשר מדברים על תרבות ארגונית, מתייחסים לאחד או יותר משלושת המישורים הבאים:

מישור האמונות הרווחות בארגון.
מישור הערכים הרווחים בארגון.
מישור ההתנהגויות (artifacts) הרווחות בארגון.

ניתן להתייחס אל כל אחד משלושת המישורים כאל מישור דיון נפרד. כל מישור דיון מושפע מהמישורים האחרים ומשפיע עליהם, אבל לכל מישור דיון יש כלי ניתוח וחשיבה שונים. נבחן עתה את שלושת המישורים המרכיבים את התרבות הארגונית:

מישור ההתנהגויות

מישור ההתנהגויות עוסק במעשיהם או בדבריהם של האנשים. את ההתנהגויות ניתן לראות, לשמוע, למשש, להריח או לטעום

לתרבות הארגונית יש נגיעה ישירה לכל העשייה הביטחונית – החל בהגדרת היעדים והדרכים למימוש היעדים, דרך תכנונו ובנייתו של הכוח הצבאי על מרכיביו השונים וכלה בשימוש בכוח. התרבות הארגונית גם נוגעת בממשקים העדיניים שבין הדרג המדיני לדרג הצבאי ובין החברה לצבא. הבנת המושג "תרבות

ארגונית" מרחיבה את הבנתנו מהו הארגון הצבאי ומאפשרת למפקדים לשפר את היעילות ואת התועלת של הארגונים הצבאיים.

מטרת המאמר היא להציע מערכת מושגית לעיסוק מקצועי בתרבות הארגונית. בעבר עסקו אנשי התיאוריה והמעש בתחום הארגוני בעיקר בנושאים "קשים" כמו מבנה ארגוני, אסטרטגיות, כלי מדידה, כלי ניהול סטטיסטיים ועוד. מאוחר יותר התברר ששביעות רצונם של חברי הארגון משפיעה על תפוקותיהם. לאחר מכן הובן שגם סביבת הארגון חשובה: לקוחות, ספקים וגורמים חיצוניים.

עם כל זאת עדיין יש חוסר נחת באשר להבנתנו את הארגון. יש תחושה שקיים עוד ממד בארגון המשפיע על פעילותו – ממד פחות מוחשי. התרבות הארגונית היא חלק מהממד החסר.

בשנת הלימודים תשנ"ח פתחה המכללה לביטחון לאומי קורס המיועד למפקדים ולמנהלים בכירים, ואשר נקרא: "תרבות ארגונית בראיית המנהיג". מטרת הקורס הייתה לאפשר למנהיגים להמשיג את תחום התרבות הארגונית, להבין, לאבחן ולהשפיע על התרבות הארגונית. המאמר יציג בקצרה את המערכת המושגית שפותחה עבור הקורס.¹

מדריך
במכללה
לביטחון לאומי,
בעל תואר שני
בניהול
וייעוץ ארגוני



בוא תכיר את הנהלת הארגון...



— בהתאם לערכי החברה. אוגדה, שבה מספרים בגאווה ובנוסטלגיה איך יורם הקת"ח "סידר" את כולם והשיג לאנשי האוגדה הטבות מעל ומעבר למקובל באותה עת מחזיקה בערך "אני ואפסי עוד".

● **טכנולוגיה:** האמצעים שבעזרתם החברה מספקת את צרכיה. טכנולוגיית המידע — הטכנולוגיה העכשווית — עשויה

להיות מנוצלת לריכוז המידע בזמן אמיתי בהנהלה הבכירה על מנת לענות על צורך המנהלים בשליטה. ריכוז כל המידע בידי המנהלים בלבד עשוי להצביע על חוסר אמון באדם ואולי אף על תחושת ערך עצמי נמוך. לעומת זאת, ייתכן שהטכנולוגיה תנוצל לפיזור המידע בכל הארגון. כל חבר בארגון יכול להיכנס למאגר המידע כדי להזין או לשאוב מידע רלוונטי. בארגון כזה המערכות נבנו לכלל החברים. ההנהלה מקבלת באופן שוטף רק חלק מן המידע. בארגון כזה — סביר להניח — לא שולט ערך הניהול הריכוזי, אלא שולטים ערכים של ניהול ביזורי ושל שיתופיות.

● **זמן ומרחב:** אפשר ללמוד על ערכיו של ארגון מתוך הסביבה הפיזית שבה הוא פועל: האופן שבו מתוחזק הצידוד, מראה הגינות, ניקיון השירותים וכו'. שיטת ה־open space מעידה על ערכים כמו פתיחות, תקשורת פתוחה, יחס מעורב לפרטיות. תחזוקה טובה של ציוד מעידה על ערכים כמו מקצועיות ושאפה לשלמות.

אופן ההתייחסות לזמן — מתי מתחילים פגישה, מי מאחר, מתי מסיימים, כמה זמן מראש נקבעים האירועים וכו' — מעיד על ערכי הארגון בתחום הכוח והשליטה. לדוגמה, נהוג שהמפקד נכנס אחרון לחדר הדיונים, לאחר שכל המוזמנים התיישבו במקומותיהם. כפי ש"מקפיד" לאחר נתפס כמי שקורא תגר על מעמדו של המפקד.

כאמור אלה הן ההתנהגויות — הארטיפקטס — מעשי האדם הגלויים לעינינו. מהם אנו לומדים על הערכים בפועל ועל האמונות.

חיזור הערכים

מילון למונחים פסיכולוגיים מגדיר ערך בתור "עיקרון כללי ומופשט, העוסק בדפוסי ההתנהגות בתרבות או בחברה מסוימת, שבאמצעות תהליך החיברות בניה מכבדים אותו מאוד. ערכים חברתיים אלה, כפי שהם נקראים לעיתים קרובות, יוצרים את העקרונות המרכזיים, שסביבם מתאפשר כילול מטרותיו של היחיד ומטרות החברה. דוגמאות קלאסיות הן חופש, צדק, השכלה וכו'".⁵

לצורך ענייננו ניתן להגדיר ערך כ"כלל שהנהוג על-פיו מצפה לקבל תגמול חברתי". הגדרה זו אומנם בעייתית למדי, שכן לעיתים אנשים פועלים מתוך מניעים פנימיים ולא מתוך ציפייה לחיזוק חיצוני, אבל גם פעולה ערכית, הנובעת ממניע פנימי, נועדה בסופו של דבר ליצור או לקיים חברה ראויה. לדוגמה, הנביאים השמיעו דברים קשים באוזני הקהל, ובודאי שלא ציפו לתגמול חברתי משומעיהם. לנביא, בעיני רוחו, הייתה חברה אחרת,

— דהיינו לקלוט דרך חמשת החושים. ההתנהגויות הן בדרך כלל גלויות, ואין צורך בפרשנות כדי לקבוע שהתנהגות כלשהי רווחת בארגון. לדוגמה, כדי לקבוע שבארגון מסוים האנשים לבושים ברישול, אין צורך לפרש או להסיק. מדובר בהתרשמות ישירה.

קונדה מכנה את ההתנהגויות artificial facts (artifacts). הוא מבחין בחמישה סוגים:

● **סימנים (symbols):** בראש ובראשונה זו השפה המדוברת.

השפה אינה אלא קובץ של סימנים מוסכמים. השפה מסייעת לארגון לנהל את עצמו, ולכן בכל תת-קבוצה מתפתחת שפה האופיינית לה. השפה האופיינית מעידה על הדברים החשובים לאותה קבוצה. לדוגמה, לאסקימוסים יש עשרות ביטויים לתיאור שלג. מהשפה אנו יכולים גם ללמוד על ערכי החברה. למשל, סביר להניח שחברה שהמציאה את המלה "פראירי" בזה למתנדבים ולערך ההתנדבות. מסקנות מעניינות גם ניתן להסיק מהשימוש הנרחב בראשי התיבות כסת"ח. סימנים נוספים הם תנועות גוף, קולות שונים שאנו משמיעים, תמרורים. ההצדעה בצבא, למשל, היא תנועת גוף שממנה ניתן ללמוד לא מעט: האם ההצדעה מרושלת? האם היא מתוחה? האם בכלל נהוג להצדיע?

● **טקסים:** טקס הוא התנהגות אנושית הכפופה לכללים, שחוזרת על עצמה (ריטואלית), קולקטיבית ובעלת מטרה כלשהי. הטקס משדר מסר למשתתפים, לקבוצה כולה ולצופים בו. לדוגמה, לקבוצת פקודות יש מאפיינים טקסיים: מי יושב במקום זה או אחר, מי מדבר אחריו, מה לא אומרים, איך נפתח דיון, איך הוא מסוכם. הטקסים גם מלמדים אותנו על ערכים. טקס יום הזיכרון והעמידה בעת הצפירה מלמדים אותנו על ערך ההתייחסות לנופלים ולבני משפחותיהם. טקסים קשורים לסיפורים המשותפים לקבוצה ולמיתוסים.

● **סיפורים, נראטיבים, מיתוסים:** לכל קבוצה של אנשים יש סיפורים משותפים העונים על השאלות: מי אנחנו? מאין אנו באים? במה אנו מאמינים? הסיפורים גם משקפים את ערכי החברה. למשל: סיפור על ש"ג שלא נתן לקצין בכיר להיכנס לבסיס ללא אישור מתאים. אין לנו עניין לבדוק את אמיתות הסיפור אלא את תוכנו. אם הסיפא של הסיפור הוא: הש"ג זכה לשבחים, הרי הקבוצה, קרוב לוודאי, מעריכה משמעת ומקצוענות. אם הש"ג ננף, הקבוצה כנראה מעריכה כוח והיררכיה.

גם מהבדחות של הקבוצה ניתן להפיק מידע רב. בחיל האוויר רווחת הבדיחה שהקצינים מתחלקים לשתי קבוצות: בעלי כנפיים וזוחלים. בדיחות נוספות שמסגירות הרבה על אופיה של הקבוצה: "הבוס אינו תמיד צודק, אבל הוא תמיד הבוס", "המפקד לעולם אינו מאחר, הוא רק מתעכב".

גם "הגיבורים המקומיים" בארגון מעידים על ערכי החברה. למשל, ב־כוכבא יכול להיזכר כאסון לאומי או כגיבור לאומי

מודל לתיאור התרבות הארגונית



ניתן להבחין בתרבות הארגונית ברובד גלוי וברובד סמוי. ההתנהגויות (artifacts) נמצאות ברובד הגלוי. הערכים המוצהרים גלויים אף הם. הערכים בפועל גלויים כאשר הם חופפים את הערכים המוצהרים. ערכים בפועל, השונים משמעותית מהערכים המוצהרים, יהיו בדרך כלל נסתרים. הערכים בפועל, הסוטים מהערכים המוצהרים, הינם כללי פעולה שאינם מוצהרים ואינם רשומים. לימוד הערכים בפועל מתבצע באמצעות הסקה. המתבונן בארגון מסיק מהם הערכים בפועל. מידת החפיפה בין הערכים בפועל לאלה המוצהרים מלמדת רבות על הארגון.

האמונות נמצאות ברובן ברובד הסמוי. האדם הבודד, כמו גם הקבוצה, מודע רק לחלק מהאמונות הבסיסיות שלו.

כיצד לומד אדם את תרבות הארגון?

כאשר אדם הופך לחבר בקבוצה, הוא מקבל על עצמו את "כללי המשחק" של אותה קבוצה. למשל, אדם בשם שמואל מגיע למתקני ספורט של קבוצה מסוימת ושם לב שהם נקיים ומטופחים. מסקנתו היא שהאנשים במקום מייחסים חשיבות רבה לשמירה על חזות אסתטית. סביר להניח כי בעקבות מה שראה לא יזרוק שמואל אשפה על הרצפה, וייתכן שאף יתכוון להרים נייר שנשטט.

האם ייתכן שערכי האסתטיקה והספורט מעידים על ערכים נוספים בקבוצה? שמואל עדיין אינו יודע, אבל הוא תוהה האם מה שראה עד כה מעיד על התייחסות של כבוד ושל הערכה לפרט. חושיו מחודדים והוא ממשיך בתהליך הכניסה (כשאו נכנסים לקבוצה חדשה, חושיו מאוד מחודדים לכל רמז ולכל תגובה).

עד כאן למד שמואל כצופה. הוא התבונן והסיק מסקנות. מעתה יתחיל שמואל ללמוד את ערכי הקבוצה כמשתתף. בזהירות רבה הוא עושה את צעדיו הראשונים כאשר הוא קשוב היטב לתגובות אנשי הקבוצה למעשיו. כאשר המשוב חיובי, הוא מבין שזאת התנהגות רצויה – התנהגות ההולמת את ערכי הקבוצה. כאשר מסתמן משוב שלילי, מייד ישנה שמואל את התנהגותו.

שמואל מגיע לחדרו של יוסף, שם ממתניים לו יוסף ושלוש חברים

נוספים בקבוצה. שמואל, כדרכו, מברך בקולניות את הנמצאים ולוחץ בעוצמה את ידו של יוסף. הוא נענה בלחיצת יד רפה ובשקט: "ברוך הבא". שמואל עדיין אינו מבחין שהתנהגותו חריגה.

צודקת, ראוייה. החברה שראה הנביא ברוחו היא שתיגמלה אותו.

ערכים מוצהרים: ערכים שהארגון מצהיר על קיומם או על שאיפה לקיימם. דוגמאות לערכים מוצהרים בצה"ל: דבקות במשימה ואחריות.

ערכים בפועל: ערכים שהארגון מקיים בפועל. ערכים אלה אינם זהים

בהכרח לערכים המוצהרים של הארגון. הערכים בפועל אינם כתובים או מנוסחים על ידי חברי הארגון או על ידי מנהיגיו. לעיתים ערכים אלה אף מוצנעים. למשל, שלטון מושחת לא יגדיר את השחיתות כערך מוצהר. אנו מקישים מהם הערכים בפועל מתוך התבוננות במישור ההתנהגויות.

פער בין ערכים נובע מאי-התאמה בין ערכים מוצהרים לערכים בפועל. למשל, "שמירה על חיי אדם" היא ערך מוצהר בחברה הישראלית, אך לא ערך בפועל, כפי שניתן ללמוד מהתנהגות הנהגים בכבישים ומשיעור התאונות הקטלניות.

קונפליקט בין ערכים: התנגשות או סתירה פנימית בין ערכים מוצהרים לבין עצמם או בין ערכים בפועל לבין עצמם. כאשר שני ערכים מצויים בקונפליקט, הרי מימושו המלא של ערך אחד פירושו אי-מימוש מוחלט של ערך אחר. לדוגמה, הערך "דבקות במשימה" מתנגש לעיתים קרובות בערך "שמירה על חיי אדם". במקרה של התנגשות ערכים יכול הארגון להנחות את אנשיו כיצד לנהוג או להשאיר את ההחלטה בידי חברי הארגון. חשוב להדגיש: קונפליקט הוא תמיד בין ערכים באותו מישור. במקרה של אי-התאמה בין ערכים ממישורים שונים אנו מדברים על פער בין ערכים.

מישור האמונות

אמונות הן הנחות, שאמיתותן מבחינת האיש המאמין אינה זקוקה להוכחה כלשהי. באמצעות האמונות מפרש לעצמו המאמין את העולם שסביבו.⁶ למשל, מבחינתו של האדם הדתי קיום האלוהים אינו טעון הוכחה. כאשר קורה מאורע מסוים, יפרש האיש המאמין את המציאות כביטוי לרצון האל.

למשל, מנהל המאמין כי "טבע האדם רע מנעוריו" ו"אדם לאדם – זאב" עלול להתייחס אל עובדיו באופן

שיעודד אותם להתנהגויות שליליות. מבחינת המנהל התנהגויות אלה יוכיחו את נכונות אמונתו. הסוציולוגים ידברו על "נביאה המגשימה את עצמה".

כולנו מכירים את
הישראלים שבחו"ל
שומרים על הניקיון,
נוהגים באדיבות
בכבישים, עומדים
בסבלנות בתור, אך מייד
עם חזרתם לארץ
משליכים זבל ברשות
הרבים, נוהגים בפראות
ונדחקים בתור



שבמהלכה יש לאסוף רמזים מהמישור הגלוי של הארגון. לדוגמא, בחדרו של מפקד אוגדת שריון תלויה במקום בולט תמונה גדולה מימיו ביחידת חי"ר מובחרת. יש בכך רמז שהמפקד אינו חש הזדהות עם מקצוע השריונאי. אפשרות אחרת היא שהמפקד מזדהה עם מקצוע השריונאי, אבל אנשיו, הרואים בחדרו את תמונת חיילי החי"ר, חשים שבעיני המפקד הם "ליגה ב".

ממישור ההתנהגויות קיבלנו איפוא שני רמזים שונים. על מנת לגבש מסקנה יש לאסוף מידע נוסף. נתבונן בהתנהגות המפקד ואנשיו בתרגילים,

בפעילות מבצעית, בדיונים וכו'. ייתכן שנגיע למסקנה כי מפקד האוגדה חש הזדהות מלאה עם תפקידו ועם מקצועו החדש, שהוא בר-סמכא בכל הנוגע להפעלת כוחות משוריינים, ושאנשיו מעריכים את מקצועיותו וגאים לשרת תחת פיקודו. יחד עם זאת קיימת האפשרות שיתחזק אצלנו הרשם הראשוני שנוצר לאחר שראינו את התמונה בחדר המפקד: מפקד האוגדה אינו חש בנוח במקצועו החדש כשריונאי, ואנשיו אינם רואים בו איש מקצוע ומודל לחיקוי.

באמצעות עבודת הבילוש הזאת אין אנו רוצים ללמוד כיצד מתפקד קצין זה או אחר, אלא מהם ערכי הארגון שבו משרת הקצין. אנו מחפשים מכנה משותף, גורם אחד, המסביר התנהגויות רבות. אם נדע לזהות נכון את הערכים בפועל, נדע לחזות תופעות עתידיות בארגון. אבל לימוד הערכים בפועל הוא מלאכה מורכבת, ויש להיזהר מאוד מהסקת מסקנות חפוזות.

לימוד הערכים המוצהרים הוא משימה יותר פשוטה: נקשיב להצהרות המנהיגים, נבחן מסמכים כתובים, נתבונן בכרזות. דוגמא לערך מוצהר היא התחקור בחיל האוויר. לאחר שזוהה את הערכים בפועל ונלמד מהם הערכים המוצהרים, נשאל:

- מהי מטרת הארגון?
- מהם הפערים בין הערכים בפועל לערכים המוצהרים?
- מדוע קיימים פערים אלה?
- האם הערכים בפועל משרתים את מטרת הארגון?
- האם דרוש שינוי ערכים? אילו ערכים יש לשנות? איך לשנות?
- מהן נקודות העוצמה בערכים הקיימים? (נקודות המשרתות את מטרות הארגון ותומכות בשינוי).
- אנחנו נתמקד בערכים החשובים לניהול ארגון גדול, ובמיוחד לניהול ארגון צבאי:

- האם הארגון המדובר ניחן בהסתכלות מערכתית או סקטוריאלית? האם הארגון רואה בפעילותו את תכלית קיומו? רבים מהארגונים, שמטרתם המוצהרת היא לתת שירות, פועלים למעשה אך ורק כדי לשמר את קיומם ולקדם את רווחתם.
- האם הארגון מחשיב בעיקר את התוצאה או גם את התהליך? למשל, האם פעילות מבצעית שהצלחה בדרך מקרה תיזכר כהצלחה? האם יופקו כל הלקחים מפעילות כזאת? האם הארגון משקיע משאבים בלימוד ובמדידה של התהליך, או שהוא מסתפק במדידת תוצאות? האם הארגון עוסק בערכיו? במטרתו? בחזונו?

הוא ניגש ליצחק, לוחץ בכוח רב את ידו ואומר בקול רם: "חיכיתי זמן רב להיפגש איתך. אני שמח שסוף-סוף אנחנו מתראים". גם אני, עונה לו יצחק ולוחץ את ידו בעדינות. שמואל כבר מתחיל לחוש שקולנויות אינה מקובלת במקום. בהמשך יקטין מעט את עוצמת הקול והיד ויבחן את התגובות. כך לומד שמואל את כללי ה"עשה" וה"אל תעשה" של הקבוצה. יותר מאוחר ילמד את ערכיה של קבוצה אחרת, יפנים גם אותם וינהג בכל קבוצה בהתאם לערכיה.

כולנו מכירים את הישראלים שבחול"ל שומרים על הניקיון, נוהגים באדיבות כבשיש, עומדים בסבלנות בתור, אך מייד עם חזרתם לארץ משליכים זבל בשרות הרבים, נוהגים בפראות ונדחקים בתור. זו דוגמא מובהקת לכך שבחול"ל מתאמים את עצמם לערכי החברה שבקרבם הם חיים.

על-פי רוב, התהליך שעבר שמואל אינו מתרחש במישור המודע. אדם איננו יודע שהוא בשלב "הצופה" או בשלב "המשתתף". כיוון שאדם אינו תמיד מודע לערכיו, נדרשת מלאכת ה"בילוש". אנו לומדים את ההתנהגויות ומסיקים מהן מהם הערכים בפועל. מהערכים ומההתנהגויות אנו יכולים ללמוד על אמונותיהם של אנשים ושל ארגונים.

מודל ניתוח של התרבות הארגונית ברא"ת המנהיג

התרבות הארגונית עוסקת איפוא בשלושה מישורים:

- מישור ההתנהגויות
- מישור האמונות
- מישור הערכים

ניתוחה של תרבות ארגונית מחייב לימוד של שלושת המישורים, לימוד של הקשרים בינם לבין עצמם והערכה של משמעות הממצאים ביחס למימוש מטרותיו של הארגון. אני אתרכז במישור הערכים המוצהרים והערכים בפועל. מישור ההתנהגויות ישמש אותנו לשם הכרת הערכים בפועל. לא אעסוק במאמר זה במישור האמונות.

כאמור, הערכים הם התנהגויות רצויות – לדעת מי שדוגל בהם. אנו לומדים על הערכים בפועל באמצעות ההתנהגויות, כלומר, אנו מתבוננים בהתנהגות ומנסים להכליל: "אם פלוני קיבל מידע חשוב עבור הקבוצה, והוא לא העבירו, ייתכן שבאותה קבוצה קיים ערך של שימוש מניפולטיבי במידע. המידע משמש שם לצבירת כוח". אולם לפני שאנו מסיקים מהם ערכי הקבוצה בפועל, עלינו לאסוף כמות מספקת של עדויות.

מדוע לא נשאל את פלוני מהם ערכיו ונסתפק בכך? ובכן, חשוב לשאול את אנשי הקבוצה מהם ערכיהם, אבל ערכיו של שמואל כאדם בודד אינם זהים לערכיו של שמואל כחבר בקבוצה א', ואלה שונים מערכיו של שמואל כחבר בקבוצה ב'. יתר על כן, כפי שהוזכר לעיל, ארגונים נוטים להסוות את הערכים בפועל, כאשר הם שונים משמעותית מהערכים המוצהרים.

מלאכת הסקת הערכים בפועל דומה לעבודת בילוש,



"בנינו תחילה!"
האם יש בערכי הארגון (בפועל)
תמיכה בשינוי?
קיומו של ערך "רגישות לדעת הקהל"
עשוי לסייע לשינוי הערך "בנינו תחילה".

דוגמא ג':

איתור ערך בפועל ופער בין ערך בפועל לערך מוצהר

א' אס' יוסקה, ווט יור נייס?

● האם הארגון מתנגד לשינוי ופועל לשימור הקיים, או שהוא מוכן ורוצה להשתנות? כל שינוי כרוך בחששות מפני החדש והבלתי נודע, ומכאן ההתנגדויות המתלוות בדרך כלל לכל תוכנית רפורמה. כדי להתגבר על התנגדויות אלה צריך להשקיע אנרגיה רבה. יש ארגונים שמוצאים את האנרגיות להנהגת שינויים, ויש ארגונים אחרים, שאת כל מאמציהם משקיעים בשימור הקיים.

● ההתייחסות לכוח בארגון. האם הכוח הוא מטרה או אמצעי? האם הכוח מפוזר או מרוכז בידי אדם אחד או קבוצה מצומצמת של בכירים? האם "עוצמה" פירושה צבירת כוח או ביזור? מה נותן כוח בארגון (הישיבה על "הברז", מתן שירות, מתן זכויות יתר, שלילת אמצעים, קידום אנשים, הדחת אנשים)? האם מקור הכוח מלמעלה? מלמטה? מעמיתים? למי מותר להחליט מה? האם למנהיג הטוב יש יותר כוח? מה טיבו ומקורו של הכוח שבידי המנהיג?

● תקשורת והתייחסות למידע. האם התקשורת חופשית או מנוהלת? האם מידע לעמית יגיע דרך ההנהלה או ישירות? האם המידע הוא מקור כוח נצבר או נדחף לכל מי שיכול לעשות בו שימוש?

ערך מוצהר: "רעות".
התנהגות: הסמנכ"ל משמיץ את המנכ"ל מאחורי גבו.
ערך בפועל: חתרנות, תככים.
מדוע קיים הפער? האם הסמנכ"ל נוהג כך כי הוא מאמין שזאת הדרך לצמרת?
האם הערך בפועל משרת את מטרת הארגון?
נקודות עוצמה לתמיכה בשינוי: בדרג הביניים דווקא מתקיים הערך "רעות" (אולי כריאקציה לתככים בצמרת).
איך לשנות? לקדם אנשים המקיימים את הערך "רעות", לדבר עם הבכירים על הבעייתיות הכרוכה בערך המשודר בפועל, שידור מסר בהיר ללא סתירות.

שאלות ונקודות התבוננות ללימוד מההתנהגויות

שאלות כלליות:

- מראה חיצוני, ניקיון, אסתטיקה, שלמות מבנים וציוד.
- אילו טכנולוגיות מצויות בשירות הארגון? (טכנולוגיות לעובד "טיפש" או טכנולוגיות המאפשרות יצירה ושליטה לכל עובד?)
- על מי שמעת בהגיעך לארגון?
- מי לא יצליח להסתדר בארגון? מהו פרופיל המצליח?
- מה צריך לעשות על מנת להצליח? מה אסור לעשות אם רוצים להצליח?
- האם הגדרת הסמכות והאחריות היא ברורה או עמומה?
- מהם הסיפורים והאגדות שרווחים בארגון?
- מהם הסיפורים "הנוראים" שמסופרים בארגון?
- מהן הבדיחות האופייניות לארגון?
- מהם הביטויים והמושגים המיוחדים לארגון?
- מה אסור להגיד בארגון? מתי מותר לדבר "שטויות"?
- איך מתנהל דיון? האם מופץ מצע? מי מוזמן? מי מדבר? באיזה סדר?

כוח

- מהי קבוצת המשנה החזקה בארגון, ומה מעיד על כך? האם רק אנשי קבוצה זאת יקודמו?
- מי בארגון שולט על המשאבים? (כוח אדם, טכנולוגיה, כסף, רכב) האם השליטה על האמצעים מבוזרת? מרוכזת? בידי מי?
- מיהו הכל יכול ביחידה? מהו מקור כוחו? מידע? משאבים? השפעה על המפקד?

דוגמאות לניתוח פערים בין ערכים

דוגמא א':

קונפליקט בין ערכים מוצהרים:

ערך מוצהר: מקצוענות.
ערך מוצהר: שוויון, חלוקת נטל, צבא העם, כור היתוך.
מערכים אלה נובע הגיוס הכללי.
אבל הגיוס הכללי מתנגש בערך המקצוענות. כלומר, קיים קונפליקט בין הערכים המוצהרים "שוויון" ו"מקצוענות".
המנהיגים והחברים בארגון "מנהלים את הפער", דהיינו קובעים באיזו מידה מיישמים כל ערך. מדי פעם משתנה שיווי המשקל (למשל, העמקה או הקלה של גיוס החובה).

דוגמא ב': פער בין ערך מוצהר לערך בפועל

ערך מוצהר: שוויון.
ערך בפועל: מתן זכויות יתר לבנים של בכירים.
הפער: אין שוויון.
מדוע קיים הפער?
בעלי הזכויות אינם בוטחים בארגון?
הפיתוי גדול?
האם הערך בפועל משרת את מטרת הארגון?
האם הוא משפיע על אמון הציבור בארגון?
האם הוא משפיע על האמון שרווחים חברי הארגון למנהיגיהם?
האם הוא משפיע על הזדהותם של החברים עם הארגון?
האם יש לשנות הערך המוצהר (שוויון)? את הערך בפועל

סיכום

מניתי את שלושת המישורים שעליהם מדברים כאשר עוסקים בתרבות ארגונית: ההתנהגויות, הערכים והאמונות הרווחים בארגון. הבחנתי בין ערכים מוצהרים לאלו שבפועל אפשר לומר, שהערכים המוצהרים הם המקום שאליו הארגון רוצה להגיע. אם כך, הערכים בפועל הם המקום שבו הארגון נמצא; הם דפוסי הפעולה הקיימים בארגון. כאשר אנו עוסקים בזיהוי הערכים בפועל, איננו מפששים במעשיו של אדם זה או אחר, אלא אנו מחפשים דפוסים וכללי פעולה, שמרבית חברי הארגון יפעלו לפיהם. זיהוי הערכים בפועל הוא מלאכה מורכבת, ואנו חייבים לבחון היטב את השערותינו.

הערות

1. הקורס פותח על-ידי צוות בראשות אל"ם משה כהן, מנחה במכללה לביטחון לאומי, בעל תואר שני בניהול. חברי הצוות האחרים הם: סא"ל מיקי רוזנשטיין, מפקד בית-הספר לפיתוח מנהיגות בצה"ל, פסיכולוג קליני, סא"ל מתן פורת, ראש ענף ייעוץ ארגוני במחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל, פסיכולוג ארגוני, סא"ל רבקה דינר-זיסק, יועצת הדרכתית וארגונית במפקדת המכללות בצה"ל, פסיכולוגית ארגונית.

2. Schein, E.H., **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Calif, Jossey-Bass, 1992

3. Argyris C. & Schon D.A., **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Addison-Wesley Publishing Company, 1978

4. Kunda, G., (1992), **Engineering Culture**, Philadelphia, Temple University Press.

קונדה גדעון, (1997), **יום עיון – תרבות ארגונית**, מחלקת מדעי ההתנהגות, צה"ל.

5. ריבר, **לקסיקון למונחי הפסיכולוגיה**, 1992, עמ' 516.

6. Page C., "A Framework for Looking at Well-Run Organizations" **OD Practitioner**, No. 1, 97. p.8; and Senge, **The Fifth Discipline**, 1990, p.8



- מיהם "הגיבורים המקוריים" ומהם מעשי גבורתם?

זמן

- האם מתחילים אירועים בזמן?
- האם מסיימים בזמן?
- האם קובעים אירועים זמן ארוך מראש? האם השינויים רבים?
- האם מצופה מאנשי הקבוצה להתייבב בכל עת ובזמן התרעה קצר?
- למי מותר לאחר?

מידע

- איך מופץ המידע? על-ידי המפקד באופן חשאי לכל אחד? על-ידי המפקד בישיבה מיוחדת? על-ידי המפקד בכתב? על-ידי בעל הדבר? על-ידי מערכת ממוכנת?
- מה עושה חבר ארגון שבידיו מידע חיוני: שומר אותו בסוד, רץ למנהל, מפיץ לרוחב, טורח להבהיר שהוא מקור הנכס?
- האם אל ההנהלה זורם כל בדל מידע, או שהוא עובר סינון מסוים? האם יש מידע שאסור להזרים להנהלה?
- האם יש תכתובת בין עמיתים? האם הממונה ממוען על כל נייר?
- עבור מי עובד הארגון? האם כולם יודעים עבור מי עובד הארגון?
- סוג הקשר עם ארגון הגג: מינימום הכרחי, זרימת מידע והתייעצויות תכופות, נתק? מי יוזם את המגעים?
- סוג הקשר עם ארגונים עמיתים: הדוק, רחוק, סיוע כולם לכולם, תחרות קשה, זרימת מידע, מכשולים למידע, הטעיה מכוונת?

שינוי

- האם הארגון עבר באחרונה שינוי? מתי?
- מה היה מקור השינוי: יוזמה פנימית? כפייה מבחוץ? משבר? הזדמנות?
- אופי השינוי אבולוציוני? מהפכני?
- מה מודד הארגון: תוצאות? תהליך?
- האם יש בארגון מנגנונים לעידוד שינויים?
- האם יש בארגון "טיפוסים חריגים"?

תוצאה / תהליך

- כיצד נוהגים בעת כישלון? מכחישים? מטילים אשמה על גורם חיצוני? על גורם זוטר? מקבלים אחריות?
- האם מתחקרים או חוקרים? לומדים בכוונה להשפיע על תהליכים עתידיים או מחפשים אשמים?
- האם ההנהלה והארגון מקדישים זמן לתהליכים?
- האם מקובל לומר בארגון: "תביא תוצאה, ולא חשובה הדרך"?
- האם דנים בערכי הארגון? האם דנים בחזון?
- האם עוסקים בפילוסופיה של הארגון?

השירות בצה"ל - האופנים "שליחות" לאופית ולא משלח יד?

אל"ם יהודה וגמן

מאז הקמתו ועד עצם ימים אלה השירות בצה"ל אינו נחשב למקצוע. אלא לשליחות לאומית. מחיר התפיסה הזאת הוא גרף הביצועים ההולך ויורד של הצבא מאז מלחמת יום הכיפורים ועד היום

במאמר זה אתמקד במאפייני האתוס הזה, שהבולטים שבהם הם פגמים מהותיים בתפיסת הארגון את עצמו כגוף מקצועי, העדר הכשרה מקצועית ופגמים בתפיסתו ובהפעלתו של הארגון כמכונת מלחמה יעילה – בעיקר ברמה המערכתית.

השבר

בפרק הסיכום של דו"ח ועדת אגרנט, שחקרה את מלחמת יום הכיפורים, נכתב משפט, שאין מתאים ממנו כדי לתאר את שאירע לצה"ל באותה מלחמה: "מלימוד העדויות והמסמכים שהוגשו בולט מצב שבו כוחות היבשה והאוויר התכוונו

למלחמה מסוימת, נלחמו מלחמה אחרת, ושתייהן לא לפי התורה שהייתה קיימת".² מלחמת יום הכיפורים הייתה "הכתובת על הקיר", המזהירה מפני המחיר הכבד שנאלץ לשלם צבא לא מקצועי. אולם ההתרעה הזאת לא נקלטה, וכשלים שנתגלו במהלך אותה מלחמה, ואשר אותם ניתן לייחס להעדר מקצועיות, חזרו על עצמם – ואף ביתר חריפות – במלחמת של"ג תשע שנים מאוחר יותר, ונמשכים לדעתי עד לימינו אלה. בעיית המחסור

בידע הצבאי לא נידונה ברצינות עד לשנים האחרונות, וגם היום מסרבים רבים מהקצינים להכיר בקיומה. מבלי להיכנס לניתוח של מה שנקרא "תהליך הפקת הלקחים ממלחמת יום הכיפורים" אדגיש רק כי המסקנה העיקרית שאליה הגיעו ראשי הצבא אחרי אותה המלחמה הייתה כי תוצאותיה נבעו בראש ובראשונה מהשילוב של הפתעה ושל מחסור בעוצבות משוריינות. בעגה הצה"לית, שעל מקורותיה אנסה לעמוד בהמשך, היה לקח זה מנוסח כך: "מה שלא הלך בכוח, יילך בפעם הבאה בעזרת עוד יותר כוח".

במלחמת של"ג נוסחה גישה "היעדר יותר כוח" נעדרת התחבולה, תוך שהיא משולבת ברעיון כי הניסיון הקרבי והכריזמה של המפקדים יכולים לשמש תחליף לידע צבאי. תחת פיקודם עתיר הניסיון הקרבי של בוגרי מלחמת ששת הימים, מלחמת ההתשה ומלחמת יום הכיפורים ונוכח כוחות הקטנים לאין שיעור מאלה שתייצבו נגד ישראל במקרה של מלחמה

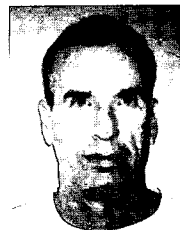
50 שנים מאז הכרזת המדינה ו-25 שנים לאחר מלחמת יום הכיפורים אנו ממשיכים להתלבט כיצד על צה"ל לתפוס את עצמו. נדמה לי כי חלק מהלבטים – ואולי רובם – היו נחסכים מאיתנו, אילו היינו חדלים מהניסיון להתעלם בשיטתיות מהמסקנות הנכונות – והבלתי מחמיאות לעיתים – שניתן ללמוד מהניסיון ההיסטורי המצטבר שלנו. בגיל 50 אנו אמורים להיות בוגרים במידה מספקת כדי לערוך סיכום ביניים ולשאול את עצמנו היכן טעינו ומה ניתן וחייב להיעשות, על מנת שנחסוך מדור המפקדים הבא אותן חוויות מיותרות וכואבות, שאפשר לא לחזור עליהן.

כמו בכל עשייה אחרת, שגיאות וטעויות הן חלק בלתי נפרד ממי שעוסקים בתחום הצבאי. הבנה של הסיבות האמיתיות למה שהתרחש בשנת 1973 ולאחריה היא חובה עבור כל מי ששואף בכנות לשפר את מצבו של צה"ל. טענתי העיקרית היא, כי נוכח האיומים ההולכים וגוברים מחד גיסא ורצף אי-ההצלחות מאז מלחמת יום הכיפורים מאידך גיסא על צה"ל לעבור שינוי בתפיסתו את עצמו. עליו – ובעיקר על זרוע היבשה שלו –

להתנתק ממורשת אי-המקצועיות הטבועה בו כבר עשרות שנים ולתבוע מעצמו וממפקדיו הכשרה מקצועית אקדמית ושירות ממושך. רק בדרך זו נוכל להיערך טוב יותר אל מול העתיד.

בספר "מסך של חול", שהתפרסם ב-1959, כתב יגאל אלון, כי את התפקיד הצבאי יש לראות "כשליחות לאומית ולא כמשלח יד".¹ תפיסה זו השתרשה בצה"ל בשנים שלאחר מכן, ולדעתי פגעה בו קשות, שכן יש סתירה פנימית מהותית בין כושר הביצוע הנדרש מצה"ל, והנזגר – בין היתר – מתפיסת הביטחון המחמירה של אלון, לבין תביעתו, המתממשת עד היום, לקיים צבא שאיננו מקצועי על-פי אמות המידה האוניברסליות המקובלות. לדעתי, אחד ההסברים לשרשרת אי-ההצלחות שפקדו את צה"ל מאז מלחמת יום הכיפורים הוא דפוסי חשיבה ופעולה, הניזונים מהאתוס הצבאי האנטי-אקדמי, שאלון היה אחד ממייצגיו הבכירים.

מדריך בפר"מ
בעבר מח"ט
שריון
תואר ראשון
בחינוך
ובתוכניות רב-
תחומיות



סיכום

מניתי את שלושת המישורים שעליהם מדברים כאשר עוסקים בתרבות ארגונית: ההתנהגויות, הערכים והאמונות הרווחים בארגון. הבחנתי בין ערכים מוצהרים לאלו שבפועל אפשר לומר, שהערכים המוצהרים הם המקום שאליו הארגון רוצה להגיע. אם כך, הערכים בפועל הם המקום שבו הארגון נמצא; הם דפוסי הפעולה הקיימים בארגון. כאשר אנו עוסקים בזיהוי הערכים בפועל, איננו מפששים במעשיו של אדם זה או אחר, אלא אנו מחפשים דפוסיים וכללי פעולה, שמרבית חברי הארגון יפעלו לפיהם. זיהוי הערכים בפועל הוא מלאכה מורכבת, ואנו חייבים לבחון היטב את השערותינו.

הערות

1. הקורס פותח על-ידי צוות בראשות אלי"ם משה כהן, מדריך במכללה לביטחון לאומי, בעל תואר שני בניהול. חברי הצוות האחרים הם: סא"ל מיקי רוזנשטיין, מפקד בית-הספר לפיתוח מנהיגות בצה"ל, פסיכולוג קליני, סא"ל מתן פורת, ראש ענף ייעוץ ארגוני במחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל, פסיכולוג ארגוני, סא"ל רבקה דינר-זיסק, יועצת הדרכתית וארגונית במפקדת המכללות בצה"ל, פסיכולוגית ארגונית.

Schein, E.H., **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Calif, Jossey-Bass, 1992

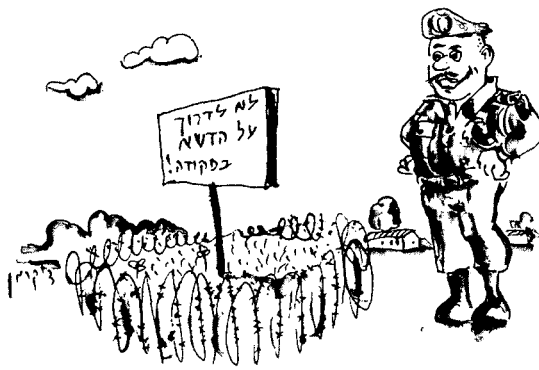
Argyris C. & Schon D.A., **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Addison-Wesley Publishing Company, 1978

Kunda, G., (1992), **Engineering Culture**, Philadelphia, Temple University Press.

קונדה גדעון, (1997), **יום עיון – תרבות ארגונית**, מחלקת מדעי ההתנהגות, צה"ל.

5. ריבר, **לקסיקון למונחי הפסיכולוגיה**, 1992, עמ' 516.

Page C., "A Framework for Looking at Well-Run Organizations" **OD Practitioner**, No. 1, 97. p.8; and Senge, **The Fifth Discipline**, 1990, p.8



- מיהם "הגיבורים המקוריים" ומהם מעשי גבורתם?

זמן

- האם מתחילים אירועים בזמן?
- האם מסיימים בזמן?
- האם קובעים אירועים זמן ארוך מראש? האם השינויים רבים?
- האם מצופה מאנשי הקבוצה להתייבב בכל עת ובזמן התרעה קצר?
- למי מותר לאחר?

מידע

- איך מופץ המידע? על-ידי המפקד באופן חשאי לכל אחד? על-ידי המפקד בישיבה מיוחדת? על-ידי המפקד בכתב? על-ידי בעל הדבר? על-ידי מערכת ממוכנת?
- מה עושה חבר ארגון שבידיו מידע חיוני: שומר אותו בסוד, רץ למנהל, מפץ לרוחב, טורח להבהיר שהוא מקור הנכס? האם אל ההנהלה זורם כל בל מידע, או שהוא עובר סינון מסוים? האם יש מידע שאסור להזרים להנהלה?
- האם יש תכתובת בין עמיתים? האם הממונה ממוען על כל נייר? עבור מי עובד הארגון? האם כולם יודעים עבור מי עובד הארגון?
- סוג הקשר עם ארגון הגג: מינימום הכרחי, זרימת מידע והתייעצויות תכופות, נתק? מי יוזם את המגעים?
- סוג הקשר עם ארגונים עמיתים: הדוק, רחוק, סיוע כולם לכולם, תחרות קשה, זרימת מידע, מכשולים למידע, הטעיה מכוונת?

שינוי

- האם הארגון עבר באחרונה שינוי? מתי?
- מה היה מקור השינוי: יוזמה פנימית? כפייה מבחוץ? משבר? הזדמנות?
- אופי השינוי אבולוציוני? מהפכני?
- מה מודד הארגון: תוצאות? תהליך?
- האם יש בארגון מנגנונים לעידוד שינויים?
- האם יש בארגון "טיפוסים חריגים"?

תוצאה / תהליך

- כיצד נוהגים בעת כישלון? מכושימים? מטילים אשמה על גורם חיצוני? על גורם זוטרי? מקבלים אחריות?
- האם מתחקרים או חוקרים? לומדים בכוונה להשפיע על תהליכים עתידיים או מחפשים אשמים?
- האם ההנהלה והארגון מקדישים זמן לתהליכים?
- האם מקובל לומר בארגון: "תביא תוצאה, ולא חשונה הדרך"?
- האם דנים בערכי הארגון? האם דנים בחזון?
- האם עוסקים בפילוסופיה של הארגון?



השירות בצה"ל - האופנים "שליחות" לאופית ולא משלח יד?

אל"ם יהודה וגמן

מאז הקמתו ועד עצם ימים אלה השירות בצה"ל אינו נחשב למקצוע. אלא לשליחות לאומית. מחיר התפיסה הזאת הוא גרף הביצועים ההולך ויורד של הצבא מאז מלחמת יום הכיפורים ועד היום

במאמר זה אתמקד במאפייני האתוס הזה, שהבולטים שבהם הם פגמים מהותיים בתפיסת הארגון את עצמו כגוף מקצועי, העדר הכשרה מקצועית ופגמים בתפיסתו ובהפעלתו של הארגון כמכונת מלחמה יעילה – בעיקר ברמה המערכתית.

השבר

בפרק הסיכום של דו"ח ועדת אגרנט, שחקרה את מלחמת יום הכיפורים, נכתב משפט, שאין מתאים ממנו כדי לתאר את שאירע לצה"ל באותה מלחמה: "מלימוד העדויות והמסמכים שהוגשו בולט מצב שבו כוחות היבשה והאוויר התכוונו למלחמה מסוימת, נלחמו מלחמה אחרת, ושתייהן לא לפי התורה שהייתה קיימת".² מלחמת יום הכיפורים הייתה "הכתובת על הקיר", המזהירה מפני המחיר הכבד שנאלץ לשלם צבא לא מקצועי. אולם ההתרעה הזאת לא נקלטה, וכשלים שנתגלו במהלך אותה מלחמה, ואשר אותם ניתן לייחס להעדר מקצועיות, חזרו על עצמם – ואף ביתר חריפות – במלחמת שלי"ג. תשע שנים מאוחר יותר, ונמשכים לדעתי עד לימינו אלה. בעיית המחסור

בידע הצבאי לא נידונה ברצינות עד לשנים האחרונות, וגם היום מסרבים רבים מהקצינים להכיר בקיומה. מבלי להיכנס לניתוח של מה שנקרא "תהליך הפקת הלקחים ממלחמת יום הכיפורים" אדגיש רק כי המסקנה העיקרית שאליה הגיעו ראשי הצבא אחרי אותה המלחמה הייתה כי תוצאותיה נבעו בראש ובראשונה מהשילוב של הפתעה ושל מחסור בעוצבות משוריינות. בעגה הצה"לית, שעל מקורותיה אנסה לעמוד בהמשך, היה לקח זה מנוסח כך: "מה שלא הלך בכוח, ילך בפעם הבאה בעזרת עוד יותר כוח".

במלחמת שלי"ג נוסתה גישת ה"עוד יותר כוח" נעדרת התחבולה, תוך שהיא משולבת ברעיון כי הניסיון הקרבי והכריזמה של המפקדים יכולים לשמש תחליף לידע צבאי. תחת פיקודם עתיר הניסיון הקרבי של בוגרי מלחמת ששת הימים, מלחמת ההתשה ומלחמת יום הכיפורים ונוכח כוחות הקטנים לאין שיעור מאלה שיתייצבו נגד ישראל במקרה של מלחמה

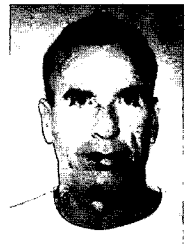
50 שנים מאז הכרזת המדינה ו-25 שנים לאחר מלחמת יום הכיפורים אנו ממשיכים להתלבט כיצד על צה"ל לתפוס את עצמו. נדמה לי כי חלק מהלבטים – ואולי רובם – היו נחשכים מאיתנו, אילו היינו חדלים מהניסיון להתעלם בשיטתיות מהמסקנות הנכונות – והבלתי מחמיאות לעיתים – שניתן ללמוד מהניסיון ההיסטורי המצטבר שלנו. בגיל 50 אנו אמורים להיות בוגרים במידה מספקת כדי לערוך סיכום ביניים ולשאל את עצמנו היכן טעינו ומה ניתן וחייב להיעשות, על מנת שנחסוך מדור המפקדים הבא אותן חוויות מיותרות וכואבות, שאפשר לא לחזור עליהן.

כמו בכל עשייה אחרת, שגיאות וטעויות הן חלק בלתי נפרד ממי שעוסקים בתחום הצבאי. הבנה של הסיבות האמיתיות למה שהתרחש בשנת 1973 ולאחריה היא חובה עבור כל מי ששואף בכנות לשפר את מצבו של צה"ל. טענתי העיקרית היא, כי נוכח האיומים ההולכים וגוברים מחד גיסא ורצף אי-ההצלחות מאז מלחמת יום הכיפורים מאידך גיסא על צה"ל לעבור שינוי בתפיסתו את עצמו. עליו – ובעיקר על זרוע היבשה שלו –

להתנתק ממורשת אי-המקצועיות הטבועה בו כבר עשרות שנים ולתבוע מעצמו וממפקדיו הכשרה מקצועית אקדמית ושירות ממושך. רק בדרך זו נוכל להיערך טוב יותר אל מול העתיד.

בספר "מסך של חול", שהתפרסם ב-1959, כתב יגאל אלון, כי את התפקיד הצבאי יש לראות "כשליחות לאומית ולא כמשלח יד".¹ תפיסה זו השתרשה בצה"ל בשנים שלאחר מכן, ולדעתי פגעה בו קשות, שכן יש סתירה פנימית מהותית בין כושר הביצוע הנדרש מצה"ל, והנגזר – בין היתר – מתפיסת הביטחון המחמירה של אלון, לבין תביעתו, המתממשת עד היום, לקיים צבא שאיננו מקצועי על-פי אמות המידה האוניברסליות המקובלות. לדעתי, אחד ההסברים לשרשרת אי-ההצלחות שפקדו את צה"ל מאז מלחמת יום הכיפורים הוא דפוסי חשיבה ופעולה, הניזונים מהאתוס הצבאי האנטי-אקדמי, שאלון היה אחד ממייצגיו הבכירים.

מנחם בגין
בעבר מח"ט
שריון
תואר ראשון
בחינוך
ובתוכניות רב-
תחומיות



"...חובה היא כי
ייעשה כל מה שניתן
להיעשות מבחינה
חינוכית ומבחינה
ציבורית, כדי
שהצבאות לא
תהפך למקצוע
בחיים, והצבא לא
יהיה לצבא
מקצועני"

ידי דור ההמשך של מצביאי תשי"ח מעורר סימני שאלה גוברים
באשר לצדקת ראייתו של אלון, ששלל את ההכשרה הצבאית
הסדורה ואת הצבא כדרך חיים: "...חובה היא כי ייעשה כל מה
שניתן להיעשות מבחינה חינוכית ומבחינה ציבורית, כדי
שהצבאות לא תהפך למקצוע בחיים, והצבא לא יהיה לצבא
מקצועני".⁵ (ההדגשה שלי - י"ו).

נראה לי כי אנו ממשיכים לדבוק ללא בקרה וללא דיון מעמיק
בחשיבתו של אלון, שטען לפני 40 שנה, כי שירות ממושך יהפוך

כוללת, נכשלה זרוע היבשה בכל המשימות שהציבה לעצמה
בשבוע הלחימה הראשון. שוב התברר כי עוצמה צבאית אינה
תוצר בלעדי של כמות הרק"ם והקנים הנמצאת במרחב הלחימה,
אלא נובעת גם מאיכותם של החשיבה הצבאית, של הפיקוד
והשליטה, של המבנה והארגון ושל היכולת לנהל מערכה מהירה.
בין 1973 ל-1982 התנהל באותו צבא ותחת פיקודם של
שלושה רמטכ"לים תהליך עצמאי ויעיל של הפקת לקחים בזרוע
האוויר, בעוד ששום דבר דומה לזה לא התרחש בזרוע היבשה.
זהו, לדעתי, ההסבר העיקרי להצלחתו הגדולה של חיל האוויר
לחסל את מערך הטק"א של סוריה – הצלחה הבולטת במיוחד
על רקע הכישלון ביבשה.

על איכותה של החשיבה הצבאית, שהפגינו מפקדי צה"ל
במלחמת יום הכיפורים, כתבה ועדת אגרנט: "בחשיבה הצבאית
בולטים סימנים של חלל מבחינת שתי פעילויות של יכולת: 1.
שיקול – היכולת לנתח ולשפוט, להעריך ולשקול כדי להחליט.
2. יצירתיות – היכולת לחזות, לראות מראש, לחולל רעיונות".³
(ההדגשה שלי - י"ו). אלה שעדיין סבורים, כי כוחות היבשה של
צה"ל למדו את לקחי 1973, מוזמנים להשוות – בזהירות
המתבקשת – כיצד הפיקו האמריקנים לקחים מאותה מלחמה
ולאילו תוצאות הם הגיעו במלחמת המפרץ ב-1991.

הסתירה הפנימית

יגאל אלון (1918-1980) היה מפקד הפלמ"ח והמצביא הבולט
ביותר במלחמת העצמאות. הוא היה בן 30 בלבד כאשר פיקד על
מבצע "דני" (10-18 ביולי 1948), שהרחיק את הירדנים מזרחה
משפלת החוף. כמפקד חזית הדרום לאחר מכן פיקד על מבצע
"יואב" (15-22 באוקטובר 1948), שהכריע את הצבא המצרי בנגב,
ועל מבצע "חורב" (22 בדצמבר 1948 – 6 בינואר 1949) שהביא
את צה"ל לעומק סיני, הכריע סופית את הצבא המצרי ופתח את
הדרך להשתלטות צה"ל על הנגב עד לאילת במבצע "עובדה" (5-
10 במארס 1949). מבצע "חורב" הביא את מפקד הצבא המצרי
להודיע במברק לממשלתו: "נכשל הניסיון לפתור את בעיית
פלסטין באמצעים צבאיים. נותר רק הפתרון המדיני".⁴ מערכה
פיקודית זו נחשבת – בצדק – לאחת ההצלחות הבולטות של
מלחמת העצמאות בפרט ושל צה"ל בכלל.

אלון היה אוטודידקט, איש ספר משכיל ובעל אופקים רחבים,
שכתב עשרות מאמרים וכן ספרים אחדים בנושאי ביטחון
ומדיניות. הוא כיהן כחבר כנסת וכשר בממשלות ישראל משנת
1954 ועד 1977. היה ממייסדי קיבוץ גינוסר וחבר בו עד יומו
האחרון. השכלתו הצבאית הגבוהה ביותר של אלון הייתה קורס
מפקדי מחלקות של החי"ש, שהתקיים בכפר ויתקין ב-1937 –
עובדה שלא פגעה ביכולתו יוצאת הדופן לנהל מערכות בהיקף
שהוא שווה ערך לפיקוד מרחבי במושגי צה"ל של ימינו. לאחר
פרישתו מצה"ל בשנת 1951 יצא ללמוד באנגליה לימודי צבא
והיסטוריה צבאית. אחד ממוריו היה לידל הארט, שאלון השכיל
ליישם את "הגישה העקיפה" הידועה שלו בכל הקרבות שניהל
– עוד לפני שלמד אותה באופן סדור.

כושר הביצוע ההולך ויורד של צה"ל במלחמות שנוהלו על-

את איש הצבא ל"בעל מוס מבחינה חברתית ונפשית".⁶ אבל גם
כי: "אין להתייחס אל תורת המלחמה כאל ספירה מסתורית,
האפופה מושגים ערטילאיים ומעשי ניסים, נשגבת מבינת ילוד
אישה רגיל, אלא כאל תורה שאפשר להבינה מתוך קניית דעת
ובאורח הגיוני-רציונלי". כמו כן כתב: "כוח קרבי – הרי הוא
תוצאת הצירוף הנכון של כוח אדם, עוצמת אש, כושר ניידות,

יגאל אלון –
מפקד הפלמ"ח
ומפקד חזית
הדרום במלחמת
העצמאות

טרומפלדור נחשב
כאנטיטיזה החיובית
לדמותו של החייל
המקצועי – פועל
אמיץ, שבשעת
הצורך, ללא מדים
וללא פקודה, מתייצב
בראש אנשיו להגן על
ביתו



יוסף טרומפלדור –
סגן מפקד גדוד
במלחמת העולם
הראשונה
ומפקד תלחי

אמצעים טכניים, פני הקרקע, רמת אימונים וכושר פיקודי.⁷ (ההדגשה שלי – י"ו).

במקום אחר כתב אלון: "בכל סיטואציה יש להבטיח את כושר הפעלתם המיידית של הכוחות המזוינים הישראליים בהתקפת-נגד מקבילה, כל אימת שהיא תידרש". לדעת אלון, על כוחות צה"ל להיות: "אופנסיביים, בעלי כושר מחץ וניידות יוצאים מגדר הרגיל".⁸ הסתירה בדבריו של הכותב ברורה: מצד אחד הוא מדגיש את הצורך לקיים צבא יעיל מול האיום הקיומי, ומצד אחר הוא חרד לדמותו של אותו צבא, שלדבריו אסור שיהיה בעל סממנים מקצועיים, "פרוסיים". הבעיה היא, כמובן, שלא ניתן לבנות צבא שיהיה יעיל ובלתי מקצועי בעת ובעונה אחת.

השורשים החברתיים

בספרה "חרב היונה" כותבת ההיסטוריונית אניטה שפירא: "הרתיעה המסורתית של המנהיגות הציונית מפני זיהויה עם ששון אלי קרב לא נבעה אך ורק מתוך ההכרה האוניברסלית בגור תה של המלחמה ובתפארת השלום, אלא ממערכי נפש עמוקים יותר. רתיעה זו נתנה ביטוי לסלידתו של היהודי מפני השימוש בכוח".⁹ ועוד כתבה: "מדינת היהודים דהיום (1992 – י"ו) מאופיינת, בין השאר, בעוצמתה הצבאית ובנחישות לוחמיה".¹⁰ שפירא טוענת כי חל שינוי מהפכני באתוס הלאומי בכל מה

שקשור להפעלת הכוח. לדעתי אכן התחולל שינוי, אך הוא עדיין רחוק מזה הרצוי לצבא מודרני.

בבסיס האתוס האנטי-אקדמי והאנטי-אינטלקטואלי עמד הבוז לבורגנות האירופית השבעה והמנומנמת של סוף המאה ה-19, שממנה באו וממנה סלדו מנהיגי העליות הראשונות. עבודת הכפיים הקשה, הדבקות בחלקת האדמה, החספוס והתמימות היו מוקדי ההזדהות של זרמים רפורמיים באירופה של אותה התקופה. סמלים אלה התאימו היטב לצורכי השעה של התנועה הציונית שרצתה – והצליחה – ליצור "יהודי חדש".

למשל, הסופר מיכה יוסף ברדיצ'בסקי, שהיה בראשית המאה אחד ממבטאיה העיקריים של תפיסת ההשתחררות מדמות היהודי הגלותי, טען כי דור הגולה הוא: "דור שהרוחניות היתרה מעכה בו את עצם החיים".¹¹ אנשי העליות הראשונות דיברו על הצורך להפוך את העם היהודי לעם נורמלי, שבו יש בסיס רחב

של מעמד עובד, הנושא על כתפיו מיעוט של אנשי רוח. הם דיברו על "הפירמידה ההפוכה" של העם היהודי, שבו בסיס צר של עובדים נושא ציבור רחב של אנשי הגות ולימוד בלתי פרודוקטיביים. הרוחניות והעיון המלומד נתפסו איפוא על-ידי המהפכנים הציוניים כסמלים הבולטים של היהודי הגלותי, זה שאותו יש לעצב מחדש. כל ביטוי של מעשה רוחני נדחה בבזו על-ידי מי שהיו צאצאי למדנים במשך דורות רבים. "אינטליגנט" ו"תרבותניק" היו מילות גנאי אצל אנשי ה"שומר", שהעריצו את דמותו של האיכר האירופי הגס והאלים, שמעבד את אדמתו ויודע גם להפעיל כוח נגד מי שמנסה להתנכל לו.

כך מתאר המשורר אברהם שלונסקי את אנשי העליות הראשונות: "אתמול משכילים, ארכי משכילים, לעילא ולעילא מכל משכיל בגויים, היום בורים לראווה. פשוטים וגסים מתוך פרינציפ".¹² כך נוצר בהדרגה מצב שבו הועמדו תרבות הגבורה הפיזית, החוסן הגופני והעבודה הקשה כמנוגדים לתרבות הקריאה, העיון והלימוד. עם העט והספר הפך לעם המחרשה והרובה. "לא עטים, נייר ודיו, לא אודות (שירים) והימונים, לא וידויים והשתפכויות נפש, אלא מסורים, גרוזנים, מעדרים, ובראש וראשונה – ידיים".¹³

ניתן להבין את הצורך של הציונות ליצור "יהודי חדש", כדי שניתן יהיה ליישב את הארץ. לדברי עוז אלמוג הוליד צורך זה יחס סלחני להישגים נמוכים בלימודים ואף לשלילת הלימודים האקדמאים. לימודים גבוהים נתפסו כפגיעה ביכולתו של הצעיר ללכת ל"הגשמה", דהיינו להתיישבות, לחקלאות, לבניין ולביטחון. כך, למשל, שללו התנועות הקיבוציות במשך עשרות שנים את תעודת הבגרות, שהייתה המפתח לעולם האקדמיה. יוצאי ההתיישבות העובדת היו אחד המקורות החשובים ביותר לכוח אדם איכותי בצה"ל, והיה להם ייצוג נכבד – מעל ומעבר למשקלם היחסי באוכלוסייה – ביחידות הקרביות ובפיקוד הבכיר עד סוף שנות ה-70. ניתן רק לשער עד כמה השפיעה רמת ההשכלה הירודה על יכולתם של מפקדים כאלה לעסוק בתחומים צבאיים הדורשים חשיבה והעמקה.

"ורים וזוכים" או "סליחה שניצחנו"

אניטה שפירא מציגה את המסר הכפול והסותר שהעבירו האבות המייסדים לבניהם, לוחמי הפלמ"ח וממשיכיהם. מצד אחד הייתה ההבנה הברורה, כי צורכי הביטחון דורשים לעיתים פעולה אלימה, אך מצד אחר "ביקשו האבות לשלב בחינוך בניהם ערכים הומניסטיים ולשים מחסום בפני יצרי התוקפנות. שאיפה זו התמקדה בביקורת המיליטריזם ובהתנגדות המתמדת לכל גילוייו... ההתנגדות לצבאיות כפשוטה לא הייתה מלווה בהתנגדות לשימוש בנשק. טרומפלדור נחשב כאנטיטיזה החיובית לדמותו של החייל המקצועי – פועל אמיץ, שבשעת הצורך, ללא מדים וללא פקודה, מתייצב בראש אנשיו להגן על ביתו. **האידיאל היה של לוחמים ולא של חיילים**".¹⁴ (ההדגשה שלי י"ו).

רוח זו איפיינה גם את צה"ל במשך שנים רבות, כפי שניתן ללמוד מדברי הפתיחה שכתב מוקי צור לקובץ הראיונות "שיח לוחמים", שיצא לאחר מלחמת ששת הימים: "נושאים אנו בליבנו

שבועה לא לחזור אל אירופה של ימי השואה, אך גם אין אנו רוצים לאבד את **החוש היהודי** של ההזדהות עם הקורבנות.¹⁵ (ההדגשה במקור – י"ו). רוח של הצטדקות ושל התנצלות שורה על דפי הקובץ המפורסם הזה. מדובר בהתנצלות על כך שהיהודים יזמו מלחמה, שבה הביסו את מי שקמו להורגם. דור לוחמי 1967 מצטדק על שנאלץ להקדים ולירות במי שזים את המלחמה ומצרף לכך צורך – שהוא מוזר, בלשון המעטה – לחוש הזדהות עם "הקורבן", שמטרתו הייתה לחסל את "היישות הציונית". לדעתי זוהי הוכחה להצלחת המאמץ להטמיע את המסר הכפול ביחס להפעלת כוח על-ידי יהודים.

צבא של לוחמים ולא של חיילים

מעצביה של תפיסת הביטחון הישראלית היו אנשים בעלי השכלה רחבה, אך באופן פרדוקסלי הם התנגדו למיון מועמדים לתפקידי פיקוד על-ידי השכלתם. הסיבה: הם ראו במיון כזה פגיעה בשוויון ובצדק, שהיו אבני יסוד בתפיסת עולמם הסוציאליסטית. ישראל גלילי טען: "אינני סבור כי עלינו לבחור לתפקידי פיקוד דווקא חברים שזכו לרמת השכלה גבוהה... עלינו לבחור בחברים בעלי כושר התמצאות והחלטה, מוסריות, אחריות, אומץ וידיעה להתהלך עם חברים – חברים בעלי אוטוריטה טבעית".¹⁶ ומוסיף בעניין זה אלון עצמו: "אסור בשום פנים, שההשכלה הפורמלית תהיה תנאי למינוי. **אישיות קודמת להשכלה**. ראשית, ההשכלה כשלעצמה עדיין אין בה ערובה לכושר פיקוד, בעוד שאדם מוכשר, המחונן באישיות חזקה, בתבונה טבעית, בשכל ישר ובסגולות של מנהיגות עשוי להיות **מפקד קרב מעולה**".¹⁷ (ההדגשות שלי – י"ו). כל חברה מקדשת את הערכים הנחוצים לה. האתוס האנטי-אינטלקטואלי צמח בהוויית חיים שהעדיפה את הלוחם על פני איש הספר ואת עובד הכפיים על פני המלומד והחוקר. במודע או שלא במודע לא יכול היה צה"ל שלא להטמיע דפוסי חשיבה אלה ולאמץ אותם. המשמיה המדינית והחברתית של יישום האידיאולוגיה הציונית דרשה – ובצדק – קודם כול אנשי מעשה ולוחמים עשויים ללא חת. זרמים אלה הביאו לכך שמקצוע הפיקוד הצבאי נתפס אומנם כיוקרת, אך גם ככזה שאינו מחייב תקופת לימודים והכשרה כמקובל בכל מקצוע אחר או בצבאות אחרים. מי שהתגייס לצה"ל זכה בקלות, יחסית, במעמד חברתי מכובד, וגם יכול היה לוותר על מה שאמור היה להיות מובן מאליו בנסיבות אחרות – המאמץ הכרוך ברכישתה של השכלה מקצועית. כך צמח לו הקצין הממוצע בהוויה של זלזול מופגן או מרומז בצורך ללמוד את המקצוע הצבאי.

ההצלחות הרצופות עד 1967 הצדיקו, כביכול, את השיטה וקידשו את האלתור ואת הניסיון הקרבי כפתרון הנכון לכל בעיה בשדה הקרב. הידע לא היה תנאי לקידום, ולא נוצרה אווירה המעודדת התעמקות וקיום מתח אינטלקטואלי, שהם תנאי לפיתוח, לרענון ולבחינה בלתי פוסקת של הנעשה.

מגמה זו הלכה והחריפה עם השנים. דור המייסדים היה משכיל, יחסית, ומה שחשוב עוד יותר: מחונן בכושר אינטלקטואלי, עתיר ניסיון ובעל רמה אישית יוצאת דופן. בני אותו דור היו נבחרת של אנשים מיוחדים, חדורי תחושת שליחות

ולחט יצירה. חלק ניכר מהאליטה של מדינת ישראל התגייס להקמת צה"ל ולפיקוד עליו, ורמתם האישית הגבוהה של אותם אנשים פיצתה בהרבה מקרים על העדר ההשכלה הצבאית. עובדה זו – יחד עם רמת הביצוע הירודה של הצד האחר – היא הסיבה העיקרית לשרשרת ההצלחות ממלחמת העצמאות ועד מלחמת ששת הימים.

את רצף אִי-ההצלחות של צה"ל – החל ממלחמת יום הכיפורים, דרך מלחמת של"ג והאינתיפאדה וכלה במבצעי "דין וחשבון" ו"ענבי זעם" – יש לייחס לשלושה גורמים מרכזיים: הנטייה של רוב האליטה האינטלקטואלית והביצועית שלא להתנדב לשירות קבע בצה"ל, המשך הזלזול בהשכלה הצבאית-מקצועית וההשתפרות הרצופה של צבאות ערב ושל ארגוני הגרילה והטרור. לדעתי הוכיחו שני המבצעים הגדולים האחרונים בלבנון – "דין וחשבון" ו"ענבי זעם" – כי תפיסת ה"עוד יותר כוח" נעדרת התחכום עדיין חיה ונושמת ונחשבת לדרך פעולה סבירה והגיונית בצה"ל.

"הטקטיזציה של האסטרטגיה"

לקצינים, שבראשית המסלול שלהם מתמודדים עם בעיות טקטיות, אורבת הסכנה של אי-שינוי דפוסי חשיבה גם לאחר שהם מתקדמים ומקבלים אחריות על יחידות ועל מרחבי לחימה הרבה יותר גדולים. פתרונות טקטיים יכולים להינתן גם באופן אינטואיטיבי, במיוחד אם למפקד יש היסטוריה ארוכה של התנסויות קרביות קודמות, המהוות את רפרטואר התגובות שלו למתרחש בהוויית האקראיות של שדה הקרב. מכיוון שאת רוב הבעיות הטקטיות ניתן לפתור באמצעות מספר מצומצם של מהלכי תמרון המתוזמן עם אש, נצבר אצל המפקד הטקטי ניסיון אישי, הנראה למי שאינו מעמיק בהוויית שדה הקרב הרחב כפתרון ההולם גם כל מצב עתידי. ה"הוכחה" לנכונותה של גישה זו היא שרשרת ההצלחות, שעליה יכול להצביע המפקד הזוטר. מפקדי צה"ל, שצמחו במציאות של הצלחות "המפקד הקרבי" מבית מדרשו של יגאל אלון, לא השכילו לעיתים קרובות לעמוד על השינויים בדפוסי החשיבה הנדרשים ממי שאמורים להניע גייסות ולפקד על מערכות מגננה ומתקפה המשרתות יעדים אסטרטגיים. הם היו מצוידים בנחישות, בהתלהבות ובניסיון קרבי, אבל רבים מהם סבלו מרדידות אקדמית, שהביאה לחוסר עניין אינטלקטואלי בלימודה של תורת המלחמה והמערכה. אף שהמפקדים של 1982 שירתו כבר ב-1973, הרי הכישלונות החמורים של מלחמת יום הכיפורים לא רק שלא נעלמו, אלא אף העצימו. ולמרות זאת עדיין נחשב בצה"ל הניסיון הקרבי למדד העיקרי שבאמצעותו שופטים את מידת מומחיותו של המפקד. גם היום רבים מהמפקדים הבכירים המשוחחים עם חניכי פו"ם מדגישים בפניהם את הצורך "ללמוד היטב, מכיוון שעכשיו אין מלחמות, ולא נצבר אצלכם ניסיון קרבי".

מפקד האמור לנהל מערכה מודרנית עמוקה אינו יכול לספק פתרונות נאותים הנסמכים רק על ניסיונו הטקטי, יהיה עשיר ככל שיהיה. חוקר תורת המערכה, ד"ר שמעון נווה, מסביר את ההבדל בין החשיבה הטקטית לחשיבה המערכתית בדרך הבאה:

מי שמנסה לחקות באופן פשטני את המיעוט המחונן ולפתור בעיות מורכבות ומופשטות "בכמה תחומי מרחב ובמספר ממדי זמן" ²³ ללא רכישת "כלי עבודה" הולמים אחת דינו – כישלון. כידוע, מוזיקאים יש הרבה, אבל מוצרט היה רק אחד.

השילוב האוטופי מבית מדרשו של יגאל אלון, שהתאים בקושי לצורכי המלחמה ב-1948, הביא ליצירת מפקד שהוא במהותו ובתפיסת עולמו קודם כול שליח ציבור. משמעות הדבר היא שתקופת השירות הצבאי היא זמנית, ולכן איננה מחייבת דבר, פרט לשרידות אישית. אין כמו תופעת החתימה החוזרת לעוד שנת קבע – גם אצל מי שהגיעו לדרגות בכירות – כדי להדגים את תחושת הארעיות. כתוצאה מכך לא נוצר בצה"ל האיוון הנכון בין השכל לשרירים.

הפרגמטיזם מתוצרת צה"ל

בספרו "הינשוף של מינרובה" כותב עמנואל ולד כי ניתן לזהות שלוש אסכולות של חשיבה צבאית: "הפרגמטית, המדעית והמקצועית" ²⁴. האסכולה "הפרגמטית" נשענת בעיקר על הניסיון האישי וטוענת כי שילוב של ניסיון ושל אינטואיציה עדיף על לימוד המקצוע החל מהבסיס התיאורטי ועד לתחום היישומי –

כמקובל במקצועות אחרים. הפרגמטיזם הצבאי הקיצוני יוצא מתוך הנחה כי התוצאות נקבעות על-ידי הצבר של פעולות אקראיות ופרטניות, שלמציא אין למעשה שליטה עליהן, ולכן חבל לנסות למצוא כללים לניהול נכון של הקרב, שהוא כאוס בלתי נשלט.

האסכולה "המדעית" של החשיבה הצבאית גורסת גישה מנוגדת לפירוש תופעת המלחמה. לטענתה ניתן לפענח את תופעות המלחמה ולייחס להן חוקים וכללים, שמהם ניתן לגזור חשיבה צבאית שיטתית. מי שידבק בכללים המדעיים של המלחמה מובטח לו – לפי אותה אסכולה – כי ימצא את הפתרון הנכון לכל בעיה מבצעית שתעמוד בפניו. ולד טוען כי

למרות הניגוד ביניהן מביאות שתי האסכולות לאותה התוצאה בשדה הקרב: כישלון.

האסכולה השלישית, "המקצועית", היא המקובלת כיום בהכשרה הצבאית המודרנית. מצד אחד היא רואה בעמימות ובאקראיות של שדה הקרב תופעות בלתי נמנעות, הנובעות מהחיכוך בין שני הצדדים היריבים, ומצד שני היא טוענת כי יש לצייד את המפקד בכללי "עשה" ו"אל תעשה", היכולים לסיע לו ככלי חשיבה לפתרון הבעיות שבהן ייתקל בשדה הקרב. הכללים אינם חוקים נוקשים שאין לחרוג מהם, אלא קווים מנחים לחשיבה, ומקורם בניתוח שיטתי ובניסיון להכליל למספר עקרונות את הסיבות המהותיות שהביאו להצלחות או לכישלונות באינספור קרבות ומערכות.

בעקבות כשלי צבא היבשה במלחמת שלי"ג טוען ולד, כי

"בעוד שהמטרה (המערכתית – י"ו) מבטאת תכנון מקדים וחזון יצירתי, מבטאת המשימה (הטקטית – י"ז) אקראיות, תגובתיות ויכולת התאמה למצבים קרביים... בעוד שהמטרה היא הגדרה מופשטת של אפקטים (תוצאים), המעוצבת באמצעות תבונה וחשיבה יצירתית, משקפת המשימה תפוקה מכנית, שניתן להסבירה באמצעות היגיון פסיקלי ולכמתה ברוב המקרים" ¹⁸. קפיצת המדרגה האינטלקטואלית, הנדרשת לחשיבה המערכתית, מחייבת כושר להכליל, לברר, לבקר ולהגדיר מטרות עתידיות בתחומי זמן ומרחב שהם עמוקים ומופשטים. לחשיבה מערכתית נדרשים מאפיינים שאינם יכולים להירכש דרך הניסיון הקרבי הטקטי, שמהותו היא יצירת מגע קרוב ומתן פתרון מיידי בזמן ובמרחב מצומצמים יחסית. המשימות הטקטיות נגזרות מדרישות המערכה ומשרתות אותה, אך נדרשים כלי חשיבה שונים לחלוטין לניהול קרב ברמה הטקטית ולניהול מערכה. "מאפייניו התודעתיים של הפיקוד הקרבי נובעים בראש ובראשונה מטבעה המכני של סביבת שדה הקרב... בהקשר הטקטי יהיה אופי המהלכים מהיר, חד-פעמי וקטוע" ¹⁹.

אכן, כמו בכל מקצוע, יש הנולדים עם כשרון טבעי לראייה מערכתית. אלה הם מתי מעט, כמו, למשל, יגאל אלון במלחמת

העצמאות, שכפי שכבר צוין למד את התיאוריות הצבאיות רק לאחר שהשתחרר מצה"ל. גם אריאל שרון במלחמת ששת הימים ובמלחמת יום הכיפורים הוא דוגמה למצביא שניחן בראייה מערכתית. אולם אלון ושרון הם היוצאים מן הכלל שאינם מעידים על הכלל. רוב רובם של המפקדים – יהיו מנוסים וחדורי מוטיבציה ככל שיהיו – אינם יכולים להתרומם מעל הרף הטקטי ללא הכשרה צבאית-אקדמית סדורה ורחבה, הדורשת פרקי זמן ארוכים של לימוד תיאורטי ושל התנסות מעשית. בדו"ח אגרנט נאמר על מתקפת הנפל של פיקוד הדרום ב-8 באוקטובר 1973, כי מפקדיה כשלו כאשר ניסו להעתיק

את דפוסי החשיבה הטקטיים והמוכרים להם אל פיקוד על עוצבות ועל מרחבים מערכתיים. בדו"ח נמתחת ביקורת על "הפעלת עוצבות גדולות כאוגדות וכחטיבות באמצעות כמעט בלעדית של אלחוט ובנוהלי קרב המתאימים יותר לאלו הנקוטים בהפעלת גדודים ופלוגות" ²⁰ וכן על "חיפזון בביצוע מתקפות ללא הכנות מספיקות ותיאום הולם בין כל הדרגים" ²¹. אותו חיפזון וסממנים ברורים של חשיבה טקטית, שבלטו כל כך בלחימה, עולים גם מדבריו של הרמטכ"ל בדיוני "ההתארגנות" שנערכו עם תום הקרבות. וכך התבטא הרמטכ"ל: "אנחנו איננו עושים שנת לימוד לקחים ובניין צה"ל חדש. אנחנו עושים התארגנות מיידי, והבעיה שלנו היא איך להתחיל לעבוד... ולהציג לצה"ל תוך שבועיים... ולהגיד: חברים, זה מה שאנחנו מתארגנים מחדש (ההדגשות שלי- י"ו)" ²².

הקצונה בצה"ל: "קידשה פרגמטיות הנסמכת יותר על אינטואיציה".²⁵ ובמקום אחר כתב: "אינסטינקטים מסוימים לבעיות אופרטיביות אינם יכולים להיות תחליף להכשרה מקצועית".²⁶ ב-1959 טען יגאל אלון כי "אסור בשום פנים שההשכלה הפורמלית תהיה תנאי למינוי".²⁷ ובאותה נשימה הוסיף, כי "עם זאת אין להשלים עם מיעוט ההשכלה, והתשובה לבעיה היא בבחירת המפקדים על-פי סגולות האישיות, ואת הדרוש להם בהשכלה כללית ומקצועית יעניק להם הצבא אגב שירותם. אין להסתפק בהקניית השכלה צבאית צרופה בלבד, לפי שהמדע והאמנות הצבאיים חובקים זרועות עולם מבחינת הידע וההבנה".²⁸ 35 שנים מאוחר יותר טוען עמנואל ולד כי "בשתי המלחמות האחרונות (יום הכיפורים וששת הימים – י"ו) ובתקופה שביניהן הומחש כי המאפיינים הבולטים של גנרלים ישראלים הם חוסר מובהק ומופגן של עניין, של הבנה ושל מקצועיות באמנות הלחימה בכלל ובאסטרטגיה בפרט, ושורת אפילו איבה מוצהרת לכל גילוי של אינטלקטואליזם או של יכולת לחשיבה צבאית".²⁹

בדיעבד ניתן לומר כי תפיסתו של אלון נכשלה. המצביא הנאור והמשכיל ראה בעיני רוחו התמימות משהו את הפתרון להעדר האקדמיה כדלהלן: **"עידוד הצימאון לדעת והקניית הרגלי לימוד למפקדים על-ידי קריאה, עיון וחיבור עצמיים ומבוקרים – זוהי השיטה הרצויה והמתאימה לתנאי השירות שלנו ולגילם של הלומדים, אם כי אין לוותר על הרצאות מדריכות, מפרשות ומכוונות. ולעולם יש לעורר מפקדים להרחיב את דעתם. כי אין סכנה גדולה לטיבו של הצבא מאשר מפקדים צרי מוחין ונוקשים. מפקדים מפותחים ונאורים יעמידו צבא נאור רחב דעת וצמא דעת, שיבין על מה ולמה הוא מנוס ונלחם".** (ההדגשות שלי – י"ו).³⁰ סבורני כי הסיבה העיקרית לכישלון תפיסתו של אלון היא אותה סתירה שאינה מתיישבת עם המציאות בין הקריאה לעצב מפקדים משכילים לבין הטלת הספק בצורך "להפוך את הפיקוד למקצוע לכל החיים".³¹ אלון, שניחן בכשרון צבאי יוצא דופן והיה אוטודידקט מושבע, סבר, כנראה, כי דפוסי ההתעניינות שלו במקצוע הצבאי מאפיינים את כל שאר המפקדים בצה"ל. אלון טעה כאשר סבר כי הסקרנות האינטלקטואלית ותחושת האחריות שפיעמו בו מפעמות גם בכל שאר המפקדים, וכי תכונות אלה ידרבנו את כל הקצינים לרכוש השכלה צבאית באופן עצמאי, מבלי להיעזר בשיטות האקדמיות המקובלות.

הקר"ר השנייה

אלון גרס כי כדי לשמור על "צבא צעיר לנצח" יש להכשיר במסגרת השירות את המפקדים לקריירה שנייה בחיים האזרחיים. ובלשונו של אלון: "בבד ההשכלה הצבאית מוטב להקנות לרוב חברי סגל המפקדים גם מקצועות אזרחיים, באופן שאם יזכו לסיים את שירותם הצבאי בשלום, יסיימוהו גם ללא פגם ברוחם וביכולתם להשתלב במעגל החיים, הייצור והשירותים החיוניים בחברה האזרחית".³² ראיית הצבאיות כרע הכרחי שיש להיזהר ממנו עולה בחריפות מאזהרתו של אלון בדבר הסכנה של התנוונות כת הקצינים "הפרוסית".³³

שיטת "הצבא הצעיר" הביאה לכך שחלקים נרחבים מהקצונה בצה"ל עסוקים בעיקר בהכנות לקריירה השנייה. ההכנה לקריירה האזרחית, המתבצעת ב"מימון הצבא, כוללת לימודים אקדמאיים משפרי משכורת "קובעת" של שלל מקצועות אזרחיים, שלרבים מהם אין כל קשר למקצוע הצבאי. משמעות הדבר: בעוד שצה"ל מצהיר כל הזמן על החשיבות העליונה שהוא מייחס למקצועיות, הרי בפועל הוא מגשים באורח קיצוני את תפיסתו השלילית של אלון ביחס לאקדמיזציה של הצבא. צה"ל, המממן לקציניו הבכירים – בין השאר – לימודי משפטים ומדע המדינה במקום לימודי צבא או תומכי צבא, מקיים בפועל הוויה צבאית אנטי-מקצועית.

שיטת "הצבא הצעיר" הביאה לכך שחלקים נרחבים מהקצונה בצה"ל עסוקים בעיקר בהכנות לקריירה השנייה



מבצע "ענבי-זעם" – תומיית ומסקי"ר חוברים יחדיו בפעולת עונשין בדרום לבנון

כתב על כך ההיסטוריון הצבאי כתריאל בן-אריה, שלימד במשך שנים רבות כפ"ם: "הקריירה השנייה היא איוולת. צה"ל נהפך לבית-חרושת לקצינים. הם לא מספיקים ללמוד כהלכה, במיוחד לא הפעלת גופי צבא גדולים. המחיר שולם בשדה הקרב. המחיר בכסף גם הוא עצום... בן-גוריון ראה בשירות קבע בצה"ל שליחות לכל החיים ואתגר חלוצי. דיין גרס כי יש לשחרר את משרתי הקבע באמצע חייהם הפעילים כדי לפנות מסלולי התקדמות לקצינים צעירים יותר... כמו במקרים רבים אחרים צדק בן-גוריון. כמו במקרים רבים אחרים שגה דיין. שגה, אך ניצח. מבחינת צה"ל ניצחונו של דיין היה מפלה".³⁴ (ההדגשות שלי – י"ו).

להפריז בתועלת המבצעית, המוסרית והתדמיתית שתצמח לצה"ל, כאשר יפנה את המשאבים, שהוא משקיע כיום בהכנות האקדמאיות לפרישה, אל ההכנות האקדמאיות הנדרשות להתכוננות אל המשימה החשובה מכול – המלחמה. אין כאן עניין מוכר ונדוש של "תקציב חסר", אלא דיון והחלטה קשה ומתבקשת בשאלת מהותו של הארגון, כיצד הוא תופס את עצמו אל מול האתגר המקצועי שמציב האויב, מהן הנגזרות המבצעיות של אותה תפיסה, ומהי רמת וההכשרה המיטבית הנדרשת למימושן.

התעמעות המאפיינים המקצועיים

שליטת המקצועיות גורמת לנוק נוסף: התעמעות גבולות המקצוע. ארגון מתעמעם כאשר הוא איננו מפתח ודבק בעקשנות בשפה ייחודית, באתיקה מקצועית ובכללי מותר ואסור חד-משמעיים, המביאים להפרדה ברורה בינו לבין סביבתו. להתעמעמותו של ארגון יש השפעה מהותית על יכולתו לעמוד במשימותיו. ארגון שאינו מקפיד או שמתקשה לשמר את הנורמות הייחודיות שלו, המבדילות בינו לבין הסובב אותו, לוקה גם ביכולתו לקבוע את סדר היום הפנימי והמחייב שלו, וזה נוטה להיות מוכתב על-ידי גורמים חיצוניים. השפעות אחריות חיצוניות אותרו כבר ב-1973 על-ידי ועדת החקירה למלחמת יום הכיפורים ככאלה הפוגעות ביכולתו של צה"ל לתפקד כמכונת מלחמה יעילה: "אין לקיים את האמון בצה"ל, במידה והוא נפגע, על-ידי הצהרות ודרישות סתמיות ליחס של אמון מצד ציבור האזרחים. על צה"ל, ובראש ובראשונה על דרגי הפיקוד שלו, להתעלות ולסלול את הדרך לחיסול הפגמים שהחלו לחדור מהמגזר האזרחי אל בין שורותיו".³⁶

במאמר, שעניינו המיליטריזם בחברה הישראלית, טוען החוקר יורם פרי, כי עם חלוף השנים התפתחה בקרב האליטה הצבאית הישראלית מערכת של אמונות ושל דעות שאיננה נבדלת מזו של החברה האזרחית.³⁷ (ההדגשה שלי – י"ו). ממחקר שערך פרי בשנת 1985 בקרב 100 אלימים ותאלימים עולה כי "בהשוואה לנתונים מקבילים במחקרים שנערכו בצבאות במערב-אירופה אי-אפשר לדבר על קיומה של "רוח צבאית" בקרב הקצונה הפרופסיונלית של צה"ל".³⁸ עוד כותב פרי כי "היכוד האתי" של צה"ל משנת 1994 מבטא את רצונו של הפיקוד הבכיר: "לבסס את הצבא על ערכים שאפשר לכוונתם אזרחיים" (ההדגשה שלי – י"ו). לטענתו, "המסמך הלביש צורה פורמלית לזהות הערכית והנורמטיבית כפי ששררה בו (בצה"ל) שנים רבות".³⁹

תופעת "הצבא המתאזרח" יכולה להתרחש, לדעתי, כאשר לחצים חיצוניים ופנימיים פועלים אל מול ובתוך ארגון צבאי, הלוקה ביציבות ובמובהקות של אותם ערכים, סמלים, שפה ונורמות של התנהגות מקצועית, המבדילים אותו מארגונים אזרחיים. מבלי להיכנס לדיון ערכי על דבריו של מוקי צור ב"שיח לוחמים", שהוזכרו לעיל, אין ספק כי הם ביטוי לתפיסה תרבותית-צבאית, שאינה מאפשרת את ההפרדה בין ההווה האזרחית לזו הצבאית – הפרדה שהיא תנאי ליכולת המקצועית-מבצעית של כל צבא – ובמיוחד במדינות דמוקרטיות.

אלון ודיין עטורי הילת המנצחים ממלחמות 1948 ו-1956 היו מהבולטים שבין הוגיו של רעיון הצבא שהוא "צעיר לנצח". לדברי אלון, "ההכרח המתמיד בשינויים ובפיתוח עלול להיות למכשול לשירות מתמיד של מפקדים מזדקנים... מחזור דם רצוף ושילוב דורות בלתי פוסק הם תופעות רצויות בשירות הצבאי".³⁵ ייתכן כי מי שהיה אלוף מחונן ומצליח בגיל 30 התקשה לתפוס את המשמעות ההרסנית לאורך זמן של רעיון המפקדים הצעירים והכריזמטיים נטולי הידע המקצועי. משכי הכשרה והתנסות ארוכים אינם עולים בקנה אחד עם התפיסה של יציאה המונית לפרישה בגיל צעיר יחסית.



"אינסטינקטים מסוימים לבעיות אופרטיביות אינם יכולים להיות תחליף להכשרה מקצועית"

אל"ם (מיל') עמנואל ולד

תפיסת ה"שליחות ולא מקצוע", שהביאה לצמיחתן של תופעות הקריירה השנייה האזרחית ושל האנטי-אקדמיזציה הצבאית הן ייחודיות לצה"ל ואינן מוכרות בשום צבא מודרני אחר. הגיע הזמן שנבחן את תקפותן של הנחות היסוד שבבסיס התופעות האלה ונכיר בנוק שהן גורמות. בחינה כזאת תבהיר כי לא ניתן לקיים צבא יעיל ומודרני ללא הכשרה מקצועית ארוכה ושיטתית לאורך זמן.

צה"ל כבר נטש חלקית את תחושת ה"שליחות", שפיצתה בקושי על העדר המקצועיות, ונותר גם ללא "מקצוע", מכיוון שהוא אינו זונח את התפיסה השוללת את האקדמיה – תפיסה הנובעת מהנחות היסוד החיוביות והתמימות שהתו אלון וחבריו ה"שליחים". הנחות יסוד אלה מנוצלות כיום באופן ציני לשיפור בלתי פוסק של תנאי השירות והפנסיה המשולמת לפורשים. קשה

הצפון בה. בסוגיה זו דבר לא יועיל לנו, אלא אם כן יקום בנו העוז להערכת עצמנו מחדש".⁴³

מקורות

1. יגאל אלון, **מסד של חול**, הקיבוץ המאוחד, 1959, עמ' 315.
2. **דו"ח ועדת אגרנט**, פרק הסיכום, עמ' 1464.
3. **שם**.
4. זאב שיף ואיתן הבר, **לקסיקון לביטחון ישראל**, זמורה, ביתן, מודן, 1976, עמ' 44.
5. **מסד של חול**, עמ' 272.
6. **שם**, עמ' 273.
7. **שם**, עמ' 32.
8. **שם**, עמ' 60.
9. אניטה שפירא, **חרב היונה**, עם עובד, 1992, עמ' 9.
10. **שם**, עמ' 11.
11. עוז אלמוג, **הצבר – דיוקן**, עם עובד, 1997, עמ' 216.
12. **שם**, עמ' 218.
13. **שם**, עמ' 220.
14. **חרב היונה**, עמ' 490.
15. אברהם שפירא – עורך, **שיח לוחמים**, מערכת האיחוד, 1967, עמ' 8.
16. **הצבר – דיוקן**, עמ' 226.
17. **מסד של חול**, עמ' 303.
18. שמנון נוור, **מטרה, משימה – רשימות על מושגים מערכתיים**, פור"ם, 1997, עמ' 3.
19. **שם**, עמ' 9.
20. **דו"ח ועדת אגרנט**, עמ' 483.
21. **שם**.
22. **דיון מטכ"ל**, 28 בינואר 1974.
23. **רשימות על מושגים מערכתיים**, עמ' 11.
24. שמנון נולד, **הינשוף של מינרובה**, ידיעות אחרונות, 1994, עמ' 31.
25. **שם**.
26. **שם**, עמ' 16.
27. **מסד של חול**, עמ' 302.
28. **שם**, עמ' 303.
29. **הינשוף של מינרובה**, עמ' 37.
30. **מסד של חול**, עמ' 303.
31. **שם**, עמ' 314.
32. **שם**.
33. **שם**.
34. כתריאל בן-אריה, "נעורי הנצח של צה"ל עולים לנו ביוקר", **מעריב**, 27 בספטמבר 1992.
35. **מסד של חול**, עמ' 314.
36. **דו"ח ועדת אגרנט**, עמ' 64.
37. יורם פרי, "האם החברה הישראלית מיליטריסטית?", **זמנים**, 56, עמ' 94-112, 1996.
38. **שם**.
39. **שם**.
40. ריצרד א' גבריאל ופול לי סאווגי, **משבר בפקוד**, משרד הביטחון, 1981.
41. יגאל אלון, "כלים שלובים", **מבנים**, ביטאון הקיבוץ המאוחד מ"ב, מארס 1980, עמ' 41-42.
42. **מסד של חול**, עמ' 301.
43. **כלים שלובים**, עמ' 12.



מי שרוצה ללמוד על המשמעות המבצעית הקשה שיש לתהליכים כאלה על כל ארגון צבאי מוזמן לקרוא את הספר "משבר בפקוד"⁴⁰, המתאר בתמציתיות את מה שקרה לצבא ארה"ב בווייטנאם, כאשר נדמה היה לצמרת הצבא האמריקני כי ניתן לנהל לחימה על-פי תפיסות ניהול המקובלות בחברות עסקיות. הסכנה הזאת אורבת גם לצה"ל.

סיכום

זמן קצר טרם מותו – ב-1980 – פירסם אלון מאמר מדיני בשם "כלים שלובים"⁴¹ שבו כתב, בין היתר: "בראשית היה החזון, החלום... ישראל היא חלום שהתגשם. אלא שתוך כדי התגשמותו, קרה למדינה מה שקורה לעיתים לחלומות: היא מתחילה לאבד גובה. בת שלושה עשורים בסך הכול, וכבר מכורסת, שריריה מתרפים, ורגליה תרות אחרי האנפילאות המרופדות". בהמשך טוען אלון כנגד "המפוכחים והמשלימים", כלשונו, הטוענים כי כל אוטופיה סופה להכזיב. "על ברכיהם גדל דור קונפורמיסטי נטול יצר העפלה ובו לפסגות, דור הרואה לקרוב בלבד ואף ללכוד רק מה שהוא בהישג ידו. הריאליסטים והפרגמטיסטים הללו נוטים לשכוח, כי דווקא החתירה אל מה שנראה לעיתים כבלתי אפשרי היא שמעלה את האדם למדרגה הראויה לתואר זה, ואף עושה את הנראה כבלתי אפשרי לאפשרי".

מאמר זה ניסה לבחון את מקורותיה של ההוויה האנטי-אינטלקטואלית בצה"ל, את השפעותיה ואת נזקיה הנמשכים עד עצם היום הזה. יגאל אלון היה מצביא ואינטלקטואל מלידה ומבית, שלא השכיל כנראה להבין את המשמעות העמוקות של מה שיתרחש כאשר ידעך הלהט, ותיוותר רק תחושת "ההתפכחות וההשלמה" עם ביטוייה החיצוניים: הכרס ונעלי הבית. התפיסה האנטי-מקצועית והאנטי-אקדמית, הנגזרת מתפיסת הצבא כ"שליחות לאומית ולא משלח יד", התאימה בקושי לתרונ הבעיות הפנימיות והחיצוניות שעמדו בפני המדינה וצה"ל לפני 50 שנה, והיא לחלוטין אינה הולמת את הבעיות המורכבות העומדות בפנינו היום. מי שענינו פקוחות, מזהה בקלות את העובדות הבלתי מחמיאות שסיפקו לנו מלחמות העבר החל מ-1973.

לפני 40 שנה ביטא אלון בבהירות ובחדות את דעתו – התקפה, לדעתי, עד היום – בדבר מצבנו הביטחוני ובאשר לנדרש בשל כך מצה"ל וממפקדיו: "מפלה צבאית רבתי אינה ניתנת לתיקון. במצבה המיוחד של ישראל אסור לה להפסיד במלחמה... מכאן שעל שכם השלד הפיקודי – שתפקידו מניעת מפלות והשגת ניצחונות במבחני המלחמה אם תקרה – מוטלת אחריות שאין דומה לה לחומרה בשום רשות מנהלית בחברה אזרחית".⁴²

מן הראוי, לדעתי, כי אל מול האיום שטרם התפוגג יערכו מפקדי צה"ל את חשבון הנפש בשאלה עד כמה ספג הארגון שהם עומדים בראשו את מאפייני "ההתפכחות וההשלמה", ועד כמה ניתן גם היום להקטין את הנזק הנגרם לנו מהם.

אסיים בדברים שכתב אלון בעניין המצב החברתי, אך סבורני כי הם מתאימים גם לעניינה של עבודה זו: "הכתובת על הקיר כבר רשומה; אבל גם היודעים לקרוא אותה נוטים להתעלם מן

הסטייל - מרעיון להכרעה בים

תא"ל (מיל') רמי לונץ

סיפור בנייתו של הכוח שהביא לניצחון חיל הים במלחמת יום הכיפורים

בדיון מטכ"ל בינואר 1963 אמר אלוף יוחאי בן-נון:

חיל הים מיצה את כל הפתרונות האפשריים לבעיית הזירה הימית באמצעות הסד"כ הקיים... אין אפשרות להקים שני כוחות משימה... שגרת התחזוקה (שיפוי ממושך) מקטינה אף מספר זה... (למשל, במאי 1967, ערב מלחמת ששת הימים, הייתה רק משחתת אחת כשירה. השנייה הייתה בשיפוי ארוך, והשלישית הודממה. ומתוך 2 צוללות רק אחת הייתה כשירה. ר"ל) יש לקיים צי אשר ישיג את עיקר משימתו בדרך המהירה והזולה של השמדת צי האויב בימי הלחימה הראשונים, ושיהיה מסוגל לענות על מירב המשימות שנדרשות על ידי המטה הכללי בנושאי מלחמה כוללת, מלחמה מוגבלת וביטחון שוטף.

הפתרונות גלומים בפיתוח נשק עדיף וחדיש על חשבון הפלטפורמות, שחשיבותן היחסית יורדת, והן יקרות יותר בהפעלה ובאחזקה.

הסד"כ הנדרש הוא 6 סטי"לים, 3 צוללות וביטול והשבתה של הסד"כ הקיים של משחתות ושל סטי"רים.

תוכנית זו אושרה ב-1963. היא קבעה כי עיקר כוחו של חיל הים יתבסס על דגם בסיסי אחיד של ספינה מהירה, קטנת ממדים וזולה, יחסית, אשר יקנה לחיל את היתרונות הבאים:

- צבירת עוצמה באופן הדרגתי ורצוף, בהתאם לאפשרויות התקציביות, בלי להיכנס מדי פעם לדגם אחר של כלי שיט.
- אפשרות מעבר לבנייה בארץ לאחר קליטת הסדרה הראשונה שתיבנה בחו"ל.
- סטנדרטיזציה – פישוט הלוגיקה, התחזוקה והכשרת כוח האדם.
- גמישות אופרטיבית, כוננות וכשירות מבצעית גבוהה, הניתנות להשגה רק כאשר יהיו בידינו יחידות רבות והומוגניות, במקום דגמים בודדים מסוגים שונים.

התפיסה ואישורה

חיל הים מעולם לא היה בראש סולם העדיפויות התקציביות של צה"ל. בשנים הראשונות למדינה – עד 1960 – הספיקו המשאבים שהועמדו לרשות חיל הים לבניית כוח קטן, שכלל אוסף של כלים בודדים, ואשר נפל בעוצמתו מהציים של מצרים ושל סוריה. הסד"כ העיקרי של חיל הים כלל ב-1960 3 משחתות, 2 צוללות ו-10 ספינות טורפדו.

יחסי הכוחות העיקריים בשנות ה-60 היו כדלקמן:

	מצרים + סוריה	ישראל
משחתות	7	3
צוללות	10	2
סטי"לים	18 + 6	0
סטי"רים	33 + 12	10

ב-1960 פתח מפקדו החדש של חיל הים, אלוף יוחאי בן-נון, בעבודת חשיבה קבוצתית, שנועדה לגבש תפיסה חדשה לבניין כוחו של חיל הים, כך שיוכל למלא את ייעודו.

הפתרון שנבחר בסופו של דבר התבסס על הקטנת הזירה, שבה אמור חיל הים לפעול, והגבלתה לאגן המזרחי של הים התיכון. הגבלה זו מאפשרת לבנות כוח המורכב ממספר גדול יותר של ספינות קטנות וזולות. על-פי התוכנית אמורות היו אלה להתחמש בטילי ים-ים, שהיו אז בפיתוח עבור חיל הים. הוויתור היה בטווח פעולה – למשחתות היה רדיוס פעולה של כ-3,000 מיילים ימיים (כ-5,500 ק"מ), ואילו לסטי"לים יש רדיוס פעולה של כ-500 מיילים ימיים (כ-900 ק"מ). אולם לפתרון זה היה יתרון קריטי: לסטי"לים הייתה אפשרות להתמודד עם האיום של טילי הים-ים, שבהם צוידו ספינות האויב.

הרעיון גובש במשך 1962, וכדי להגשימו הוחלט לנצל את המשאבים שהועמדו לרשות חיל הים מתוך הסיוע הביטחוני שהסכימה מערב-גרמניה להעמיד לרשות ישראל. על ההסכם הישראלי-גרמני (הסכם ולדורף-אסטוריה) חתמו בן-גוריון וקנצלר מערב-גרמניה, קונראד אדנאואר, ב-1961, והוא כלל הספקה של 6 ספינות טורפדו ושל 3 צוללות לחיל הים הישראלי.

מנחה לתולדות
חה" במכללה
לפיקוד ומטה
זרועים.
קמ"ן חיל הים
במלחמת יום
הכיפורים



מי שרוצה ללמוד על המשמעות המבצעית הקשה שיש לתהליכים כאלה על כל ארגון צבאי מוזמן לקרוא את הספר "משבר בפיקוד"⁴⁰, המתאר בתמציתיות את מה שקרה לצבא ארה"ב בווייטנאם, כאשר נדמה היה לצמרת הצבא האמריקני כי ניתן לנהל לחימה על-פי תפיסות ניהול המקובלות בחברות עסקיות. הסכנה הזאת אורבת גם לצה"ל.

סיכום

זמן קצר טרם מותו – ב-1980 – פירסם אלון מאמר מדיני בשם "כלים שלובים"⁴¹ שבו כתב, בין היתר: "בראשית היה החזון, החלום... ישראל היא חלום שהתגשם. אלא שתוך כדי התגשמותו, קרה למדינה מה שקורה לעיתים לחלומות: היא מתחילה לאבד גובה. בת שלושה עשורים בסך הכול, וכבר מכורסת, שריריה מתרפים, ורגליה תרות אחרי האנפילאות המרופדות". בהמשך טוען אלון כנגד "המפוכחים והמשלימים", כלשונו, הטוענים כי כל אוטופיה סופה להכזיב. "על ברכיהם גדל דור קונפורמיסטי נטול יצר העפלה ובו לפסגות, דור הרואה לקרוב בלבד ואף ללכוד רק מה שהוא בהישג ידו. הריאליסטים והפרגמטיסטים הללו נוטים לשכוח, כי דווקא החתירה אל מה שנראה לעיתים כבלתי אפשרי היא שמעלה את האדם למדרגה הראויה לתואר זה, ואף עושה את הנראה כבלתי אפשרי לאפשרי".

מאמר זה ניסה לבחון את מקורותיה של ההווייה האנטי-אינטלקטואלית בצה"ל, את השפעותיה ואת נזקיה הנמשכים עד עצם היום הזה. יגאל אלון היה מצביא ואינטלקטואל מלידה ומבית, שלא השכיל כנראה להבין את המשמעויות העמוקות של מה שיתרחש כאשר ידעך הלהט, ותיוותר רק תחושת "ההתפכחות וההשלמה" עם ביטוייה החיצוניים: הכרס ונעלי הבית. התפיסה האנטי-מקצועית והאנטי-אקדמית, הנגזרת מתפיסת הצבא כ"שליחות לאומית ולא משלח יד", התאימה בקושי לפתרון הבעיות הפנימיות והחיצוניות שעמדו בפני המדינה וצה"ל לפני 50 שנה, והיא לחלוטין אינה הולמת את הבעיות המורכבות העומדות בפנינו היום. מי שענינו פקוחות, מזהה בקלות את העובדות הבלתי מחמיאות שסיפקו לנו מלחמות העבר החל מ-1973.

לפני 40 שנה ביטא אלון בבהירות ובחדות את דעתו – התקפה, לדעתי, עד היום – בדבר מצבנו הביטחוני ובאשר לנדרש בשל כך מצה"ל וממפקדיו: "מפלה צבאית רבתי אינה ניתנת לתיקון. במצבה המיוחד של ישראל אסור לה להפסיד במלחמה... מכאן שעל שכם השלד הפיקודי – שתפקידו מניעת מפלות והשגת ניצחונות במבחני המלחמה אם תקרה – מוטלת אחריות שאין דומה לה לחומרה בשום רשות מנהלית בחברה אזרחית"⁴². מן הראוי, לדעתי, כי אל מול האיום שטרם התפוגג יערכו מפקדי צה"ל את חשבון הנפש בשאלה עד כמה ספג הארגון שהם עומדים בראשו את מאפייני "ההתפכחות וההשלמה", ועד כמה ניתן גם היום להקטין את הנזק הנגרם לנו מהם.

אסיים בדברים שכתב אלון בעניין המצב החברתי, אך סבורני כי הם מתאימים גם לעניינה של עבודה זו: "הכתובת על הקיר כבר רשומה; אבל גם היודעים לקרוא אותה נוטים להתעלם מן

הצפון בה. בסוגיה זו דבר לא יועיל לנו, אלא אם כן יקום בנו העוז להערכת עצמנו מחדש"⁴³.

מקורות

1. יגאל אלון, **מסך של חול**, הקיבוץ המאוחד, 1959, עמ' 315.
2. **דו"ח ועדת אגרנט**, פרק הסיכום, עמ' 1464.
3. שם.
4. זאב שיף ואיתן הבר, **לקסיקון לביטחון ישראל**, זמורה, ביתן, מודן, 1976, עמ' 44.
5. **מסך של חול**, עמ' 272.
6. שם, עמ' 273.
7. שם, עמ' 32.
8. שם, עמ' 60.
9. אניטה שפירא, **חרב היונה**, עם עובד, 1992, עמ' 9.
10. שם, עמ' 11.
11. עוז אלמוג, **הצבר – דיוקן**, עם עובד, 1997, עמ' 216.
12. שם, עמ' 218.
13. שם, עמ' 220.
14. **חרב היונה**, עמ' 490.
15. אברהם שפירא – עורך, **שיח לוחמים**, מערכת האיחוד, 1967, עמ' 8.
16. **הצבר – דיוקן**, עמ' 226.
17. **מסך של חול**, עמ' 303.
18. שמעון נווה, **מטרה, משימה – רשימות על מושגים מערכתיים**, פור"ם, 1997, עמ' 3.
19. שם, עמ' 9.
20. **דו"ח ועדת אגרנט**, עמ' 483.
21. שם.
22. **דיון מטכ"ל**, 28 בינואר 1974.
23. **רשימות על מושגים מערכתיים**, עמ' 11.
24. עמנואל ולד, **הינשוף של מינורות**, ידיעות אחרונות, 1994, עמ' 31.
25. שם.
26. שם, עמ' 16.
27. **מסך של חול**, עמ' 302.
28. שם, עמ' 303.
29. **הינשוף של מינורות**, עמ' 37.
30. **מסך של חול**, עמ' 303.
31. שם, עמ' 314.
32. שם.
33. שם.
34. כתריאל בן-אריה, "נעורי הנצח של צה"ל עולים לנו ביוקר", **מעריב**, 27 בספטמבר 1992.
35. **מסך של חול**, עמ' 314.
36. **דו"ח ועדת אגרנט**, עמ' 64.
37. יורם פרי, "האם החברה הישראלית מיליטריסטית?" **זמנים**, 56, עמ' 112-94, 1996.
38. שם.
39. שם.
40. ריצ'רד אי' גבריאל ופול לי סאוואג', **משבר בפיקוד**, משרד הביטחון, 1981.
41. יגאל אלון, "כלים שלובים", **מבנים**, ביטאון הקיבוץ המאוחד מ"ב, מארס 1980, עמ' 41-42.
42. **מסך של חול**, עמ' 301.
43. **כלים שלובים**, עמ' 12.



הסטייל - פרעיון להכרעה בים

תא"ל (מיל') רמי לונץ

סיפור בנייתו של הכוח שהביא לניצחון חיל הים במלחמת יום הכיפורים

בדיון מטכ"ל בינואר 1963 אמר אלוף יוחאי בן-נון:

חיל הים מ'צה את כל הפתרונות האפשריים לבעיית הזירה הימית באמצעות הסד"כ הקיים... אין אפשרות להקים שני כוחות משימה... שגרת התחזוקה (שיפוי ממועד) מקטנה אף מספר זה... (למשל, במאי 1967, ערב מלחמת ששת הימים, הייתה רק משחתת אחת כשירה. השנייה הייתה בשיפוי ארוך, והשלישית הודממה. ומתוך 2 צוללות רק אחת הייתה כשירה. ר"ל) יש לקיים צי אשר ישג את עיקר משימתו בדרך המהירה והזולה של השמדת צי האויב בימי הלחימה הראשונים, ושיהיה מסוגל לענות על מירב המשימות שנדרשות על ידי המטה הכללי בנושאי מלחמה כוללת, מלחמה מוגבלת וביטחון שוטף.

הפתרונות גלומים בפיתוח נשק עדיף וחדיש על חשבון הפלטפורמות, שחשיבותן היחסית יורדת, והן יקורות יותר בהפעלה ובאחזקה.

הסד"כ הנדרש הוא 6 סטיילים, 3 צוללות וביטול והשבחה של הסד"כ הקיים של משחתות ושל סט"רים.

תוכנית זו אושרה ב-1963. היא קבעה כי עיקר כוחו של חיל הים יתבסס על דגם בסיסי אחיד של ספינה מהירה, קטנת ממדים וזולה, יחסית, אשר יקנה לחיל את היתרונות הבאים:

- צבירת עוצמה באופן הדרגתי ורצוף, בהתאם לאפשרויות התקציביות, בלי להיכנס מדי פעם לדגם אחר של כלי שיט.
- אפשרות מעבר לבנייה בארץ לאחר קליטת הסדרה הראשונה שתיבנה בחו"ל.
- סטנדרטיזציה – פישוט הלוגיקה, התחזוקה והכשרת כוח האדם.
- גמישות אופרטיבית, כוננות וכשירות מבצעית גבוהה, הניתנות להשגה רק כאשר יהיו בידינו יחידות רבות והומוגניות, במקום דגמים בודדים מסוגים שונים.

התפיסה ואישורה

חיל הים מעולם לא היה בראש סולם העדיפויות התקציביות של צה"ל. בשנים הראשונות למדינה – עד 1960 – הספיקו המשאבים שהועמדו לרשות חיל הים לבניית כוח קטן, שכלל אוסף של כלים בודדים, ואשר נפל בעוצמתו מהציים של מצרים ושל סוריה. הסד"כ העיקרי של חיל הים כלל ב-1960 3 משחתות, 2 צוללות ו-10 ספינות טורפדו.

יחסי הכוחות העיקריים בשנות ה-60 היו כדלקמן:

	מצרים + סוריה	ישראל
משחתות	7	3
צוללות	10	2
סטיילים	18 + 6	0
סט"רים	33 + 12	10

ב-1960 פתח מפקדו החדש של חיל הים, אלוף יוחאי בן-נון, בעבודת חשיבה קבוצתית, שנועדה לגבש תפיסה חדשה לבניין כוחו של חיל הים, כך שיוכל למלא את ייעודו.

הפתרון שנבחר בסופו של דבר התבסס על הקטנת הזירה, שבה אמור חיל הים לפעול, והגבלתה לאגן המזרחי של הים התיכון. הגבלה זו מאפשרת לבנות כוח המורכב ממספר גדול יותר של ספינות קטנות וזולות. על-פי התוכנית אמורות היו אלה להתחמש בטילי ים-ים, שהיו אז בפיתוח עבור חיל הים.

הוויתור היה בטווח פעולה – למשחתות היה רדיוס פעולה של כ-3,000 מיילים ימיים (כ-5,500 ק"מ), ואילו לסטיילים יש רדיוס פעולה של כ-500 מיילים ימיים (כ-900 ק"מ). אולם לפתרון זה היה יתרון קריטי: לסטיילים הייתה אפשרות להתמודד עם האיום של טילי הים-ים, שבהם צוידו ספינות האויב.

הרעיון גובש במשך 1962, וכדי להגשימו הוחלט לנצל את המשאבים שהועמדו לרשות חיל הים מתוך הסיוע הביטחוני שהסכימה מערב-גרמניה להעמיד לרשות ישראל. על ההסכם הישראלי-גרמני (הסכם ולדורף-אסטוריה) חתמו בן-גוריון וקנצלר מערב-גרמניה, קונראד אדנאואר, ב-1961, והוא כלל הספקה של 6 ספינות טורפדו ושל 3 צוללות לחיל הים הישראלי.

מנחה לתולדות
צה"ל במכללה
לפיקוד ומטה
זרוע"ים.
קמ"ן חיל הים
במלחמת יום
הכיפורים



האפיון הראשוני של ספינת הטילים נקבע כדלקמן:
 ● הספינה תהיה מסוגלת להתמודד עם משחתות ועם סטיילים גם יחד, והודות למהירותה תוכל להכתיב את תנאי הקרב.
 ● לספינה תהיה עצמאות אופרטיבית כספינה בודדת או כחלק מכוח משימה. הווה אומר, שיהיה בה איזון פנימי בין כושר התקיפה לבין כושר ההתגוננות האקטיבי והפסיבי, יכולת הגילוי, השליטה והבקרה.

● הספינה תהיה חמושה בטילים מונחים ובתותחים אוטומטיים דו-תכליתיים מבוקרי מכ"ם. היחס בין תותחים לטילים יהיה ניתן לשינוי בהתאם לאופי המשימות, וכן ניתן יהיה להרכיב כוחות משימה בצירופים שונים של חימוש.

● מהירות – הספינה תהיה מהירה מכל כלי הנמצא או עלול להימצא בזירה. מהירותה העליונה תהיה לא פחות מ-40 קשר. נייטות וטווח שיט – הספינה תוכל לנוע במהירות שיט רצופה של יותר מ-30 קשר – תכונה שתאפשר מעבר מהיר מאיזור לאיזור וריכוז כוח בנקודת הכרעה. טווח ההפלגה יהיה כ-1,000 מייל במהירות 30 קשר – טווח העונה על כל משימה באגן המזרחי של הים התיכון.

● כושר ימי – לספינה יהיה כושר שיט טוב בים סוער ויכולת מלאה להפעלת כל מערכותיה בים עד חוזק 5.

אפיון זה, שהביא לשינוי מהותי ביכולתו של חיל הים למלא את ייעודו, וזאת בלי לשנות את המשאבים העומדים לרשותו, התאפשר – כאמור – על-ידי ויתור על טווח הפעולה. הכוח אופייני כך שיוכל לשלוט רק באגן המזרחי של הים התיכון, עד איזור האי כרתים.

התוכנית עברה עוד גלגולים והרחבות וכן ניסיונות לקצצה. להלן שלביה העיקריים:

● 1965 – חתימת החוזה לבניית 6 סטיילים במספנה צרפתית.
 ● 1966 – הרחבת ההזמנה לבניית 6 סטיילים נוספים, החמושים בתותחי 76 מ"מ.
 ● 1966 – החלטה לוותר על הזמנת 3 סטיילים. החלטה זו בוטלה, והמימון החסר הושג על-ידי דחיית רכש של מערכות לחימה.
 ● 1968 – אישור תוכנית "סער 4" לבנייתם בארץ של 6 סטיילים בהדחק של 400 טון.

חיל הים נכנס למלחמת יום הכיפורים לאחר שהסתיים ביצועה של תוכנית זו, כאשר סד"כ כלי השיט שלו מנה 13 סטיילים כשירים מתוך מערך כולל של 14 סטיילים. באמצעות סד"כ זה עלה בידו להשיג בשלמות את המשימות שהציב בפניו מפקד חיל הים בשנת 1963: השמדת צי האויב (ברובו) בימי המלחמה הראשונים בדרך המהירה ביותר והזולה ביותר.

פיתוח מערכת הסטי"ל

אפיון ספינת הטילים בחיל הים מתבסס על הניסיון שהצטבר בהפעלת ספינות טורפדו ומשחתות ב-12 שנותיו הראשונות של החיל.

ספינות הטורפדו הצטרפו למערך הלחימה בחיל הים מייד אחרי מלחמת השחרור. כולן (פרט לספינה הראשונה – ט-200

– שמקורה בצי האמריקני) נרכשו מעודפי מלחמת העולם השנייה של הצי הבריטי. אך כבר בשנת 1950 הוזמנה במספנה צרפתית בנייתם של ארבעה סטיירים חדשים. הייתה זו הפעם הראשונה שצה"ל הזמין ייצור של אמצעי לחימה חדשים. כל הרכש שלו עד אז (ובמידה גדולה מאוד גם לאחר מכן) היה מעודפי מלחמה. ספינות הטורפדו היו קטנות (בהדחק של כ-40 טון) וחמושות בטורפדות, שהם מעין טילים תת-מימיים, הפוגעים במטרותיהם מתחת לקו המים ומביא לטביעתן הכמעט ודאית של הספינות הפגועות. מגבלותיו כנשק נגד אוניות מלחמה הן טווח השיט הקצר שלו ומהירותו, העולה רק במקצת על מהירות המטרה שאליה הוא משוגר. שתי מגבלות אלה מקטינות את סיכויי הפגיעה שלו. כמו כן מגבלות ספינות הטורפדו – עקב נפחן הקטן – בנשיאת אמצעי גילוי ושליטה הדרושים להיערכות ולתקיפה בים.

האפיון הראשוני של ספינת הטילים



עקב הבלאי הגבוה של הסטיירים מעודפי המלחמה התחדש סדר הכוחות של הסטיירים באופן עקבי בכל חמש שנים. באמצע שנות ה-50 נרכשו שלושה סטיירים חדישים מונעי דיזל לים התיכון ושלושה סטיירים קטנים, יבילי יבשה, להפעלה במפרץ אילת. ב-1960, כאשר התקרב המועד להחלפת הספינות שנבנו בצרפת, בחן חיל הים את מערך ספינות הטורפדו באירופה. נבדקו ספינות חדישות מתוצרת בריטניה, נורווגיה וגרמניה, והממצאים היו כי רק הסט"ר הגרמני "יגואר" ענה על האפיונים הנדרשים, וזאת עקב גודלו: הוא היה גדול כמעט פי ארבעה מהסטיירים שברשות חיל הים הישראלי, ולכן יכול היה לשאת את החימוש ואת אמצעי הבקרה והשליטה שבה היו חסרים בסטיירים שהיו באותה עת בידי החיל. יתרון נוסף של ה"יגואר": יכולתו לנוע במהירות גבוהה גם בים סוער.

אך, כאמור, התפיסה החדשה של חיל הים, שעובדה בתחילת שנות ה-60, קבעה את הצורך לבנות סד"כ של סטיילים במקום סד"כ המשחתות והסטיירים.

רכישת הסטיילים התבססה, כאמור, על הסכם "ולדורף-אסטוריה", שעליו חתמו ב-1961 בן-גוריון ואדנאואר, ושבסוכם על הספקת אמצעי לחימה לישראל ללא תמורה.

הגרמנית, והייתה – כמובן – בקשרים הדוקים עם המתכנן הגרמני. הובהר כי ייצור יהיה על פניו צרפתי טהור, והקשר עם "לורסן" יימשך באורח שוטף ופעיל ולא יעורר חשדות.

וכך החל הפרויקט לבניית הסטי"לים בצרפת. תכנון הספינה נעשה על-ידי מספנת "לורסן", והיה מבוסס על הסטי"ר מדגם "יגואר" בתוספת שינויים ותוספות לפי האפיונים שדרש חיל הים. החוזה עם המספנה הצרפתית לייצור שישה סטי"לים בהדחק של 240 טון ובאורך של 45 מטר נחתם ב-1965.

מנהל המספנה הצרפתית, Felix Amiot, ראה את

האפשרויות הגלומות בתוכנית וקידם

אותה בברכה. במיוחד ראוי לציין את

טיפולו המסור בצוותות של חיל הים.

הוא שיכן אותם במספנה, לאחר

שאלה סולקו מבסיס הצי הצרפתי

בתגובה לפעולת הגמול נגד נמל-

התעופה בביירות.

הפרויקט לבניית הסטי"ל

ומערכת הנשק

התפיסה הדומיננטית בבניית

המערכת הייתה ש"לא לוקחים סיכוני

פיתוח". תפיסה זו התבססה על העובדה כי פיתוח הטיל באותה

עת (ראשית שנות ה-60) היה עדיין רחוק מסיום, ולכן חשוב

להקפיד על הקטנת הסיכונים בכל יתר מרכיבי המערכת.

גוף הסטי"ל, מערכת ההנעה, אמצעי הגילוי והשליטה,

האמצעים נגד צוללות והתותחים נבחרו במידת האפשר מדגמים

קיימים, שכבר הוכיחו את עצמם.

ראוי לציין כי עיקרון זה נשבר רק כאשר התקבלה ההחלטה

לבנות את הסטי"לים מדגם "סער 3": חיל הים הישראלי היה

הראשון שהתקין בסטי"לים אלה תותחים בקוטר 76 מ"מ

מתוצרת "אוטומלרה-קומפקט" האיטלקית. בעקבות התקדים

הישראלי רכשו תותח זה כמעט כל הציים המערביים.

במסגרת המדיניות של אי-לקיחת סיכונים בפיתוח הוחלט

"להלביש" את הסטי"ל החדש על גוף של סטי"ר, אלא שהיה

צורך לבצע התאמות רבות. שינוי ראשון – ולא מסובך ביותר –

היה בניית גוף הסטי"ל מפלדה ולא מעץ. שינוי זה נעשה במיומנות

גבוהה על-ידי המתכנן הגרמני בשיתוף עם המספנה הצרפתית.

אך התקנה של מערכת ה"גבריא" ושל בקרת התותחים הנדרשת

חייבה, למעשה, תכנון מחדש של בניית התורן, של בסיסי המכ"ם

המכוון ושל התותחים וכן של פלטפורמת הגיירו כדי להקשיח

את המקבילות ביניהם לרמה שנדרשה מהמערכת. כל אלה היו,

למעשה, שינויים דרסטיים בתכנון הסטי"ל ונעשו על-ידי המתכנן

והמספנה לפי דרישת הצוות הישראלי ובפיקוחו.

הפרויקט התנהל במספר מדינות באירופה: בניין הסטי"לים

והמכ"ם נעשה בצרפת; מערכות ההנעה וגילוי הצוללות נבנו

בגרמניה; התותחים, המכ"ם, בקרת האש, המכוון, המחשב, ראש

הביות של הטיל ואלמנטים של לוחמה אלקטרונית פותחו ויוצרו

מסוקים, מטוסי תובלה ומטוסי אימון סופקו לחיל האוויר,

ואילו כוחות היבשה קיבלו טנקים אמריקניים מדגם "אס-48"

ואמצעי לחימה נוספים.

עסקת חיל הים אושרה ב-1963, ונפתחו מגעים עם BWB

(מנהל הרכש הגרמני). המגעים היו סודיים ביותר. הכוונה הייתה

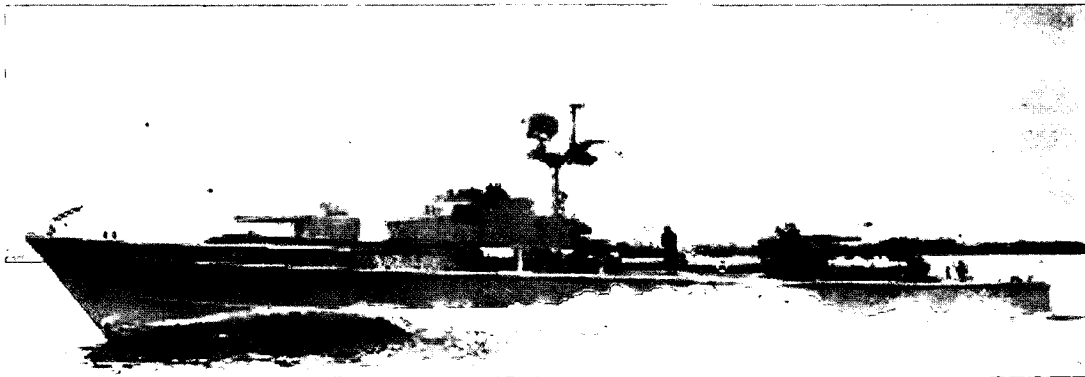
שההזמנה תצא מ-BWB למספנת "לורסן", בלי שבמספנה יידעו

מי הוא הלקוח הסופי.

המשלחת של חיל הים הציגה אפיון מתקדם הדרוש לסטי"ל

– אפיון שכלל מערכת נשק רבת-תכליתית ומערכת שליטה ובקרה

תכנון הסטי"ל
היה מבוסס על
ספינת הטורפדו
הגרמנית מדגם
"יגואר"



טרפדת גרמנית
מדגם "יגואר"

מושלמת. שתי המערכות היו מבוססות על מיטב הטכנולוגיה של

אותה תקופה ועל הניסיון שהצטבר בחיל הים בתפעול משחתות.

מומחי BWB שראו את הדרישות הגיבו: "ופסתר כנף אתם

לא רוצים בספינה?"

הדיונים בנושאים הטכניים כמעט שנכשלו, אך המשלחת

של חיל הים הישראלי הצליחה לשכנע את המארחים לצרף את

המספנה לדיונים, וחיש מהר התברר שניתן ללא קושי להאריך

את הספינה ב-2 מטרים, ובדרך זו לבנות את כלי השיט לפי

האפיונים הישראליים.

ב-1965 דלפו פרטים על הקשרים הביטחוניים בין גרמניה

לישראל, שהיו עד אז חסויים, שכן הספקת אמצעי לחימה למזרח

התיכון נגדה את החוק הגרמני. הפרסומים הביאו להפסקת

ההספקה של אמל"ח מגרמניה לישראל. עד לרגע החשיפה הספיקו

הגרמנים להעביר לצה"ל את כל אמצעי הלחימה בהתאם

להתחייבותיהם – חוץ מאשר את הספינות של חיל הים.

אולם הגרמנים רצו לעמוד בהסכם שעליו חתמו עם ישראל

והביעו את נכונותם לממן לחיל הים רכישת ספינות במדינות

אחרות. הצעתם הייתה לפנות למספנה איטלקית – שייצרה

ספינה מדגם 590 – אך חיל הים הישראלי פסל את הרעיון,

לאחר שקצין ים מטעמו הצטרף להפלגה של צוות איטלקי על

גבי ספינה מדגם זה. בדיקת הקצין נמשכה חודשים אחדים.

חסימתו של אפיק רכישה זה הביאה לעצירה מוחלטת של

התוכנית לבניין הכוח הימי, עד שהתגלתה מספנה צרפתית

אלמונית בשם Construction Mecanique de Cherbourg,

שבנתה שולות מוקשים על-פי תוכניותיה של מספנת "לורסן"

באיטליה; ואפילו הולנד תרמה את חלקה – בשולחן המי"ק (מרכז ידיעות קרב) של הסטייל.

בארץ פותחו הטילים, מערכת בקרת הטילים והתותחים במפעל ב' של התעשייה האווירית (לימים מבי"ת). מכשירי הקשר פותחו ויוצרו ב"תדיראן", ומכשירי האלינט – ב"אלביט".

פעילות זו נוהלה על-ידי משלחת חיל הים במספנת שרבורג תחת פיקודו של בני תלם, לימים מפקד חיל הים במלחמת יום הכיפורים. המשלחת כללה צוות טכני מיומן בכל התחומים: בניין אוניות, הנעה והשטה – להפעלת הכלים בניסויים בים.

באיטליה ישב צוות קטן תחת פיקודו של "סלו" אביר ז"ל, לימים ראש מספן ציוד. הצוות פיקח על פעילות המפעלים ברומא, בפירנצה, בליבורנו ובברציה.

בארץ נוהל הפרויקט על-ידי צוות פיתוח בראשותו של אביה שליף, שפיקח על פעילות המפעלים המפתחים בישראל והיה אחראי לתיאום עם המשלחות השונות בחו"ל.

הסטייל"ים

הסטייל"ים היו ורסטיילים, כלומר בעמדות הנשק ניתן היה להציב טילים או תותחים. בחרטום הותקנו תותח 40 מ"מ L-70 ושני משגרי "גבריאל" קבועים.

אחרי התורן, בעמדות 2 ו-3, ניתן היה להתקין תותח 40 מ"מ או משגר מצטודד, הנושא שלושה טילי "גבריאל".

בספינה היה מותקן מכשיר לגילוי צוללות מתוצרת ELAC, אך הנשק נגד צוללות שבו צויד הסטייל"ל היה פצצות עומק קלות בלבד. ספינות אלה כונו "סער 2".

ב-1966 הורחבה ההזמנה ל-6 סטייל"ים נוספים, אשר חומשו בתוח 76 מ"מ דו-תכליתי נגד מטוסים ונגד מטרות שטח, שהותקן בחרטום הספינה. תותח זה היה אוטומטי לחלוטין. צריח התותח תוכנן לתפקד ללא מפעילים, פרט למגישי תחמושת נוספת למעלית שמתחת לסיפון הספינה. חדר טעינה זה תפס את מקום המכשיר לגילוי צוללות (גליץ) שבספינות "סער 2": סטייל"ים אלה כונו "סער 3".

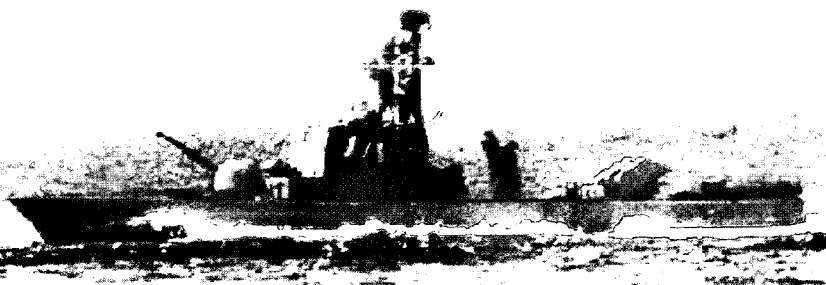
מהו אם כן "סער 1"? כזכור נאלץ חיל הים ב-1966 לקצץ מהתקציב סכום השווה למחיר שלושה סטייל"ים. הקיצוץ נעשה לא בספינות אלא בויתור זמני על תשתיות בחוף ועל שלוש מערכות נשק מלאות. הסטייל"ים חסרי המערכות צוידו בשלושה תותחים בקוטר 40 מ"מ ללא בקרת אש מרכזית וללא מערכת טילים. סטייל"ים אלה נקראו "סער 1". ראוי לציין כי התקנת המערכות בסטייל"ים אלה לא הושלמה עד מלחמת יום הכיפורים, ובמלחמה השתתפו שני סטייל"ים שלא היו חמושים בטילים, אלא רק בשלושה תותחים בקוטר 40 מ"מ. למעשה היו אלה סת"חים – ספינות תותחים.

תורת הלחימה

בראשית הייתה קיימת ההנחה שהסטייל – הן שלנו והן של

האויב – הוא מטרה קטנה מדי לטיל מתביית-מכ"ם. הנחה זו הביאה להחלטה לתכנן את זיווד הסטייל"ים בצורה ורסטילית, כך שנגד סטייל"ים של האויב יילחם הסטייל"ל כספינת תותחים, ונגד משחתות – כסטייל"ל. כך נולדה האפשרות לחמש בתותחים או בטילים את עמדות 2 ו-3. אך בשנת 1969, במהלך ניסויי הקבלה של מערכת הנשק הראשונה שהותקנה בסטייל"ל אח"י חיפה, טובע סטי"ר שביים סטייל"ל אויב מפגיעת טיל "גבריאל", והוכחה יכולת הטיל להתביית על מטרה בגודל של סטייל"ל. במאי 1970 טיבע טיל "סטיקס" מצרי בצפון סיני ספינת

בהתחלה שררה
ההנחה שסטייל
הוא מטרה קטנה
מדי לטיל
מתביית-מכ"ם



סטייל"ל מדגם "סער 3"

דיג קטנה, שהייתה עשויה מעץ. בכך הופרכה ההנחה הנ"ל גם ביחס ל"סטיקס" הרוסי. בעקבות זאת שוב לא חומשו סטייל"ים בגרסת הסת"ח (ספינת תותחים) בלבד, חוץ מאשר ספינות "סער 1", עד שהותקנו בהן מערכות נשק מלאות.

פיתוחה של תורת הלחימה בשיטת הסטייל"ים החל בהנהגתו של הדר קמחי – שהיה אז מפקד השייטת – עוד בטרם הושלמה מערכת הנשק והותקנה בספינות.

הפרש הטווחים המרביים בין שני הטילים – 25 מייל ימיים (כ-50 ק"מ) ל"סטיקס" ו-10 מייל ימיים (כ-20 ק"מ) ל"גבריאל 1" ("גבריאל 2" עדיין לא היה קיים באותה עת) יצר את הבעיה של "חגורת הטילים".

לעומת זאת עלה הסטייל"ל הישראלי על אויביו המצריים בכמות הטילים – 5-8 טילים ב"סער", לעומת 2-4 טילים בסטייל"י האויב – "קומאר" ו"אוסא". כן היה הסטייל"ל הישראלי מצויד במערכות מעולות ללוחמה אלקטרונית, לשליטה ולבקרה – מערכות שכלל לא היו בנמצא בספינות האויב.

תורת הלחימה פותחה במהלך סיורגי משולש: שלושת האלמנטים בתורת הלחימה היו שייטת הסטייל"ים, המודיעין, המספק מידע על האויב ועל נשקו, ומספן ציוד, המספק את הפתרונות הטכניים. התורה נוסתה ועודכנה בתרגילים בסימולטור התמרון הטקטי (מת"ט) ובתרגילים בים. עיקריה היו:

- יש לגרות את האויב לשגר את טיליו על מטרות דמה ולסגור טווח עד שניתן יהיה להשמידו בטילינו.
- נתון הכרחי לתמרון זה היה האפשרות לגלות את האויב מחוץ לטווח המכ"ם.
- נתון זה הושג באמצעות הפעלה מושכלת של המגלי"ם

זאת הייתה כוונה להשתמש במידע על האויב, שנאסף באמצעות המגלים וההאזנה הטקטית, כדי לבצע התקפה מתואמת מהאוויר ומהים על ספינות האויב.

תורת לחימה זו פותחה ותורגלה רבות במת"ט ובים והופעלה הלכה למעשה במלחמת יום הכיפורים והביאה לשליטה מלאה של חיל הים בזירת הים התיכון.

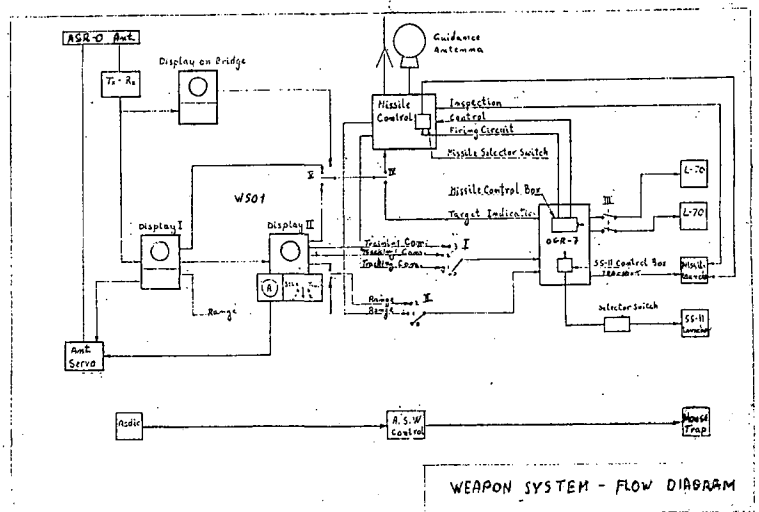
הטייל

פיתוח טיל היס"ים הקדים את התפיסה החדשה של חיל הים – תפיסת הסטייל.

הצורך בחימוש טילי עלה בחיל הים בשל הצורך לתת תשובה לתותחי המשחתות מדגם "סקורי" שבידי חיל הים המצרי. הטווח של תותחים אלה עלה על הטווח של תותחי המשחתות מדגם Z שהיו בשירות חיל הים של ישראל.

הפתרון היה להחליף את נשק ההכרעה של המשחתות – הטורפדו – בנשק הכרעה אחר: טיל בעל טווח עדיף על טווח התותח. התכנון היה לצייד את המשחתות ב-8 טילים – שניים קבועים בחרטום ושני דוכנים מצטודדים, הנושאים שלושה טילים כל אחד, שיחליפו את דוכני הטורפדו.

הרשות לפיתוח אמצעי לחימה (רפא"ל), שנקראה באותם ימים "מכון 3", עסקה בפיתוח טיל מונחה מאז 1954. את הטייל הזה, שכינויו היה "ג-25", הנחה אל המטרה נתב, שהעביר פקודות רדיו באמצעות Joystick. טווח המעוף של טיל זה היה כ-20 ק"מ, אך הוא הוגבל, כמוכן, לטווח הראייה של הנתב.



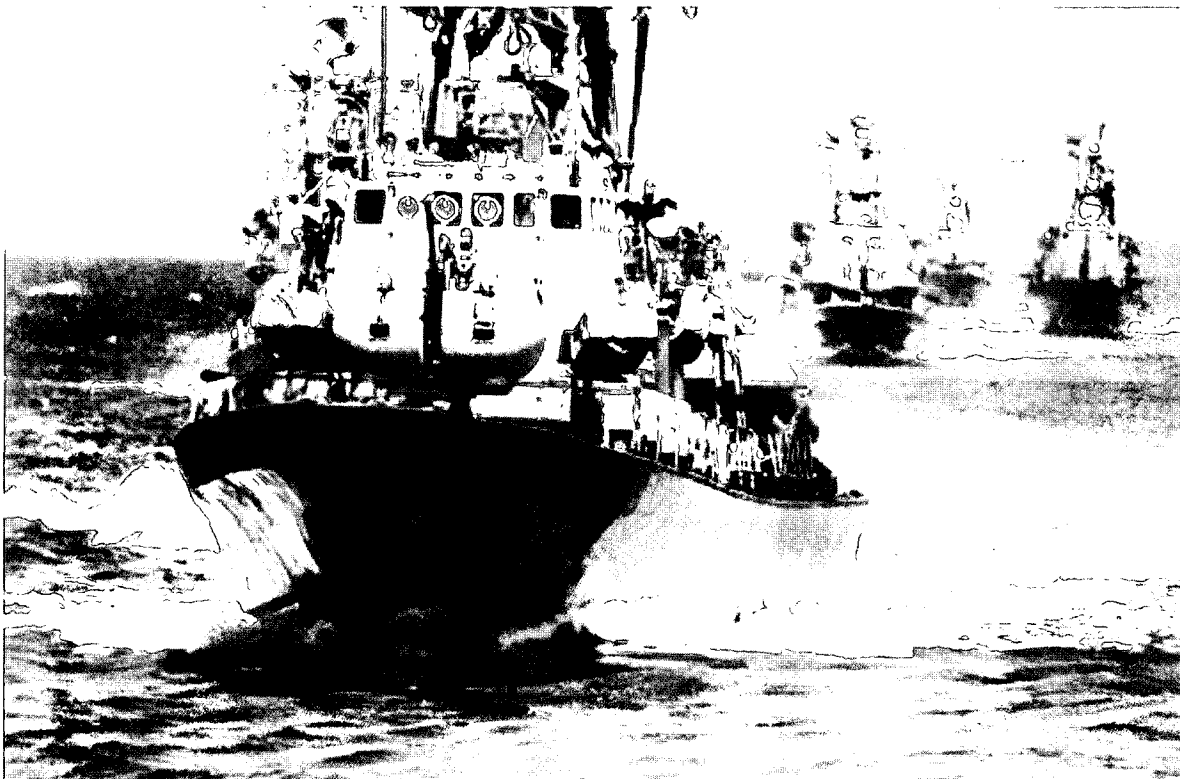
(מגלה שידורי מכ"ם) שפותח במקביל לפיתוחה של מערכת הנשק. נתוני המגלים שימשו לזיהוי ולאיכון האויב.

● פיתוי האויב לשגר את טיליו נעשה באמצעות שיגור מטרות מוץ (מטרות דמה למכ"ם) לכיוון שונה מכיוון הכניסה של כוחותינו. הדבר נעשה באמצעות שיגור רקטות AV-1.

● שיבוש הביות של טילי האויב נעשה אף הוא באמצעות שיגור מוץ, שאליו התבית טיל האויב.

● כדי להקטין את חתך המטרה שמוצגת לטיל ובאותו זמן לסגור טווח לאויב נעו הסטיילים במהירות מקסימלית לכיוון האויב. ההנחה הייתה שאויב, הנתון לתקיפה מהאוויר, אינו יכול להתפנות לתמרון המדויק הדרוש לשיגור טילי "סטיקס". לאור

דיאגרמת מערכת הנשק של סטייל כפי שהוצגה במפגש של נציג חה"י עם המתכננים הגרמנים (מסמך מקורי)



תורת הלחימה פותחה במהלך סינרגי משולש: שייטת הסטיילים, המודיעין ומספן ציוד

שייטת סטיילים



שיגור טיל "גבריאלי"

– שלא להמשיך בפיתוחם של טילי ה"לז" עברו חיל הים. התעשייה האווירית (תע"א), שאמורה הייתה לייצר את ה"לז" עם השלמת פיתוחו ברפא"ל, מצאה את עצמה ניצבת בפני שוקת שבורה. החלטתה לקחת על עצמה את פיתוחו של טיל היס-ים, שעתידי היה להיקרא מאותו שלב בשם "גבריאלי", התבססה על מהנדס בשם אורי אבן טוב, שעזב את רפא"ל והצטרף לתע"א, כשבדאשו רעיון לחלוקת הפיקוד על הטיל לשני חוגים: חוג הגובה, שיתבסס על מד-גובה, וחוג האזימוט, שיתבסס על מקלט מכ"ם בראש הטיל, שיתבית על ההזורים של מכ"ם בקרת האש המוצב בכלי השיט ושנעול על המטרה (ביות פעיל למחצה). מאבקי התקציב במהלך הפרויקט נעשו קלים יותר עקב מעורבותו של גורם דומיננטי במערכת הביטחון – התע"א. מנכ"ל משרד הביטחון דאז, קשתי, מצא תמיד מקורות להמשך הפיתוח המרכזי בתעשייה הביטחונית העיקרית. הפיתוח היה ארוך – כצפוי בפרויקט פיתוח של מערכת נשק כה מורכבת – והוא הושלם ב-1969, כאשר בניסויי הקליטה של הסטייל הראשון שבו הותקנה מערכת הנשק – אח"י "חיפה" – טובע סט"ר מטרה שביים סטייל אויב. לסיכום: הליך חשיבה מעמיק, ששינה את התפיסה בחיל הים ולווה בפרויקט שהקיף פעילות בנייה רב מוקדית באירופה ובארץ ונמשך כ-10 שנים, הביא את חיל הים לרמה שבה שלט במרחב הימי והביס את ציי האויב במלחמת יום הכיפורים.

מבצע הסט"לים במלחמת יום הכיפורים

בניין הכוח בחיל הים הביא לתהליך מתמשך של התעצמות כמותית ואיכותית. בצי המצרי התאפיינה התקופה שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים בסטגנציה. סד"כ הצי לא תוגבר מאז 1967, אך עם זאת הבינו מפקדי חיל הים המצריים

הטיל פותח עבור חיל האוויר ואמור היה להיות משוגר ממטוס "דקוטה", כשהנתב יושב ליד הטייס. חיל האוויר ויתר על טיל זה, והוא הועבר לרשות חיל התותחנים. הוקמה יחידה בשם סוללה 422, שלימים עברה על ציודה לחיל הים.

ניסויי הטיל נערכו בסוף שנות ה-50 בנגב והוגדרו כמוצלחים, אך כוחות היבשה לא גילו בו עניין בגלל הטווח המינימלי הגדול – 6 ק"מ – והטווח המקסימלי שהיה ארוך מהדרוש לכוחות היבשה. המסקנה שאליה הגיעו אז אנשי חיל התותחנים הייתה שיחס העלות/תועלת של סוללת תותחים מודרנית יהיה טוב יותר מיחס העלות/תועלת של הטיל. אולם חיל הים, שנציגיו השתתפו בניסויי הירי ב-1958, החליט לאמץ טיל זה שכינויו בחיל היה "לז".

ב-1959 הותקנה מערכת טילים כזאת על המשחתת אח"י אילת, ובוצע ניסוי ראשוני בירי יס-ים. הניסוי נערך ב-18 במאי 1959, ובמהלכו פגע טיל אחד במטרה.

רפא"ל המשיכה לפתח את הטיל ולהכינו לסדרת ניסויי חוף-ים. בסופו של דבר התבצעו מספר ניסויים כאלה, שבהם ישב הנתב במרומי מצוק הכורכר בחוף שמדרום לנתניה, ואילו רכב השיגור של סוללה 422 הוצב על קו המים שמתחתיו. בדרך זו רצו לדמות את הפרשי הגבהים בין מקום הימצאו של הנתב במשחתת לבין מקום הימצאם של משגרי הטילים. בניסויים אלה התברר כי גזי הפליטה של הטיל נורו ונעו הסימון בזנבו יוצרים עשן שחור וסמיך בבואם במגע עם אוויר הים רווי האדים. עשן זה הסתיר את הנתבים ומנע כל אפשרות לנתב את הטיל אל המטרה. בעיקר התקשו הנתבים לשמור על הגובה הנדרש, והטיל נכנס למים לפני המטרה או חלף מעליה. כדי להתגבר על ליקוי זה הוקם בחיל הים צוות, שהחל לפתח נותבים אלקטרוניים שאינם פולטים עשן.

ב-1960 הוכנה המשחתת יפו לשיגור טילי "לז". שם הקוד למערכת היה "רוקסר" – רקטות סנוור – שנועדו, כביכול, לסנוור את האויב בירי לילה. השם נבחר על-ידי ביטחון שדה כדי להסביר לצוות מדוע עליו להימצא בעת השיגור סגור בבטן האונייה, כשכל פתחיה אטומים. ההתקנה הייתה יסודית, ורוב בעיות המערכת אותרו, ואחדות מהן אף נפתרו.

הניסויים, שכונו "כיסא מלכות", נערכו מעל סיפונה של אח"י יפו בסוף 1961 ובמהלך 1962.

באוקטובר 1962 נערך הניסוי האחרון, שבו הנחה הנתב את הטיל ממסוק, שהמריא מסיפון המראה שנבנה בירכתי המשחתת. בכך הפכה זו לנושאת המסוק הראשונה בחיל הים.

לאחר ניסוי זה הוחלט ברפא"ל – בשל שינויים בסדרי העדיפויות

כוננות

הרמה של צוותי הסטי"לים הייתה גבוהה: הם השלימו אימון פלגה ואימון שיטת, ובשבוע שלפני המלחמה נערך בחיל הים תרגיל דו-צדדי גדול בהשתתפותו של כל מערך הסטי"לים. בתרגיל השתתפו גם שתי הספינות החדשות מדגם "סער 4", שנכנסו לשירות זמן קצר לפני כן.

רמת המוכנות הייתה גבוהה אף היא, שכן כל מפקדי השיטות והבסיסים שמעו את הערכתו של ראש המודיעין הימי בדיון מטה מורחב שהתקיים אצל מפקד החיל ב-30 בספטמבר – 6 ימים לפני יום הכיפורים. בדיון זה קבע ראש המודיעין – בניגוד להערכת אמ"ן – כי ההכנות שעושה האויב הן למלחמה ולא לתרגיל.

ל"ל הלחימה הראשון

במהלך יום הכיפורים נערך חיל הים בזירת הים התיכון בשני כוחות:

הכוח הדרומי נערך בצפון סיני, ליד פתח ימת בדוויל, כדי לקדם פעילות אויב בגזרה זו.

הכוח הצפוני נערך מצפון-מערב לראש-הנקרה כדי לקדם פעילות סורית אפשרית. תוכניות חיל הים היו קודם כול לבלום את האויב – אם יפעל בזירה הימית – ולאחר מכן להעתיק את פעילות הכוחות למבואות בסיסיו של האויב על מנת להשיג הכרעה בהקדם האפשרי.

עם רדת החשיכה נע הכוח הצפוני – שמנה 5 סטי"לים – צפונה, למבואות נמל לטקיה, הנמל הראשי של סוריה. בדרכו טיבע שני כלי שיט – ספינת טורפדו ומקשת של הצי הסורי – שהיו פרוסים כמסך התרעה. הצי הסורי הזניק נגד כוחותינו שלושה סטי"לים.

התפתח קרב סטי"ל בסטי"ל – הראשון בהיסטוריה. במהלך הקרב נפגעו מטילינו כל הסטי"לים של האויב וטובעו. כל טילי ה"סטיקס" ששוגרו נגד כוחותינו החטיאו.

בקרב זה הושמד שליש מסדר הכוחות של הסטי"לים בצי הסורי. עליונות הכוח הימי הישראלי הוכחה, וזו הייתה הפעם האחרונה שבה יצא הצי הסורי להתמודד נגד חיל הים הישראלי. ממועד זה ועד סוף המלחמה הסתפקו הסורים בשיגור טילים מפתחי הנמלים ובתפיסת מחסה בתוכם מייד לאחר השיגור. בזירה הדרומית לא התפתח המגע המכריע בליל הלחימה הראשון. כוח אויב, שהפגז את אחד ממוצבינו בחוף צפון סיני, אומנם נתקל בכוח הדרומי, אך לא התפתח קרב בדומה למה שאירע במבואות לטקיה.

הקרב המכריע בזירה זו התחולל שני לילות מאוחר יותר, בלילה שבין ה-8 ל-9 באוקטובר, כאשר כוח של 6 סטי"לים ישראליים יירט כוח מצרי שמנה ארבעה סטי"לים מדגם "אוסה", שהיו בדרכם מנמל אלכסנדריה לכיוון מזרח.

הקרב התפתח מצפון לדלתא, בין דמיט לבלטים. הוא התנהל במדויק לפי תורת הלחימה המצרית: האויב שיגר מטח של שני טילים מכל ספינה (בסך הכול 8 טילים במטח זה) אל מטרתו

את גודל הסיכון הנשקף לחיל שלהם מכוח הסטי"לים הישראליים. לכן לקראת פרוץ המלחמה הורחקו כלי השיט הגדולים – משחתות ופריגטות – אל שולי הזירה: ללוב, לסודאן ואפילו לנמל עדן בתימן.

מסיבה זאת ערך המודיעין של חיל הים את השוואת סדרי הכוחות בחתך של סטי"לים בלבד.

יחסי כוחות ימיים ישראל-ערב בים התיכון (1973)

סד"כ סטי"לים בלבד

מצרים – 12 "אוסות"

סוריה – 2 "אוסות"

6 "קומאר"

ישראל – 14 "סער"

מגמות

מצרים – סטגנציה

ישראל – בתוכנית "סער 4" – תוספת של שני סטי"לים בכל שנה.

ההשוואה האיכותית מסוכמת בטבלה הבאה:

השוואה איכותית בין חילות הים של ישראל-ערב (1973)

נשק	"אוסה"	"סער"
טווח טילים	50 ק"מ	20 ק"מ
מספר טילים	4	8-5
קוטר תותח	30 מ"מ	76 מ"מ
שליטה ובקרה	מיושן	מתקדם ביותר
אמצעי נט"ל	לא קיים	ייעודי נגד "סטיקס"
תו"ל **	רוסי קלסי	ייעודי נגד "אוסה"
דע את האויב	שטחי	יסודי ומעמיק

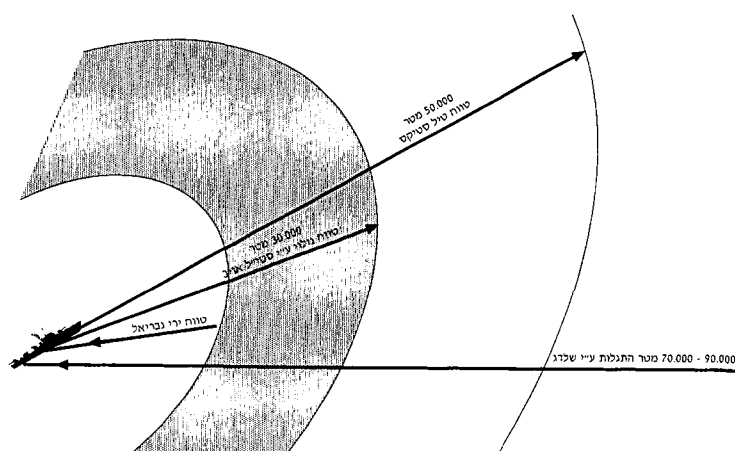
* נט"ל – נגד טילים ** תו"ל – תורת לחימה

כשירות בפועל

מתוך סד"כ של 14 סטי"לים היה מספר הכשירים בשבוע הראשון של אוקטובר 1973 גבוה מהרגיל – 13 סטי"לים. מספר זה נבע מתוכנית העבודה השנתית ולא היה קשור במידע על כוונות האויב לצאת למלחמה. מצב כשירות זה שונה ממצב הכשירות שבו נכנס חיל הים לשתי המלחמות הקודמות. (1956, 1967).

עם זאת ראוי לציין, כי מתוך סד"כ זה היו עדיין שתי ספינות מדגם "סער 1", כלומר מדובר היה בספינות תותחים, שלא הומשו בטילים.

חגורת הטילים



דמה ש"השתילו" כוחותינו. מאחר שהמטרות לא נעלמו מהמכ"ם שלו, שיגר האויב מטח נוסף – אף הוא בן 8 טילים. ה"אוסות", שנותרו ללא טילים, פנו לחזור לנמל אלכסנדריה. כוחותינו דלקו אחריהן, וכאשר הגיעו לטווח יעיל של טילי ה"גבראל", שוגרו אלה וטיבעו 3 סטיילים של האויב.

קרב זה הוכיח גם למצרים כי לחיל הים הישראלי עליונות על הכוח הימי שלהם. שלושת הסטיילים שטובעו בידי חיל הים הישראלי וסטייל רביעי שטובע על-ידי מטוס "פנטום" של חיל האוויר היו שליש ממערך הסטיילים של מצרים. בעקבות זאת נמנע גם הצי המצרי מלצאת אל הים הפתוח והסתפק עד תום המלחמה בגיחות קצרות בקרבת הנמלים.

לאחר שהושגה העליונות החל חיל הים

בפעילות של "הקרנת עוצמה" בחופי האויב. החל מליל 10-11 באוקטובר פתחו כוחות חיל הים בסדרת התקפות על יעדים אסטרטגיים בחוף הסורי. באותו לילה ובלילה שלאחריו הפגזו הסטיילים בתותחים והציתו מאגרי דלק בבניאס, בלסקיה ובטרטוס.

בלילות שלאחר מכן – בקצב של כל לילה שני – פעל חיל

הים נגד מטרות צבאיות לאורך חופי מצרים וסוריה. ההפגזות בחוף היו לכל אורכו – מאיזור פורט סעיד במזרח ועד איזור אל-עלמיין בגבול המערבי של מצרים. בין היתר הופגזו אבו קיר, שהוא פרבר של אלכסנדריה והבסיס הראשי של הצי המצרי. תגובות האויב להפגזות אלה הצטמצמו לשיגור טילים מפתחי הנמלים וכניסה לתוכם לפני שכוחותינו מגיעים לטווח

חונת הדלק
הסורית בבניאס
בוערת לאחר
הפגזת ספינות
טילים של חה"י
הישראל ב-11
באוקטובר 1973



הסטי"ל בחיל הים – מרעיון לסד"כ במלחמת יום הכיפורים

השנה	התפיסה ואישורה	הסטי"ל	הטיל
1958			חיל הים מאמץ את טיל ה"לז", שפותח כטייל מונחה קרקע-קרקע ואוויר-קרקע על-ידי רפא"ל
1959			ניסוי חוץ-ים וים-ים מהמשחתת אילת
1960	יוחאי בן-נח – מפקד חיל הים	משלחת חיל הים בוחרת ב"גואר" הגרמני כסט"ר מועדף	
1962	גיבוש רעיון הסטי"לים בחיל הים		ניסוי "לז" מהמשחתת יפו, שהפכה לנושאת מסוק הפסקת פיתוח "לז" ברפא"ל, פיתוח "גבריאל" בתע"א מב"ת
1963	אישור התוכנית לרכש 6 סטי"לים ו-3 צוללות	מגיעים עם BWW, עם משרד הביטחון הגרמני ועם מספנות "לורסן"	
1965	אימוץ תותחי 76 מ"מ סת"ח נגד סטי"לים סטי"ל נגד משחתת	"הקשר הגרמני" מתפוצץ, ונחתם חוזה עם מספנה צרפתית בשרבורג	
1966	אישור לתוספת 6 סטי"לים ("סער 3") קיצוץ 3 סטי"לים וביטול הגזירה		
1968	אישור תוכנית "סער 4" (6 סטי"לים)		
1969			ניסוי ים-ים מאח"י חיפה – טיבוע סט"ר מטרה

מלחמת יום הכיפורים

בלילות בלבד). המשחתות הרוסיות התרחקו במהירות עליונה מערבה. פעילות זו האטה איפוא את זרימת האספקה של אמל"ח לסוריה במשך המלחמה.

האספקה הצבאית בדרך הים לישראל נמשכה ללא הפסקה במשך כל ימי הלחימה. בתקופה זו התבצעו 166 כניסות ויציאות של כלי שיט אזרחיים מנמלי חיפה ואשדוד. 96% מהאספקה הצבאית שזרמה ארצה בתקופת המלחמה הגיעו בדרך הים.

ספינות הטילים סיירו בים התיכון עד מצר מסינה באיטליה ומנעו מאוניות האויב, שהיו מוצבות בלוב, אפשרות להתנכל לתנועת השיט לישראל. פעילות זו, שהיא למעשה מחוץ לטווח הסטי"לים הקטנים שנבנו בצרפת, התאפשרה על-ידי תדלוק בים.

ה"גבריאל". באופן זה נמנע האויב מלהיכנס לקרב מכריע. פעולות תדירות אלו ריתקו כוחות יבשה להגנת החופים. בהפגזת הבניאס בסוריה כליל 23-24 באוקטובר אף התפתחו חילופי אש בין סטי"ל לטנק סורי.

במהלך הפעולות בחוף הסורי נפגעו אוניות סוחר שעגנו בפתחי הנמלים. אונייה רוסית טובעה בטרטוס, ושתי אוניות זרות נפגעו בנמל לטקיה.

לפעולות אלו הייתה השפעה על זרימת האספקה הצבאית לסוריה. אספקה מברית-המועצות הועברה לאחר מכן באוניות סוחר מלוות על-ידי משחתות רוסיות עד צפון קפריסין, ומשם זינקו אוניות הסוחר עם אור ראשון לנמל לטקיה (כוחותינו פעלו

חיל הים במלחמת יום הכיפורים

סיכום פעילות צי הים תיכון

תאריך	סוריה	מצרים
6/10	קרב לטקיה	קרב פורט סעיד
7/10		
8/10		קרב דמיט
9/10		
10/10	בניאס, לטקיה מינת אל-בידא טרטוס	
11/10		
12/10		הפגזת דמיט
13/10		
14/10		דלתא – קנאס
15/10		
16/10		פורט פואד
17/10		
18/10		
19/10	אל אבראש	פורט סעיד – דמיט
20/10		דמיט, בלטים, רוזטה
21/10		אלכסנדריה
22/10		
23/10	בניאס	

מתוך ה-9 שהיו ברשותו.

בכך השיג חיל הים שליטה בזירת הים ופעל להשגת יעודיו:

- הוא השמיד כוחות אויב והוכיח את עליונותו בים.
- הוא מנע פעילות ימית של האויב בחופינו.
- הוא פגע ביעדים אסטרטגיים בחופי האויב.
- הוא ריתק כוחות הגנה יבשתיים של האויב לחופיו.
- הוא פגע בדרכי ההספקה הימיות של האויב.
- הוא הבטיח את חופש השיט לישראל וממנה.

תוצאות המלחמה הגשימו, למעשה, את היעדים שהציב מפקד החיל בראשית שנות ה-60, אלוף יוחאי בן-נון, כפי שהציגם בפורום מטכ"ל ב-1963:

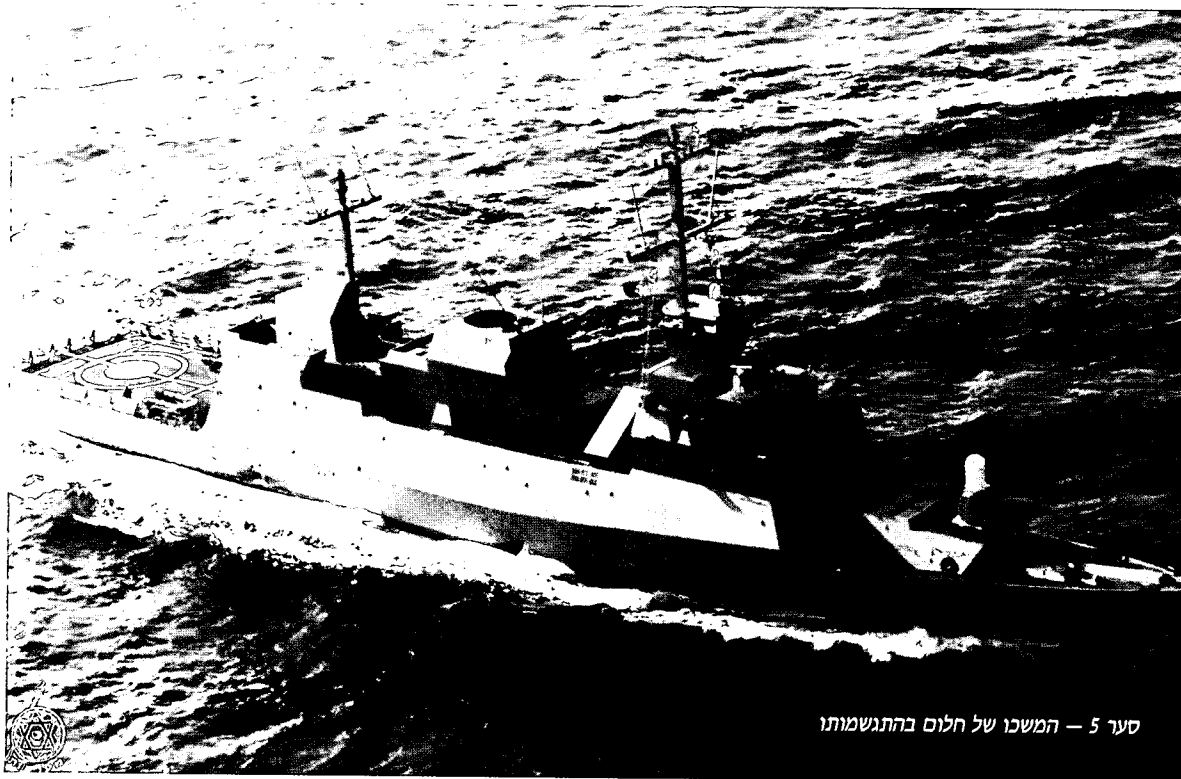
יש לקיים צי, אשר ישיג את עיקר משימתו בדרך המהירה והזולה של השמדת צי האויב בימי המלחמה הראשונים ושיהיה מסוגל לענות על מירב המשימות שנדרשות על-ידי המטה הכללי במלחמה כוללת.²

מקורות

1. הרצאה שנשא מפקד חיל הים, אלוף יוחאי בן-נון, בפני המטה הכללי בינואר 1963. הציטוט נלקח מתוך טיוטת ההרצאה, השמורה בארכיונו האישי.
2. שם.

סיכום

בים התיכון השמיד חיל הים בשלושת הימים הראשונים של המלחמה שליש מהכוח העיקרי של האויב. לצי המצרי טובעו 4 מתוך 12 הסטיילים שהיו ברשותו, ולצי הסורי טובעו 3 סטיילים



סער 5 – המשכו של חלום בהתגשמותו

איכות ופצויות – פתיאוריה לפעשה

אל"ם שאול אריאלי

הצגה וניתוח אירועים שיושמו ביחידות השדה בצה"ל*

הצנחנים בשנים 1990-1991, עוד בטרם ניסה צה"ל להיכנס לתהליך האיכות, ומהמרחב הצפוני בעזה בשנים 1993-1994 – מגוללים תפיסה זו, שבניגוד לתפיסות קודמות שמה דגש על ייחודיותה של כל יחידה, על המטרה, על חשיבותו של התהליך בלי לפגוע בחשיבות התוצאה, על השתפרות מתמדת, על הצורך בהובלת השינוי על-ידי המפקדים עצמם תוך שיתוף כלל היחידה ועל השגת שינוי תודעתי ותרבותי. יחד עם זאת אין בגישה זאת כדי למסד או להחליף את הנכסים האינטלקטואליים הכי משמעותיים למפקדים: אינטואיציה, תושייה ויצירתיות.

"יחידותה של כל יחידה"

כמו כל ארגון אחר, גם יחידה צבאית משנה לאורך זמן את מרכיביה ואת גבולותיה. כדי להותם אין להסתפק בעץ המבנה הארגוני המקובל, כי זה משרטט בעיקר את דפוסי הסמכות והדיווח, ואין ביכולתו להצביע באופן מעשי על גבולותיו האמיתיים של הארגון. סימון של גבולות הארגון מתאפשר על-ידי זיהוי כלל המרכיבים המקיימים ביניהם את האינטראקציות הפורמליות והא-פורמליות, ואת ליבתו של הארגון מזהים על-פי האינטנסיביות של האינטראקציות.

לפיכך, קשריה ההדדיים של היחידה עם גורמים שונים בסביבתה

מעצבים בכל פעם מחדש את דמותה ואת גבולות פעילותה – ללא תאימות בהכרח, אך גם ללא פגיעה בהיררכיה הצבאית הפורמלית. ככל שהסביבה גועשת ומשתנה, חזק יותר הצורך להגדרה מחודשת של הגבולות, ולהיפך.

על-פי הבנה זאת נמצא את בא"ח הצנחנים בצד המכניסטי של הרצף הארגוני. בא"ח הצנחנים נהנה מהבסיס המחזורי של הטירונות. משום כך מתאפשר לו לחזור שוב ושוב על אותם תהליכים בתנאים דומים, לבדוקם ובכך להשתפר. סביבתו הפוכת ליציבה יותר ויותר, והאינטראקציות עם מרכיבים חיצוניים שהוא מקיים הינן מיינמליות. כמו כן הוא נהנה מקביעות יחסית של מתקנים ומגרעין משמעותי של אנשי קבע.

בצה"ל – כמו בכל ארגון אחר – המושגים "שיפור איכות התוצרים", "הקטנת עלויות", "שיפור ביצועים", "שיפור השירות" ו"קיצור זמני תגובה" הם חלק מרשימה ארוכה של תפוקות רצויות, שאין חולקים עליהן. לכן עיקר הוויכוח ניטש על הדרך להשיגן. ריבוי התיאוריות והמודלים המיושמים בארגונים השונים – במידה כזו או אחרת של הצלחה או של כישלון – גורם לנו לתהות האם קיימים "פתרון קסם" ו"דת חדשה", ואם כן מהם, ומיהו "הכווץ הגדול" שלהם.

המגמה הרווחת בארגונים רבים – לרבות צה"ל – נוטה

ליצור שינויים דרסטיים ומהירים; היא מאמצת שיטות מ"המדף" או פתרון שהצליח במקום אחר; היא מבכרת את ה"פרויקט" שהרמ"ט או הסגן יכולים לנהל בלי להטריד את המפקד; ולפעמים היא תתפשר ותיישם תפיסה או תיאוריה שלמה באופן חלקי בלבד. "לימתכוון" שנבחר באמצעות שיטה זאת נקבעים במהירות יעדים שנתיים, שעל-פי רוב מתערבבים עם הייעוד ועם התפקידים של היחידה. נקבע לוח זמנים

נוקשה, ולבסוף גם נערך סיכום חצי שנתי, שמצביע על היעדים שהושגו, על היעדים שצריך להשלים במשך השנה ועל יעדים אחרים שלא הושגו, וכנראה יהיה צורך לדחותם לשנה שלאחר מכן או להשליכם לתהום הנשייה.

אין בכוונתי או ביכולתי להציע מעין "תורה מסיני", אלא רק להציג תפיסה שונה מזו הרווחת, המבוססת על גישת הניהול הממוקד, שמאפיינים אותה ראייה כולית, התמקדות בעיקר ושימוש בכלים פשוטים.¹

המקרים המתוארים במאמר זה – הלקוחים מבא"ח

בכל תפקיד על המפקד לחתור להשגת המטרה תוך שיפור והתייעלות היחידה שתחת פיקודו. על מנת להשיג זאת יש בראש ובראשונה לבחון היטב את גבולות היחידה ואת מרכיביה ולהגדיר את מטרתה. לאור זאת יש לכוון את פעולתה מחד גיסא באורח פרטני לאור קריטריונים מדידים רבים ככל האפשר ומאידך גיסא לאור ראייה מערכתית כוללת. בשיטה זו אין אומנם פתרונות קסם ודגמים מוכנים לשימוש מהיר, אך מי ש"יתפור" ליחידתו את ה"חליפה" המתאימה לה, גדלים סיכוייו שלאורך זמן, תוך קיום מעקב, בקרה ולמידה, יקצור את ההצלחה הנדרשת

עוזר המזכיר
הצבאי לשר
הביטחון. בעבר
מפקד חטיבה
מרחבית
ומפקד בס"ס
האימונים של
עוצבת
הצנחנים.
מוסמך במדעי
הניהול



* מעובד מפרסום של חטיבת תה"ד – דצמבר 1996.

חיל הים במלחמת יום הכיפורים

סיכום פעילות בים תיכון

תאריך	סוריה	מצרים
6/10	קרב לטקיה	קרב פורט סעיד
7/10		
8/10		קרב דמייט
9/10		
10/10	בניאס, לטקיה מינת אל-בידא	
11/10	טרטוס	
12/10		
13/10		הפגזת דמייט
14/10		
15/10		דלתא – קנאיס
16/10		
17/10		פורט פואד
18/10		
19/10	אל אבראש	פורט סעיד – דמייט
20/10		דמייט, בלטים, רוזטה
21/10		אלכסנדריה
22/10		
23/10	בניאס	

מתוך ה-9 שהיו ברשותו.

בכך השיג חיל הים שליטה בזירת הים ופעל להשגת ייעודיו:

- הוא השמיד כוחות אויב והוכיח את עליונותו בים.
- הוא מנע פעילות ימית של האויב בחופינו.
- הוא פגע ביעדים אסטרטגיים בחופי האויב.
- הוא ריתק כוחות הגנה יבשתיים של האויב לחופיו.
- הוא פגע בדרכי ההספקה הימיות של האויב.
- הוא הבטיח את חופש השיט לישראל וממנה.

תוצאות המלחמה הגשימו, למעשה, את היעדים שהציב מפקד החיל בראשית שנות ה-60, אלוף יוחאי בן-נון, כפי שהציגם בפורום מטכ"ל ב-1963:

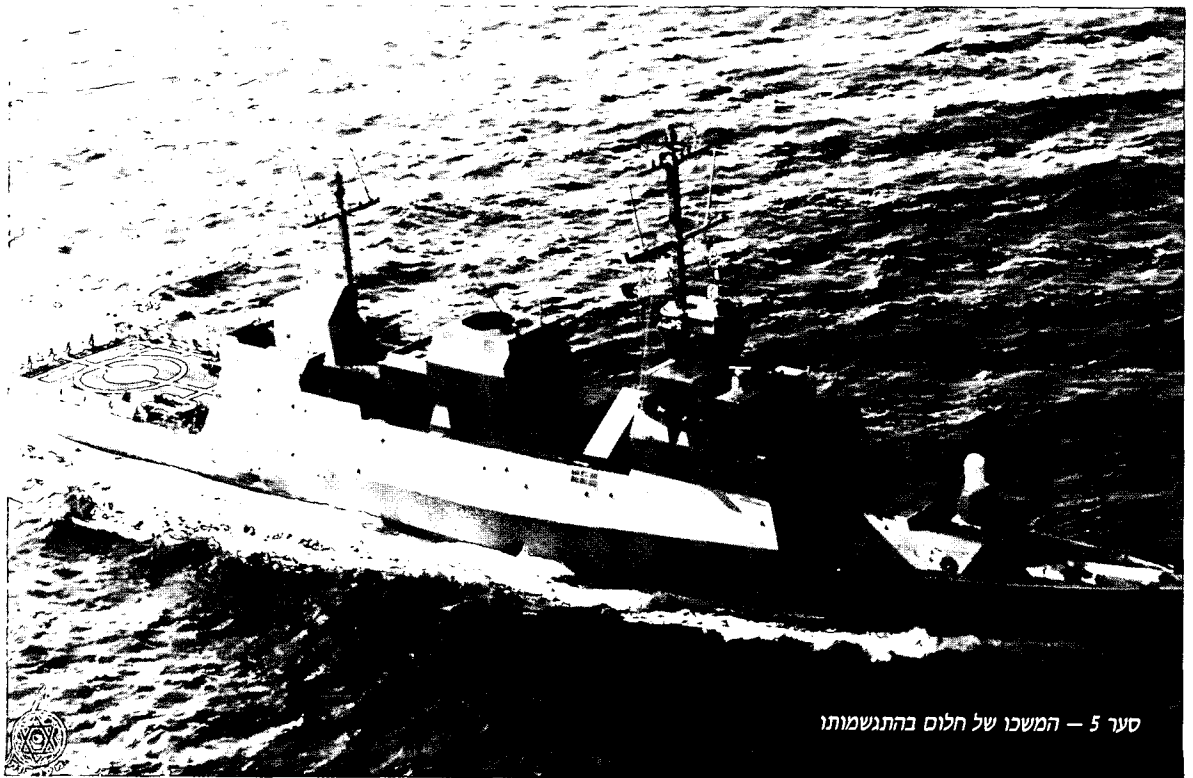
יש לקיים צי, אשר ישיג את עיקר משימתו בדרך המהירה והזולה של השמדת צי האויב בימי המלחמה הראשונים ושהיה מסוגל לענות על מירב המשימות שנדרשות על-ידי המטה הכללי במלחמה כוללת.²

מקורות

1. הרצאה שנשא מפקד חיל הים, אלוף יוחאי בן-נון, בפני המטה הכללי בינואר 1963. הציטוט נלקח מתוך טיוטת ההרצאה, השמורה בארכיונו האישי.
2. שם.

סיכום

בים התיכון השמיד חיל הים בשלושת הימים הראשונים של המלחמה שליש מהכוח העיקרי של האויב. לצי המצרי טובעו 4 מתוך 12 הסטיילים שהיו ברשותו, ולצי הסורי טובעו 3 סטיילים



סער 5 – המשכו של חלום בהתגשמותו

איכות ופצויות – פתיאוריה לפעשה

אל"ם שאול אריאלי

הצגה וניתוח אירועים שיושמו ביחידות השדה בצה"ל*

הצנחנים בשנים 1990-1991, עוד בטרם ניסה צה"ל להיכנס לתהליך האיכות, ומהמרחב הצפוני בעזה בשנים 1993-1994 – מגוללים תפיסה זו, שבניגוד לתפיסות קודמות שמה דגש על ייחודיותה של כל יחידה, על המטרה, על חשיבותו של התהליך בלי לפגוע בחשיבות התוצאה, על השתפרות מתמדת, על הצורך בהובלת השינוי על-ידי המפקדים עצמם תוך שיתוף כלל היחידה ועל השגת שינוי תודעתי ותורבותי. יחד עם זאת אין בגישה זאת כדי למסד או להחליף את הנכסים האינטלקטואליים הכי משמעותיים למפקדים: אינטואיציה, תושייה ויצירתיות.

"חודיותה של כל יחידה"

כמו כל ארגון אחר, גם יחידה צבאית משנה לאורך זמן את מרכיביה ואת גבולותיה. כדי לזהותם אין להסתפק בעץ המבנה הארגוני המקובל, כי זה משרטט בעיקר את דפוסי הסמכות והדיווח, ואין ביכולתו להצביע באופן מעשי על גבולותיו האמיתיים של הארגון. סימון של גבולות הארגון מתאפשר על-ידי זיהוי כלל המרכיבים המקיימים ביניהם את האינטראקציות הפורמליות והאי-פורמליות, ואת ליבתו של הארגון מזהים על-פי האינטנסיביות של האינטראקציות.

לפיכך, קשריה ההדדיים של היחידה עם גורמים שונים בסביבתה

מעצבים בכל פעם מחדש את דמותה ואת גבולות פעילותה – ללא תאימות בהכרח, אך גם ללא פגיעה בהיררכיה הצבאית הפורמלית. ככל שהסביבה גועשת ומשתנה, חזק יותר הצורך להגדרה מחודשת של הגבולות, ולהיפך.

על-פי הבנה זאת נמצא את בא"ח הצנחנים בצד המכניסטי של הרצף הארגוני. בא"ח הצנחנים נהנה מהבסיס המחזורי של הטירונות. משום כך מתאפשר לו לחזור שוב ושוב על אותם תהליכים בתנאים דומים, לבדוקם ובכך להשתפר. סביבתו הופכת ליציבה יותר ויותר, והאינטראקציות עם מרכיבים חיצוניים שהוא מקיים הינן מינימליות. כמו כן הוא נהנה מקביעות יחסית של מתקנים ומגרעין משמעותי של אנשי קבע.

בצה"ל – כמו בכל ארגון אחר – המושגים "שיפור איכות התוצרים", "הקטנת עלויות", "שיפור ביצועים", "שיפור השירות" ו"קיצור זמני תגובה" הם חלק מרשימה ארוכה של תפוקות רצויות, שאין חולקים עליהן. לכן עיקר הוויכוח ניטש על הדרך להשיגן. ריבוי הפתיאוריות והמודלים המיושמים בארגונים השונים – במידה כזו או אחרת של הצלחה או של כישלון – גורם לנו לתהות האם קיימים "פתרון קסם" ו"דת חדשה", ואם כן מהם, ומיהו "הכונה הגדולה" שלהם.

המגמה הרווחת בארגונים רבים – לרבות צה"ל – נוטה

ליצור שינויים דרסטיים ומהירים; היא מאמצת שיטות מ"המדף" או פתרון שהצליח במקום אחר; היא מבכרת את ה"פרויקט" שהרמ"ט או הסגן יכולים לנהל בלי להטריד את המפקד; ולפעמים היא תתפשר ותיישם תפיסה או תיאוריה שלמה באופן חלקי בלבד. ל"מתכון" שנבחר באמצעות שיטה זאת נקבעים במהירות יעדים שנתיים, שעל-פי רוב מתערבבים עם הייעוד ועם התפקידים של היחידה. נקבע לוח זמנים

נוקשה, ולבסוף גם נערך סיכום חצי שנתי, שמצביע על היעדים שהושגו, על היעדים שצריך להשלים במשך השנה ועל יעדים אחרים שלא הושגו, וכנראה יהיה צורך לדחותם לשנה שלאחר מכן או להשליכם לתהום הנשייה.

אין בכונותי או ביכולתי להציע מעין "תורה מסיני", אלא רק להציג תפיסה שונה מזו הרווחת, המבוססת על גישת הניהול הממוקד, שמאפיינים אותה ראייה כולית, התמקדות בעיקר ושימוש בכלים פשוטים.¹

המקרים המתוארים במאמר זה – הלוקוחים מבא"ח

עוזר המזכיר
הצבאי לשר
הביטחון. בעבר
מפקד חטיבה
מרחבית
ומפקד בסיס
האימונים של
עוצבת
הצנחנים.
מוסמך במדעי
הניהול



* מעובד מפרסום של חטיבת תוה"ד – דצמבר 1996.

בצד השני, האורגני, של הרצף נמצא את המרחב הצפוני בעזה. המרחב הזה פעל בסביבה חסרת יציבות ובעלת גבולות מערכת שנמתחים עד לדרג המדיני, ולכן צריך היה להגדיר את מרכיביו ואת גבולותיו באופן המקבץ את כל זרועות הביטחון (צה"ל, מנהל אזרחי, שב"כ ומשטרת ישראל) למכלול אחד כתנאי להשגת המטרה.

מובן שאין די בחלוקה הגסה בין שתי היחידות שהזכרתי כדי לקטלג את כל יחידות הצבא, שכן מדובר בשתי יחידות מובחנות מאוד של כוחות השדה. זיהוי ברור יותר של אופי היחידה ומתן פתרונות ממוקדים בהרבה מחייבים אבחון ארגוני ייחודי² חשיבותו של אבחון זה היא קריטית בעת כניסת מפקד חדש לתפקיד, אך למעשה הוא נדרש לאורך כל התפקיד. לצורך זה יש שתי סיבות: ראשית, כדי לזהות בזמן את ההזדמנויות ואת הסיכונים שבסביבת הארגון, את עוצמותיו ואת חולשותיו. שנית, כדי לקיים את הדו־שיח המתמשך בין המפקדים לפקודיהם – דו־שיח הנדרש לארגון לומד.

אך העיקר נעוץ בהבנה, כי שעה שבכוונתנו "לתפור חליפה", עלינו להתאימה למידות היחידה, לאופיה ולמרכיביה. דהיינו, התפיסה המוצעת מתאימה לקשת רחבה של יחידות בעלות דפוסים ארגוניים שונים – החל מיחידות ייצור ושירות הפועלות בדפוסים של מערכת סגורה (ויש הסבורים שרק בהן תצלח הגישה, כי ניתן להתאים להן מודל שלם של הקשרים בין תפוקות ותשומות), דרך יחידות הדרכה כבא"ח הצנחנים וכלה ביחידות מבצעיות, הפועלות בסביבה דינמית ביותר כחטיבות מרחביות. לדעת, אף שאלה האחרונות פועלות באופן שונה מהיחידות הקודמות, ניתן ליישם בהן את התפיסה, אך בכפוף לאבחון ספציפי ולאימוץ דפוסי פעולה ייחודיים, כפי שיתואר בהמשך.

המטרה

המטרה הצבאית היא קריטריון־העל, שבאמצעותו נבחנת האפקטיביות של היחידה במילוי משימותיה. המטרה מניעה את הארגון ומכתיבה את כיווני פעילותו ואת דפוסיו. היא חייבת להביא בחשבון את כל ההיבטים ואת מטרות המשנה של מרכיביה כדי למנוע מהם להיענות לנטייתם הטבעית להתפצל מהארגון. על־ידי הגדרת התפוקה הנדרשת מספקת המטרה את המסגרת התודעתית המכנסת מכלול סתמי של גורמים מבצעיים להקשר קוהרנטי של מערכת קונקרטית. יתר על כן, היא מאפשרת למפקד להגדיר בשלב התכנון את המשימות לגורמים הטקטיים, וכמו כן היא מאפשרת למפקדים בשטח לפרש ולעבד

מחדש באופן קוהרנטי את משימותיהם המקוריות בעת המפגש עם המציאות המבצעית האקראית. זאת ועוד, שיעור הדינמיות של מערכת או כושרה להשיג את

יעדיה ביעילות ייקבעו במידה רבה על־ידי יכולתו של המפקד לזהות את הניגודים הרלוונטיים הקיימים במערכת שהוא מופקד עליה ולהביא להשלמה בין הקטבים המנוגדים. במילים אחרות, היכולת להפוך את המתח בין הניגודים לנוסח משולב בהגדרת המטרה יוצרת את האיכות הייחודית של מערכת המונעת על־ידי מטרה.³

של האבחון והפירוק הארגוני שהוזכר מתבצע לאור המטרות והתפוקות המוגדרות על־ידי הרמות הממונות, שהינן "בעלי העניין" החיצוניים, אך בסופו של התהליך יש לנסח את המטרות מחדש עבור יחידות המשנה, שהן "בעלי העניין" הפנימיים.

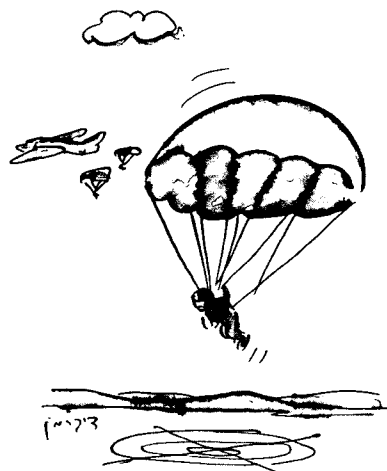
כך נוסחה המטרה במרחב הצפוני בעזה: "שמירת ביטחונם של התושבים והבטחת שלטון החוק באזור חבל עזה". ניסוח זה חייב היה לתת מענה למטרות של כלל כוחות הביטחון שפעלו במרחב (ושלא היו כפופים לחטמ"ר, אלא מתואמים בלבד). כדי להרפות את המתחים הפנימיים בין המנהל האזרחי, המחויב לתת שירותים לאוכלוסייה הפלסטינית, לבין השב"כ, המחויב לסכל פעילות חבלנית, ולבין משטרת ישראל, המחויבת לשמור על החוק ועל הסדר, הוגדרו שתי האוכלוסיות – הן הישראלית והן הפלסטינית – כלקוחות של החטמ"ר.

על־ידי הקביעה כי המטרה חייבת לכלול את החובה לשמור על שלטון החוק התאפשרו הפעולות נגד המבוקשים ונגד ארגוני הטרור כדי להעניק ביטחון לאוכלוסייה הישראלית, אך יחד עם זאת לא נפגעה האוכלוסייה הפלסטינית מענישה קולקטיבית ושרירותית. קיומם של חוק וסדר איפשרו – אך גם כפו – שגרת חיים תקינה של האוכלוסייה הפלסטינית באופן המשרת את המטרה הישראלית האסטרטגית.

לבסוף, תחת ראייה רחבה זו של גבולות החטמ"ר ומרכיביו חייבה השגת המטרה שינויים ארגוניים בתוך החטיבה המרחבית וקבעה את יחסי הגומלין בין זרועות הביטחון בדפוס של ספק־לקוח.

בבא"ח הצנחנים נוסחה המטרה באופן הבא: "מיצוי הפוטנציאל האיכותי והכמותי של מחזור הטיروנים במסגרת בניית המערכת הפלוגתית". מטרה זו נועדה להפחית את המתח שנוצר בין השאיפה של הרמות הממונות להישגיות הפרט ולהסמכת חיילים רבים ככל האפשר במסגרת הטירונות – גישה שחייבה להעתיק את מרכז הכובד של ההכשרה לסגל ההדרכה הקבוע של הבא"ח, שאינו מפקד על החיילים בפעילות מבצעית – לבין התפיסה של מפקדי הפלוגות, כי מדובר בשלב מרכזי של מיון החיילים ושל גיבוש המסגרת הפלוגתית

– תפיסה שהובילה למספר מורחקים רב יותר ולהישגיות אישית נמוכה. ההשלמה בין גישות אלה הושגה על־ידי הכפפת סגל ההדרכה הזוטר הקבוע של הבסיס למפקדי הפלוגות וחניכתם הישירה



הצג המטכ"ס של הרצף הארגוני

דו"ח הישגים

מס"ד מ.א. שדאות מחרוק בראור הקלע רימון מסלול רובאי 3 פרט כיתה רובאי 5

1	*	*	—	*	*	*	*	*	*
2	*	*	—	*	*	—	*	*	*

"מחרוק" — כינוי למסע * ציון עובר — ציון נכשל

להערכת המסגרת הפלוגתית תחת הכותרת "פלוגטוב" 13 הראשונים היו קריטריונים אובייקטיביים מדדים, שהתייחסו לפלוגה בשני מדדים: ציון ממוצע של כל הפרטים המרכיבים את הפלוגה (למשל, ציון ממוצע בבוחן רובאי 5) וציון של הפלוגה כמסגרת אחת (למשל בעת "הקפצה" פלוגתית או בעת עריכתו של "מסדר המפקד"). הקריטריון "מורל החיילים" מחדד את מושג הלקוח ואת חשיבות המשוב, ומכאן משקלו הרב בעת הערכת הפלוגה. שני הקריטריונים האחרונים המופיעים ברשימה הם סובייקטיביים ובאים להדגיש את המרכיב הבלתי מדיד בתחום הצבאי מעבר ל-13 הקריטריונים האובייקטיביים יחסית. פלוגה שהגיעה להישגים הגבוהים ביותר זכתה לגביע ה"פלוגטוב" במהלך מסיבת הסיום עם גמר הטירונות.

הנתונים נאספו ברמה הפלוגתית באופן ידני על בסיס דו"חות מפורמטים, ואלה רוכזו ועובדו באופן ממוחשב במשרד המפקד על-ידי מאבחנת המחקר. נתוני ה"פלוגטוב" יצרו בסוף כל מחזור את הממוצע הרבי-מחזורי, שהתייחס הן לכל יחידה בחטיבה והן לכלל הבא"ח והיה נורמת התייחסות מחזורית ושנתית. (ראו טבלת "פלוגטוב" בעמוד הבא).

חטמ"ר

כפי שנכתב, המטרה מספקת את המסגרת התודעתית לפעולה בהקשר קוהרנטי. היא מאפשרת למפקד להגדיר בשלב התכנון את המשימות, המהוות נקודות התייחסות מפורטות לגורמים הטקטיים. כמו כן היא מאפשרת למפקדים בשטח לפרש ולעבד מחדש באופן קוהרנטי את משימותיהם המקוריות בעת המפגש עם המציאות המבצעית האקראית. יחד עם זאת ללא יישומן התואם של המשימות הקרביות לא תושג המטרה שנקבעה.

לאחר שנקבעה המטרה במרחב הצפוני בעזה, התייחס השלב הטבעי הבא לגיבוש המשימות הקרביות.

במהלך 1992 קבעה האוגדה 17 מדדים להצלחת הפעילות — מדדים שייצגו היטב את התפוקות הנדרשות מכוחות צה"ל, אך לקו במספר דברים: העדר מדדים ברורים לתפוקות הנדרשות

של מפקדי הפלוגות בלבד (ולא של החיילים) על-ידי מפקדת הבא"ח. שינוי תפיסתי וארגוני זה הביא לעלייה במקצועיותם וברמת ביטחונם העצמי של המפקדים בפלוגות, ואלה יחד עם סגל ההדרכה הקבוע הביאו במשך הזמן לשיפור בהישגיהם של הטירונים ובמספר המסיימים את ההכשרה בהצלחה.

תהליך השתפרות מתמיד

ראייה כוללת היא הרציונל שממנו נגזרים הפרטים, אך היא אינה באה להחליף את הירידה לפרטים במהלך גיבושה של תוכנית הפעולה והעבודה. תהליך השתפרות מתמיד ישים בעיקר בתחומים שהטיפול בהם אינו יצירה חד-פעמית, אלא חוזר על עצמו שוב ושוב. לשם כך חייבים להקפיד על עקביות, על שימוש בכלים פשוטים ועל דו-שיח מתמיד עם הרמות הכפופות. המקרים שיתוארו יציגו את התהליך, המתרגם את המטרה שהותוותה לעשייה מדידה, המיושמת בשטח.

קביעת קריטריונים

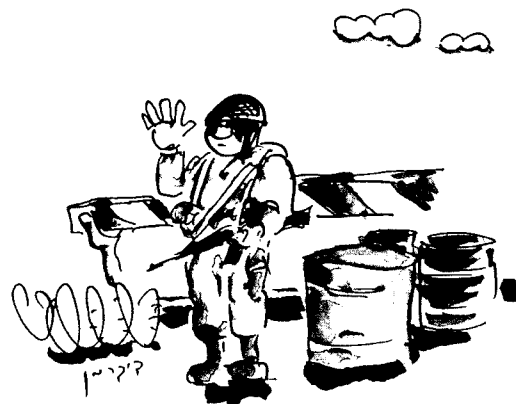
בא"ח

מהגדרתה של מטרת הבא"ח נגזרו שתי מערכות קריטריונים, שנועדו לשרת את שני הקטבים שהוצגו במקביל. מערכת אחת

כוללת 10 קריטריונים להישגי הפרט בכל תחומי ההכשרה בטירונות. שימוש בקריטריונים אלה מאפשר להסמיך את הפרט כבוגר הטירונות על-פי הישגיו המוכחים והמבוקרים ולא על-פי עצם שרידותו במסגרת הפלוגתית לאורך הטירונות כולה. (דבר זה אפשרי — ואף קורה במציאות — כאשר הפרט מקבל את ההסמכה, אף שבמשך רוב הזמן הוא לא השתתף בהכשרה, אלא בפעילויות השיור הפלוגתיות, כגון שמירות, תורנויות מטבח, תורנויות ניקיון וכו'). המעקב אחר ההכשרה בוצע

באמצעות דו"ח הישגים, שאותו הגיש מפקד הפלוגה אחת לחודש למפקד הבסיס (ראו טבלה לעיל).

מערכת הקריטריונים השנייה כללה 15 קריטריונים



נוטת האטרה הארחה הזכוני העלה

פלוגטוב

מס"ד	הנושא	% בציון	פל' א	פל' ב	פל' ג	פל' ד	בא"ח
1	רובאי 3	10	40.9	38.4	50.6	46	44
2	רובאי 5	15	71.41	85.7	73.1	81.6	79
3	בוחר חמאס	3	2.4	2.5	2.1	3	48
4	בחנים שבועיים	6	73.2	78	71	74.3	74.1
5	עברות בטיחות	3	2.9	2.3	2	2.6	2.75
6	הקפצה פלוגתית	10	80.5	84	80	65	77.4
7	% מורחקים	5	4.2	3.6	3.6	4.4	9.7
8	הפסד ימי אימון	3	1.2	1.3	1.1	1.5	687
9	תלונות מ"צ	1	1	1	0.9	1	0.92
10	אובדן ציוד	3	1.9	2.5	1.9	2.6	769
11	משפטים	1	0.3	0.1	0	0.7	0.28
12	מסדר מב"ס	10	84	89	89	75	84.4
13	מוראל החיילים	10	80	70	67.5	77.5	73.75
14	הערכת מב"ס	10	81.1	81.7	80	63.3	76.7
15	הערכת מטה	10	74.5	83.2	80	73.1	77.7
16	סה"כ	100	71.5	72.1	70.1	66	69.9

משאר זרועות הביטחון, אי-היכולת למדוד בפועל חלק מהמדדים, ערבוב בין מדדים לשיטה, העדר פעילות שיטתית לאיסוף, לניתוח וליישום של הנתונים הרלוונטיים למדדים אלה – פעילות שאותה חייב לבצע כל ארגון לומד.

כדי לגשר על פערים אלה נערכו דיונים אחדים במפקדת המרחב בהשתתפותם של נציגי זרועות הביטחון השונים, ובהם קבע כל נציג את המדדים הרלוונטיים לפעילותו באופן בר מדידה. בסך הכול נקבעו 18 המדדים הבאים:

- יירוט מבוקשים החשודים בפעילות חבלנית עוינת.
- תפיסת רעולי פנים.
- נפגעים בקרב חיילינו.
- נפגעים בקרב אזרחים ישראלים.
- נפגעים בקרב פלסטינים (ע"י ישראלים וע"י פלסטינים).
- מעצרים של שירות הביטחון הכללי.
- תפיסת אמצעי לחימה.
- תאונות דרכים צבאיות.
- הפרות סדר מאורגנות.
- תפיסת מייד אבנים.
- חדירות ויציאות ימיות.
- תאונות נשק.
- התנהגות לקויה.
- שיעור גביית המיסים (מס הכנסה וחשמל).
- שיעור הלומדים בבתי-הספר.
- אכיפת קנסות של בית-המשפט לתעבורה.

- ביצוע צווי מעצר על-ידי המשטרה.
 - פתיחה של תיקי חקירה משטריים.
- כמו כן נאספו נתונים נוספים – כגון על ימי עוצר וסגר.
- ניתן לראות, לדוגמא, כיצד המדדים ה', י"ג וט"ו ומספר ימי העוצר והסגר משרתים את הלקוח המקומי, בעוד שאחדים מהמדדים האחרים משרתים את הלקוח הישראלי. ישנם מדדים המשרתים את שני הלקוחות – למשל לכידת רעולי פנים, המונעת פעילות של ועדות ההלם, שהוציאו להורג תושבים מקומיים בחדש ששיתפו פעולה עם השלטון.
- לבסוף, המדדים של יירוט מבוקשים החשודים בפעילות חבלנית עוינת ויירוט של רעולי פנים, מעצרים של שירות הביטחון הכללי, תפיסת אמצעי לחימה, אכיפת קנסות, ביצוע צווי מעצר וגביית מיסי חשמל – כל אלה אפשריים רק באמצעות שיתוף פעולה בין גורמי הביטחון, כולם או חלקם.
- לאחר שהוגדרה המטרה, נקבעו במרחב הצפוני גם הכשירויות הרלוונטיות להצלחת הפעילות המבצעית. הכשירויות נקבעו על סמך ארבעה בסיסים:
- הלחימה במבוקשים היא היעד המרכזי והמועדף של כוחות הביטחון, ובו יש להתמקד.
 - האיומים בשטח הם בעיקר פעילות חבלנית עוינת, שבאה לידי ביטוי בפיגועי ירי, השלכת רימונים, הפעלת מטענים, יידוי בקבוקי תבערה, הפגנות המוניות, יידוי אבנים על כלי-רכב בצירים ראשיים.
 - האמצעים שבידינו לפיזור מפגינים: חצצית, נפ"ה (נ"י לפיזור הפגנות), מכלית מים לפיזור הפגנות וכדורי פלסטיק.

● שיטות הפעולה: פעילות מסתערבים, פעילות מושווית, הפעלת חוליות לאבטחת צירים ראשיים.

בסך הכול נקבעו 23 כשירויות – כגון בוחן בר-אור והפעלת ציוד ייעודי – ולהן נקבעו מדדים ואימון נדרש. בביצוע האימונים לשמירה על הכשירויות חויבו היחידות הקבועות של החטיבה המרחבית ויחידות שהגיעו לתעסוקה מבצעית לפרק זמן העולה על חודשיים. יחידות שהגיעו לתעסוקה קצרה יותר חויבו להגיש

דו"ח כשירות כדי לקבוע את אופי פעילותן ואת משימותיהן במהלך התעסוקה.

דפוס פעולת

ההשתפרות

לאחר שניתנו מטרה וקריטריונים, יש להבטיח את עמידת היחידה בהישגים הנדרשים. מטלה זו של המפקד היא מרכזית, משום שהיא הנותנת כלים בידי היחידה להשיג מימוש מלא של המטרה.

בא"ח

בבא"ח הצנחנים נעשה הטיפול בכל קריטריון בדפוס הבא: עבודה על פרטים, תחקור, הפקת לקחים ויישומם המהיר למעגל הפעולה הבא. להלן דוגמאות אחדות:

א. בוחן רובאי 3

בוחן זה מורכב משלושה נושאים: בוחני נק"ל עיוניים, מסלול מכשולים ו"אות הקלע". בבחינת נקודות הכשל של כל מרכיב, שנעשתה בשיתוף מלא של המפקדים ושל הגורמים המקצועיים המתאימים בבסיס, נמצאו הדברים הבאים:

בוחני נק"ל: נמצא שההדרכה סובלת מהבדלי רמות בקרב מפקדי הכיתות ומפקדי המחלקות, מהעדר עזרי לימוד אחידים ובכמות מספקת ומתנאים פיזיים קשים, כגון חום, קור ורעש, המונעים שליטה בתהליך הלמידה.

מסלול מכשולים: נמצא כי מתוך מגוון המכשולים שבמסלול ישנם שלושה שהם "צווארי בקבוק": טיפוס על חבל לגובה של 6 מטרים, מעבר קיר ומעבר "מקבילים". מדובר בשלושה תרגילים המחייבים בעיקר כוח ידיים וכוח בטן.

"אות הקלע": התברר כי הכישלונות בירי סטטי נובעים מאי-הטמעה של עקרונות הקליעה הטובה. הכישלונות בירי לאחר מאמץ נבעו בראש ובראשונה מכושר אירובי ירוד ומשרירי ידיים בלתי מאומנים, דהיינו חלשים.

לנקודות הכשל האלה נמצאו שני פתרונות: בוחני נק"ל ובוחני אימון.

על מנת לשלוט בתהליך הלמידה ולנצל את הניסיון שרכשו הטירונים טרם גיוסם בלמידה יחידנית בעזרת מחשב הוקמה בעזרת המפח"ש כיתת לימוד בת 28 עמדות מחשב, ובעזרת מתכנתים ממט"ח (המרכז לטכנולוגיה חינוכית) נבנו כ-20 לומדות אישיות בתחום הנק"ל. שינויים אלה הביאו בתוך מחצית השנה את הבא"ח ליכולת חדשה, שהתגלתה כיעילה יותר וגמישה יותר לאילוצי זמן ומסגרת. בעקבות הצלחה זו הוקמו מאוחר יותר כיתות דומות בבא"חים האחרים.

למסלול המכשולים ולאות הקלע, הסובלים מנקודות כשל דומות, נקבע בוחן/אימון, שנערך אחת לשבועיים, ואשר מכיל את שלושת המרכיבים שנועדו לחזק את הליקויים הבסיסיים: ירי למקבץ, הבוחן את יכולת הקליעה הסטטית, עליות מתח וכפיפות בטן, הבוחנות את כוח הידיים והבטן.

מייד לאחר שיושמו פתרונות אלה ניתן היה להבחין בתוצאות משופרות. אך ככך לא תם התהליך. בסיומו של כל מחזור נותחו הממצאים ויושמו לקחים נוספים.

ב. אחוז המורחקים

הקריטריון הזה נגזר באופן ישיר מהגדרת המטרה. ברמת הפלוגה אמור קריטריון זה לחזק את המעורבות, את האכפתיות ואת הקנאות של המפקדים הזוטרים להצלחתו של החייל בטירונות – תוך שמירה על פרופורציה נאותה בין ההשקעה בחיילים הבעייתיים לבין ההשקעה בכלל המחלקה. קריטריון זה גם היווה אתגר למפקדת הבסיס וחייב ראייה מערכתית עמוקה יותר עקב העובדה שבשונה מחיילות אחרים – בסיסי הטירונים של חיל הרגלים הם האחראים על הגיוס לעוצבה, ולכן הם מנהלים את מערכת המיון הנדרשת בהתאם לרמת ההתנדבות ליחידה. הבדל זה חייב לבדוק את התהליך כולו – לרבות שלב המיון והגיוס בבקו"ם.

הבדיקה בוצעה במספר שלבים, שאלה עיקרם:

● כלל המורחקים במחזור חולקו לשתי קבוצות שאותרו: האחת (45%) כללה את כל המורחקים שבעייתם התגלתה במהלך המיון, אך הם הורחקו בפועל בעטייה רק במהלך הטירונות.

השנייה (55%) כללה מורחקים שהגורמים להרחקתם מהטירונות לא התגלו במהלך המיון, או שהתעוררו מאוחר יותר, במהלך ההכשרה.

● בכל קבוצה דורגו הגורמים שהביאו להרחקה על-פי שכיחותם. נמצא כי 66% מקבוצת הלא מאותרים ו-53% מקבוצת המאותרים הורחקו עקב קשיי הסתגלות. 34% מהלא מאותרים

פאטאט



הורחקו עקב בעיה רפואית. רק 20% בקבוצת המאותרים הורחקו עקב בעיות ת"ש.

● מסקנות ראשוניות:

1. 55% מהמורחקים לא התגלו, ולכן יש לבדוק את תהליך המיון.

2. מורחקים לא מעטים אותרו במהלך המיון, אך למרות זאת התקבלו. לפיכך יש לבדוק את תהליך קבלת ההחלטות ואת שיעורי ההצלחה בקרב מי שהתגלו כבר בשלב המיון כבעייתיים, אך למרות זאת התקבלו לטירונות וסיימו אותה בהצלחה.

● בחינה שיטתית העלתה ארבע סיבות לאי איתורם של מורחקים פוטנציאליים כבר בשלב המיון:

1. הסתרת מידע על-ידי המתנדבים החל מההתייצבות הראשונה שלהם.

2. הסולם הצה"לי לבחינת קשיי ההסתגלות סובל מרזולוציה נמוכה מדי בכל הנוגע למיון מועמדים לצנחנים.

3. המי"מ המגייס סובל מעומס רב של ראיונות. יתר על כן, יכולתו לבצע ראיונות אלה נפגעת גם בשל מחסור בהכשרה.

4. מעט מדי ראיונות משלימים של אנשי מקצוע (פסיכולוג, קב"ן, רופא).

● הפעילויות שננקטו נוכח הממצאים:

1. המידע בתיק המלש"ב, שנצבר במהלך שני צווי הגיוס הראשונים, הועמד על-ידי אכ"א לרשות תהליך המיון והעשיר במידה ניכרת את כמות המידע המהימן שנמצא ברשות המעריכים.

2. צוות מקצועי בנה

סולם פנימי לדירוג קשיי ההסתגלות עבור כל מי שסווגו בסולם הצה"לי כמשוחררים לחלוטין מקשיי ההסתגלות ("00").

3. מי"מים נוספים הוכשרו כמראיינים ושולבו בעבודת המיון.

4. גובשה ויושמה תוכנית הדרכה, המאפשרת למי"מים המראיינים לצבור ניסיון עוד לפני כניסתם לעבודה המעשית.

5. קצינים מקצועיים רבים יותר (פסיכולוגים, קב"נים במילואים, רופאים) הוקצו לביצוע הראיונות המשלימים.

6. נבדקה ההתאמה בין ציוני המיון לבין הציונים שקיבלו החניכים עם תום הטירונות כדי לבחון את איכות המיון.

תהליך זה, שעודכן מחדש עם כל מחזור, הביא בתחילה לירידה דרסטית בשיעור המורחקים: מ-17% במחזור – שיעור

שאיפיון גם את הבאי"חים האחרים – לכ-7%. כמו כן חלה ירידה בשיעור המורחקים שאותרו מראש: מ-45% ל-20% בלבד. בעקבות תהליך זה תפסו הסיבות הרפואיות את מקומם של קשיי ההסתגלות בתור הסיבה המרכזית להרחקת טירונים מקרב הקבוצה של "הבלתי מאותרים", וההתמודדות עימן תתואר להלן.

ג. הפסד ימי אימון

כאשר איכות ההדרכה נשארת קבועה, קיים מתאם חיובי בין משך האימון לבין הרמה שאליה מגיעים הטירונים. לכן מדרבן מדד זה של רמת הפלוגה את מפקדי הפלוגות לעשות ככל שביכולתם לנצל במידה המרבית את ימי האימון העומדים לרשותם. בדיקה שערכה מפקדת הבסיס העלתה כי ימי אימון אבדו בשל שלוש סיבות:

1. 40% מימי האימון אבדו

בגלל בעיות רפואיות. בשל הדומיננטיות של גורם זה הוחלט להקדיש את מרב המאמצים לצמצום.

2. 32% מימי האימון אבדו

בשל תעסוקה מבצעית בלתי מתוכננת.

3. 28% מימי האימון אבדו

בשל תורנויות שונות (מטבח, ניקיון, שמירות).

מבין כלל הסיבות

הרפואיות שגרמו לאובדן ימי

אימונים – הדומיננטית ביותר

(בשיעור של 58%) הייתה שברי

מאמץ. אחריה (בשיעור של

29%) באו חוס ושלשולים.

הסיבות האחרות היו במידה

רבה ייחודיות לטירונות –

בעיקר הצורך להתאים

משקפיים ומדרסים.

בעקבות ממצאים אלה

שורטט תרשים הזרימה לטיפול

הרפואי בשברי מאמץ, וזוהו בו שני פקקים. העיקרי שבהם – בן

17.7 ימים בממוצע – הוא משך הזמן החולף בין ההגעה לרופא

מומחה ועד לחזרת החייל לאימונים. השני – בן 6.2 ימים –

הוא משך הזמן החולף בין הופעת הכאב אצל החייל ועד לפנייתו

למפקד או לחובש.

בניתוח הגורמים לפער הגדול ביותר (17.7 ימים) נמצאו

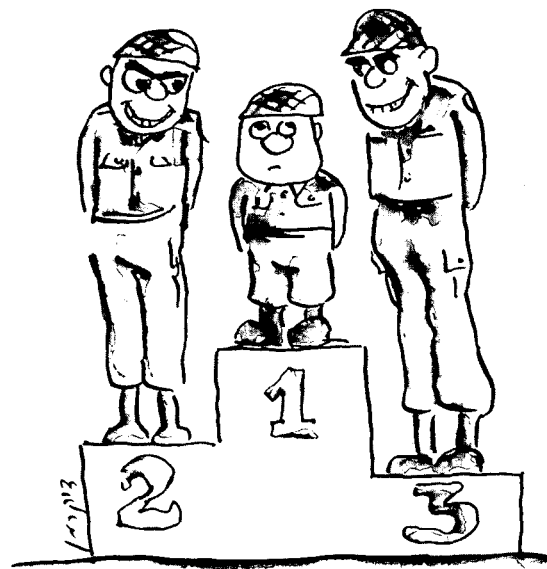
הממצאים העיקריים הבאים:

● היכולת של חר"פ לבצע מספר קטן בלבד של צילומי רנטגן

גרמה לכך שחיילים נאלצו להמתין זמן רב לתורם. לעיתים קרובות

אירע שחיילים נשלחו חזרה ליחידותיהם בלי שצולמו, והיה צורך

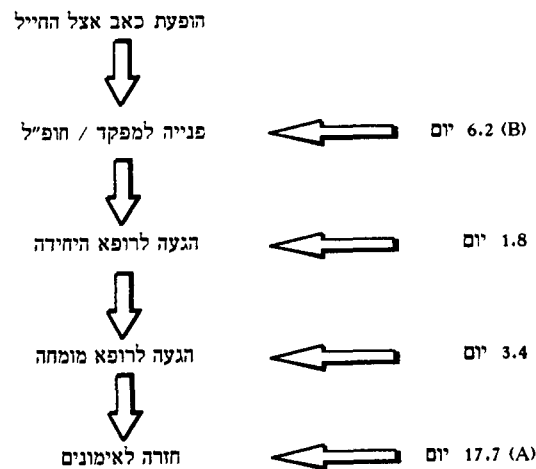
לשלוח אותם למחרת ליום נוסף של בדיקות.



הטבלות חקוקות על זמנות

- חר"פ סבל לעיתים קרובות ממחסור בחומר לצילומים, מבלי שיכול היה להודיע על כך מראש ליחידות. התוצאה: מספר רב של הפניות שווא ובזבוז זמנם של החיילים.
- מפקדים נוהגים – בניגוד לפקודות – להוציא חיילים שקיבלו ימי "ב" לפעילות "מוגבלת". זו לרוב מחריפה את הנזקים שכבר נגרמו לחיילים.
- יחד עם זאת נמצא שפרק הזמן הארוך בן 17.7 הימים כבר כולל את ימי ה"ג" המוקדשים למנוחה, ולפיכך הפער במקור הוא קטן יותר.

תרשים זרימה לטיפול בשברי מאמץ



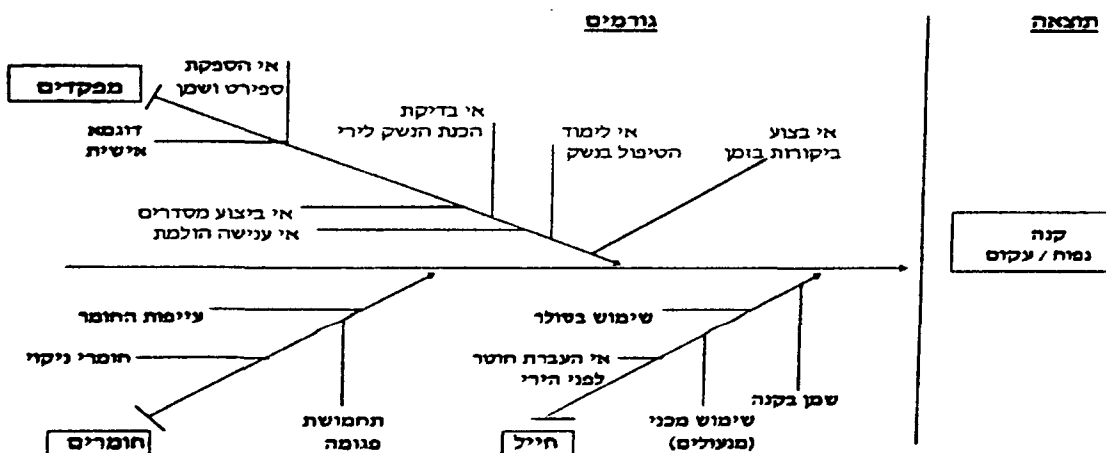
- דווקא הפער השני בגודלו – בן 6.2 ימים – התברר כחמור יותר, שכן הוא מתרחש בראשיתו של התהליך, כאשר כל דחייה בטיפול גורמת להחרפה מהירה של שבר המאמץ. יתר על כן, כפי שכבר צוין הפער הגדול יותר – בן 17.7 הימים – כבר מכיל את ימי ה"ג", ולכן הוא חמור פחות מכפי שנראה ממבט ראשון.
- ישנן שתי סיבות לכך שחולף כמעט שבוע בין הרגע שבו חש הטירון כאבים בגלל שבר ההליכה לבין הרגע שבו הוא פונה לרופא:
1. המוטיבציה הגבוהה בקרב הטירונים, המדרבנת אותם להסתיר מידע מחשש שיפסידו ימי אימון ויורחקו מהחיל.
 2. התנהגות זו מאפיינת גם חיילים ביחידות מובחרות אחרות.
2. התרבות היחידתית של הצנחנים הוקיעה פנייה לרופא ושידרה מסרים בנוסח "השמיים הם הגבול" ו"מה שלא הורג אותנו, מחשל אותנו".
- בעקבות ממצאים אלה יושמו ההמלצות הבאות:
- מתן ימי "ג" במקום ימי "ב" לחיילים הסובלים משברי מאמץ.
 - בשיחות שונות הודגש בפני החיילים כי עליהם לפנות לרופא מייד לאחר שהם חשים בכאב העלול להצביע על שבר הליכה.
 - רופא הבא"ח ערך בדיקות יזומות.

- בוצעה שיחת מפקד בנושא התרבות היחידתית, והודגש ההבדל בין הרווח בטווח הקצר (אימונם של חיילים שקיבלו ימי "ב", הסתרת מידע) לבין התועלת האמיתית לטווח הארוך (שיעור מורחקים קטן, פלוגה גדולה).
- הטלת עונשים מרתיעים על מפקדים שהוציאו לאימונים חיילים שקיבלו מהרופא ימי "ב".
- שופרו נוהלי התיאום עם חר"פ, וניתנה עדיפות לטירונים הצנחנים כאשר באו במרוכז לחר"פ לשם קבלת טיפול.
- כל הפעילויות האלה הפחיתו את אובדן ימי האימון עקב בעיות רפואיות ואף צימצמו את שיעור המורחקים בגלל שברי מאמץ.
- הבעיה של אובדן ימי אימונים בגלל תעסוקה מבצעית בלתי מתוכננת נפתרה לחלוטין בעקבות החלטת הרמטכ"ל באמצע 1991 לבטל את התעסוקה המבצעית לטירונים.

ד. אובדן ציוד

- שיפור נוסף שהוחלט להשיג הוא צמצום מספרן של התקלות בכלי הנשק על מנת להבטיח כשירות מבצעית למרב כלי הנשק בכל נקודת זמן תוך חיסכון במשאבים המוקדשים לביצוע התיקונים.
- להתמודדות עם התקלות בנשק היו מספר שלבים עיקריים:
- רוכזו ומוינו הנתונים על התקלות בכלי הנשק האישיים שאירעו במהלך מחזור אחד. התברר שבאותו מחזור אירעו 345 תקלות, ונמצא כי שלוש השכיחות ביותר הן שבר של יצוע הדורגל, שבר מתפס העץ וקנה נפוח.
 - עלות תיקון כל התקלות האלה הסתכמה ב־204,695 שקלים.
 - 90% מהוצאה זו נבעו מהצורך לתקן קני רובים נפוחים ועקומים, אף ששכיחותן של תקלות אלה מתוך כלל התקלות עמדה על 31%.
 - בדיקה, שבה השתתפו כל המפקדים, העלתה את הגורמים המרכזיים לתקלות אלה (ראו "תרשים דג" בעמוד הבא).
 - לנטרול הסיבות להיווצרות קנים נפוחים ועקומים, הפוגעים בכשירות המבצעית, נערכו המפקדים ליישום ההמלצות הבאות:
 - שיחת מפקד עם סגל המדריכים, שנועדה להגביר את מודעותם לחשיבות הרבה שיש לייחס לכשירות הנשק.
 - קיום מסדרי נשק קפדניים.
 - קיום נוהל מלא של הכנה לירי לפני כל מטווח ולפני כל תרגיל אש.
 - עריכת בדיקות חודשיות ושבועיות על-ידי נשק היחידה.
 - הדרכת מפקדים וחיילים כיצד יש לטפל בנשק.
 - עריכת ביקורות בפינות הטיפול בנשק מתוך מטרה למצוא שם חומרים אסורים.
 - הטלת עונשים מרתיעים במקרה של נזקים שנגרמו עקב רשלנות.
 - תחקור כל תקלה מסוג זה.
 - הקפדה על הספקת האמצעים המתאימים לטיפול בנשק.
 - יצירת תחרות בין הפלוגות בתחום של תחזוקת הנשק.
 - האמצעי: פרסום התוצאות.
- כבר במחזור שלאחר מכן ירדה כמות התקלות מ־345 ל־68

"תרשים דג" – הסיבות לקנה נפוח או עקום



דו"חות המ"מים מולאו ידנית ורוכזו במחשב של מפקדת הבא"ח באמצעות תוכנה ייחודית שנכתבה למטרה זו. אחת לחודש התכנסה ועדת הערכה בראשות מפקד הבסיס ובהשתתפות הפסיכולוג, הקב"ן, קצין ת"ש, קצין אימון גופני, רופא הבסיס, מד"ר הבסיס, מפקדי הפלוגות ומפקדי המחלקות. בפני הוועדה הונחו ריכוזי הנתונים המחלקתיים, הפלוגתיים והבסיסיים. הטיפול בנתונים אלה בוצע בשלושה שלבים:

בשלב הראשון נבדקו נתונים של כל מחלקה בהשוואה לפלוגה שלה ולכלל הבסיס. למשל, אם התברר כי אובדן ימי האימון במחלקה גבוה יותר מאשר בשאר מחלקות הפלוגה, בנה המ"פ תוכנית שטיפלה בסיבות לכך, או שניתנה למחלקה זכות קדימה בביצוע אימונים על חשבון מטלות, שהועברו למחלקות האחרות. אך אם התברר שהבעיה אינה רק של המחלקה, וכי הפלוגה כולה נמצאת במצב גרוע בהשוואה לפלוגות האחרות, הרי ששונה סדר הקדימות הבסיסי, ולפלוגה ניתן יותר זמן להתאמן על חשבון מטלות שהועברו לפלוגות האחרות.

במקביל לוועדת ההערכה פעל באופן שוטף פורום הרווחה, שכלל את קצין הרפואה הבסיסי, את הקב"ן, את הפסיכולוג, את קצין הת"ש, את החובש הפלוגתי ואת סגל המפקדים. פורום זה התכנס אחת לשבוע ודן בהמשך הטיפול הסוציאלי בכל אחד מהחיילים שאותו עלידי הוועדה או במהלך הטיפול השוטף המקובל.

דוגמא נוספת: אם התברר כי הציון הממוצע של המחלקה בתחום ההתנהגות נמוך מאשר בשאר המחלקות, נעשתה בדיקה לעומק כדי למצוא את הסיבה לכך, כגון הימצאות גרעין שלילי, המשפיע על כלל המחלקה. לאחר מכן גובשה תוכנית תיקון, שכללה שורה של צעדים. (ראו דו"ח מ"מ סיכומים בעמוד הבא). דוגמא: המספר 1.78 מתחת לסעיף סה"כ מד"ס פירושו שכל חייל ביצע בממוצע 1.78 שיעורי אימון גופני בשבוע. מכאן שהמחלקה לא עמדה במכסה, שהיא 5 שיעורי אימון גופני בשבוע. יכולות להיות לכך שתי סיבות:

(ירידה של כ-80%), ועלות התיקון של הנוקים ירדה מ-204,695 שקלים ל-21,030 שקלים בלבד (ירידה של כ-90%).

תהליך זה נמשך והורחב לכלל היחידות של עוצבת הצנחנים בשני סוגים של כלי נשק והביא לחיסכון של 1.25 מיליון שקל במהלך שנת העבודה 1992. על כך זכתה העוצבה בפרס קחצ"ר למצוינות.

ה. התנהגות נדרשת וטיפול בפרט

במסגרת הדרישה לרדת לפרטים ולבדוק אותם לעומק נערך דו"ח שבועי שכלל שש קטיגוריות, שהסתמכו על נתונים אמניים שנאספו בשיטתיות. איסוף הנתונים איפשר בקרה רגישה יותר על התנהגותו של כל חייל כפרט וכן על התנהגות הכיתה, המחלקה והפלוגה כמסגרות, וזאת במטרה לתקן בזמן את כל הליקויים ולמנוע את הידרדרותם.

שש הקטיגוריות הן:

1. התנהגות. הערכה סובייקטיבית של המ"כ/מ"מ את התנהגות החייל במהלך השבוע על מנת לזהות מגמה או אירועים חריגים בהתנהגותו.
2. אובדן ימי אימון. בקרה על כל חייל מתוך מטרה להבטיח שאין הוא שוהה במהלך הטירונות רק בתפקידי שמירה ותורנויות או בימי חופשה ומחלה ולראות את הקשר בין ימים אבודים אלה לבין מידת ההצלחה בטיירונויות.
3. עברות משמעת. זיהוי עברות המשמעת השכיחות לכל חייל ולכל מסגרת כדי להתמודד עימן ולהביא להפחתתן.
4. ענישה. זיהוי ומדידה של שיטות הענישה העיקריות ובדיקת השפעתן על תפקוד החייל ועל המסגרת.
5. שיעורי כושר גופני. מעקב אחר ביצועם של שיעורי הכושר הגופני ומציאת הקשר בין הביצוע להישגים.
6. מסעות. מעקב אחר כל חייל וחייל בעת המסעות – בעיקר כדי למנוע מצב של עומס יתר או של עומס בלתי מדורג, שהוא הגורם הראשי לשברי מאמץ בקרב חיילים.

דו"ח מ"מ סיכומים בלבד

פלוגה א מחלקה 1

סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ
התנהגות	אימון	שמירה	התחצ'ה	כוננות	ענישה	שבת	קדר	מד"ס	סה"כ
									מסעות

סה"כ למחלקה 1

3.9	0.8	0.2	0.34	0.22	0.21	0.22	0.20	1.78	0.87
-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------

1. העדר הגדרה אחידה לסגל ולחיילים מהי "שבירת שמירה".
2. התמקדות הסגל בתועלת לטווח קצר בלבד (הספק רב באימונים) גורמת לו "לעשות הנחות" בביצוע השמירות.
3. המפקדים והחיילים אינם מבינים במידה מספקת את חשיבותה הערכית והמבצעית של השמירה.
4. בקרת הסגל ומעורבותו בתוכנית השמירות לוקות בחסר.

לאחר שהוסק שאלה הן הסיבות המרכזיות, גובשו חמש המלצות, והן יישמו בבא"ח:

1. בעת הכנת הסגל לקראת הטירונות הוקצה זמן לקביעת הגדרות אחידות ולהסברת מהותה הערכית והמבצעית של השמירה.
2. נקבע כי יש להימנע משימוש מופרז בתורנות שמירה כעונש לחיילים. כמו כן הובהר לסגל כי יש להימנע מ"לשלוף" תגובה במקרה שחייל נתפס כשהוא "שובר שמירה".
3. נקבע כי יש לתכנן באופן קבוע את מעורבות הסגל בתוכנית השמירה ובביצועה.
4. נקבע כי יש להבהיר לחיילים את מהות השמירה ולהטיל עליהם את המשימה בהירות.
5. נקבע כי יש לשפר את תנאי השמירה של החיילים.

יישום המלצות אלה הביא לכך שבמחזור שלאחר מכן נרשמה ירידה של 40% במספר המקרים של "שבירת שמירה". כתוצאה מכך עלתה איכות השמירה בבסיס, והופחת הלחץ המיותר על החיילים כתוצאה מריתוקם למחנה בשבת. חשוב להדגיש: מקריאת דברים אלה עלול להיווצר הרושם כי מולאו דו"חות רבים, שיצרו עומס נוסף על הקצינים העוסקים בלאו הכי, אך המציאות היא שונה. הדו"חות שמולאו תוכנו בשיתוף פעולה עם המפקדים, ולכן השימוש בהם הוא נוח ומהיר. ריכוז הנתונים, עיבודם והפצתם נעשה על-ידי מאבחנת המחקר באופן ממוחשב. התוכנה נתרמה על-ידי איש מילואים של העוצבה, והיא הייתה פשוטה וידידותית.

1. המחלקה כולה אינה מקיימת שיעורי אימון גופני כנדרש.
2. חיילים רבים במחלקה אינם משתתפים בשיעורים מסיבות שונות.

ההתייחסות הייתה לא רק לציונים הכלל-מחלקתיים והכלל-פלוגתיים, אלא גם לציונים של כל חייל וחייל בנפרד. למשל, כל החיילים, שהציון הממוצע של התנהגותם היה נמוך מהנורמה (שגובשה במשך הזמן), רוכזו ברשימה אחת. ציונו של כל חייל כזה נבדקו מדי שבוע, ועל-פיהם ניתן היה ללמוד אם החייל מידרדר בעקביות, או שהוא התחיל את הטירונות בצורה גרועה, ומאז הוא מצוי בתהליך של השתפרות.

לנתונים אלה ואחרים יש משקל רב, אך ככלל הפוסק האחרון הוא המ"מ, ודעתו היא שקובעת בסופו של דבר אם החייל יובא לוועדת הרחקה, או שניתן להסתפק בהערה תוך הנחיית הסגל לרכז מאמץ מיוחד בהכשרה של אותו חייל.

תהליך זה נועד להבטיח את זיהוי הבעיה מוקדם ככל האפשר, עוד לפני שהיא מחמירה, וכן כדי למנוע בזבוז משאבים כתוצאה מהשקעת יתר בחיילים, שקלושים

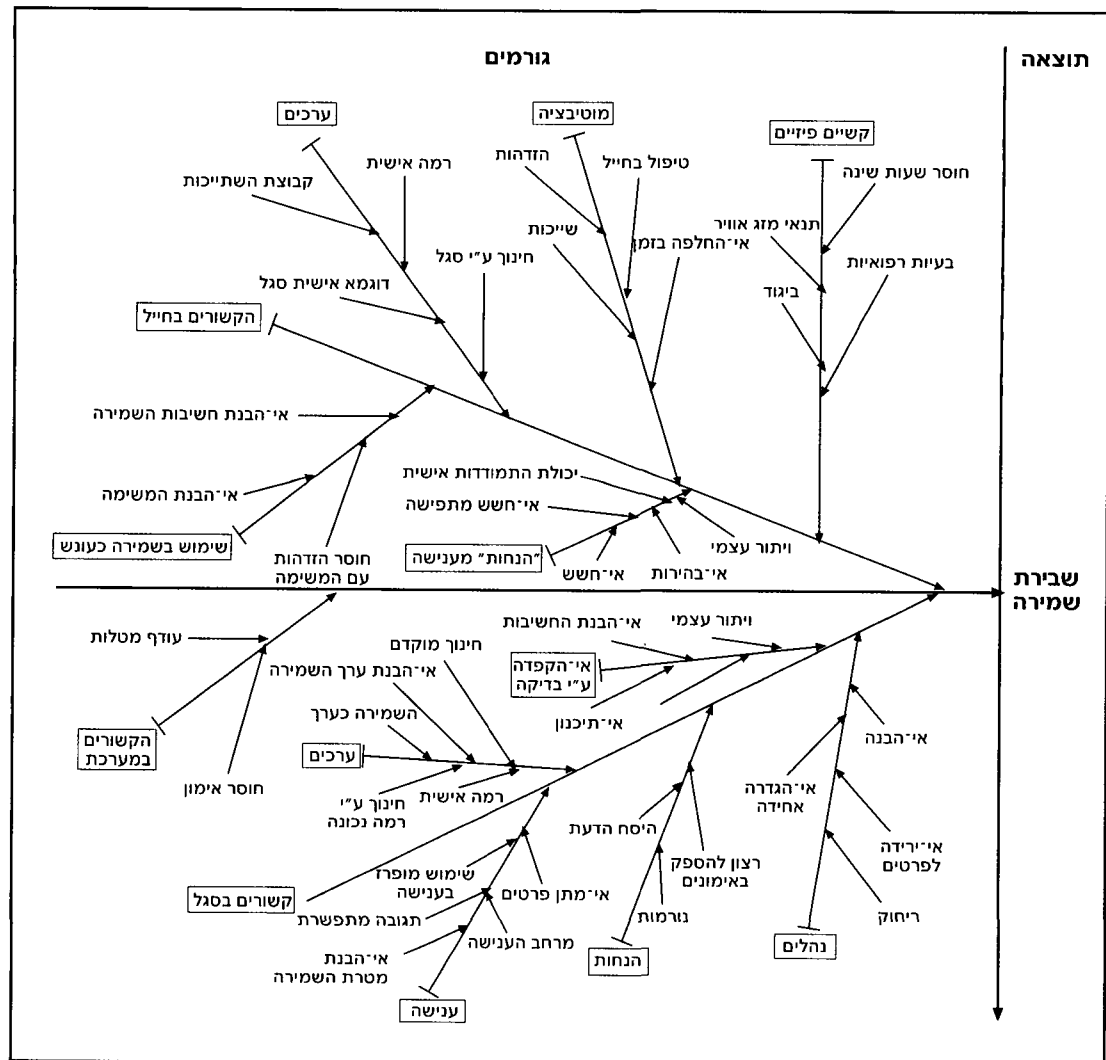
סיכוייהם לסיים את הטירונות בהצלחה. השקעת שווא כזאת נעשית תמיד על חשבון כלל המחלקה.

מעבר לטיפול המחלקתי והאישי נעשה טיפול כלל בסיסי. למשל, בבדיקת הנתונים נמצא כי מספר החיילים, שרותקו לבסיס במהלך חופשת השבת, הוא גבוה במיוחד.

משיחות עם חיילים התברר כי חופשת השבת היא הגורם מספר אחת בהפגת לחץ האימונים ובהגברת המוטיבציה להתאמן. לפיכך החלה בדיקה פרטנית של הגורמים ל"שבירת השמירה", שאובחנה כסיבה העיקרית לריתוק חיילים במהלך חופשת השבת. אובחנו ארבע סיבות עיקריות, המובאות בתרשים שבעמוד הבא. ארבע סיבות אלה הן:



תרשים: הסיבה ל"שבירת שמירה"



ואופי פעילותו, ניתן לראות דפוס שונה של תהליך ההשתפרות. בעקבות הגדרת המטרה נקבעו במרחב הצפוני הקריטריונים להצלחה והכשירויות הרלוונטיות להצלחת הפעילות המבצעת. כך ניתן היה להתמודד עם הכשלים ועם האילוצים.

הכשלים והאילוצים

בתהליך של אבחון ארגוני, שהתבסס על ראיונות פתוחים של כל בעלי העניין הפנימיים בחטיבה המרחבית (מפקדים ביחידות המשנה וקציני מטה) ושל בעלי העניין החיצוניים (באוגדה, בפיסוד ובזרועות הביטחון האחרות) זוהו בעיות אחדות:

- זמן תגובה: הבעיה המרכזית של החטמ"ר. סדר הפעולות של הכוחות בשעת פיגוע היה אומנם מסודר ומהיר יחסית, אך ניצול המידע המודיעיני לפעילות יזומה לקה בחסר.

- תיאום פעילויות משותפות. הבעיה התגלתה בביצוע

ריכוז הנתונים איפשר לכל מ"מ ומ"פ לקבל על-פי דרישתו כל עיבוד שביקש – נוסף על הפצה שבועית קבועה של כלל הנתונים, ששימשו בסיס לישיבה השבועית של המ"פ"ם.

יכולת זו לקבל נתונים בכל חתך רצוי הביאה לייעול גם בתחום המנהלה והלוגיסטיקה. למשל, תיקוני נשק ונעליים, החלפת ציוד והגשת אוכל מוצעו במהירות רבה יותר מאשר בעבר. מדובר בשינוי שהוא גם מנטלי: פתרון של רוב הבעיות שוב לא נתפס כתלוי בגורמים חיצוניים בלתי נשלטים, אלא בגורמים הפועלים במסגרת הבסיס. וכאשר התעוררו בעיות, שפתרון הוא באמת מעבר לכוחו של הבסיס, נרתמה המערכת החיצונית ביתר רצון להגשת סיוע. כך, למשל, נרתמה מפקדת חילות השדה כדי לבנות בבא"ח מחלקת הדרכה בעזרת מחשב. בדרך זו נפתרה בעיית הלמידה של נק"ל באופן מעמיק.

חטמ"ר

במרחב הצפוני ברצועת עזה, השונה מבחינת הרכבו, סביבתו

פעולות יומיות משותפות, שחייבו שיתוף פעולה של כמה כוחות ביטחון. מספרן של אלה היה מועט, והן סבלו מקשיי תיאום.

● **מחסור בכוחות מיוחדים.** מחסור זה פגע ביכולת למצות את המרב מהמידע המודיעיני שעמד לרשות החטיבה המרחבית במלחמתה במבצעי הפיגועים.

● **תפוקה נמוכה.** משימות שגרתיות באו לעיתים קרובות על חשבון משימות מבצעיות. השיעור הנמוך של הפעילות המבצעית מתוך כלל הפעילויות של החטיבה מוסבר על-ידי שני גורמים: 1. הצורך להקצות כוחות גדולים לשמירה על מספר רב של מתקנים.

2. בשל הצורך לבצע מספר רב של ליוויים מחוץ לגבולות הגזרה של היחידה שהו מרבית הסיורים הרכובים מחוץ לגזרתם.

ההתמודדות בכשלים ובאילוצים –

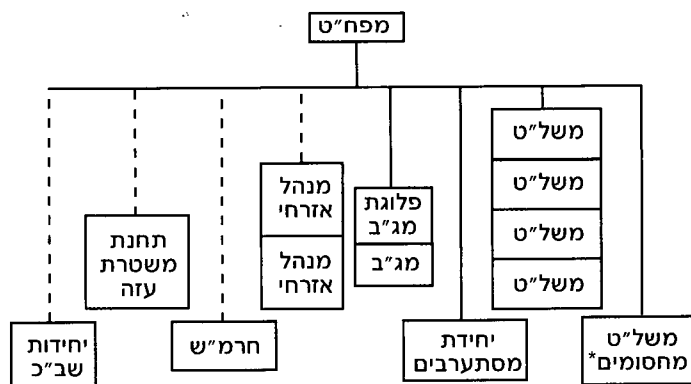
שינויים מבניים

כדי שניתן יהיה להתמקד בעיקר – דהיינו ביירוט מבוקשים ובקיצור זמן התגובה לפעילות נגדם – הונהגו שינויים במספר שלבים, שבסופו של דבר הביאו לשינוי מערכתי-מבני.

בשלב הראשון נבדקה שרשרת הדיווח והטיפול באירועים השונים המתרחשים בגזרה, ונמצא כי סמכותן של יחידות המשנה הייתה מוגבלת, והרמה המכרעת להפעלת כוחות הייתה מפקדת החטיבה.

בשלב השני מופו היחידות הקבועות במרחב על-פי הכשירויות הנדרשות, ונמצא כי אלה המסוגלות לתת מענה לצורך לייטר מבוקשים נמצאות בשליטתה הישירה של החטיבה. כמו כן נבדק המבנה הארגוני של החטמ"ר, ונמצא כי הוא בעל מבנה ארגוני פונקציונלי (ראו התרשים שלהלן).

החטמ"ר במבנה הישן הפונקציונלי



כפיפות מבצעית
תיאום

* מפקדת שליטה מחסומים ארז היא משל"ט משימתית לאיזור מחסום ארז, המטפלת בעיקר ביציאת פלסטינים לעבודה בישראל. לצורך זה מוקצים לה לשעות השיא כוחות מג"ב וצוות מנהל אזרחי, ובמחסום עצמו ממוקמת נקודת משטרה.

מרחב החטיבה חולק לגזרות משנה, שאינן חופפות בשטחיהן את ארבעת כוחות הביטחון (צה"ל, שב"כ, משטרת ישראל והמנהל האזרחי). לכן התיאום התאפשר אך ורק ברמת החטיבה – עובדה שזוהתה כגורם המרכזי לזמן התגובה הארוך. חיסרון זה גרם לבזבוז ניכר של זמן ושל תשומת לב המפקדים.

כדי לתקן מצב זה נבחנה האפשרות לשנות את מבנה המרחב מפונקציונלי לפרויקטלי. מבנה פרויקטלי נהנה משני יתרונות בולטים: חיסכון בתיאום ולכידות קבוצתית סביב התפוקה. המגרעת העיקרית שלו היא עלות הכפילות.

נוכח היתרונות והחסרונות התיאורטיים של שני מבנים אלה – הקיים והאלטרנטיבי – נבחנה האפשרות להנהיג שינוי במבנה הארגוני של המרחב על-פי שלושת הגורמים הבאים:

1. **נדיירות המשאבים.** בבדיקת התקנים והמשימות נמצא כי מחסור במשאבי כוח אדם קיים בעיקר בקרב זרועות הביטחון הנלווים. 2. **איכות המפקדים וניסיונם.** בניגוד למרחבים האחרים בשטחים התקיימו במרחב הצפוני – באופן ייחודי – שלוש מפקדות שליטה גדודיות קבועות. כלומר, המפקד – בדרגת סא"ל – ושאר הקצינים העוזרים ממלאים את תפקידיהם במשך שנה עד שנתיים. פרק זמן זה מקנה ניסיון רב לאנשיה של מפקדת השליטה ומסייע להתגבר על המכשול העיקרי בדרך ללמידה ולשיפור מתמשכים בצה"ל: התחלופה התכופה של מפקדים. חיסרון זה בא לידי ביטוי באופן חריף ביותר באינתיפאדה, שבה הוצבו הכוחות בדרך כלל לתעסוקה מבצעית למשך תקופה קצרה בלבד. שתי הגזרות הגדודיות האחרות במרחב היו מאוישות באופן הבא: גדוד סדיר בתעסוקה בת חודשים אחדים וגדוד מילואים לתעסוקה קצרה.

3. **אילוצי הסביבה.** האילוצים סבבו סביב הלקוחות וסביב האיומים בגזרה. ראוי לציין כי מסוף 1992 עבר הדגש מהפרות סדר לפעילות חבלנית עוינת בנשק חם.

לאור הממצאים והמסקנות שהוצגו הוחלט לשנות את המבנה הארגוני על-פי העקרונות הבאים:

1. חלוקת החטיבה המרחבית לגזרות משנה אחידות ככל שניתן, כך שיחידות המשנה של זרועות הביטחון יהיו אחראיות על אותו תא שטח. 2. התיאום בין כל זרועות הביטחון לפעילות היומיומית השוטפת הועבר לאחריותן של מפקדות השליטה הגדודיות. 3. היחידות החטיבתיות העצמאיות – חרמ"ש ומג"ב – הועברו לכפיפותן של מפקדות השליטה הגדודיות. 4. מגזרת האחריות של גדוד המילואים הוצאו השטחים הבנויים, המחייבים שיתוף פעולה עם שאר זרועות הביטחון, והיחידה הוגדרה ככוח ליווי לכל הגזרה החטיבתית. פעולה זו צימצמה לאפס את מספר הסיורים של היחידות המרכזיות מחוץ לגזרותיהן.

5. לתחנה של משטרת ישראל בעזה הוקצו חיילים עבר משימות השמירה במתקנים, ותמורתם הוקצו למפקדות השליטה שוטרים שחזרו למלא את תפקידי השיטור הנדרשים. דהיינו הוקמו נקודות משטרה במשל"טים.

ניתן לסכם את כל השינויים שחונהגו בגזרה על-פי הטבלה

הבאה, המציגה את המבנה הפרויקטלי של המרחב על-פי הפונקציות הנדרשות להשגת התפוקות שנקבעו. מהלכים אלה הפכו את המשל"טים ליחידות אוטונומיות בעלות מרב הכלים והכוחות לביצוע הפעילות המבצעית השוטפת באופן עצמאי לגמרי (ראו את התרשים שלהלן).

המבנה הפרויקטלי של החטמ"ר

מפקדת שליטה	פונקציה	אורנים (ג'בליה)	עיר (מדינה)	חוף (נאצר)	אלקיים (אלקובה)
שב"כ	מנהל אזרחי	נפה	נפה	נפה	
משטרת ישראל	משטרת הגבול	נפת ג'בליה	קמ"ט מנפ"ת עזה	קמ"ט מנפ"ת עזה	
כוח מיוחד	צה"ל	נקי ג'בליה	נקי מדינה	מתוך התחנה	
		פלוגה	פלוגה	עפ"י הקצאה	
		ימ"ס	ימ"ס	חרמ"ש	
		פלוגות	פלוגות	פלוגות	פלוגות

השני – ותוך שיתוף פעולה מלא עם מג"ב – הוכשרו חיילים נוספים עבור יחידת המסתערבים, שגדלה מאוד. כמו כן הוכשרו לפעילות מוסויות פלוגות מג"ב רגילות וכוחות נוספים.

● **הסיוור המשולב**, משימות המשטרה והמנהל האזרחי בצעו על-פי רוב בליווי סיוור צבאי – שיטה שהצריכה נהגים, כלי רכב וחייילים רבים, ואלה נמצאו במחסור תמידי. לפיכך אוחדו הסיוורים לסיוור משולב, שכלל רכב אחד (מאוחר יותר שני כלי רכב) בהרכב שכלל מפקד, חוליה צה"לית, שוטר וקצין מנהל אזרחי. סיוור משולב זה היה יוצא למסלול, שכלל את משימותיהם של כל הכוחות על-פי תוכנית העבודה השבועית והיומית.

הסיוור המשולב נתן מענה מיידי לאירועים מזדמנים, שעה שכל נציגי הכוחות טיפלו באירוע במקביל מול המפקדות. דבר זה קיצר מאוד את זמן התגובה. כמו כן הרתיעו הגייפים הצבאיים עבריינים פליליים. אלה חששו שבכל גייפ נמצא שוטר, שבסמכותו לרשום דו"ח, או קצין מנהל אזרחי, שבודק את תשלום המיסים או את תקפות הרשיונות. הרתעה זו תרמה רבות לאכיפת החוק והסדר בעיר.

פעילויות נוספות בראייה כוללת

לאור הגדרת המטרה והשינוי בדפוסי העבודה בוצעה הפעילות לטווח ארוך תוך ראיית האינטרסים של שני הקבוצות. להלן דוגמאות:

"מבצע סדר מנהל"

פקקי תנועה הקשו על כניסה של כוחות צה"ל לאיזור, ובשל כך קל היה לגורמים עוינים לפעול בתוך מרכז עזה. בדיון, שבו השתתפו נציגים של כוחות הביטחון, נמצא כי הפקקים נגרמים בראש ובראשונה בגלל השתלטות של רוכלים ניידים על צירי התנועה. לכאורה ניתן היה לסלק את הרוכלים, אלא שצעד זה היה פוגע בפרנסתן של מאות משפחות והיה מחייב נוכחות מתמדת של כוחותינו למניעת חזרתם לכביש. לפיכך התקבל פתרון יסודי יותר, שכלל את המרכיבים הבאים:

1. הפיכת כל צירי התנועה במרכז העיר לחד-סטריים באמצעות שילוט מתאים, תוך התחשבות בסוחרים, בבתי-החולים ובמבני הציבור האחרים.
2. העתקת שוק הרוכלים לשוק המרכזי.
3. בניית שוק חלופי במנותק מהציר הראשי והעברת שוק הרוכלים נוסף אליו.
4. סלילת חניון משאיות והקמתה של תחנת מוניות מוסדרת במנותק מהכביש הראשי, אך עם כניסות ויציאות מוסדרות אליו.

המעבר למבנה זה כלל מספר שינויים בדפוסי הפעולה. להלן עיקרם של שינויים אלה:

- ישיבות הפעילות במפקדות השליטה הגדודיות נעשו בהשתתפות כל כוחות הביטחון.
- משימות המנהל האזרחי ומשטרת ישראל נקבעו על-ידי המושל ומפקד התחנה ושולבו במשימות הצבאיות היומיומיות.
- קשרי העבודה הישירים בין מפקד היחידה של השב"כ לבין מפקד מפקדת השליטה/גדוד הביאו לקשר רציף גם ברמות הנמוכות, ועיקר העבודה נעשתה במגעל הזה.
- הישגיה של מפקדת השליטה נבחנו לאור כל המדדים ולא רק אלה הצבאיים.
- השוטרים עברו ללון בנקודות החדשות, וחיללי האבטחה עברו לתחנת המשטרה.
- הדו"חות היומיים שהופקו על-ידי כל כוח הועברו לשאר הכוחות להשלמת הפרטים וליצירת תמונה שלמה יותר.
- תכנון המבצעים ותכנון הפעילות היומיומית (סיוורים, תצפיות) נעשו על-ידי כל כוחות הביטחון על-פי כלל הצרכים.
- השינויים לא היו כרוכים בעלויות כלשהן, ואף הביאו לחיסכון בעלות התפעול.

אילוצים נוספים ושבירתם

המבנה הארגוני החדש יצר את קבוצת המשימה האופטימלית להתמודדות עם האיומים המבצעיים. פתרון מבני זה נתמך על-ידי אמצעים נוספים, שנתנו מענה לשאר האילוצים.

- **המסתערבים**. יחידת המסתערבים נסמכה לוגיסטית על מפקדות מג"ב והחטיבה, ולכן לא הייתה לה תקורה לוגיסטית. מחייליה נחסכו עבודות שמירה או תורנות, והם הופנו אך ורק למה שצה"ל הגדיר כמשימה המרכזית – יירוט מבוקשים. בשלב

5. פרסום, הסברה ואכיפה מוגברת על-ידי כלל כוחות הביטחון במשך חודש ימים.
הפלסטינים שמרו על סדרי תנועה אלה גם לאחר שהעיר עברה לשליטתם.

”נוהל עוקף”

במהלך החודשים האחרונים של 1993 בוצעו פיגועים באמצעות כלי רכב – למשל התנגשות של משאיות ברכב ישראלי נושא לוחיות זיהוי ישראליות או פיצוץ מכוניות תופת. הציר העיקרי שבו בוצעו פיגועים אלה היה ”עוקף עזה”, שהוא הציר הראשי לתנועת ישראלים. לאחר שנבדקו שעות התנועה של כלי הרכב השונים – של התושבים הישראלים והפלסטינים – נמצא פתרון: הטלת איסור על תנועת כלי רכב כבדים על הציר העוקף בשעות, שבו עמוס הציר בכלי רכב ישראליים. האיסור פורסם בשילוט ברור על הציר.

השעות שבהן הוגבלה התנועה צומצמו במכוון כדי לא לפגוע

4-6 בבוקר ויוצרת עומס עצום בפרק זמן קצר יחסית. שיטת העבודה במחסום מחייבת למצוא איזון בין שני אינטרסים מנוגדים – של האוכלוסייה הפלסטינית (לעבור במחסום מהר ככל האפשר) ושל תושבי ישראל (לבצע בדיקה ביטחונית קפדנית ככל האפשר). נוסף על כך יש לקחת בחשבון אילוצים קשים הנובעים ממחסור בתקציבים: כביש צר ממחסום ארז ליד-מרדכי, כוח אדם מצומצם, מספר מועט מהנחוץ של עמדות בדיקה ושל מכשירי בדיקה.

מרבית האילוצים האלה זכו לטיפול מהיר, יחסית, שצימצם את זמן ההמתנה לאדם. למשל, נבנו עמדות בדיקה נוספות, תוגבר כוח האדם, והותקנו מכשירי בדיקה נוספים ושערים מגנטיים. אך כל אלה עדיין לא מנעו את הריכוז הרב של פלסטינים בו זמנית בתא שטח קטן.

המענה לבעיה זו היה ריכוז האנשים בקבוצות קטנות בהתאם לנקודות המעבר בתהליך היציאה לעבודה. בתור התחנה הקובעת נבחרה זו האחרונה, שממנה יוצאים כלי הרכב לישראל. כלומר, בנקודת הבדיקה במעבר, שהיא הקריטית ביותר בגלל האיומים האפשריים, התרכזו רק מעט פלסטינים, מה שאיפשר בדיקה קפדנית ללא הפעלת לחץ על הבדקים. בכל תחנה אחרת, בנקודות הפריקה ובציר התנועה הרגלי מוקם צוות בדיקה שוויתר את התנועה בהתאם למספר האנשים בתחנה שלפניו.

שיטה זו העבירה למעשה את המחסום לנקודת הביקורת הראשונה, שמוקמה הרחק מצוותי הבדיקה, וצימצמה את האפשרות לפיגוע של ישראלים בפועלים הפלסטינים ושל פלסטינים בישראלים.

התוצאות: זמן ההמתנה של כל פלסטיני נותר בעינו, אך חל שיפור באיכותה של הבדיקה הביטחונית, ופחתו האיומים הפוטנציאליים על הישראלים ועל הפלסטינים היוצאים לעבודה בישראל.



מחויבות המפקד

לסיכום אתן המלצות בשני מישורים: האחד מעשי – ברוח הדו"ח המסכם של הצוות לשיפור ולהטמעת האיכות והמצוינות בצה"ל – והאחר תרבותי וארוך טווח. לדעתי יש ליישם את העקרונות הבאים:

- על המטכ"ל להנחיל את נושא האיכות והמצוינות בכל שדרות הפיקוד של הצבא בתהליך שעיקרו קיום מעקב ותהליכי שיפור, שהוגדרו כבעלי ההשפעה הגדולה ביותר על השגת המטרות של צה"ל.

- יצירת סביבה מדרבנת איכות על-ידי קביעת נורמות ומדדי פעולה וכשירות, ייצוב גרף התעסוקה המבצעית והאימונים, השוואת מצבות לתקנים בכל תחומי המשאבים, מתן עדיפות ליחידות

במשאיות נושאות התוצרת החקלאית, היוצאות השכם בבוקר לישראל ולירדן. הקטע העוקף שנסגר התמשך במקביל לציר תנועה חלופי בתוך עזה, וזרימת התנועה בו שופרה על-ידי הסרת כל נקודות המחסום של כוחותינו ועל-ידי הצבת שוטרים להכוונת התנועה כדי למנוע פקקים בצמתים הראשיים. הנוהל הזה איפשר תנועה בטוחה יותר לישראלים ללא פגיעה מיותרת בתנועת האוכלוסייה המקומית.

”בדיקת בזמן” במחסום ארז

מחסום ארז הוא נקודת יציאה לכ-20 אלף פלסטינים, היוצאים בכל יום לעבודה בישראל. התנועה הזאת מתנהלת בעיקר בשעות

הקצה והקצאת סלי משאבים למפקדים, שיש בהם חיבור של סמכות ואחריות – סלים המאפשרים חופש פעולה והחלטה ניכרים.⁴

● גם על הפיקודים ועל הזרועות – נוסף על המטכ"ל – להנחות ולכוון לערך האיכות והמצוינות כחלק מהמדיניות להשגת מטרות. יחד עם זאת יש לאפשר לכל יחידה להתאים בעצמה את הגישה ואת עקרונותיה. זאת בשל השוני הרב באופי, במטרות ובשגרת היחידות כפי שתואר במאמר זה. כך יישמר העיקר –



יתר על כן, אין מרכיב ואין אדם – לרבות מנהל – שאין להם תחליף. לכן פיתוח תודעה כרוך במישור השני של ההמלצות – המישור התרבותי. מישור זה מחייב ראייה ארוכת טווח ומתנה את יכולת היישום של כל הפעולות הפרקטיות. כי איכות ומצוינות כערכים אינם יכולים להיטמע בפקודה.

על המטכ"ל לקבוע תוכנית עבודה רב-שנתית, הכוללת שינוי תפיסות ושינוי התנהגות – תוכנית שתעניק לגיטימציה לשינויים המוצעים. שינוי תרבותי זה פירושו תפיסה אחרת של המפקדים את תפקידם. עליהם לבדוק מחדש את תרומתם הייחודית והאישית לאיכות הביצוע. עליהם להבטיח את השגת המטרות תוך גילוי מחויבות עמוקה לפיתוח ולחניכה של פקודיהם. עליהם להימנע מריכוז סמכויות ומהגברת הפיקוח עד כדי סירוס הפקודים. במילים אחרות, על מפקדים להימנע מלהיות מעורבים בכל תהליכי קבלת ההחלטות, להפסיק להיות היחידים שמקבלים ומפיצים מידע ולחדול מלהיות צומת בכל קשר בין יחידות הביצוע למטה.

מעל לכול, תרבות זאת משמעה האומץ לחשוף ליקויים ולהיענות לשינויים הנדרשים ללא רתיעה מהלחץ המערכתי לשימור המצב הקיים. שינויים אלה ייצרו תרבות ארגונית, שתביא להנעת כל צה"ל ולרתימתו לתהליך האיכות והמצוינות. כיום יש מספר איים של מצוינות, שיש לפעול לחברם ליבשת. על הפעולה להיעשות במהירות תחת תפיסה כלל-צה"לית, שאם לא כן ישנה סכנה שאיים אלה יישטפו.

נראה כי כיווני הפעולה, שהוצגו על-ידי צה"ל בינואר 1999 לשינויים בו ולארגונו מחדש, מעידים על ניצני התפיסה המוצגת במאמר, אך המבחן יהיה ביישום, בהשתפרות מתמדת ובשינוי בתרבות הארגונית.

מקורות

1. בועז רוטן, T.Q.M. בגישת הניהול הממוקד, **משאבי אנוש**, דצמבר 1992.
2. שאול אריאלי, להתחיל ברגל ימין, **מערכות** 338, אוקטובר-נובמבר 1994.
3. שמעון נווה, **מטרה-משימה, רשימות על מושגים מערכתיים**, מכללות, יולי 1996.
4. רא"ל (מיל') אהוד ברק בהרצאה שנשא בפני כנס תעשיינים בגן אורנים, מאי 1993.
5. יצחק אדיגיס, **צמיחה והתחדשות בארגונים**, המרכז הישראלי לניהול, הוצאת עתרת, 1991.

השגת המטרה – ואילו האיכות והמצוינות יתקבלו רק כערכים וככלים להשגתה.

● על הנושא להיכלל בכל קורסי הפיקוד כחלק אינטגרלי מהטמעת ערכי הפיקוד.

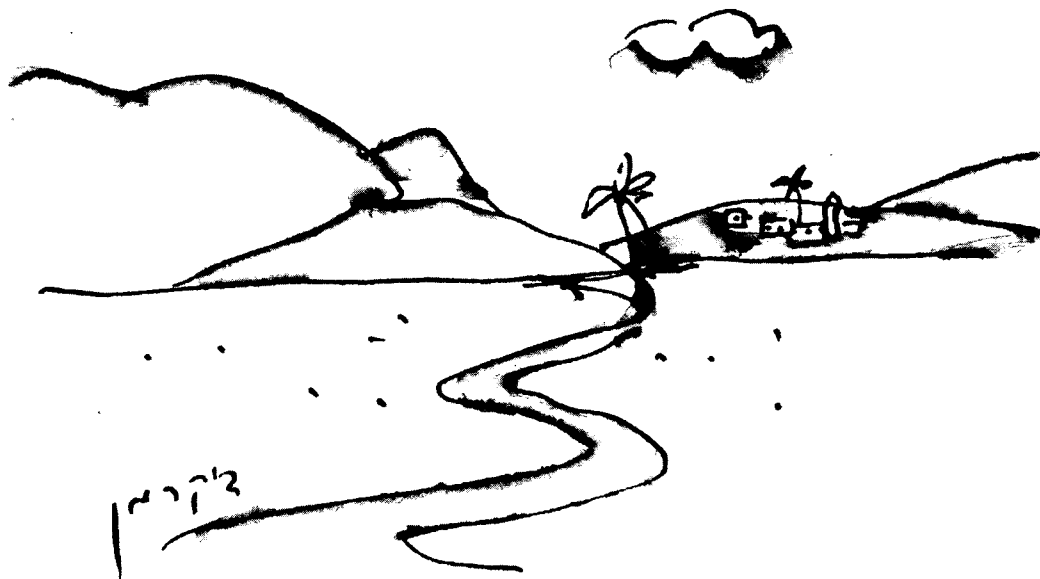
● יש לתגמל באופן ברור את האיכותיים ואת המצויניים.

שינוי תודעת תרבות

אך אין בכך די. לא בתכליתיות של מפקד שיודע מהו תחום אחריותו או משימתו על-ידי זיהוי הלקוחות שעליו לספק את צורכיהם – למשל האוכלוסייה הישראלית והאוכלוסייה הפלסטינית ברצועת עזה – לא בזיהוי שאר זרועות הביטחון כחיוניות לביצוע משימתו ולא ברתימתן על-ידי תגמולן בהשגת מטרותיהן.

כל אלה על-פי אדיגיס⁵ הם תנאים הכרחיים אך לא מספיקים ליעילות הארגון ולשרידותו לאורך זמן. מהותית לא פחות היא יצירת תודעה ארגונית – תחושה של תלות הדדית בין מרכיבי הארגון והזדהות עם המאמץ המשותף. כשיש הבנה כזאת בקרב חלקי הארגון, מובטחת יעילותו לאורך זמן.





פרקי יומן / 1948

אלוף מתי פלד

קטעים מזיכרונותיו של אלוף מתי פלד ז"ל, המתייחסים לתקופת שירותו כמ"פ בחטיבת גבעתי במלחמת השחרור

9/9/48

למטרתנו אם לא נחזק את החייל בהתאם לערכו בקרב שלנו. מחר אתחיל לאמן מחלקה אחת בכידון. תוך מהלך האימון אסביר לחיילים עד כמה גורל מלחמתנו נתון בידיהם. אני מקווה שכן יעשו יתר מפקדי הפלוגות. הצטערתי מאוד להביע ספקות ביחס ליכולת חיילינו לבצע את המשימות המיועדות להם בקרוב, אך מוטב להתחיל מייד בתיקון המעוות, מוטב להחזיר מייד חוב, שבפירעונו תלויה מערכתנו.

15/9/48

שלשום היה יום החטיבה, "כנס חטיבת גבעתי". בחירת התאריך המקובל על הפלמ"ח כיום המזלות אינה מוסיפה ואינה גורעת. אולי היא יכולה ללמד קצת על המניעים שגרמו לקיום הכנס.

מי היה זקוק ליום החטיבה? החטיבה או היישוב? או אולי מטה החטיבה? אולי יש צורך ביתר חוש להבנת הפסיכיקה ההמונית, אך דומני שלא אנשי החטיבה, אף לא היישוב, היו זקוקים לכנס זה. ברור שהכול נהנו ממנו. היישוב נהנה ממפגן הכוח. החיילים נהנו מה"פראדה" (מצעד – המער), אף כי זו עלתה להם במאמצים מרובים, בטרחה וביגיעה עד בלי קץ. אבל לאיש לא היה נחוץ הדבר בבחינת הכרח. הרושם היה שמקור הכנס הוא מחוץ לצבא ומחוץ לתושבי רחובות, והיה בו משהו הרבה יותר נסתר והרבה יותר עמוק. ואם צדקו מארגני הכנס בהחלטתם לקיים אותו, טוב היה כי יסבירו את הדבר. שוב ושוב בולטת הגישה המתכחשת לעולמו של החייל הבודד. גישה זו פרי בוסר היא, ואני בטוח שעם התחדש הקרבות תנקום בנו. מעניין היה היחס בין הצבא ובין האזרחים. אין אנשי הצבא מתייחסים בכבוד לאזרחים. אין הם מחשיבים את הלחי הרוח של הללו, ובמידה מסוימת בזים לרגישותם. לאזרחים היה ברור כי הכנס הוא אות לדברים גדולים העומדים להתרחש. הכול נעשו ודאים כי המלחמה תתחדש בימים אלה. ימים אחדים

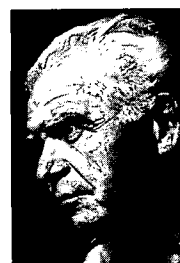
פנינו דרומה. לימינו חולות, ולשמאלנו ההרים. העלייה מהחולות אל ההרים מלאה הוד קדומים, דורסנית, אויבת. הירידה מההרים אל החולות – תשוקת עם קדמון – נאה, מרהיבה, קורעת אופקים. הגשר אשר הקים האויב בין החולות להרים מוכרח ליהרס. הוא מעליב, הוא מסוכן!

איך זה נמצאנו פתאום מנותקים מהנגב – ערש עלומים – ודרך שמשון ביד האויב? זהו ודאי כישלון התכנון. המתכנן שכח פרק בקורות הימים. הדרך לתיקון המעוות אחת היא: הנגב משם ואנו מפה נדחק את הפורץ אל החולות. הים לא ייבקע לו, הים הוא משלנו.

אנחנו מחזיקים בתריז ח.כ. (חתה-כרתיה – המערכת), כשמאחורינו ארבעה ימי חופש מלאים ועשרה ימי אימונים. איזה שפע בזמן! הרבו כוחותינו, או אולי הוכחה הטעות, והכוחות מתרכזים לקראת תקיפה? מכל מקום ברור – חופש ואימונים בימי מלחמה הם נחלת החזק. לא שפענו באלה, אך המעט שניתן מרמז על שינוי מעודד.

אני מקווה שהשינוי מורגש בקרב האנשים. חשוב שיורגש, אינני בטוח בכך. אינני יודע אם האנשים מבינים את המתרחש. הכול אנו מבצעים כמתחילים. הפכנו לצבא, והפרט נשכח, הוזנח, נעשה טפל. אף זו טעות. הפכנו לצבא, אך צבאנו קטן. החייל הפרט עדיין יקר. עדיין חייבות ההכרה ורמת האימון למלא את מקום ההמון, ויש לטפל יותר ביחיד. גם אני נסחפתי בהלך המחשבה החדש. אך משאני חושב על מלחמת יום ברור לי שגלי הסתערותנו יהיו קטנים ומועטים, ועל החייל להיות יעיל בקרב. יש לשוב ולהחדיר לו דברים כמו בימים הראשונים. אז עשינו זאת כי ידענו את זכותו של החייל, היום עלינו לעשות זאת שוב בשל החובות שתוטלנה על החייל – ביודעין או בלא יודעין. החייל חייב לשלוט בנשקו. הוא חייב לדעת את כובד משקלו ואת ערכו. ואת אלה יידע אם יבין עד מאוד את מלחמתנו. נחטא

1923-1995
מפקד פלוגה
בחטיבת גבעתי
במלחמת
העצמאות.
ראש אגף
אפסנאות
במלחמת
ששת הימים.
מרצה וחוקר
באוניברסיטת
תל-אביב



הקצה והקצאת סלי משאבים למפקדים, שיש בהם חיבור של סמכות ואחריות – סלים המאפשרים חופש פעולה והחלטה ניכרים.⁴

● גם על הפיקודים ועל הזרועות – נוסף על המטכ"ל – להנחות ולכוון לערך האיכות והמציאות כחלק מהמדיניות להשגת מטרות. יחד עם זאת יש לאפשר לכל יחידה להתאים בעצמה את הגישה ואת עקרונותיה. זאת בשל השוני הרב באופי, במטרות ובשגרת היחידות כפי שתואר במאמר זה. כך יישמר העיקר –



נורה חטי"י

יתר על כן, אין מרכיב ואין אדם – לרבות מנהל – שאין להם תחליף. לכן פיתוח תודעה כרוך במישור השני של ההמלצות – המישור התרבותי. מישור זה מחייב ראייה ארוכת טווח ומתנה את יכולת היישום של כל הפעולות הפרקטיות. כי איכות ומצוינות כערכים אינם יכולים להיטמע בפקודה.

על המטכ"ל לקבוע תוכנית עבודה רב-שנתית, הכוללת שינוי תפיסות ושינוי התנהגות – תוכנית שתעניק לגיטימציה לשינויים המוצעים. שינוי תרבותי זה פירושו תפיסה אחרת של המפקדים את תפקידם. עליהם לבדוק מחדש את תרומתם הייחודית והאישית לאיכות הביצוע. עליהם להבטיח את השגת המטרות תוך גילוי מחויבות עמוקה לפיתוח ולחניכה של פקודיהם. עליהם להימנע מריכוז סמכויות ומהגברת הפיקוח עד כדי סירוס הפקודים. במילים אחרות, על מפקדים להימנע מלהיות מעורבים בכל תהליכי קבלת ההחלטות, להפסיק להיות היחידים שמקבלים ומפיצים מידע ולחדול מלהיות צומת בכל קשר בין יחידות הביצוע למטה.

מעל לכול, תרבות זאת משמעה האומץ לחשוף ליקויים ולהיענות לשינויים הנדרשים ללא רתיעה מהלחץ המערכתי לשימור המצב הקיים. שינויים אלה ייצרו תרבות ארגונית, שתביא להנעת כל צה"ל ולרתימתו לתהליך האיכות והמציאות. כיום יש מספר איים של מצוינות, שיש לפעול לחברם ליבשת. על הפעולה להיעשות במהירות תחת תפיסה כלל-צה"לית, שאם לא כן ישנה סכנה שאיים אלה יישטפו.

נראה כי כיווני הפעולה, שהוצגו על-ידי צה"ל בינואר 1999 לשינויים בו ולארגונו מחדש, מעידים על ניצני התפיסה המוצגת במאמר, אך המבחן יהיה ביישום, בהשתפרות מתמדת ובשינוי בתרבות הארגונית.

מקורות

1. בעז רוני, T.Q.M. בגישת הניהול הממוקד, **משאבי אנוש**, דצמבר 1992.
2. שאול אריאלי, להתחיל ברגל ימין, **מערכות** 338, אוקטובר-נובמבר 1994.
3. שמעון נווה, **מטרה-משימה, רשימות על מושגים מערכתיים**, מכללות, יולי 1996.
4. רא"ל (מיל') אהוד ברק בהרצאה שנשא בפני כנס תעשיינים בן אורנים, מאי 1993.
5. יצחק אדיגיס, **צמיחה והתחדשות בארגונים**, המרכז הישראלי לניהול, הוצאת עתרת, 1991.

השגת המטרה – ואילו האיכות והמציאות יתקבלו רק כערכים וככלים להשגתה.

● על הנושא להיכלל בכל קורסי הפיקוד כחלק אינטגרלי מהטמעת ערכי הפיקוד.

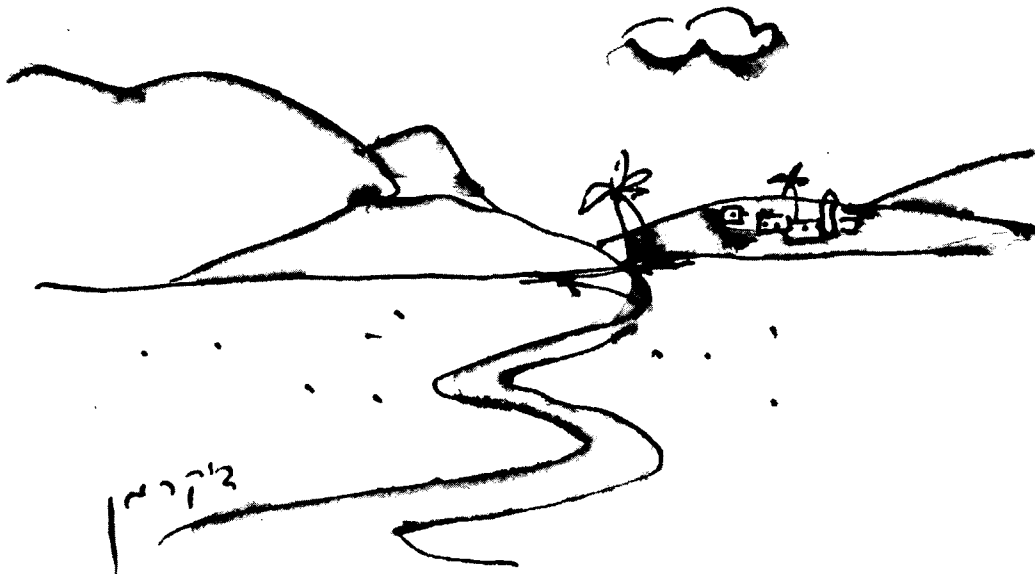
● יש לתגמל באופן ברור את האיכותיים ואת המצוינים.

שינוי תודעת תרבות

אך אין בכך די. לא בתכליתיות של מפקד שיודע מהו תחום אחריותו או משימתו על-ידי זיהוי הלקוחות שעליו לספק את צורכיהם – למשל האוכלוסייה הישראלית והאוכלוסייה הפלסטינית ברצועת עזה – לא בזיהוי שאר זרועות הביטחון כחיוניות לביצוע משימתו ולא ברתיתמתן על-ידי תגמול בהשגת מטרותיהן.

כל אלה על-פי אדיגיס⁵ הם תנאים הכרחיים אך לא מספיקים לעילות הארגון ולשרידותו לאורך זמן. מהותית לא פחות היא יצירת תודעה ארגונית – תחושה של תלות הדדית בין מרכיבי הארגון והזהדותם עם המאמץ המשותף. כשיש הבנה כזאת בקרב חלקי הארגון, מובטחת יעילותו לאורך זמן.





פרקי יומן / 1948

אלוף מתי פלד

קטעים מיומנו של אלוף מתי פלד ז"ל, המתייחסים לתקופת שירותו כמ"פ בחטיבת גבעתי במלחמת השחרור

למטרתנו אם לא נחזק את החייל בהתאם לערכו בקרב שלנו. מחר אתחיל לאמן מחלקה אחת בכידון. תוך מהלך האימון אסביר לחיילים עד כמה גורל מלחמתנו נתון בידיהם. אני מקווה שכן יעשו יתר מפקדי הפלוגות. הצטערתי מאוד להביע ספקות ביחס ליכולת חיילינו לבצע את המשימות המיועדות להם בקרוב, אך מוטב להתחיל מייד בתיקון המעוות, מוטב להחזיר מייד חוב, שבפירעונו תלויה מערכתנו.

15/9/48

שלשום היה יום החטיבה, "כנס חטיבת גבעתי". בחירת התאריך המקובל על הפלמ"ח כיום המזלזלת אינה מוסיפה ואינה גורעת. אולי היא יכולה ללמד קצת על המניעים שגרמו לקיום הכנס.

מי היה זקוק ליום החטיבה? החטיבה או היישוב! או אולי מטה החטיבה? אולי יש צורך ביתר חוש להבנת הפסיכיקה ההמונית, אך דומני שלא אנשי החטיבה, אף לא היישוב, היו זקוקים לכנס זה. ברור שהכול נהנו ממנו. היישוב נהנה ממפגן הכוח. החיילים נהנו מה"פראדה" (מצעד – המערי), אף כי זו עלתה להם במאמצים מרובים, בטרחה וביגיעה עד בלי קץ. אבל לאיש לא היה נחוץ הדבר בבחינת הכרת. הרושם היה שמקור הכנס הוא מחוץ לצבא ומחוץ לתושבי רחובות, והיה בו משהו הרבה יותר נסתר והרבה יותר עמוק. ואם צדקו מארגני הכנס בהחלטתם לקיים אותו, טוב היה כי יסבירו את הלכי הרוח ושוב בולטת הגישה המתכחשת לעולמו של החייל הבודד. גישה זו פרי בוסר היא, ואני בטוח שעם התחדש הקרבות תנקום בנו. מעניין היה היחס בין הצבא ובין האזרחים. אין אנשי הצבא מתייחסים בכבוד לאזרחים. אין הם מחשיבים את הלכי הרוח של הללו, ובמידה מסוימת בזים לרגישותם. לאזרחים היה ברור כי הכנס הוא אות לדברים גדולים העומדים להתרחש. הכול נעשו ודאים כי המלחמה תתחדש בימים אלה. ימים אחדים

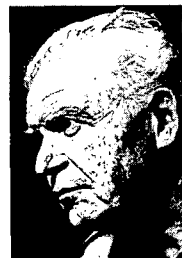
9/9/48

פנינו דרומה. לימינו חולות, ולשמאלנו ההרים. העלייה מהחולות אל ההרים מלאה הוד קדומים, דורסנית, אויבת. הירידה מההרים אל החולות – תשוקת עם קדמון – נאה, מרהיבה, קורעת אופקים. הגשר אשר הקים האויב בין החולות להרים מוכרח ליהרס. הוא מעליב, הוא מסוכן! איך זה נמצאנו פתאום מנותקים מהנגב – ערש עלומים – ודרך שמשון ביד האויב? זהו ודאי כישלון התכנון. המתכנן שכח פרק בקורות הימים. הדרך לתיקון המעוות אחת היא: הנגב משם ואנו מפה נדחק את הפורץ אל החולות. הים לא ייבקע לו, הים הוא משלנו.

אנחנו מחזיקים בתריז ח.כ. (חתה-כרתיה – המערכת), כשמאחורינו ארבעה ימי חופש מלאים ועשרה ימי אימונים. איזה שפע בזמן! הרבו כוחותינו, או אולי הוכחה הטעות, והכוחות מتركזים לקראת תקיפה? מכל מקום ברור – חופש ואימונים בימי מלחמה הם נחלת החזק. לא שפענו באלה, אך המעט שניתן מרמז על שינוי מעודד.

אני מקווה שהשינוי מורגש בקרב האנשים. חשוב שיורגש, אינני בטוח בכך. אינני יודע אם האנשים מבינים את המתרחש. הכול אנו מבצעים כמתחילים. הפכנו לצבא, והפרט נשכח, הוזנח, נעשה טפל. אף זו טעות. הפכנו לצבא, אך צבאנו קטן. החייל הפרט עדיין יקר. עדיין חייבת ההכרה ורמת האימון למלא את מקום ההמון, ויש לטפל יותר ביחיד. גם אני נסחפתי בהלך המחשבה החדש. אך משאני חושב על מלחמת יום ברור לי שגלי הסתערותנו יהיו קטנים ומועטים, ועל החייל להיות יעיל בקרב. יש לשוב ולהחזיר לו דברים כמו בימים הראשונים. אז עשינו זאת כי ידענו את זכותו של החייל; היום עלינו לעשות זאת שוב בשל החובות שתוטלנה על החייל – ביועצין או בלא יודעין. החייל חייב לשלוט בנשקו. הוא חייב לדעת את כובד משקלו ואת ערכו. ואת אלה יידע אם יבין עד מאוד את מלחמתנו. נחטא

1995-1923
מפקד פלוגה
בחטיבת גבעתי
במלחמת
העצמאות.
ראש אגף
אפסנאות
במלחמת
ששת הימים.
מרצה וחוקר
באוניברסיטת
תל-אביב



מפקד פלוגה ב' בגדוד 51 במלחמת העצמאות

כתב: פרופ', אל"ם (דימ') יהודה ואלך

מתי פלד נולד ב־1923 בירושלים. הוא התנדב לפלוגות המחץ (פלמ"ח) של ה"הגנה" עם הקמתן ב־1941. ב־1943 הוא סיים קורס מ"מים של ה"הגנה". עם שחרורו מהפלמ"ח ב־1946 יצא ללמוד משפטים באנגליה, אך מייד עם פרוץ מלחמת העצמאות חזר ארצה והוצב כמפקד פלוגה בחטיבה הירושלמית. בתפקיד זה פיקד על שיירות למקומות מרוחקים מהעיר. במסגרת פעילות זאת "נתקע" במושבה הרטוב בשוליים הדרום-מזרחיים של הרי ירושלים.

כאשר פונתה הרטוב בליל ה־15/16 במאי 1948 על-ידי חיילי "גבעתי" במסע רגלי לכפר אוריה, לא הוחזר מתי פלד לירושלים, אלא נשאר בחטיבת "גבעתי" והוצב בגדוד 51. הוא מונה למפקד פלוגה ב' בגדוד הזה בעקבות הקרב על



גבעה 69 (בין ניצנים לג'וליס) ב־10 ביוני 1948. בקרב הזה נסוגה פלוגה ב' של גדוד 51 נסיגה מבוהלת ובלתי מאורגנת נוכח התקפת הצבא המצרי. מפקד הפלוגה היה בין הראשונים שנטשו את המשלט. מפקד חטיבת "גבעתי", שמעון אבידן, הדיח את המ"פ וכאמור מינה תחתיו את מתי פלד.

כאשר קיבלתי את הפיקוד על גדוד 51 – גם כן בשל פרשת גבעה 69 – כבר היה מתי מפקד

לפני כן היו הכול ודאים כי המלחמה מהם והלאה. בימים שהאוכלוסייה האזרחית ראתה את המלחמה כגמורה, ראו החיילים באזרחים אנשים תבוסתנים. ביום הכנס ראו בהם אנשים מבוהלים. הצבא, משום שהוא ראשון לחוש בתוצאות הקרבות, יש לו גם חוש בריא יותר לגבי קרבתם או ריחוקם. יתר על כן, למראה צאן רגיש ומבוהל זה של האזרחים נוצרת בחייל גישה של זלזול באזרח, ברכוש, בערכיו. למראה ההתפעלות מכלי הנשק ומהכוח המוצג על-ידם – התפעלות מוגזמת שרואה את כוח ההרג ולא את כוח ההכרעה, שהוא הוא החשוב בעיני החייל – מתברר לחייל כי במידה שמדובר באזרחים, חזק הוא מהם. כל זה מוליד חיץ. החיץ נוצר על-ידי החייל, כי האזרח מרגיש דווקא קרבה. הוא רואה עצמו חוסה בצל כוחו של החייל, אך החייל מרגיש הבדל, הבדל עצום, בינו לבין האזרח, ובאופן טבעי ירגיש התנגדות ל"התערבות" אזרחית בענייניו. במפגני כוח צבאיים טהורים כגון זה שערכה החטיבה מרחיקים את הצבא מעל העם, הצבא נעשה מכשיר בידול מהעם, וממילא מכשיר שאפשר להפעילו נגד העם.

נעשינו להוטים אחרי "צבא ככל הצבאות", ובזה נעשתה בעיית היחס בין הצבא לבין האוכלוסייה האזרחית בעיה קשה, כמו בכל מקום. לא יצרנו שום דבר חדש בשטח זה, ובזאת נכשלנו. על מדינתנו הצעירה היה מוטל לפתוח ביצירת ערכים חדשים בכל שטח. תחת זאת פתחנו בחיקוי. ברור עכשיו שהכוחות החברתיים המתקדמים בתוכנו חלשים משהיה נדמה, שהכוחות המהפכניים ביישוב עדיין חלשים ורפי כוח. הקימונו צבא – הרי זה מפעל גדול – אך הקימונו אותו בדרך הקלה ביותר, אשר תטיל עלינו את כל מוראותיו של צבא בדול מן העם. ומה גם שיש בצבאנו מספר כה רב של בני חוץ-לארץ, גח"ל, אשר בא אל הצבא בטרם הקים מגע עם היישוב, ואשר אינו יודע כלל כיצד הוליד היישוב את ה"הגנה" וגונן עליה עד שהפכה צבא.

מפגן החטיבה לא היה מפגן של צבא עממי. היה זה מפגן של צבא שלהבו להב פיפיות!

אומנם בתוך הפלוגה, פלוגה ב', נמצאו אנשים שסירבו לפעול נגד האצ"ל. אך לא היה בהתנגדותם סירוב לפעול נגד העם, אלא סירוב לפעול נגד "אחים נושאי נשק". לא טובת העם, אלא הכבוד לנושאי נשק הוא שמנעם מלציית לפקודה.

ומכאן מסקנה: יש לחזק את צבאנו, את חיילינו. יש להרבות איתם בשיחות ובבירורים, בלימוד. במידה שאופי היחידה תלוי במפקדה, יינתן לפלוגתי אופי של צבא חושב, צבא מבין, צבא שאינו מכשיר צייתן, אלא חבר לוחמים בעלי הכרה. הדבר קשה. קשה לי לשער כי אצליח, אך אם רק אטה את הקו במעט, אעשה דבר שחשיבותו אינה ניתנת להפרזה.

16/9/48

באיזו מידה תלויים אופי הפלוגה וכושרה הצבאי במפקדי המשנה לדרגותיהם? האפשר להפוך יחידה לאמיצה ולוחמת, כשרבים מממלאי התפקידים בתוכה אינם טובים? המותר לי לחשוב שהיחידה תהיה טובה כשיוחלפו הבלתי טובים שבממלאי התפקידים, או שעלי לחשוב שעל היחידה להיות טובה בין אם ממלאי התפקידים טובים או רעים? כלומר, היש סיכוי להצליח להפוך יחידה לטובה בלא התחשבות עם החוש האנושי? ברור שלכך חייב אני לחתור. אך איני יודע אם אפשרי הדבר.

אם כל אנשי הפלוגה לדרגותיהם הם חיילים אמיצים, הדבר אפשרי. אך האם אלה הם אנשי הפלוגה? טרם עשיתי עם הפלוגה במבחן האש, ואין לי כל מושג על האנשים כלוחמים. ברור לי שסיכויי העמידה ירבו ככל שיהיו אנשי הפלוגה מתאימים

של הזמנת הנערות למסיבה זו, העתידה להתקיים עם שובנו לחצור, נראית בעיניי כרצינית וקשה. אני רוצה שסירובי להזמין יעכיר את רוח האנשים ויכשיל את המסיבה. אך עם זאת אני רוצה שנוכחותן תפריע לי ללמוד את "רוח היחידה".

כיצד אפשר את הסתירה? ואולי אין זו אלא סתירה מדומה? על שאלה זו עלי להשיב בעוד מועד, כי לאור מסקנותי על "רוח היחידה" אדע את מידת הדחיפות בחילופי הגברא בפלוגה.

16/9/48 (כך במקור. נראה שהכוונה ל-26.9 — המערי')

שינוי לטובה מרגש בפלוגה. כבר אין לומר כי החיילים אינם מאומנים, והם יודעים זאת. רוח הקרב מפעמת אותם ביתר עוז, וביטחונם העצמי גבר. מתוך הערב הרב של אנשי גח"ל ממזרח אירופה, אנשי גח"ל ממרוקו ומאלג'יר, של שרידי אצ"ל שגויסו לאחרונה ושרידי הלוחמים הוותיקים מ"ימי בתי"ר-88" קמה ונוצרת פלוגת צבא. עדיין רחוקה הפלוגה מהיות כפי שלדעתי חייבת פלוגה להיות, אבל אין זה עוד אותו ערב רב שעורר בי שאת נפש בימים הראשונים לאחר שקיבלתי את הפלוגה.

ביטחון החיילים בכורשם הקרבי מתיר לקרוא לפלוגה ב"פלוגה קרבית. מחלקה 1, שרידי הוותיקים, אנשים משועממים שנשברו, התייאשו ושוב התעודדו — כולם חיילים ותיקים ומנוסי קרבות. הכישלון של 69 (ראו הסבר בדברי יהודה ואלך במסגרת משמאל) הרס בהם: ניסיונם הקרבי הגביר בהם את חוסר האמונה בהצלחה, את ציניותם. היו רגעים וחשבתי שאהיה נאלץ לסלקם אחד אחד לכל הרוחות. אך בא גם בהם המפנה. ודאי שרצינותם ושקדנותם של אנשי מחלקה 2 ועוזו רוחם של אנשי מחלקה 3 הטירונית השפיעו עליהם לטובה. במבצע "רושם" (ראו במסגרת של יהודה ואלך) השאיתי את מחלקה 1 למחלקה רזרבית ולא שלחתי לתפיסת משלט.

שיקוליו היו מנוגדים. ראשית, רציתי לפגוע בכבודם ולתת את הבכורה למחלקות הצעירות יותר. האמנתי שהדבר יפגע בהם ויעורר בהם את הרצון שנית להוכיח את כושרם. שנית, חשבתי כי אם יהיה צורך להוציא את הכוח הרזרבי לפעולה, מוטב להוציא אנשים מנוסי קרבות, שיידעו להילחם מלחמת תנועה בדרך אל המשלטים. לא הסברתי להם את שיקוליי, כמוכן, והאנשים געשו כל היום. משחלחלו היריות לעבר המשלט של מחלקה 3, לא יכלו לשאת יותר את העינוי והחלו לדבר על הקיפוח. הפלטתי שהיו לי ספקות לגבי כושר הסבל של המחלקה על סמך ניסיון התקופה האחרונה. האנשים השתדלו להוכיח כי הם עדיין טובים כשם שהיו, והעזרה שהוגשה על-ידי חלק מהמחלקה למחלקות האחרות הייתה נאמנה וטובה.

מחלקה 2 היא מחלקה רצינית, מתונה, אך יסודית ועקבית, ממש כמו מפקדה. זו מחלקה המצטיינת בסדר ובליוכוד שקט. מחלקה 3 תוססת ורועשת. הצטרפותם (כך במקור. המחבר התכוון לומר שהיא מורכבת מ...) מאנשי האצ"ל, חמומי דם, מוכנים לתגרת ידיים. אחרים, כמו אליהו מורחי הגדול והחזק ופרדו הספרדי השקט והנועז, מוסיפים משלהם לכובד משקלה של המחלקה. זו המחלקה הראשונה שנקטה אמצעי עונשין נגד חייל מתחזה, שהתנהגותו בייתה את המחלקה. האמצעים היו חריפים, אך משכנעים. האיש לא הופיע להתלונן.

מקרה שהיה עלול להעיק מאוד קרה במחלקה 3 בעת היותה במשלט שנתפס במבצע "רושם". בעת שהחלה ההתקפה, הרגיש

לתפקידיהם בימי שלום או בימי ההפוגה. סכנת התמוטטות תפחת ככל שיהיו ממלאי התפקידים טובים יותר בימי ההפוגה. לכן אני חותר לשינויים, ל"חילופי גברא", ואני מתכוון לשינויים יסודיים. הדבר בלתי אפשרי לפי שעה. אך אני מחכה לאפשרות לעשות זאת. ברור לי שאפשרות כזאת לא תהיה בטרם ניכנס לקרבות, ואני משתוקק למבחן אש עם הפלוגה, ולו גם רק על מנת שיתבהרו מושגי על מהותה של יחידה קרבית ויסודותיה. אין כל אפשרות לנחש את התוצאות, ואין טעם בהתייעצויות יש להתנסות ולהסיק מסקנות על יסוד הניסיון.

השאלות הן פשוטות. החשובה ההרמוניה החברתית ליעילותה הקרבית של היחידה? לכאורה כן. אך קשה לקבל את הדעה שהתנהגות האנשים בקרב תלויה ביחסיהם האישיים. הלא גורלם תלוי בהתנהגותם, גורל היחידה תלוי בה. לכן, אם אין הרמוניה חברתית, חשוב שתהיה הבנת יסודות ההצלחה בקרב. "רוח היחידה" — רק היחידה תנצח, ולכן יש לעזור ולהיעזר גם בחבר לנשק שאינו אהוד. הכרה והבנה, הכרה והבנה, וכמה חשובים הללו בקרב! היתגלו הללו בקרב הפלוגה! האפשר לפתח, לעודד? בקיאות מקצועית תמלא את החסר ביחסים החברתיים, אולי תיוולד ההרמוניה כמסקנה מעשית של בקיאות מקצועית? אם כן, הרי שיש להקפיד על אימון מקצועי — יותר מאשר על יצירת הווי חברתי בריא. השני יבוא כמסקנה מעשית של הראשון. אם כן יש למלא כל זמן פנוי באימונים ולא במסיבות. על המסיבות להיוולד כתוצאה של הבנה הנולדת עם האימון.

ושוב: אם נכונה הנחה זו, הרי שמסיבה חברתית יפה, הנובעת מתוך הפלוגה ללא כיוון מגובה, היא עדות לאימון מקצועי רב.

אנשי הפלוגה מכינים מסיבה. מסיבה קודמת נחלה כישלון רב ועוררה את בזוי לאנשי הפלוגה. המסיבה הקודמת הוכנה עבור הפלוגה. המסיבה המוכנת עכשיו מעצמה על ידי האנשים, ללא הדרכה וכיוון מצד פיקוד הפלוגה, נולדת אחרי תקופת אימונים, אחרי מספר הסברות למ"כים ולאנשים על בעיות לחימה. המותר לי להסיק מסקנות לגבי כושרה הקרבי של הפלוגה? המותר לי להאמין כי הפלוגה היום מוכשרת יותר לקרבות משהייתה בזמן המסיבה הראשונה?

השאלה מצטמצמת בחיפוש אחר קנה מידה לכושר הקרבי של היחידה. האומנם יכלה מסיבה להיות קנה מידה? קשה להאמין, אך ייתכן שכך הדבר. מפקד פלוגה, הנמצא עתה בשבי הלגיון הערבי, אמר פעם לשני טוראים שרבו ביניהם ובאו לפניו: "הביטו היטב איש לפרצוף חברו והסתכלו איש לרעהו, כי יחד תרצו עד שיתקבו בחפירה אחת, או עד שפצצה אחת תרטט את שניכם". אם במסיבת הפלוגה תורגש הכרת האמת המרה והאכזרית הזאת, ייתכן שיותר יהיה להסיק כי הפלוגה מוכשרת לקרבות.

אני מחכה למסיבה על מנת להיווכח באיזו מידה תוכל היא ללמד אותי על יכולתה הקרבית של הפלוגה. אולי אוכל להבחין באיזו מידה יכולה המסיבה להיות קנה מידה נאמן. עם זאת מנוי וגמור איתי שלא לתת יד פעילה לארגון המסיבה. אתן את כל התנאים והאפשרויות להצלחתה, אך יד פעילה אמוע. אני רוצה ללמוד ממסיבה זו איך עלי להתייחס למסיבות בפלוגה. דומני כי הבחורים מקווים לרשות להזמין נערות. ברור לי כי ייהנו בחברת הנערות, אך חוששני שנוכחות הנערות תפריע לראות את המתהווה בלב כל איש ולבדוק את "רוח היחידה". שאלה זו

* הכוונה לימי
הבראשית של חטיבת
גבעתי, כשהיא הייתה
אחרית על דרום גוש
דן ובכלל זה על בתי"ר.
בסיס 88 — כינויו של
המחנה הראשון של
גדוד 1 של החטיבה,
משום שיועד ל-88 איש
המערכת.



אחד ממפקדי הכיתות הגרועים והפחדנים בכל רע, שכב בחורו והפקיר את כיתתו. האנשים, שזו הייתה להם טבילת האש הראשונה, חיכו לפעילותו של מפקדם, ומשאוותו סרוח בטל ומפוח, החלה תוקפת אותם רוח של בהלה. מפקד המחלקה הרגיש בדבר ונטל את הפיקוד על הכיתה. על כיתה זו נערכה ההתקפה הקשה ביותר (ההתקפה משנית בעצם, אך הקשה מכל מה שהיה בשאר הגזרות), והיא נהדפה על-ידם בקלות.

חלק חשוב בהדיפה נטל מורדו, האיש המגושם ועדין הנפש, שעזו רוחו הפך לנכס הפלוגה, שכלאחר יד ירה שני פגזי מרגמה 2 אינץ' אל עבר התוקפים והניסם. הוא צחק מכל העסק וביטלו במחי יד. אך אנשי הכיתה שנזנחה על-ידי מפקדה נוכחו כי בקור רוח ובעזו רוח אפשר להתגבר בנקל על אויב מסתער. עם נפילת מפקד הכיתה עלה מורדו בעיניהם. מייד לאחר כך, עם שובנו למחנה, הדחתי בפני הפלוגה את מפקד הכיתה שנכשל ומינתי את מורדו.

בהזדמנות זו הודעתי לפלוגה שגרש אגרש כל אדם שיתמוטט בקרב. פלוגה ב' תהיה פלוגה המורכבת אך ורק מאנשים אמיצים. לאחר זאת פקדתי "פלוגה דום", והפלוגה כאיש אחד רקעה בעוז, כשם שעוד לא רקעה מאז באי אליה. כך הפך המקרה המצער ונתן הזדמנות לי ולפלוגה להגיע לידי ברור יסודי של היחסים החייבים לשרור בינינו בתוקף רצוני.

בד בבד עם התעורר ביטחונם העצמי של החיילים, מתמעטות התלונות, והולכת ונעלמת הנרגנות.

עזרה להם הגישה החדשה שנקטתי כלפי מפקדי הכיתות והסמלים: יתר חברות, יתר הבנה הדדית. לא קיבלתי בשעתה את ההצעה להפוך את פגישתי עם ממלאי התפקידים בדרגה נמוכה מקצין לדבר של קבע. אבל קיימתי "הכנות" לקראת האימונים, שבהן נפגשתי עם ממלאי התפקידים.

על נקודה אחת הקפדתי: תוכן הפגישות היה צבאי: ניתוח תרגילים, הסברת תמרונים טקטיים וניתוח כללים טקטיים. בין הזמנים, בעת תנועה משטח למשנהו, שוחחתי באקראי עם מ"כ פלוני או אלמוני ועם כולם כאחד. נראה לי שכך בדיא יותר. פגישות שכיחות לאיש צבאי, אם הן נעשות באופן קבוע, עלולות להפוך את יחסי הדרגות ליחסי חברות רגילה, ללא כל הרחק בין הדרגות וללא היראה החייבת להתקיים בין הנמוך בדרגה לגבוה ממנו. חששתי מפני "מועצה עממית".

למזלי הצלחתי להוכיח בהכנותי שידעוטיי והתעמקותי בבעיות הלחימה רבות יותר משל המ"כים והסמלים, והם משוכנעים שדרגתי הגבוהה משלהם ניתנה לי בשל ריבוי ידיעותיי. חשוב עד מאוד שכל ממלא תפקיד בדרגה נמוכה יותר יכיר ויודה בזכות מפקדו הגבוה יותר לדרגתו. לעיתים קרובות אני פוגש בכניעה לדרגה גבוהה יותר מתוך שהתקנון מחייב זאת. אני רוצה בכניעה, בקבלת מרות, מתוך הכרה ואמונה שהדבר מוצדק. במידה שמדובר בי, אני רוצה בדרגה שהכפופים לי יחשבו שאין היא מגיעה לי.

הערב אקיים מסיבה לממלאי התפקידים ואומר להם, שלדעתי כל איש מהם ראוי לדרגתו. רבים מהם אינם חושבים כלל על עניין זה, אחדים משתוקקים לדרגות גבוהות יותר, מבלי לחשוב אם הם מסוגלים לשאת בעומס התפקיד שיבוא עם הדרגה. אך איש מהם אינו יודע אם באמת ראוי הוא לדרגתו עכשיו. עליהם לדעת זאת, על מנת שיקנו את הביטחון העצמי שעדיין חסר לרבים מהם, ועל מנת שהחיילים הכפופים להם יאמינו בהם. מפקד שאינו יודע אם אומנם ראוי הוא לדרגתו, לא יוכל לרכוש את אמון חייליו.

פלוגה ב'. מקטעי היומן של מתי, שמתפרסמים כאן לראשונה, ניתן ללמוד כי פלוגתו, כשאר הפלוגות בגדוד, כבר לא הייתה מורכבת מוותיקי החי"ש (חיל השדה) מתל-אביב והסביבה, אלא כללה מגוון רחב של חיילים מסוגים שונים. מתי מזכיר את אנשי המח"ל (מתנדבי חו"ל), כגון הרי קרביצקי, יהודי אמריקני שלחם במלחמת העולם השנייה במסגרת המארינס והביא מניסיונו הקרבי, או פדרו, ספרדי לא יהודי, שמאז מלחמת האזרחים בספרד התנדב להילחם בכל מקום שבו נלחמים למען החירות.

בצד קומץ זה של מח"לניקים היו המון חיילי גח"ל (גיוס חו"ל), שעלו ממחנות העקורים באירופה ודיברו בבלייל של שפות. הם היו חסרי כל הכשרה צבאית. כמו כן כללה הפלוגה יוצאי אצ"ל. דמות נוספת, המוזכרת תדיר ביומנו של מתי, היא מורדו – מעולי סלוניקי, שהובאו בשעתם ארצה כדי לעבוד כסוורים בנמל תל-אביב. הוא היה חסר השכלה, אך בלט כמנהיג מבטן ומלידה. לכן מסר לו מתי פיקוד על כיתה, אך לא שלחו לקורס מ"כים, לבל יבזו אותו שם. (אגב, בעבורי כמג"ד שימש מורדו כברומטר למצב הרוח בגדוד: כשהיה רגוע ושמח, ידעתי שמצב הרוח בגדוד שפיר, אך כאשר רטן בקול-קולות, היה זה סימן שמצב הרוח אינו שפיר).

מתי השקיע מאמצים עצומים באימון הצבאי של פלוגתו מחד גיסא ולעקירת משקעו של הקרב על גבעה 69 מאידך גיסא. הוא סיפר לי אז, שבסיכום של תרגיל נסיגה באש חיה הוא עמד על הצורך בחיפוי הדדי ובשילוב של תנועה ושל אש. אז קם אחד מהמפקדים הזוטרים והעיר לו, כי קיימים גם מצבים, שבהם צריך לוותר על החיפוי ההדדי ופשוט לנתק מגע במהירות. משפט זה נאמר על רקע האירועים בגבעה 69. "מבצע רושם" – המוזכר ביומנו של מתי, ושוב הוטל על גדוד 51 לקבוע את הגבול המזרחי של גזרת החטיבה לקראת ביקורם של משקיפי האו"ם – סיפק למתי הזדמנות לבחון הלכה למעשה, וגם נוכח אש אויב, את מצבה של הפלוגה בעקבות האימונים שעברה.

מכתבו של מתי אלי בנוגע לשיפוט הצבאי אינו זכור לי, אך בדיעבד אינני חולק על דעתו בעניין זה.

בשלהי ההפוגה השנייה הופקד הגדוד על גזרת קיבוץ נגבה, על משלט 105, על משלט עיבדים ועל הסואפירים (שלושה כפרים ערביים).

לכלל קבלת כללים הנוגעים לעדויות – כללים שהם טכניים ומסבכים ומכשילים אם אין מטפלים בהם בכל הדיוק והקפדנות. ברור לי שאין ביכולתו של בית-הדין הצבאי שלנו לטפל בכללים מסבכים אלה, והנטייה לעסוק בהם באופן בלתי יסודי מכשילה את בית הדין בעבודתו.

בתי-הדין בדרך כלל מדברים בשם הצדק. למעשה, אין הם מתכוונים לצדק. צדק בפי בית-הדין הוא מה שנראה לבית-הדין כנכון מבחינת המדיניות הציבורית. בית-הדין הצבאי שלנו מתבלט בחוסר כל מגמה המכוונת אותו. הוא נמנע מחומרה, משתדל להיות הגון, אך אינו ממלא את התפקיד שלשמו נוצר. והעובדות מוכיחות זאת. החייל הסורר דורש להישפט בפני בית-הדין הצבאי של הגדוד, משום שהוא יודע כי זהו בית-דין מחוסר קו, אשר בו יש אפשרות להשיג באופן הנוח ביותר אישור למעשים של חוסר משמעת ושל פגיעה בסמכויות הפיקוד.

ממש כך מקווה החייל הסורר לבית הסוהר. דבר זה מעורר את השאלה: לשם מה נוצר בית-הסוהר? עובדה היא שמפקדים התייאשו מבית-הסוהר ומחפשים עונשים אחרים. בית-הסוהר הצבאי שלנו נכשל. אין כל טעם בקיומו. גורל כזה צפוי לבית-הדין הצבאי שלנו. מפקדים יתחילו להימנע מהבאת אנשים לדין וינקטו אמצעים דיסציפלינריים לשם דיכוי חוסר המשמעת. ייתכן ששיטה זו טובה בעיניך. אם כך לשם מה יש לקיים את בית-הדין? שני האמצעים כאחד אינם יכולים להתקיים בד בבד. האחד מהם מיותר.

פולאך אליעזר זוכה כי טען שהיה חולה ביום מתן הפקודה שהפר. הוא נתבע על שסירב למלא את הפקודה בטענה שהיה חולה, ומייד לאחר כך נשלח אל הרופא לבדיקה וחזר עם הודעה מאת הרופא שמצב בריאותו היה נורמלי בהחלט. על שהתחלה נתבע לדין, ואילו בית-הדין זיכה אותו כשטען אותה טענה שבגללה הובא לדין.

מה השיג בית-הדין בזיכוי של אליעזר פולאך? בית-הדין הביא לידיעת החיילים שיש באפשרותם להתחלות ולצאת עם זאת זכאים בדין.

משה גיזבורג, המהווה גורם פרוץ ומחוסר אחריות ומפריע לעבודת יחידתו, זוכה למעשה ועונש באופן קל על שניים מתוך שבעת סעיפי התביעה. זהו ניצחון על המשטר הצבאי.

עם ניצחון כזה בידי לא אוכל לקבלו שנית לפלוגה, ולא אקבלו. עם הופעתו שנית בפלוגה יוצג בית-הדין של מפקד הגדוד בכל

חוסר אונו ומבוכתו. הוא ימשיך בהתנהגותו הפרועה ויידע שתמיד יהיה בידי לקבל את חסות בית-הדין, אם רק יגלה מידה מספקת של ערמומיות.

אני מרגיש שפסקי-דין כמו השניים הנ"ל מפריעים לי בעבודה בפלוגה, ואני מבקש מאוד להימנע להבא מפסקי-דין שתוצאתם דומה.

27/9/48

אמש התקיימה מסיבת המפקדים בפלוגה. כל אדם בעל דרגה פיקודית, החל מטוראי ראשון, נכח במסיבה. האוכל והמשקה היו כדת. מצב הרוח, שהיה קשה בראשיתו, נעשה מרומם עם הארוחה. מפקדים מספר באו בהרגשה קשה למסיבה. יחסיי עם הדרגות הנמוכות לא היו קרובים ביותר, ולא הרגלתיים למסיבות ממין זה. חלק גם לא היה שלם עם הרעיון של מסיבת מפקדים ללא שיתוף הטוראים. אבל עם שהסברתי את מגמת

במסיבה שאקיים הערב אשתדל לבנות שלד חזק של פלוגה, שיוכל לשאת כל שינוי העלול לבוא בגוף הפלוגה. אם אצליח בכך, תהיה פלוגה ב' פלוגה חזקה.

אך בנקודה אחת לא השגתי כמעט מאומה: אין משמעת בפלוגה. אין משמעת, ואין כלים מוכנים לכפיית. דומה גם שאין דרך נהירה לכפיית המשמעת.

במכתב שכתבתי אמש למג"ד הבעתי את דעתי על אופן פעולת בית-הדין הצבאי, ואני רואה כישלון לבית-דין זה.

המכתב הוא זה:

בקשר לפסקי-הדין שהוצאת במשפטם של פולאך אליעזר וגיזבורג משה אני רוצה להביא לתשומת ליבך את הערותיי הבאות.

דומני שלא ברור עדיין לבתי-הדין הצבאיים שלנו כיצד יש להתייחס לאנשים הנתבעים למשפט על-ידי מפקדיהם. ההנחה היסודית צריכה להיות, לדעתי, שאדם כזה הוא אשם מלמפרע. כי ברור שמפקד, אשר נמסרת לידי פלוגה, יש לתת בו אמון במידה כזו, שכל תביעה מצידו לא תיראה כניסיון להתנכל לאדם הנתבע או להציק לו.

יש להבין שחייל נתבע על-ידי מפקדו רק כשהמפקד מגיע לכלל מסקנה שאותו אדם מהווה גורם מפריע בחיי הפלוגה במידה כזו, שיש לתת לו עונש למופת, ועל-ידי כך להוריד את קרנו ולהוכיח לשאר אנשי הפלוגה שעליהם לשקוד ולטרוח על מנת לשאת חן בעיני מפקדיהם. היראה מפני המפקד – לאו דווקא הפחד מפני העונש, אלא הכבוד לפיקוד – היא יסוד המשמעת והסדר הטוב בפלוגה.

אם בית-הדין מגיע למסקנה שאין הצדקה לתביעת חייל לדין, הרי שיש להעיר למפקד התובע על שאינו יודע לעורר יראה

מפני הפקוד בדרך הנאותה. אך אם אין מקום להערה כזו, ברור שיש לבטא את רצון המפקד התובע ולהעניש את החייל הנתבע בכל חומרת הדין ובעונשים הקשים והמדכאים ביותר. אין תביעת המפקד יכולה להידחות בלא שתהיה בדחייה זו נויפה במפקד בשל שימוש בלתי נכון בסמכויותיו. לכשיוצא חייל הנתבע לדין זכאי בדין, הרי שבחילוקי הדעות שקמו בינו לבין מפקדו צדק החייל, ולאור זה יש להוציא את פסק-הדין. לפני הוצאת פסק-הדין חייב

להתקיים ברור יסודי בנוגע לחילוקי הדעות שבין המפקד התובע לבין החייל הנתבע.

אני משוכנע שלא נערך ברור כזה לפני שהוצאת פסק-דין במשפטם של שני הטוראים הנ"ל.

ניכרת נטייה לקיים משפט צדק, כביכול. ברור לי שאין מתפקידו של בית-דין צבאי, הן חייל שנתבע לדין על-ידי מפקדו, לחתור לדין צדק. בית-דין צבאי הוא מוסד מעניש ולא מוסד החותר לצדק, אם להבין במושג צדק את אשר מבין בו בית-דין אזרחי. צדק צבאי קיים רק כשהחייל נכנע לפקודת מפקדו ללא ערעור. כשהחייל מתקומם נגד הפקודה, מתפקיד בית-הדין הצבאי להענישו.

אך אם מגיע בית-הדין למסקנה שמותרת הייתה התקוממות החייל נגד הפקודה, פירוש הדבר שהפקודה שנגדה התקומם הייתה בלתי חוקית, בלתי מותרת, ועל כך יש להגיב בתוקף נגד המפקד שחרג ממסגרת סמכותו. הנטייה אחר דין צדק מביאה



הפגישה פגו הספקות והפקפוקים.

הודעתי למסובים שכל הזמן, מאז קבלתי את הפלוגה, לא שיתפתים במעשיי ובשיקוליי, משום שלא היה לי כל ביטחון בזכותם לשיתוף כזה. עכשיו, אחרי תקופה ארוכה כמעט של היכרות, אני מודה בזכותם ובא לשתפם.

הבעיה שהעליתי הייתה בעיית המשמעת. ציינתי כי אמצעי כפיית משמעת מן המין המקובל בצבאות סדירים אחרים אין לנו. ייתכן שהסיבה לכך נעוצה בעובדה שחיל הרגלים שלנו אינו חיל רגלים ככל חילות הרגלים בעולם. אין הוא המון אדם שצריך להכריע בכובד מספרו בלבד ולהסתייע ביחידות מובחרות יותר ומקצועיות. חיל הרגלים שלנו הוא חיל קומנדו, חיל חלוץ וחיל כיבוש. המשימות המוטלות עליו הן קשות ומסובכות, והוא אינו נעזר בשום יחידות מקצועיות, ואף אין כל סיכוי שייעזר בהן.

לכן עלינו להעריך את החייל לפי ערכו הקרבי, שהוא רב ביותר. חייבים לדאוג להכרתו, לחינוכו, להגביר את נכונותו להקרבה ולהסביר לו את מבצעו, את מגמתם ואת שיטתם. אך עם זאת אין חיל הרגלים שלנו חיל פרטיזני. זה חיל שחייב להיות נתון במסגרת חמורה של משמעת, כי רק משמעת תציל את חיי חיילינו בקרב.

הפשרה בין שתי הגישות הללו, בין שני הצרכים הללו – קשה להשיגה. יש לחפשה, יש למצוא את הדרך להנהיג משמעת פוריה בפלוגה.

חבר המפקדים נקרא עלידי להשתתף בחיפוש הדרך.

אני מקווה שתהיינה תוצאות פוריות לפגישה זו.

4/10/48

היום ראש־השנה. מחצית הפלוגה בחופש, ומחציתה במחנה. החיילים שנפל בגורלם להישאר במחנה קיבלו את הדבר בהמולה ורעש, אך בלא מרירות ומתוך הבנה.

בימים האחרונים ניתנה לפלוגה אפשרות להראות כי הפלוגה עולה. תמרון אש פלוגתי שעלה יפה הוכיח לחיילים כי יש ביכולתם לפעול במסגרת הפלוגה תחת פיקוד אחיד בעזרת יחידות המשנה. יחידות המשנה נוכחו כי ערכן לא רק שאינו פוחת במסגרת הפלוגה, אלא גדל.

נקודה אחת הוכחה: היחידות יכולות להיפרד ולהתרחק האחת מהשנייה כל עוד האש שלהן משתפת פעולה. זה חשוב מאוד, כי קשה היה לשרש את נטיית החיילים והמפקדים להצטופף. מסיבה פלוגתית גדולה ועשירה, שתוכנה היה בעיקרו פרי עבודת החיילים, אף היא הראתה לפלוגה כי יש בתוכה די תוכן לרכז ולעניין את החיילים.

עוד רב החסר – בלא ספק. אך הרבה הושג, והחיילים מתחילים להרגיש בכוח הפלוגה ובערכה, והרי זו התקדמות רבה לגבי אנשים שהיו משוללי כל אמונה בכוחם ובכוח הפלוגה.

16/11/48

אתמול מלאו 30 יום לכיבוש משלטי הצומת עלידי הפלוגה. מובן כי אין חוגים "שלושים" לניצחון, כי עם הכיבוש איבדה הפלוגה 13 חברים בהרוגים. 17 אחרים נפצעו, בכללם מפקדים רבים. זמן רב קשה היה להעלות על הנייר אותה פרשה. לא כל כך בגלל הכאב על האבדות כמו בגלל היותה פרשה גדולה, פרשה שנתגלה בה משהו מאותו יסוד העושה חיילים לגיבורים ומנציח קרבות.

העובדה של מעטים נגד רבים נעשתה מקובלת ורגילה, ואין בה יותר כדי להעלות על נס. אומנם המאמץ בכיבוש המשלט לא היה גדול, למרות ההפתעות המרובות מצד האויב, שעשו את

שעל אדמותיהם שוכן כיום מושב שפיר). לפלוגה ב' נמסרה האחריות על קיבוץ נגבה.

כאשר העלתה מפקדת חטיבת גבעתי בחודשים יולי-אוגוסט 1948 למטכ"ל ולמפקדת חזית הדרום תוכנית למיגור האויב המצרי, היה זה אך הגיוני שגדוד 51 הציע שיוטל עליו לכבוש את הגבעות 113 ו-100 ואת משלטי הצומת, שהיו סמוכים לגזרת אחריותו, ושבסביבתם סייר בתדירות גבוהה. כאשר אכן הוטלו משימות אלה על הגדוד, ייעדתי את כיבוש משלטי הצומת לפלוגה ב'. בדיעבד התברר, כפי שגם ניתן ללמוד מיומנו של מתי, כי המידע על עוצמת האויב במשלטים אלה היה שגוי.

תיאור הקרב ביומנו של מתי מאלף. ברצוני להשלימו בפרטים מספר:

א. מהתחלת הפעולה נותק הקשר עם פלוגה ב' בשל קלקול במכשיר האלחוט שלה. אומנם, כפי שמתי כתב, נקבע הסיוע באש מרגמות ה-81 מ"מ לפי לוח זמנים שנקבע מראש למקרה של קשיים בקשר, אבל דבר זה לא איפשר לתקן את האש וגם לא לשלוט במשכה.

במטה הקרבי של הגדוד לא הייתה איפוא כל ידיעה על גורלה של פלוגה ב'. ניסיתי לברר עם המ"פים של פלוגה ג' ושל פלוגה ד', שפעלו בגבעות 113 ו-100, ושעמם היה לי קשר, מה עלה בגורלה של פלוגה ב', אך אלה יכלו לדווח רק על כך שהם שומעים שאון קרב מכיוון משלטי הצומת.

על דעת מפקד החטיבה, שמעון אבידן, שלחתי יחידת ג'יפים, ואליה צירפתי את הסגן שלי על מנת ליצור מגע עם פלוגה ב' במשלטי הצומת. אך יחידת הג'יפים הזאת נאלצה לסגת מחמת אש עזה שנורתה מכיוון משלט הצומת הצפוני. לאש זו גם התלוותה אש ארטילרית של האויב שכיסתה את הכביש.

ב. קרוב לשעה 170200 הגיע למוצב הפיקוד של הגדוד הסייר ששלח מתי כדי לדווח על מצב הפלוגה וכדי לברר את מצבם של שאר כוחות הגדוד. אולם הסייר היה כל כך נרגש, עד כי קשה היה להציל מפיו תיאור של ממש על הנעשה בפלוגה ב'. השליחים ידעו לספר שמכשיר הקשר של הפלוגה יצא מכלל שימוש, שמשלט הצומת הצפוני לא נכבש, ושהמשלט הדרומי עומד בפני התקפות נגד עזות, אך לפי שעה מחזיק מעמד. ג. זמן קצר לאחר מכן עלה בידי האלחוטאי של הפלוגה לתקן את המכשיר שלו, וניתן היה

ב"קפיצות". גערתי בהם בחריפות, כי הייתה זו איולת לעשות את הדרך בצורה זו.

אומנם סמל אחד, שלמה ברג, נפצע פצע מוות מיריות אלה, אך היה זה מקרה, כי כל הכדורים עפו בגובה רב יותר. שלמה היה סמל של הרי, והרי מייד הודיענו על היפגעו באלחוט. כאן קרה מקרה לא נעים, כי החובש הפלוגתי אשר ניגש לטפל בשלמה חזר לגיוליס אחרי שלמה מת, ואיתו כל המטען הרפואי. הוא גם לקח איתו את החובש המחלקתי של מחלקת הרי. התנהגות מבישה זו גרמה לכך שפצועים רבים, שאפשר היה להקל על סבלם, שכבו כמעט 24 שעות ללא כל טיפול. הרי, כמובן, מייד התגבר על אובדן הסמל. הוא מינה מ"כ אחד לסמל וסמ"כ למ"כ.

המקרה לא דיכא את רוח האנשים, אלא נסך בהם מרירות וכעס, שהתבטאו מאוד בזמן הקרב. אחרי שהצבתי מקלע ומרגמה 2 אינץ' במקום מסוים על מנת שיפתחו באש לפי הוראתי לשם הטעיה, המשיכה הפלוגה את דרכה עד נקודת ההיערכות.

מנקודת ההיערכות חשבתי לצוות על סוללת המרגמות 3 אינץ' – שהועמדה לא רחוק מהכפר גיוליס, על מנת "להכין" את המשלטים לפני הסתערותנו – לפתוח באש, אך מכשיר הקשר לא פעל. לפי סידור שנקבע מראש בשעה מסוימת, ציווה מפקד הגדוד על המרגמות לפתוח באש, אך אש זו לא הייתה צפויה די הצורך, ואי אפשר היה להפסיקה בעת הצורך.

למרות זאת המשכתי בפעולה לפי התוכנית. מחלקה אחת הופרשה להבטחת איזור הפעולה, בייחוד מצד כאוכבה וחוליקאת. מחלקה זו היוותה גם את הכוח הרזרבי. שתי מחלקות נשלחו לפרוץ אל המשלט הדרומי. לפי התוכנית הייתה צריכה מחלקה אחת – מחלקתו של הרי – לעבור מייד אל המשלט הצפוני, אך דבר זה לא בוצע עקב ההתפתחות הבלתי צפויה של הפעולה.

הרי עם מחלקתו היו מוכנים לפעול מייד כשניתנה הפקודה. אך המחלקה השנייה ביזבה זמן רב עד שהייתה מוכנה לפעול. הקצין והסמל, שתמיד רבו ביניהם, המשיכו בריבם גם פה. לפי הוראתי היה על המחלקה לפעול במבנה של שתיים קדימה. לא

היה איפוא מקום לדיונים. אך שני מפקדים הרבים תמיד ימצאו עילה למריבה גם ברגע האחרון לפני הפעולה.

הרי האץ ב. הוא רצה לצאת מייד. ואומנם מלכתחילה חשבתי שכל מחלקה תפעל עצמאית בצורה שנועדה לה. אך משהגעתי למקום, חשבתי כי מוטב ששתי המחלקות תחלנה באותו רגע, על מנת שייוצר מגע יותר הדוק ביניהן. עיכבתי את הרי עד שהמחלקה השנייה הייתה מוכנה, ואומנם התברר, כפי שהרי הודה אחר כך בעצמו, כי הדבר היה לתועלת להצלחת הפעולה. לא הצלחתי לעקוב בדיוק אחרי התקדמות מחלקתו של הרי בגלל אי-הסדר שבמחלקה השנייה, שהכריח אותי לטפל בה באופן ישיר. אך משהחילתי לנוע עם אותה מחלקה, נפתחה עלינו אש צולבת משתי מכוניות ירייה "ויקריס", והמחלקה נצמדה לקרקע. בתרגילים ולפני היציאה חורתי ואמיתי לחיילים: אין להיעצר בזמן ההסתערות בטווח קרוב לאויב. הנופלים ייפלו, אך הנותרים יגיעו לעמדת האויב מהר ככל שאפשר. אך דומני שאין להאשים

הכיבוש קשה יותר משחשבת. הגילויים הנהדרים באו לאחר ההתבססות, ולאחר שעובדת הניתוק מהגדוד נעשתה ודאית לכל האנשים, והתקפות האויב נעשו חמורות ומחרידות עד מאוד. אז לחמו החיילים מתוך החפירות בשקט, בביטחון, ללא כל מורא ומתוך הערכה מלאה את המצב ואת הקשיים השונים בו. התנהגות החיילים לאחר שקשיי המצב היו מחוורים להם הייתה נפלאה. לא הייתה זו מצידם לחימה נואשת, אף לא מלאת רוח עליצות חסרת יסוד. הייתה זו מלחמה אפורה כחיי היום-יום. והאנשים עבדו בה מתוך גדלות ונכונות, ששיוו ללחימתם אותו הוד קלסי המצוי בחיים עצמים.

הפלוגה יצאה מהכפר גיוליס ברגל את משלטי ההצטלבות. הכפר המה מרוב פלוגות וחיילים ומכוניות.

כל הגדוד יצא מאותו כפר. אלחוטאים ניסו לאחרונה את מכשיריהם, הרגמים אירגנו את עצמם לקראת תפקידי הסייע, מכוניות מיהרו לצאת את המקום, למנוע צפיפות, תוך תמרונים משונים ורעש רב.

אל הפלוגה נלוו שתי כיתות, שהיו צריכות לחסום את הדרך לתגבורות האויב מצד מגידל (אשקלון – המער').

יצאנו בדרך שנבחרה לפני כן על-ידי הסיירים שחזרו וסיירוה, בזמן שהיו יוצאים לסייר את משלטי הצומת פעמים מספר. הפלוגה נעה בשקט. לא יותר נשאה תחמושת בפחים, לא יותר שיקשקו מימיות ותיקי רימונים. שקט מופתי שרר כל זמן ההליכה.

הסיירים עבדו במיומנות – מאומנים, זריזים, נושאים באחריות בדקו את הדרך. בדקו עצמים חשודים, צפו במשקפותיהם – וכל זה בלא לעכב את הפלוגה במסעה. אני הלכתי עם הסיירים. ייתכן שלא היה זה אורתודוכסי

מציד, אך רציתי למנוע כל תקלה במסע ההתקרבות. לא רציתי לנוע בתוך הגיאיות, ועל מנת שלא להתרחק מאוד ולהכפיל את הדרך בחרתי בדרך העוברת על פני שטח פתוח ומישורי קרוב יותר אל משלטי הצומת. חשבתי כי בלילה יהיה המרחק מסתור לנו. חששתי לכן לכל תקלה שהייתה עלולה לגלותנו על-ידי רעש והמולה.

לפני חצותי את כביש

מגידל-פלוגה (אשקלון-קריית-גת – המער') גילו הסיירים כוח אויב על משלט אחד, שלא היה תפוס על-ידי האויב לפני כן. החלטתי לנוע אחורה עד מעבר לקו הרקיע ולהמשיך במסע קרוב יותר לצומת. דבר זה בוצע בשקט ובסדר מופתי, ואף כי יכול היה האויב לגלותנו לו הקימונו רעש כלשהו, בוצע הדבר, והוא לא הרגיש. במקום זה נפרדתי מעל שתי הכיתות שנועדו לחסימה. ברגע שהמשכנו במסע החלו המרגמות הגדולות (6 אינץ') לפעול על 113 כהכנה לפעולת פלוגה ג'. תגובת המצרים הייתה טיפוסית: מייד פתחו באש מכל העמדות לכל הכיוונים והאירו את השטח ברקטות.

הרקטות שהועפו ממשלטי הצומת הדאיגוני, אך נוכחתי שאין אורן מגלה את הפלוגה, והמשכתי בתנועה, אך האש ממשלטי הצומת הייתה מאוד בלתי נעימה. בגלל השטח הפתוח עלולה הייתה להיות מסוכנת. האנשים באמת נבהלו קצת מפני הכדורים שזימזמו כל כך קרוב מעל הראש, ואחדים ניסו לעשות את דרכם



את החיילים במעשה זה הפעם. הם אומנו על-ידי הרי, והרי היה מפקדם מוזמן בואם לפלוגה. ימים מספר לפני הפעולה נלקח ממני סגני הקודם – דבר שחיכתי לו בכליון עיניים זמן רב – ויהושע נתמנה במקומו. מסיבות שונות מיניתי את הרי למפקד המחלקה שמפקדה היה יהושע, ואת מחלקתו של הרי מסרתי למפקד מחלקה חדש. לא היה זה צעד רצוי, אך לדעתי, לאור כמה וכמה גורמים שהשפיעו בעניין זה, היה הכרחי. המפקד שבא במקום הרי לא עמד על הגובה, ולא רק שלא המריץ את אנשיו להמשיך בהסתערות, אלא הוא עצמו נפל לארץ וכמעט שלא קם עד הגיעו לתעלות המצרים, שהיו ריקות אז מאויב. מחלקתו של הרי המשיכה בהסתערות, וחלק קטן ממנה איגף את ה"ויקס" הימני ושיתקו. מעשה זה בוצע על-ידי הרי עצמו ומיכה הגיינטי, שפעל באומץ ובתבונה בלתי מצויים.

ברגע שמחלקה 3, זו המחלקה השנייה שהסתערה, נצמדה לקרקע, התחלתי לשאוג: "מחלקה שלוש קדימה! מחלקה שלוש קדימה! קדימה מחלקה שלוש!" האנשים התעודדו והמשיכו את הסתערותם. אך בינתיים האויב, שנתן עד עתה אש בלתי מכוונת, איתר את המחלקה ושלה בה צורות מדויקים. מספר אנשים נפגעו. הסמל נפצע מייד וכן מפקד כיתה אחד. שניהם המשיכו אחרי היפצעים לשלוח את אנשיהם קדימה ולא ביקשו מאיש כי יתעכב לטפל בהם. הייתה זו התנהגות אחראית ונבונה. חייל אחד שנפצע החל לילל. זינקתי אליו וצעקתי: "מה אתה צורח, טיפשו!" והוא השתתק. אין כצווחות הפצועים להוריד את רוח החיילים. בכלל איני מבין מדוע צווחים פצועים. הרי החייל היוצא לקרב יודע שהוא עלול להיפצע, ובכן, ברגע שהוא באמת נפצע, אם מוח לו בקודקודו יאמר: "יובכן נפצעת!" וחשל, אך מה הצווחות? שני אנשים נהרגו בעת שמחלקה 3 המשיכה בהסתערותה. אף כי "ויקס" אחד שותק, "ויקס" שני המשיך לפעול, והוא היה קרוב מאוד. למרבת הצרה התעכבה המחלקה קצת יותר מדי על יד גדר התיל.

הייתה זו גדר שנוח היה לעובריה בקפיצה. אך מפקדי הכיתות, מתוך עודף לימוד בקורסים, כפי הנראה, ניגשו מייד לזחילה, וחיליהם אחריהם.

בינתיים החלו המצרים לכוון על המחלקה אש מרגמות 2 אינץ', אף כי הרי עם מחלקתו כבר הגיע עד לתעלות המצרים וניהל קרב פנים אל פנים, שבו הוכרעו המצרים בקלות. מחלקה 3 הייתה אז במרחק 30-40 מטר מעמדת האויב. קראתי מייד למקלענים לזנק קדימה ולכסות את העמדות באש חזקה. לרגמי ה-2 אינץ' קראתי לפתוח באש אל עומק המשלט, ואל אנשי המחלקה קראתי להסתער במהירות. הרגם, מנחם, נענה מייד לקריאתי ובזמן קצר ירה מספר גדול של פגזים. מבין המקלענים יצא רק חץ פוגל קדימה. במספר צורות מדויקים שיתק את ה"ויקס" ומייד הרים את המקלע אל המותן והסתער. מדוע לא זינקו שני המקלענים האחרים, לא ברור לי. ייתכן שפרדו הספרדי לא הבין את קריאתי. אליהו מזרחי, המקלען האחר, כפי הנראה הסתבך בגדר. לא הספקתי לברר איתו מדוע לא זינק, כי על המשלט נהרג יחד עם מספר 2 שלו.

קראתי אל המחלקה "קדימה" ומיהרתי אל המשלט. כשהגעתי לשם ראיתי את מחלקתו של הרי כשהיא ממחרת לאורך התעלות ותופסת עמדות לכיוון צפון ומערב. אנשי מחלקה 3 נעו בתעלה דרומית שפנתה מערבה. נראו מספר נושאי "ברן" (רכב זחלי משוריין חמוש במקלע – המערי), ומייד החלו קריאות "פיאט! פיאט!". נושאי ה"פיאט" הופיעו וירו באחד מהם. בו ברגע הופיע אצלי נתן בלוס, ששימש כמפקד כיתה במחלקה 3 ואמר:

לקיים שיחת מפקדים בין המג"ד למ"פ. מתי תיאר את המצב: המשלט הדרומי בידיו, והוא מתבצר בו; יש לו הרבה נפגעים, ולכן אין בכוחו לכבוש את המוצב הצפוני, שכוח האויב הנמצא בו כנראה חזק יותר מכפי שהערכנו בתחילה.

הודעתי מייד למפקד החטיבה על המצב, והוא החליט להסתפק בהחזקת גבעות 113 ו-100 ולהורות למתי לסגת. מתי התנגד לכך, ונימוקיו עימו: כשליש מאנשיו נפגעו, ביניהם רוב המפקדים, והוא בתוכם; אין מי שישא את הפצועים; והעיקר: קיימת סכנה כי בשל העובדה שהשחר עמד להפציע, יהיו אנשי הפלוגה הנסוגים צפויים בדרכם אחורנית לאש מדויקת של האויב מהמשלט הצפוני. לעומת זאת הוא היה בטוח שיעלה בכוחו להחזיק מעמד עד שייכבש המשלט הצפוני ויצליחו לחבור אליו.

לאור נימוקיו אישרתי את החלטתו והבטחתי לסייע לו באש, אם יזדקק לה. מייד הודעתי למפקד החטיבה על החלטתי להשאיר את היחידה המנותקת במשלט הצומת הדרומי. הוא העמיד לפקודתי פלוגה מגדוד 52 למקרה שיהיה צורך לכבוש את המשלט הצפוני במשך היום. ד. משלט הצומת הצפוני אכן נכבש בלילה שלאחר מכן על-ידי אותה פלוגה מגדוד 52. (נראה שהסיבה להשהיה הזאת הייתה נעוצה בפסיכולוגיה ששלטה עדיין באותה עת: "היום – למצרים, והלילה – לנו"). עם חבירת הכוחות הוחלפה פלוגה ב', ופצועיה, כולל מתי, פונו לבתי החולים.

בדפו הקרבי מיום 19 באוקטובר 1948 כתב קצין החינוך של "גבעתי", אבא קובנר ב"הדרן" המוקדש לפלוגה ב' של גדוד 51: "במסגרת הכוחות שפעלו בכיבוש שער הנגב העלתה את עצמה אחת היחידות שלנו למעלת לחימה שאין למעלה הימנה. יחידה זו, הנושאת עימה זיכרונות ימים כבדים, קרעה בקריעת גבורה אחת עבר דווי והגיעה לשיא של לחימה: כבשה את עצמה. הפכה חולשה לגבורה. כאות הוקרה וסימן לפתיחה חדשה תיקרא היחידה מעתה: 'פלוגת הצומת'!"

לאחר החלטתו חזר מתי לגדוד 51 בתפקיד של סגן מפקד הגדוד. ב-1949 סיים קורס מפקדי גדודים, אך מאמצי להחזיר אותו לחטיבה (ואני אז כבר מפקד החטיבה) עלו בתוהו.

מתי פלד מילא בהמשך מגוון רחב של תפקידים בתחומי ההדרכה, הפיקוד והמטה: הוא נשלח לקורס קציני מטה בבריטניה, ולאחר

"מה האידיויטים האלו הורסים את נושאי הברן? אין בהם איש". ואומנם אחרוני הבורחים נראו מסתלקים מהם.

משהגיעו אנשי מחלקה 3 אל התעלה המערבית, שהייתה שטחית מאוד, החלה הצטופפות. ציוויתי עליהם לחזור ולתפוס את התעלות הדרומית והמזרחית. אליהו מזרחי, המקלען, בא אלי עליו ושמוח ולחץ את ידי. שלחתי לתעלה המזרחית.

אף כי לצד עיראק-סואידאן, ממזרח, נשלחה לפני התחלת הפעולה כיתת חסימה, חששתי שתגבורת תגיע לאויב מאותו צד. אינני יודע מדוע לא ציית המקלען ופנה תחת זאת מערבה ונהרג מייד יחד עם עוזרו. הייתה זו אבדה קשה, כי אליהו היה חייל אמיץ, חזק ואחד מעמודי התווך במחלקתו.

מפקד מחלקה 3, דן פרנקל, תפס בתעלה המזרחית שלושה שבויים, ביניהם סרג'נט "וויקס" ואסר על הבורחים להרוג אותם. משום מה עדיין אין בחורינו רגילים לקחת שבויים חיים. במרכז המשלט, בתוך תעלה קצרה ושטחית, נמצאו מספר בחורים ממחלקה 2, מחלקתו של הרי. אמרתי להם לעבור לתעלה הצפונית ולבדוק חלק ממנה. אותו חלק כבר היה תפוס על-ידינו, אך לא ידעתי זאת באותו רגע. הם היססו ושאלו אם יש בה איש מחיילי המצרים. אמרתי להם שיבואו ונבדוק. מייד קמו כולם ללכת איתי. לקחתי איתי רק אחד מהם, את ברט. ברט הוא חייל נאמן.

משהגענו לתעלה מצאנו בה בחורים ממחלקה 2. השארתי את ברט והמשכתי לאורך התעלה צפונה. עדיין היה עלינו לכבוש את המשלט שלפני כביש מגידל-פלוגיה. בדרכי שמעתי קריאות: "הרי נפצע". פגשתי את הרי זוחל בתעלה בדרכו חזרה. הייתה לו תחבושת גדולה על עינו השמאלית. הוא אמר לי באנגלית: "מתי, נפצעתי פצע רציני". אמרתי לו להמשיך עד הבונקר, שהיה בקצה הצפוני של התעלה, והמשכתי דרכי צפונה. הייתה זו תעלה שטחית, שחפירתה טרם נסתיימה. במדרון הצפוני של

המשלט פנתה שוב דרומה והתחברה אל תעלה עמוקה יותר, שעברה לרוחב המשלט. במקום הפנייה פנתה גם מזרחה. בסעיף המזרחי פגשתי כשלושה-ארבעה חיילים, ביניהם שאול נצר, מפקד כיתה. שאול אמר לי כי רוב אנשי כיתתו נפצעו או נהרגו, ולנותרים לא נשארה תחמושת רבה. בדקתי את השטח. במרחק של כ-30 צעד ניצב תותח 2 ליטראות וירה כמטורף לעברנו יריות ישירות. לידו פעל סרן שהגן עליו.

לפתע התפוצץ דבר מה – פגז או רימון – מעל לראשי. עיניי חשכו. כרעתי על ברכיי והורדתי את קובע הפלדה. הוא היה נקוב וקצת מרוסק. דם נזל מראשי, אך לא היה זה פצע מסוכן. שאול מייד חבש אותו בתחבושתי. משנחבשתי שוב הרמתי את ראשי על מנת להסתכל. שוב התפוצץ דבר מה מעל לראשי, והפעם נפגעתי בפניי ובעיניי. שוב לא הייתה זו פגיעה רצינית. חשבתי כי יש להעביר למקום תוספת אנשים.

ביתיים שמעתי כי הבחורים צועקים שהמצרים מתקרבים. הם ערכו התקפת-נגד. כפי הנראה היה קצין עדיין על המשלט הצפוני, שנוכח כי התקפנו בכוח קטן, והחליט לכבוש מידינו את המשלט. שאלתי את שאול אם יש לו רימונים. הוא השיב בחיוב. היה איתו גם מקלע. אמרתי לו כי יחזיק מעמד עד שאשלח לו תוספות

באנשים ובתחמושת. רציתי לקפוץ מהתעלה על מנת לקצר את דרכי אל עברו המזרחי של המשלט. הוא עצרני ואמר: "אל תסתכן, נוע לאורך התעלה". נשמעתי לו. בדרכי שוב ראיתי את הרי שוכב בבונקר. אמרתי לו על מנת לעודדו, כי נפצעתי גם אני. הוא אמר לי: "מתי, עלינו לסגת, לא נחזיק פה מעמד". אמרתי לו: "שתוק!" הוא חזר על דבריו בעקשנות. אמרתי לו: "shut up you dog" והוא השתתק. החלטתי הייתה נחושה: לא ניסוג מהמקום. לו נסוגנו, לא הייתה נפתחת הדרך לנגב באותו לילה. רוח המצרים הייתה עולה, והיה באפשרותם לסכן אף את כיבושי פלוגה ג' ב-113. פרט לזאת הייתי בספק רב אם בלילה שלאחר מכן היינו מצליחים לכבוש את המשלט בקלות כזאת.

עברתי אל קבוצת האנשים שפגשתי תחילה במרכז המשלט ושלחתיים אל שאול נצר. כפי הנראה ארך הזמן בעיני שאול, והוא החליט לצאת ולחפש תגבורת. משיצא את התעלה – נהרג. התקפת המצרים נעשתה כבדה. מטווח קצר מאוד זרקו עלינו עשרות רימוני יד. היה עלי לעבור את מחלקה 3 ולראות את הנעשה שם. אך לא רציתי לעזוב את מחלקה 2, שהייתה נתונה בלחץ קשה וללא קצין.

נשאיתי איתם וזרקתי רימונים. ישראל הרצל, סמ"כ שנתמנה על-ידי הרי למ"כ אחרי מותו של הרי, (כך במקור. הכוונה, כנראה, לאחר מות המ"כ – המער') לחם כארי. הוא יצא מהתעלה לעבר המצרים שהגיעו עד התעלה המקבילה לתעלה המערבית שהייתה בידינו וזרק עליהם גשם של רימונים. הם נסוגו, אחרי שרבים מהם נהרגו. אחדים מהם ניסו להגיע שנית אל נושאי ה"ברן" – 4 היו בתחום שלנו – אך הרובאים מנעו זאת מהם. מששככה התקפת המצרים, הלכתי לעבר מחלקה 3. מאוחר יותר חידשו המצרים את התקפתם, ושוב הגיעו לטווח קרוב, כשהם מפתיעים בתותח שפעל כל כך קרוב אלינו ובמקלעים. אך עד אז הספקתי לשלוח למחלקה 2 את



המחלקה הרזרבית שהשארתי בנקודת ההיערכות.

כשעברתי בתעלה הדרומית, ראיתי את אנשי מחלקה 3 מתארגנים להגנה. הם החלו מוצאים נשק במצב טוב לפעולה: מקלעים, רובים, "פיאטים", ואלפי כדורי תחמושת. אחר כך גם נמצאו ארגזים של רימוני יד, מלאים ומוכנים לפעולה. בדרך עזרתי לחייל אחד להתגבר על מעצור ב"ברן", לאחר עזרתי לדרוך "פיאט". במקום אחד ראיתי ריכוז עצום של תחמושת מקלעים ומספר מקלעים. מייד שלחתי חלק למחלקה 2.

בפינת התעלות הדרומית והמזרחית היה בונקר עם "וויקס". זה ה"וויקס" ששותק על-ידי חנן פוגל. שם עמד מורדו וניסה להפעילו. איש לא הכיר את הכלל.

דן, הקצין, היה עסוק בארגון אנשיו. לא היה עליהם עדיין כל לחץ. סגני, יהושע, היה במקום.

האלחוטאי לא היה איתנו, ולא יכולנו לקיים קשר עם הגדוד. שלחתי את הסייר סיטי להביא את המחלקה הרזרבית. הוא הלך וחזר בלי שמצא את המחלקה. מיכה, הגיינטי, אמר כי הוא יביאם. מיכה היקר מכול! תמיד התנדב לכל תפקיד אחראי, ותמיד ביצעו למופת. בשקט, בבטיחות ומתוך ענווה נפלאה עשה גדולות. שלחתי את מיכה. הוא חזר עם המחלקה וגם את האלחוטאי הביא איתו.

שובו ב־1953 נמנה עם צוות ההקמה של בית הספר לפיקוד ולמטה (פ"ם) וכיהן בו כמדריך ראשי. בתום מערכת סיני היה מפקד מרחב שלמה ובהמשך היה גם המושל הצבאי של עזה. בקיץ



1957 מונה למפקד מחוז ירושלים. ב־1959 הוצב בתפקיד בכיר במטכ"ל. באפריל 1963 מונה לעוזר סגן שר הביטחון לענייני חימוש, ומקץ שנה הועמד בראש אגף האפסנאות (אג"א) במטכ"ל בדרגת אלוף. בתקופת כהונתו זאת בוצעו שינויים יסודיים ומרחיקי לכת במערך הלוגיסטי של צה"ל. הוא פרש משירותו הפעיל בדרגת אלוף בשנת 1969. כבר בזמן שירותו הפעיל – ב־1961 – החל ללמוד מזרחנות באוניברסיטה העברית. עם פרישתו השלים את לימודיו האקדמיים, קיבל תואר דוקטור והחל לעסוק בהוראה ובמחקר באוניברסיטת תל־אביב. במקביל נכנס גם לחיים הפוליטיים.

יומן המלחמה שלו – וליתר דיוק הקטע שהשתמר מיומן זה – מתפרסם כאן לראשונה. כפי שניתן להיווכח זהו מסמך מאלף של מפקד פלוגה צעיר (בן 25), אשר עוסק בתחום רחב ומגוון ביותר של החוויה הצבאית. מרשימים במיוחד הם תיאור מאמציו של מתי לשקם פלוגה שמאחוריה אירוע טראומתי של תבוסה ושל כישלון וסיפור פעולתו כמפקד בקרב. ראוייה להערכה פעולתו של אלוף (מיל') ישראל טל, שלידי נמסר היומן עלידי משפחת פלד, כדי שיפעל לפרסום מסמך זה ברבים.

הוא אמר לי כי ברוך, רבי־הסמלים, נמצא עם הפצועים שנפלו בעת ההסתערות, ומבקש שני אנשים לעזרה על מנת להביאם אלינו. אינני יודע מדוע יהושוע, סגני, החליט להטיל בוך בפני ברוך ולומר כי הלה לא העז להסתער. ברוך מילא באמונה את תפקידו. שלחתי אליו שני אנשים, ותוך זמן קצר הגיעו כל הפצועים אל המשלט. סודרו להם משכבים, ומים נתנו להם.

בינתיים באה המחלקה הרזרבית. רק אז נוכחתי כמה חוכמה צפונה בכלל המחייב להשאיר רזרבה. באה מחלקה מלאה, רעננה, מסודרת. כמה רחב ליבי למראה!

קראתי את מפקד המחלקה, בנימין, וציוויתי עליו להשאיר כיתה אחת אצל מחלקה 3 למילוי האבדות, ועם שתי כיתות להצטרף אל מחלקה 2 ולקבל את הפיקוד על כל הגזרה.

למזלנו הביש נפצע בנימין עם הגיעו למקום. כן נהרג מייד המ"כ גדליהו פרילוצקי. רץ נשלח אלי לומר: אין מפקד במקום, רבים הפצועים, והתקפת המצרים התחדשה ביתר עוז.

מייד שלחתי את ברוך לשם לקבל את הפיקוד. ידעתי כי לא היה לו ניסיון פיקודי, אך ידעתי גם כי גדול כוחו בארגון ובסדר והאמנתי כי יועיל במקום. מדוע לא שלחתי את סגני איני יודע, אך העדפתי לשלוח את ברוך. אחר כך העידו הפצועים והחיילים שלא נפצעו כי ברוך הביא איתו רווחה לכולם.

עם זאת לא הצלחתי לארגן משלוחי נשק ותחמושת לגזרת מחלקה 2. בסופו של דבר הייתה שם "סוללת" "פיאטים" בת 6 כלים, שתי "סוללות" מקלעים – אחת בת 6 "ברנים" והאחרת בת 5 מ"ג (מקלע גרמני MG-34 – המערי). הבחורים גם מצאו ארזים של רימוני יד, והמצב השתפר מאוד. התקפת המצרים נהדפה בכוח אש עצומה של מקלעים ושל רימונים, ושוב לא העזו המצרים לתקוף. גם התותח פסק לפעול, והבחורים התפזרו לאורך התעלות, והתותח נשאר במרכזם. במשך הזמן אף למדו להפעילו לתועלתם.

מכשיר הקשר טרם תוקן, ולא יכולתי להתקשר עם מטה הגדוד. היה עלי גם לכבוש את המשלט הצפוני, אך לאור העובדה שכוח המצרים על שני המשלטים היה רב פי כמה משיעורנו למפרע, ולאור העובדה שמספר הפצועים וההרוגים הגיע כמעט ל־30, קשה היה לי להחליט אם להמשיך בפעולה או לא. חשבתי כי עם בוקר אפשר יהיה לכוון אל המשלט הצפוני – בתנאי שמכשיר הקשר יפעל – אש מרגמות ולגרש את המצרים שהתבצרו בו. זאת, כמובן, אם 113 נכבש. במקרה שמשלט 113 נכבש, הרי שהמצרים במשלט הצפוני היו נתונים בין המצרים. אך אם המשלט לא נכבש, הרי שאנו היינו בעורף האויב, נתונים ללחץ מכל העברים וללא כל סיכויי קשר עם כוחותינו.

חוסר הבהירות בשל חוסר הקשר הביאני במבוכה רבה. העיקר היה ליצור את הקשר עם הגדוד ולדעת מה מצב הדברים. החלטתי לשלוח רץ אל מטה הגדוד. שלחתי את סיטי שסייר את הדרך פעמים רבות. היה עליו למסור על מצבנו ובדרכו לכוון את חוליות ההטעיה אל הפלוגה. סיטי יצא והגיע באמת אל מטה הגדוד.

ובינתיים רציתי להבהיר את שניתן להבהיר. החלטתי לשלוח סיור למשלט הצפוני לבדוק את כוח האויב. היו שהעריכוהו בכוח של פלוגה, והיו שהעריכוהו בכוח של כיתה.

בקשר עם כך ראוי לציין שברגעים מסוימים, אחרי כיבוש המשלט הדרומי, אחזה פניקה באנשים רבים.





מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל - מניין?

תגובה למאמרו של סא"ל רון שטרן "מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל" (מערכות 360, אוגוסט 1998)

פרופ' סטיוארט כהן



פרופסור למדעי
המדינה, מתמחה
במסורת הפוליטית
היהודית וביחסים בין
חברות וצבאותיהן
בעולם המערבי

הלב נמשך לקבל את הדיווח של סא"ל שטרן על השיפור במוטיבציה וגם לאמץ את מסקנתו, המוצאת את הסיבה ל"מהפך" בפעולות הנקטות באחרונה על ידי הענף לתנאי שירות באכ"א (שסא"ל שטרן עומד בראשו). אולם הראש מתקשה להשתכנע באותה מידה של קלות. מטרת התגובה הזאת היא להצביע על אותם חלקים במאמרו של סא"ל שטרן המשאירים טעם של "צריך עיון נוסף".

כמבוקש בכל הצגה של גישה חדשה לתחום מחקרי, מנוסח מאמרו של סא"ל שטרן במידה ראויה של זהירות. המחבר אף מסיים את חיבורו ב"הערת אזהרה" מפורשת, המכירה בכך שאין דבריו יכולים להיות "המילה האחרונה" בנושא. לנו אין אלא להצטרף להערכה זאת.

שלושה כשלים מתודיים-מדעיים עיקריים פוגמים, לעניות דעתי, באיכות מאמרו של סא"ל שטרן:

1. העדר הוכחות להנחות היסוד (המכונה "השערת המחקר" בזירגון האקדמי).

2. שימוש בלתי נאות בכלי הערכה ("שיטת המחקר").
3. הסקת מסקנות חד-ממדיות כבסיס להמשך העיון בסוגיה הזאת, שהיא מורכבת ביסודה ("השלכות המחקר").

השערת המחקר

נקודת המוצא של המאמר היא שאכן חל מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל. לכן מפליא הדבר, שלאורך כל המאמר אין אפילו הוכחה סטטיסטית אחת לשינוי לטובה בנכונותם של מלש"בים לשרת ביחידות לוחמות. הקורא מתבקש – בלי שהוצג לו נתון כלשהו – להסכים לקביעה,

כי "השיפור הוא לרוחב כל הספקטרום... מדובר בשינוי כיוון, הנצפה על פני מספר נקודות בדיקה..."
הצגה מעין זאת אינה

יכולה להיות תשובה לשאלה "מה קרה?" אדרבא, היא רק מעוררת שורה ארוכה של שאלות משנה: מהו קצב השינוי במגמה? מהו שיעורו של השינוי? לאורך כמה זמן הוא נצפה? האם הוא מקיף את כל מגוון היחידות הלוחמות באותה מידה? העדר הוכחה סטטיסטית פוגע

בתועלתו של המאמר ומחבל במטרות המחקר. אילו היה מסתייע בנתונים מדויקים, יכול היה סא"ל שטרן להדוף כל טענה אפשרית, כאילו צה"ל מזדרז מדי להכריז על פתרון בעיית המוטיבציה ובכך מתהלל כמפתח, בעודו חוגר בלבד.

שיטת המחקר

על מנת להסביר את השינוי שהתרחש, לדבריו, בהתנהגות המלש"בים מציע סא"ל שטרן לאמץ את תיאוריית הכאוס. לטענתו, תיאוריה זאת מאפשרת בניית מודל ניתוח, המתאים לסוגיית המוטיבציה יותר מאשר כל גישה, המכונה בפיו "דטרמיניסטית".

בניגוד לרושם העולה ממאמרו של סא"ל שטרן, לא ה מ ת י נ ה הפילוסופיה של המדע לתיאוריית הכאוס לשם הכרת קיומן של תופעות בלתי

הפילוסופיה של המדע לא המתונה לתיאוריית הכאוס לשם הכרת קיומן של תופעות בלתי לינאריות

לינאריות. יתר על כן, גם ללא התיאוריה הזאת זוהו מערכות מורכבות רבות, שבהן קיימת דיספרופורציה בין תשומות לתפוקות (תופעה שהיא חלק מ"מאפקט הפרפר"). לכן שייכותה של תיאוריית הכאוס (בגרסתו של סא"ל שטרן) לנושא המוטיבציה לשירות עדיין אינה מוכחת, וקשה להבין מדוע נזקק המחבר לאצטלה

שובו ב־1953 נמנה עם צוות ההקמה של בית־הספר לפיקוד ולמטה (פ"ם) וכיהן בו כמדריך ראשי. בתום מערכת סיני היה מפקד מרחב שלמה ובהמשך היה גם המושל הצבאי של עזה. בקיץ



1957 מונה למפקד מחוז ירושלים. ב־1959 הוצב בתפקיד בכיר במטכ"ל. באפריל 1963 מונה לעוזר סגן שר הביטחון לענייני חימוש, ומקץ שנה הועמד בראש אגף האפסנאות (אג"א) במטכ"ל בדרגת אלוף. בתקופת כהונתו זאת בוצעו שינויים יסודיים ומרחיקי לכת במערך הלוגיסטי של צה"ל. הוא פרש משירותו הפעיל בדרגת אלוף בשנת 1969. כבר בזמן שירותו הפעיל – ב־1961 – החל ללמוד מזרחנות באוניברסיטה העברית. עם פרישתו השלים את לימודיו האקדמיים, קיבל תואר דוקטור והחל לעסוק בהוראה ובמחקר באוניברסיטת תל־אביב. במקביל נכנס גם לחיים הפוליטיים.

יומן המלחמה שלו – וליתר דיוק הקטע שהשתמר מיומן זה – מתפרסם כאן לראשונה. כפי שניתן להיווכח זה מסמך מאלף של מפקד פלוגה צעיר (בן 25), אשר עוסק בתחום רחב ומגוון ביותר של החוויה הצבאית. מרשימים במיוחד הם תיאור מאמציו של מתי לשקם פלוגה שמאחוריה אירוע טראומתי של תבוסה ושל כישלון וסיפור פעולתו כמפקד בקרב. ראווה להערכה פעולתו של אלוף (מיל') ישראל טל, שלידי נמסר היומן עלידי משפחת פלד, כדי שיפעל לפרסום מסמך זה ברבים.

הוא אמר לי כי ברוך, רב־הסמלים, נמצא עם הפצועים שנפלו בעת ההסתערות, ומבקש שני אנשים לעזרה על מנת להביאם אלינו. אינני יודע מדוע יהושוע, סגני, החליט להטיל בוך בפני ברוך ולומר כי הלה לא העז להסתער. ברוך מילא באמונה את תפקידו. שלחתי אליו שני אנשים, ותוך זמן קצר הגיעו כל הפצועים אל המשלט. סודרו להם משכבים, ומים נתנו להם.

בינתיים באה המחלקה הרזרבית. רק אז נוכחתי כמה חוכמה צפונה בכלל המחייב להשאיר רזרבה. באה מחלקה מלאה, רעננה, מסודרת. כמה רחב ליבי למראה!

קראתי את מפקד המחלקה, בנימין, וציוויתי עליו להשאיר כיתה אחת אצל מחלקה 3 למילוי האבדות, ועם שתי כיתות להצטרף אל מחלקה 2 ולקבל את הפיקוד על כל הגזרה.

למזלנו הביש נפצע בנימין עם הגיעו למקום. כן נהרג מייד המ"כ גדליהו פרילוצקי. רץ נשלח אלי לומר: אין מפקד במקום, רבים הפצועים, והתקפת המצרים התחדשה ביתר עוז.

מייד שלחתי את ברוך לשם לקבל את הפיקוד. ידעתי כי לא היה לו ניסיון פיקודי, אך ידעתי גם כי גדול כוחו בארגון ובסדר והאמנתי כי יועיל במקום. מדוע לא שלחתי את סגני אינני יודע, אך העדפתי לשלוח את ברוך. אחר כך העידו הפצועים והחיילים שלא נפצעו כי ברוך הביא איתו רווחה לכולם.

עם זאת לא הצלחתי לארגן משלוחי נשק ותחמושת לגזרת מחלקה 2. בסופו של דבר הייתה שם "סוללת" "פיאטים" בת 6 כלים, שתי "סוללות" מקלעים – אחת בת 6 "ברנים" והאחרת בת 5 מ"ג (מקלע גרמני MG-34 – המער'). הבחורים גם מצאו ארזים של רימוני יד, והמצב השתפר מאוד. התקפת המצרים נהדפה בכוח אש עצומה של מקלעים ושל רימונים, ושוב לא העזו המצרים לתקוף. גם התותח פסק לפעול, והבחורים התפזרו לאורך המעלות, והתותח נשאר במרכזם. במשך הזמן אף למדו להפעילו לתועלתם.

מכשיר הקשר טרם תוקן, ולא יכולתי להתקשר עם מטה הגדוד. היה עלי גם לכבוש את המשלט הצפוני, אך לאור העובדה שכוח המצרים על שני המשלטים היה רב פי כמה מששיערנו למפרע, ולאור העובדה שמספר הפצועים וההרוגים הגיע כמעט ל־30, קשה היה לי להחליט אם להמשיך בפעולה או לא. חשבתי כי עם בוקר אפשר יהיה לכוון אל המשלט הצפוני – בתנאי שמכשיר הקשר יפעל – אש מרגמות ולגרש את המצרים שהתבצרו בו. זאת, כמובן, אם 113 נכבש. במקרה שמשלט 113 נכבש, הרי שהמצרים במשלט הצפוני היו נתונים בין המצרים. אך אם המשלט לא נכבש, הרי שאנו היינו בעורף האויב, נתונים ללחץ מכל העברים וללא כל סיכויי קשר עם כוחותינו.

חוסר הבהירות בשל חוסר הקשר הביאני במבוכה רבה. העיקר היה ליצור את הקשר עם הגדוד ולדעת מה מצב הדברים. החלטתי לשלוח רץ אל מטה הגדוד. שלחתי את סיטי שסייר את הדרך פעמים רבות. היה עליו למסור על מצבנו ובדרכו לכוון את חוליות ההטעיה אל הפלוגה. סיטי יצא והגיע באמת אל מטה הגדוד.

ובינתיים רציתי להבהיר את שניתן להבהיר. החלטתי לשלוח סיור למשלט הצפוני לבדוק את כוח האויב. היו שהעריכוהו בכוח של פלוגה, והיו שהעריכוהו בכוח של כיתה.

בקשר עם כך ראוי לציין שברגעים מסוימים, אחרי כיבוש המשלט הדרומי, אחזה פניקה באנשים רבים.





מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל - מניין?

תגובה למאמרו של סא"ל רון שטרן "מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל" (מערכות 360, אוגוסט 1998)

פרופ' סטיוארט כהן



פרופסור למדעי
המדינה, מתמחה
במסורת הפוליטית
היהודית וביחסים בין
חברות וצבאותיהן
בעולם המערבי

בתועלתו של המאמר ומחבל במטרות המחבר. אילו היה מסתייע בנתונים מדויקים, יכול היה סא"ל שטרן להדוף כל טענה אפשרית, כאילו זה"ל מזדרז מדי להכריז על פתרון בעיית המוטיבציה ובכך מתהלל כמפתח, בעודו חוגר בלבד.

2. שימוש בלתי נאות בכלי הערכה ("שיטת המחקר").
3. הסקת מסקנות חד-ממדיות כבסיס להמשך העיון בסוגיה הזאת, שהיא מורכבת ביסודה ("השלכות המחקר").

השערת המחקר

נקודת המוצא של המאמר היא שאכן חל מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל. לכן מפליא הדבר, שלאורך כל המאמר אין אפילו הוכחה סטטיסטית אחת לשינוי לטובה בנכונותם של מלש"בים לשרת ביחידות לוחמות. הקורא מתבקש - בלי שהוצג לו נתון כלשהו - להסכים לקביעה,

כי "השיפור הוא לרוחב כל הספקטרום... מדובר בשינוי כיוון, הנצפה על פני מספר נקודות בדיקה..."
הצורה מעין זאת אינה

יכולה להיות תשובה לשאלה "מה קרה?" אדרבא, היא רק מעוררת שורה ארוכה של שאלות משנה: מהו קצב השינוי במגמה? מהו שיעורו של השינוי? לאורך כמה זמן הוא נצפה? האם הוא מקיף את כל מגוון היחידות הלוחמות באותה מידה? העדר הוכחה סטטיסטית פוגע

הלב נמשך לקבל את הדיווח של סא"ל שטרן על השיפור במוטיבציה וגם לאמץ את מסקנתו, המוצאת את הסיבה ל"מהפך" בפעולות הננקטות באחרונה על-ידי הענף לתנאי שירות באכ"א (שסא"ל שטרן עומד בראשו). אולם הראש מתקשה להשתכנע באותה מידה של קלות. מטרת התגובה הזאת היא להצביע על אותם חלקים במאמרו של סא"ל שטרן המשאירים טעם של "צריך עיון נוסף".

כמבוקש בכל הצגה של גישה חדשה לתחום מחקרי, מנוסח מאמרו של סא"ל שטרן במידה ראויה של זהירות. המחבר אף מסיים את חיבורו ב"הערת אזהרה" מפורשת, המכירה בכך שאין דבריו יכולים להיות "המילה האחרונה" בנושא. לנו אין אלא להצטרף להערכה זאת.

שלושה כשלים מתודיים-מדעיים עיקריים פוגמים, לעניות דעתי, באיכות מאמרו של סא"ל שטרן:

1. העדר הוכחות להנחות היסוד (המכונה "השערת המחקר" בזיגון האקדמי).

שיטת המחקר

על מנת להסביר את השינוי שהתרחש, לדבריו, בהתנהגות המלש"בים מציע סא"ל שטרן לאמץ את תיאוריית הכאוס. לטענתו, תיאוריה זאת מאפשרת בניית מודל ניתוח, המתאים לסוגיית המוטיבציה יותר מאשר כל גישה, המכונה בפיו "דטרמיניסטית".

בניגוד לרושם העולה ממאמרו של סא"ל שטרן, לא המתירה הפילוסופיה של המדע לתיאוריית הכאוס לשם הכרת קיומן של תופעות בלתי

הפילוסופיה של המדע לא המתירה לתיאוריית הכאוס לשם הכרת קיומן של תופעות בלתי לינאריות

לינאריות. יתר על כן, גם ללא התיאוריה הזאת זוהו מערכות מורכבות רבות, שבהן קיימת דיספרופורציה בין תשומות לתפוקות (תופעה שהיא חלק מ"אפקט הפרפר"). לכן שייכותה של תיאוריית הכאוס (בגרסתו של סא"ל שטרן) לנושא המוטיבציה לשירות עדיין אינה מוכחת, וקשה להבין מדוע נזקק המחבר לאצטלה



מיותרת זאת על מנת להציג "מודל",
האמור להסביר שינוי התנהגותי
בתחום זה.

תחושת אי-הנחת מהקישור
בין תיאוריית הכאוס למקרה
הנוכחי גוברת עוד יותר עם
בדיקת יישומה במאמרו של
סא"ל שטרן. הכותב מציג הסבר
אחד – כלל-מערכתי ומאחד
(השינויים בתנאי השירות) –
להתנהגותם של המלש"בים,
אולם אינו מזכיר את
ההטרוגניות הרבה המאפיינת
את כלל אוכלוסיית הנוער
בישראל. זאת הפרה מתמיהה של

השלכות המחקר

כאמור, בסיום מאמרו עושה סא"ל שטרן
מאמץ מיוחד לנקוט לשון של זהירות. למרות
זאת מסקנתו היא חד-משמעית: אין לייחס
את המהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל
לשינוי בסביבה החיצונית, כי הרי לא חל
שום שינוי בסביבה הזאת. לדברי סא"ל
שטרן, מאפייניה ממשכים להיות "עליית
האידיאולוגיות הגורסות כי הפרט קודם
לחברה, הפיכת הציונות למילה גסה וכו".
השינויים היחידים שאובחנו בזמן האחרון
– לטענת סא"ל שטרן – התרחשו בסביבה
ה"פנימית" – דהיינו ביחסו של צה"ל
ללוחמי. לכן "טענתי היא, שהגורם המכריע
ביצירת השינוי שתואר לעיל הינו מדיניות
כוח האדם של הצבא".

מסקנה זאת מעוררת
שאלות אחדות:

ראשית, וברמה
המופשטת ביותר, האם אין
כאן דוגמא מובהקת לכשל
החשיבתי הידוע post
hoc, ergo propter hoc
(בלטינית: בא אחריו, לכן
נגרם על ידו)? העובדה
ששני תהליכים מתרחשים
בזה אחר זה אינה מעידה
בהכרח על קשר נסיבתי
ביניהם. במקרה שלפנינו,
העובדה שהשינוי במדיניות
צה"ל קדם ל"מהפך"

בעקומת המוטיבציה אינה בהכרח מצדיקה
את המסקנה – גם לא בדיעבד – שהתהליך
הראשון מסביר את השני. לכל היותר תוכל

כל שיטת מחקר מדעי – קל וחומר של
תיאוריית הכאוס. כל גווייה וגרסאותיה של
תיאוריה זאת מדגישים את הצורך להכיר
את ייחודם של המרכיבים השונים של
המערכת, ולכן גם את אי-העקביות
בהתנהגותם – במיוחד במערכות מורכבות
מיוחדות.¹

ואכן קהל המלש"בים (ה"מערכת" שבה
עוסק מאמרו של סא"ל שטרן) הוא הטרוגני
ומורכב במיוחד. גם אם לא נאמץ את הגישה
הקיצונית ביותר, שלפיה כל אחד מהמתגייסים
בני ה-18 הוא עולם בפני עצמו, עדיין ניתן
להיות בנקל מספר רב של תת-קבוצות
באוכלוסייה הזאת:

אשכנזים לעומת בני עדות המזרח, עולים
לעומת ותיקים, עירוניים לעומת לא עירוניים,
דתיים מול חילוניים. לכל אחת מתת-קבוצות
אלה יש מאפייני התנהגות שונים וציפיות
שונות – במיוחד בכל הנוגע לגיוס לצה"ל.²
האם עלינו להסיק ממאמרו של סא"ל
שטרן, שהשיפור בתנאי השירות מספק
הסבר תקף ובעל משקל שווה ביחס לכל
אחת מתת-קבוצות אלה?

חבל שבמאמרו בחר סא"ל שטרן
להימנע מכל התייחסות לנושא מעניין אך
סבוך זה והעדיף במקום זאת "לטפל" –
כלשונו – במערכת הכאוטית של
המוטיבציה לשירות צבאי באמצעות זיהוי
ה"אטרקטורים" היקפיים וכלליים. נראה
שבכך פגם (שוב) במטרותיו שלו. תקפות
ה"הסבר" שלו יכולה הייתה להיות אמינה
יותר, אילו התבססה על שיטת מחקר
התואמת את אפיוניו המיוחדים של הנושא
הנדון ומתחשבת במיוחד בפילוח
האוכלוסייה הרלוונטית.³

הכרונולוגיה לספק השערה הטעונה בדיקה
והוכחה. עיצוב מדיניות עתידית ללא הבדיקה
היסודית המתבקשת דומה לחיפוש אחר
המטבע האבוד רק מתחת לפנס המאיר. דבריו
של סא"ל שטרן אינם מספקים סיבה להפסיק
לחפש גורמים אחרים לשינויים במוטיבציה.
חשיבותה של הזהירות בהסקת
מסקנות מתחייבת במיוחד לאור מה
שנראה כחולשה נוספת בדבריו של סא"ל
שטרן: אי-הצגת הבסיס העובדתי שעליו
נשענות מסקנות מאמרו. כבר הוזכר העדרם
של נתונים סטטיסטיים על עצם
התרחשותו של ה"מהפך" במגמת
המוטיבציה. כאן המקום לציין ליקוי דומה
בנוגע למדיניות כוח האדם בצבא (המוצגת
כגורם ל"מהפך"). מהם הביטויים הממשיים
לשינוי במדיניות צה"ל? למרבה הצער, סא"ל
שטרן שוב מקמץ
בפרטים.

ברמה ההצהר-
תית מכריז המאמר
על "מעבר מאסטר-
טגיה של פסיביות
ועמיתיות
לאסטרטגיה של אק-
טיביות שיווקית".
אף מובא תרשים
המשרטט את
מדיניות ה"דיפרנ-
ציאציה" לטובת
המשרתים במערכים
הקרביים וביחידות

הקדמיות (למשל, בקידום, בתנאי שירות
ובשכר). אך כפי שסא"ל שטרן מעיד
בעצמו, רק חלק מזערי ממדיניות זו זה

עיצוב מדיניות עתידית ללא הבדיקה היסודית המתבקשת דומה לחיפוש אחר המטבע האבוד רק מתחת לפנס המאיר

על סמך תוכן מאמרו של סא"ל שטרן קשה איפוא לקבל כמוכחת את מסקנתו, שהשינוי בתנאי השירות מסביר את ה"מהפך" במוטיבציה, וממילא מתקשה טיעון זה לעמוד במבחני הסבירות והשכל הישר

עד כה ליישום מעשי. לדבריו, תגמולים חומריים ממשיים (כגון העדפת לוחמים בחוק החיילים המשוחררים, במשכנתאות, במלגות להשכלה גבוהה ובקבלה לעבודה במגזר הציבורי) מצויים עדיין בשלב של "עבודת מטה". אם כך, מה נמצא כרגע בסל ההטבות לחיילים קרביים בסדיר? סא"ל שטרן אינו מוסר שום דוגמא קונקרטית לשיפור בתנאי השירות שלהם – ואפילו לא מזכיר את היוזמה להכפיל את משכורתם החודשית. על סמך תוכן מאמרו של סא"ל שטרן קשה איפוא לקבל כמוכחת את מסקנתו, שהשינוי בתנאי השירות מסביר את ה"מהפך" במוטיבציה, וממילא מתקשה טיעון זה לעמוד במבחני הסבירות והשכל הישר. האם סביר להניח שמלש"בים כבר שינו את דעתם כלפי השירות בצה"ל רק

האזרחית" (כדברי סא"ל שטרן) בתקופה שבה הולך ותופח מספר הצעירים במגזר החרדי שאינם מתגייסים בטענה ש"תורתם

בגלל תוספת של כמה מאות שקלים בחודש, או משום שהמפקדים מגלים כלפיהם יחס טוב יותר מאשר בעבר? האם עולה על הדעת שהוריהם הושפעו משיקולים אלה? איך יעריך המתגייס את מחויבות צה"ל למדיניות של דיפרנציאציה, כאשר הרמטכ"ל דוחה ברוגז את תחזיתו של ראש אכ"א הפורש, ולפיה חיילים קרביים בסדיר יקבלו בעתיד משכורת בובה שכן המינימום במשק? והאם יאמין המלש"ב בכנות לכוונת צה"ל "להחמיר את הסנקציות נגד מי שלא ממלא את חובתו

אומנותם?"

לזכות מאמרו של סא"ל שטרן ייאמר שהוא מעודד העלאת שאלות כאלה. למחבר גם מגיעות ברכות ותודות על כך שפתח לדיון ציבורי ענייני נושא שבמשך שנים רבות היה מכוסה בערפל. מעל לכול, יש לתמוך בהצעתו האופרטיבית שצה"ל ימשיך להשקיע מאמצים בשיפור תנאי השירות של הלוחמים. אולם יחד עם כל זה יש לקוות שבהמשך גם ייבדקו גישות חלופיות והצעות אחרות. יהיה זה חבל

מאוד אם נושא המוטיבציה יהפוך לקורבן נוסף של שיטת ה"זבנג וגמרנו".

הערות

1. ראו: Gregoire Nicolis and Ilya Prigogine, **Exploring Complexity: An Introduction**, New-York, W.H. Freeman, 1989

2. אחד המחקרים המקיפים הראשונים שדן בהשפעותיהם של הבדלים אלה על גיוס בנים לצה"ל היה של די"ר יעקב אזרחי ודי"ר ראובן גל. **תפיסות עולם ועמדות של תלמידים בבתי הספר התיכוניים כלפי נושאי חברה, ביטחון ושלום** (מכון כרמל, זכרון-יעקב, 1995). באחרונה פורסם מחקר נוסף בתחום זה: אפרים יוכטמן-יער (עורך), **עמדות אישיות, חברתיות ולאומיות של הנוער בישראל בשנת היובל (תל-אביב, 1998)**.



3. שיטה אלטרנטיבית ואף גישה חלופית הוצגו על-ידי אל"ם (מיל") די"ר ראובן גל, **הנוער הישראלי והשירות בצה"ל: חידה מעבר לזמן**, דפי אלעזר מס' 18, הוצאת אוניברסיטת תל-אביב, 1996, עמ' 75-76.





החינוך בצה"ל – "תמיכה אזרחית" או "ליבה מעצבת"?

תגובה למאמרו של ד"ר ארז סוורדלוב "אזרח תפקידים בצה"ל"
(מערכות 358, אפריל 1998)

אל"ם (מיל') אהוד פראוור



מנהל הגימנסיה העברית
בירושלים. בעבר סגן
קצ"ר ועורך "במחנה"

שבה פעלה מערכת החינוך של הצבא באופן בלעדי לפי אחת הגישות. הנטייה ההיסטורית של המערכת הצבאית הייתה למזג את שתי התפיסות, תוך שהיא מדגישה אחת מהן יותר מאחרת.

על-פי התפיסה "האזרחית" מיועד החינוך בצה"ל לספק שני צרכים:

1. עיצוב העם. הצבא – לפי גישה זו – הוא "תחנת החינוך" המחייבת האחרונה בדרכו של הצעיר הישראלי. לכן יינתנו בתחנה זו ידע בסיסי בעברית לעולים חדשים, השכלת יסוד למי שחסרים אותה ועולם ערכים בסיסי לכל מי שעובר דרכה: הכרת הארץ, תודעה ציונית ומחויבות לדמוקרטיה.

2. להביא את האזרחי אל

המחנה הצבאי. זהו שירות "רווחה", הבא להיטיב את תנאי חייהם של החיילים, להביא "כתם צבע" לחיי המחנה האפורים. המפגש עם

התרבות, עם האזרחי, עם הבית אמור לחזק את רוחו של הלוחם. הדבר מושג באמצעות הרצאות מרחיבות אופקים של מרצים אזרחים, באמצעות הופעות של אמנים ואפילו באמצעות חלוקה סדירה של עיתונים.

התפיסה "האזרחית" על שני חלקיה היא בוודאי מרכזית בעיצוב דרכו של החינוך בצה"ל הן בעבר והן בהווה, אולם מקומו הארגוני של החינוך בצה"ל בראשיתו מצביע על עדיפות מסוימת שניתנה אז לתפיסה זאת. באותה עת הוגדרה מערכת החינוך הצבאית כ"שירות חינוך" בתוך מטכ"ל

זו כלולים "כלל התפקידים שעניינם סיפוק צורכי הפרט, שהם אזרחיים ביסודם, קרי אינם מיוחדים לתפקידים הצבאי דווקא של החיילים". בין התחומים הנמנים בצד כביסה, גיהוץ, ואחזקת רכב "לבן", גם דת, השכלה וחינוך, עיתונות ותקשורת.

אין בכוונתי לריב את ריבו של העיסוק בתקשורת. כבר למדנו שיש לניהול נכון של דוברות משמעות אסטרטגית,

לחינוך בצה"ל יש באופן מסורתי שתי תפיסות: התפיסה "האזרחית" והתפיסה "הצבאית". אין אלה תפיסות עולם מנוגדות

המסוגלת להשפיע על גורלה של מערכה. לפחות מאז מלחמת לבנון העיסוק בתקשורת תחת הכותרת של "תמיכה אזרחית" הוא אנכרוניסטי.

אולם את עיקר דבריי אני רוצה להקדיש לשאלת מקומו הנכון של החינוך בצבא בין "תמיכה אזרחית" ל"ליבה מעצבת".

לחינוך בצה"ל יש באופן מסורתי שתי תפיסות: התפיסה "האזרחית" והתפיסה "הצבאית". אין אלה תפיסות עולם מנוגדות. גם לא ניתן להצביע על תקופה

ד"ר ארז סוורדלוב מציע במאמר נבון ומפורט (מערכות 358, אפריל 1998) לאזרח תפקידים בצה"ל בהיקף נרחב. מעבר לכל תועלת אחרת טמון באזרח פוטנציאל חינוכי של הבחנה בין נורמות "מפעליות" לנורמות צבאיות – פוטנציאל לחידוד הנורמות המיוחדות של לובשי מדים. אלא שלפחות בתחום אחד חוזרים דבריו של סוורדלוב לוויכוח ישן-נושן – ויכוח אשר חשבתי כי הוכרע כבר לפני כשני דורות.

כזכור ממין סוורדלוב את העיסוקים הצבאיים לשכבות המוגדרות על-פי קרבתן ללחימה בפועל וכן על-פי עוצמת השפעתן על תוצאות הלחימה. הוא מחלק את התפקידים הצבאיים על-פי ליבות: ליבה מבצעית, ליבה מסייעת, ליבה מעצבת (תפקידים המעצבים את האלימות ואת הרמה של החיילים המשתתפים לאחת משתי הליבות הראשונות). כמו כן הוא מגדיר שתי ליבות נוספות, אשר התפקידים הכלולים בהן ניתנים ברובם לאזרח: תמיכה לוגיסטית ותמיכה אזרחית. בקביעה אחרונה

אכ"א – אחד המנגנונים שנועדו לשפר את רווחת החיילים.

אלא שגם בעת שהחינוך לא היה אלא שירות בתוך אכ"א, הייתה ההפרדה בין הצבאי לאזרחי בעייתית. למשל ההסברה יועדה להנחיל ערכי יסוד של החברה המתהווה, אך גם לתרום במישורין להשגת המשימה, לטפח מורשת קרב ולהקנות את עולם הערכים של הצבא. דוגמא נוספת היא תופעת הלהקות הצבאיות. מצד אחד מדובר בקבוצות צעירים שהגישו חומרים שנכתבו והולחנו בידי אנשי מקצוע אזרחיים; מצד שני מדובר בהופעות של לובשי מדים עבור לובשי מדים.

אבל כפל המטרות הומחש במיוחד בתחום של קליטת העלייה. כך ניסח הרמטכ"ל, רב-אלוף יגאל ידין, את מטרות החינוך בצבא באיגרת שכתב למפקדים:

במלחמה מודרנית יש זהות בין החי"ל והאזרח. היקר המלחמה ועוצמתה מחי"לים זאת. תכונותיו של האזרח הן הן הבונות את החי"ל, את שילובו בחברה הלאומית, את השתרשותו במולדת, את הפטריוטיות שלו, הרגלי המשמעת הציבורית שלו, רמת השכלתו, כושר עבודתו וכו'. לנו חסר עדיין האזרח המושלם, ואנו מצויים לעצב אותו בזמן שאנו מחנכים את החי"ל. נוסף איפוא על התפקיד, המוטל על כל צבא אחר – לעשות מהאזרחים חיילים – מוטל עלינו גם תפקיד לעשות

מהחיילים אזרחים, או ליתר דיוק: לעשות חיילים יוצאי כל הגזות, שאינם אזרחים מושלמים עדיין ואינם חיילים – אזרחים ישראלים מושלמים, אוהבי המולדת, בעלי הכרה וחיילים לוחמים.

מייד אחרי מלחמת השחרור פורק שירות התרבות, ובמקומו הוקמה מפקדת קצין חינוך ראשי (אם כי החינוך לא הוגדר כחיל עד שנות ה-80). המפנה סימן הכרה של הצבא בתפיסה שונה של תרומת החינוך לחיי הצבא – התפיסה "הצבאית".

על-פי תפיסה זו מיועד החינוך לענות על צרכים הקשורים כולם לחיזוק הלוחם והמסגרת הלוחמת. הבנת ההקשר הלאומי הרחב, הבנת מטרות הפעולה, הפנמת ערכים בסיסיים של הצבא, לכידות הכוח הלוחם – כל אלה הם יעדים שהחינוך הצבאי אמור לתמוך בהשגתם. מסורת הפלמ"ח, מורשת החינוך ב"הגנה" ואירועים שונים במלחמת השחרור הבליטו את תפקיד ההסברה – ממטלותיה המובהקות של מערכת החינוך – בטיפוח ההזדהות עם המשימה ובהשגת הניצחון בקרב. סיפור "דידקטי" של אליהו (מיל) יהודה ואלך מ-1952 ממחיש גישה זו:

חוליקאת לא נכבשה. אם כן היה ברור, שאם לא נפתח באחד מן המקומות מעבר לנגב, אי-אפשר יהיה להשיג את מטרות המבצע כולו, שהיה מיגור הצבא המצרי ושחרור הנגב. באותו שלב קרא מפקד החטיבה, שמעון אבידן, למפקדי הגדודים, ולאחר שהוצאה הפקודה על חוליקאת, הוא הוסיף דבר אחד. הוא אמר: "אני מעולם לא אמרתי שיש לבצע משימה בכל מחיר. אני גם במקרה הזה לא רוצה לומר זאת. אבל הייתי רוצה שכל החיילים יבינו את החשיבות שיש לשחרור חוליקאת לשם שחרור הנגב."

כידוע לכם, קרב חוליקאת היה אחד הקרבות האכזריים במלחמת השחרור. למעשה לאחר חקירה ניתן לומר בביטחון, שהוא הושג והוכרע לחיוב כתוצאה מכך שמפקדי הגדודים אמרו לחיילים שלהם, שמפקד החטיבה הסביר שכיבוש חוליקאת הכרחי לשם שחרור הנגב. החיילים – מתוך הבנת העניין – התעקשו, התאמצו והשיגו.

בהוראת הפיקוד העליון, שהתפרסמה ב-1956, באה לידי ביטוי התפיסה "הצבאית" במטרות החינוך של צה"ל.

הפי"ע 3.0901 החינוך בצבא

1. מטרות החינוך הצבאי ביחידה צבאית הן:
 - א. טיפוח מוראל גבוה של חיילי היחידה.
 - ב. הבאת החייל לידי הבנת פעולותיו, מטרותיו והזדהות איתן.
 - ג. קידום התפתחותו השכלית של החייל ופיתוח כושרו המחשבתי.
 - ד. ליכודת החברות של היחידה על-ידי טיפוח הווי תרבות ישראלי (בהמשך מוגדרת מטרות ההווי והבידור לתוך את החייל ואת היחידה לחי" חברה ורעות חיילים ולטפח ביחידה רוח צוות והווי צבאי ישראלי).
 - ה. סיפוק צורכי התרבות של החייל כאדם.

יש כאן איפוא הכרעה ברורה. הוראות הפיקוד העליון מ-1956 קובעות סדר ברור. בראש רשימת המטרות של החינוך בצה"ל מופיעות המטרות "הצבאיות". רק לאחר מכן מופיעות המטרות "האזרחיות". ההבנה הזאת חייבה הגדרה של תפקיד המפקד לעומת תפקידו של קצין החינוך. נדחה המודל של "הפוליטרוק", ובמקומו התקבלה התפיסה המדגישה כי השגת מטרות החינוך הינה מתפקידי המפקד –





מפקדי הצבא בדרג הבא במגע עם חיילים לא השתתפו במלחמה (להבדיל מניסיון רב שצברו בבט"ש). במצב זה ישנה חשיבות עצומה לטיפול מורשת הקרב כבסיס לגאווה יחידה וכמורה דרך באימונים.

לסיכום: כל אלה הן משימות צבאיות מובהקות, הניתנות להיעשות על-ידי לובשי מדים בלבד. בשפתו של סוורדלוב: הן משתייכות לליבה המעצבת. אזור החינוך בצבא אינו הולם איפוא את יעדי העכשוויים ואת מקומו "בין הליבות". אולם מדברים אלה אין להסיק, כמובן, שאין תפקידים מקצועיים, שניתן וכדאי לאזר, בעיקר במטה של חיל החינוך.

מקורות

1. סא"ל אהוביה מלכין, **מוראל, חינוך וערכים בצה"ל**, אסופה הכוללת סיכומים של דיוני מטכ"ל בנושאי חינוך, הרצאות של אל"ם אהרון זאב (שהיה קצין חינוך ראשי), חומר למפקדים וכו'. האסופה פורסמה בסטנסיל וכוללת חומר עד לשנת 1956.
2. שם.



הלאומית מדגישה את הפרט ותחרותיות וממעיטה בערך הראייה המשותפת לטווח ארוך, תהיה חשיבות עצומה ליכולתו של הצבא לספק תשובה לשאלות ה"למה". על הנחיית מפקדים בתחום הזה מופקדת באופן מסורתי מערכת החינוך של הצבא. זאת ועוד: משהו השתנה בחברה שלנו, וכבר לא ניתן לצפות להסכמה חברתית מלאה בתחום של מדיניות הביטחון. תמיד יהיה ציבור של אזרחים – ולכן גם של חיילים – אשר לא יודהה עם משימה זו או אחרת. דווקא בתקופה של מחלוקת לאומית על יעדי הביטחון ישנה חשיבות להנחלת מושגים הקשורים לתפקידו של צבא בחברה דמוקרטית כגורם ממושמע, המבצע מדיניות הנקבעת על-ידי ממשלה נבחרת (ומכאן נגזרות חובות החייל). יהיה זה נכון שמי שחוזה את הקונפליקט – קרי לובש מדים – יעסוק בכך.

● עולם של הפרטה מחד גיסא ושל מחלוקת לאומית מאידך גיסא אינו תורם למוטיבציה הצבאית, כפי שתרם העולם הערכי של בוגרי התיכון בדור הקודם. על כן מחויב הצבא לטפח ביתר שאת רוח יחידה, לכידות קבוצתית ומחויבות ל נ ו ר מ ו ת הפנים-צבאיות. ב ש נ י ס האחרונות גברה ההבנה לסוגיה הזאת, ותוכניות ה ח י נ ו ד ה יחידתיות נעשות מתוך התייחסות עמוקה ורצינית לצורכי היחידה, לאפיוניה המיוחדים וברוח הנחיותיו של מפקד היחידה. מערכת החינוך פועלת בהקשר זה על-פי המנדט שלה כיועץ מקצועי למפקד.

● ישנן משימות צבאיות מן חדש: אלה מחייבות הבנה רחבה יותר של התמונה הכוללת לשם השגת המטרה המיידית, הטקטית. הוויית המלחמה באינתיפאדה התאפיינה במשימות כאלה. באופן טבעי העלתה המציאות הזאת את חשיבותו של החינוך בהסברת המשימה. נוצרה והתפתחה שיטת עבודה של מפקדים עם קציני חינוך.

● צה"ל לא נלחם מלחמה כוללת מאז 1982, ובאופן מהותי יותר מאז 1973. רוב נעשו בעיצוב רוח היחידה או עוסקים – ואכן הוראת הפיקוד העליון האמורה מגדירה כי "המפקד בכל שלבי הפיקוד אחראי לחינוך חיילי העוצבה או היחידה הנתונה לפיקודו". קצין החינוך הוגדר (כמו כל קציני החיל הראשיים בהפ"ע 2.0201) כיועצ או כמנחה מקצועי.

בין שתי התפיסות עוצבה דמותו של החינוך בצה"ל. לאורך השנים ניתנה בדרך כלל עדיפות לתפיסה "הצבאית", אם כי בתקופת כהונתו של רב-אלוף רפאל איתן כרמטכ"ל ניתנה דומיננטיות רבה לתפיסה "האזרחית". הקמת המקא"ם (מרכז קידום אוכלוסיות מיוחדות) נעשתה מטעמים מובהקים של תרומת צה"ל לחברה (אם כי היה ברור שיש לחיילי מקא"ם משמעות מסוימת במצבות כוח האדם). בפעילות החינוכית הודגש הפן העיתי הרחוק (שיפור דמותה הציבורית והאזרחית של המדינה) על פני הצד המוראלי הצבאי המידי.

באותה תקופה התגלה הכוח המיוחד – הסמלי והמעשי – של נושאי מדים בביצוע מטלות "אזרחיות". קשה לדמיין את המפעל העצום של ההשכלה בצה"ל מתבצע שלא במסגרת של בסיס צבאי (תוך שמונצלת העוצמה החינוכית של ההסתגלות למשמעת הצבאית) ושלא על-ידי הציבור המחויב, הנפלא של מש"קיות וקצינות הוראה. (אין זה אומר שלא ניתן לאזרח תפקידים בתחומים של פיתוח תוכניות ושל הדרכת מורים. כאן אני מקבל את ניתוחו של סוורדלוב: ניתן וכדאי לאזרח חלק ממערך הקבע המקצועי העוסק בנושא).

התחומים שבהם יצטרך צה"ל לעסוק בשנים הקרובות הינם ברובם מתחום התפיסה "הצבאית".

● טיפול במוטיבציה של בני נוער לשרת בצבא באמצעות מתן חינוך לאומי-אזרחי בסיסי. זה חייב להיעשות על-ידי בתי-הספר תוך דיאלוג עם הצבא. במקביל אין ערוך לחשיפה מתוכננת ונבונה של נוער להוויית השירות הצבאי ולערכים המאפיינים את צה"ל. את זה יוכלו לעשות רק לובשי מדים.

● דווקא בתקופה, שבה המסגרת

אזור החינוך בצבא אינו הולם איפוא את יעדי העכשוויים ואת מקומו "בין הליבות"

הערכת קצינים כוללת מתכון בדוק לבינוניות



תגובה למאמרו של סא"ל אבי וייצנר "הדרך להערכת קצינים ולתגמול" (מערכות 360, אוגוסט 1998)

מקדמי ההוגנות

הכותב מציין כי מערכת ההערכה הקיימת מעוררת התמרמרות ופוגעת במוטיבציה של הקצינים, שכן היא מתעלמת מהיבטים שונים המעידים על איכות שירותם. תיאוריות מוטיבציה – כמו תיאוריית ההוגנות ותיאוריית הציפיות – מחייבות, למנוע תחושת קיפוח ולפעול למילוי ציפיות, ולכן מניח הכותב, כי יש לשלב מקדמים בנוסחה על מנת שימתנו את תחושת אי-הנחת מהשיטה כולה.

הנחה זו בטעות יסודה, שכן אם תאומץ השיטה המוצעת, הרי שמאותו רגע מוקד אי-הנחת יהיה המקדמים עצמם. כך, למשל, אין כל סיבה להניח שקצין מטה בכיר ישבע נחת מכך שתפקידו מדורג במקום הנמוך ביותר האפשרי בדירוג של מקדמי התפקיד, מה עוד ששיטת דירוג זו היא הרסנית ביותר, כפי שיפורט בהמשך.

התמחות מול כוללות

השיטה המוצעת מפיקה – כאמור – בסוף התהליך של איסוף המידע ועיבודו ציון הערכה כולל לכל תקופת השירות, אשר אמור לשמש ככלי עיקרי לקידום ולשיבוץ. השיטה הזאת, השמה בבסיסה את גישת הניהול, היא לא רק מיושנת, אלא גם שגויה בהנחתה, שניתן לשבץ עובדים ולקדםם על סמך ציון כוללני אחד.

הנחה זו מקורה בעבר הרחוק, כאשר כל עובד חסר תעסוקה היה ממתין להתפנותה של משרה כלשהי על מנת לתפוס

ישנה "ערימה" של ציונים המוכנסים ל"מטחנה", ובסיועם של "מקדמים" מקבלים בסופו של דבר ציון הערכה כולל לכל תקופת שירותו של הקצין.

הגישה המנהיגותית – המקובלת כיום במרבית החברות והארגונים המתקדמים – עוסקת בעיקר בקביעת יעדים ותוכניות לעתיד תוך מתן משווא ושיפור האקלים הארגוני והאפקטיביות הארגונית

מעבר להיות השיטה המוצעת מיושנת ומעבר לאי-הרלוונטיות של הציון לצרכיו של ארגון מודרני יש בשיטה המוצעת מספר מכשולים חמורים, העלולים – במקרה הטוב – להנציח מצב בעייתי. במקרה הפחות טוב היא עלולה להבריח מהשירות כל קצין שהפוטנציאל שלו הוא מעבר לממוצע.

סא"ל (מיל') ישראל חמיאל



שירת בצה"ל
בתפקידים של ניהול
משאבי אנוש. מוסמך
למנהל ציבורי

הערכת עובדים – מהותה

ותפקידה

מערכת ממוסדת להערכת עובדים היא כיום חלק בלתי נפרד מתהליך הניהול בכל ארגון המכבד את עצמו. ניתן לזהות שתי גישות עיקריות העומדות בבסיסה של הערכת עובדים: הגישה הניהולית והגישה המנהיגותית.

● הגישה הניהולית – המיושנת יותר – עוסקת בעיקר בהערכת ביצועי העבר לצורכי ניהול, כגון מתן שכר ותגמולים מיוחדים.

● הגישה המנהיגותית – המקובלת כיום במרבית החברות והארגונים המתקדמים – עוסקת בעיקר בקביעת יעדים ותוכניות לעתיד תוך מתן משווא ושיפור האקלים הארגוני והאפקטיביות הארגונית.

מודל ההערכה הכוללת, שמציע סא"ל אבי וייצנר, מסיג אותנו לאחור – עמוק אל תוך הגישה הניהולית. בבסיס המודל המוצע



מפקדי הצבא בדרג הבא במגע עם חיילים לא השתתפו במלחמה (להבדיל מניסיון רב שצברו בבט"ש). במצב זה ישנה חשיבות עצומה לטיפוח מורשת הקרב כבסיס לגאווה יחידה וכמורה דרך באימונים.

לסיכום: כל אלה הן משימות צבאיות מובהקות, הניתנות להיעשות על-ידי לובשי מדים בלבד. בשפתו של סוורדלוב: הן משתייכות לליבה המעצבת. אזור החינוך בצבא אינו הולם איפוא את יעדיו העכשוויים ואת מקומו "בין הליבות". אולם מדברים אלה אין להסיק, כמובן, שאין תפקידים מקצועיים, שניתן וכדאי לאזרח, בעיקר במטה של חיל החינוך.

מקורות

1. סא"ל אהוביה מלכין, **מוראל, חינוך וערכים בצה"ל**, אסופה הכוללת סיכומים של דיוני מטכ"ל בנושאי חינוך, הרצאות של אליים אהרון זאב (שהיה קצין חינוך ראשי), חומר למפקדים וכו'. האסופה פורסמה בסטנסיל וכוללת חומר עד לשנת 1956.
2. שם.



הלאומית מדגישה את הפרט ותחרותיות וממעיטה בערך הראייה המשותפת לטווח ארוך, תהיה חשיבות עצומה ליכולתו של הצבא לספק תשובה לשאלות ה"למה". על הנחיית מפקדים בתחום הזה מופקדת באופן מסורתי מערכת החינוך של הצבא. זאת ועוד: משהו השתנה בחברה שלנו, וכבר לא ניתן לצפות להסכמה חברתית מלאה בתחום של מדיניות הביטחון. תמיד יהיה ציבור של אזרחים – ולכן גם של חיילים – אשר לא יזדהה עם משימה זו או אחרת. דווקא בתקופה של מחלוקת לאומית על יעדי הביטחון ישנה חשיבות להנחלת מושגים הקשורים לתפקידו של צבא בחברה דמוקרטית כגורם ממושמע, המבצע מדיניות הנקבעת על-ידי ממשלה נבחרת (ומכאן נגזרות חובות החייל). יהיה זה נכון שמי שחוזה את הקונפליקט – קרי לובש מדים – יעסוק בכך.

● עולם של הפרטה מחד גיסא ושל מחלוקת לאומית מאידך גיסא אינו תורם למוטיבציה הצבאית, כפי שתרם העולם הערכי של בוגרי התיכון בדור הקודם. על כן מחויב הצבא לטפח ביתר שאת רוח יחידה, לכידות קבוצתית ומחויבות

ל נ ו ר מ ו ת הפנים-צבאיות. ב ש נ י ס האחרונות גברה ההבנה לסוגיה הזאת, ותוכניות ה ח י נ ו ך היחידות נעשות מתוך התייחסות עמוקה ורצינית לצורכי היחידה, לאפיוניה המיוחדים וברוח הנחיותיו של מפקד היחידה. מערכת החינוך פועלת בהקשר זה על-פי המנדט שלה כיועץ מקצועי למפקד.

● ישנן משימות צבאיות מן חדש: אלה מחייבות הבנה רחבה יותר של התמונה הכוללת לשם השגת המטרה המיידית, הטקטית. הוויית המלחמה באינתיפאדה התאפיינה במשימות כאלה. באופן טבעי העלתה המציאות הזאת את חשיבותו של החינוך בהסברת המשימה. נוצרה והתפתחה שיטת עבודה של מפקדים עם קציני חינוך.

● צה"ל לא נלחם במלחמה כוללת מאז 1982, ובאופן מהותי יותר מאז 1973. רוב שכן בעיצוב רוח היחידה אנו עוסקים – ואכן הוראת הפיקוד העליון האמורה מגדירה כי "המפקד בכל שלבי הפיקוד אחראי לחינוך חיילי העוצבה או היחידה הנתונה לפיקודו". קצין החינוך הוגדר (כמו כל קציני החיל הראשיים בהפ"ע 2.0201) כיועצ או כמנחה מקצועי.

בין שתי התפיסות עוצבה דמותו של החינוך בצה"ל. לאורך השנים ניתנה בדרך כלל עדיפות לתפיסה "הצבאית", אם כי בתקופת כהונתו של רבי-אלוף רפאל איתן כרמטכ"ל ניתנה דומיננטיות רבה לתפיסה "האזרחית". הקמת המקא"ם (מרכז קידום אוכלוסיות מיוחדות) נעשתה מטעמים מובהקים של תרומת צה"ל לחברה (אם כי היה ברור שיש לחיילי מקא"ם משמעות מסוימת במצבות כוח האדם). בפעילות החינוכית הודגש הפן העיתי הרחוק (שיפור דמותה הציונית והאזרחית של המדינה) על פני הצד המוראלי הצבאי המיידי.

באותה תקופה התגלה הכוח המיוחד – הסמלי והמעשי – של נושאי מדים בביצוע מטלות "אזרחיות". קשה לדמיין את המפעל העצום של ההשכלה בצה"ל מתבצע שלא במסגרת של בסיס צבאי (תוך שמנוצלת העוצמה החינוכית של ההסתגלות למשמעת הצבאית) ושלא על-ידי הציבור המחויב, הנפלא של מש"קיות וקצינות הוראה. (אין זה אומר שלא ניתן לאזרח תפקידים בתחומים של פיתוח תוכניות ושל הדרכת מורים. כאן אני מקבל את ניתוחו של סוורדלוב: ניתן וכדאי לאזרח חלק ממערך הקבע המקצועי העוסק בנושא).

התחומים שבהם יצטרך צה"ל לעסוק בשנים הקרובות הינם ברובם מתחום התפיסה "הצבאית":

● טיפול במוטיבציה של בני נוער לשרת בצבא באמצעות מתן חינוך לאומי-אזרחי בסיסי. זה חייב להיעשות על-ידי בתי-הספר תוך דיאלוג עם הצבא. במקביל אין ערוך לחשיפה מתוכננת ונבונה של נוער להוויית השירות הצבאי ולערכים המאפיינים את צה"ל. את זה יוכלו לעשות רק לובשי מדים.

● דווקא בתקופה, שבה המסגרת

אזור החינוך בצבא אינו הולם איפוא את יעדיו העכשוויים ואת מקומו "בין הליבות"

הערכת קצינים כוללת מתכון בדוק לבינוניות



תגובה למאמרו של סא"ל אבי וייצנר "הדרך להערכת קצינים ולתגמול" (מערכות 360, אוגוסט 1998)

סא"ל (מיל') ישראל חמיאל



שירת בצה"ל
בתפקידים של ניהול
משאבי אנוש. מוסמך
למנהל ציבורי

הערכת עובדים - מהותה

ותפקידה

מערכת ממוסדת להערכת עובדים היא כיום חלק בלתי נפרד מתהליך הניהול בכל ארגון המכבד את עצמו. ניתן לזהות שתי גישות עיקריות העומדות בבסיסה של הערכת עובדים: הגישה הניהולית והגישה המנהיגותית.

● הגישה הניהולית - המיושנת יותר - עוסקת בעיקר בהערכת ביצועי העבר לצורכי ניהול, כגון מתן שכר ותגמולים מיוחדים.

● הגישה המנהיגותית - המקובלת כיום במרבית החברות והארגונים המתקדמים - עוסקת בעיקר בקביעת יעדים ותוכניות לעתיד תוך מתן משוב ושיפור האקלים הארגוני והאפקטיביות הארגונית.

מודל ההערכה הכוללת, שמציע סא"ל אבי וייצנר, מסיג אותנו לאחור - עמוק אל תוך הגישה הניהולית. בבסיס המודל המוצע

ישנה "ערימה" של ציונים המוכנסים ל"מטחנה", ובסיועם של "מקדמים" מקבלים בסופו של דבר ציון הערכה כולל לכל תקופת שירותו של הקצין.

הגישה המנהיגותית
- המקובלת כיום
במרבית החברות
והארגונים

המתקדמים -
עוסקת בעיקר
בקביעת יעדים
ותוכניות לעתיד תוך
מתן משוב ושיפור
האקלים הארגוני
והאפקטיביות
הארגונית

מעבר להיות השיטה המוצעת מיושנת ומעבר לאי-הרלוונטיות של הציון לצרכיו של ארגון מודרני יש בשיטה המוצעת מספר מכשולים חמורים, העלולים - במקרה הטוב - להנציח מצב בעייתי. במקרה הפחות טוב היא עלולה להבריח מהשירות כל קצין שהפוטנציאל שלו הוא מעבר לממוצע.

מקדמי ההוגנות

הכותב מציין כי מערכת ההערכה הקיימת מעוררת התמרמרות ופוגעת במוטיבציה של הקצינים, שכן היא מתעלמת מהיבטים שונים המעידים על איכות שירותם. תיאוריות מוטיבציה - כמו תיאוריית ההוגנות ותיאוריית הציפיות - מחייבות למנוע תחושת קיפוח ולפעול למילוי ציפיות, ולכן מניח הכותב, כי יש לשלב מקדמים בנוסחה על מנת שימתנו את תחושת אי-הנחת מהשיטה כולה.

הנחה זו בטעות יסודה, שכן אם תאומץ השיטה המוצעת, הרי שמאותו רגע מוקד אי-הנחת יהיה המקדמים עצמם. כך, למשל, אין כל סיבה להניח שקצין מטה בכיר ישבע נחת מכך שתפקידו מדורג במקום הנמוך ביותר האפשרי בדירוג של מקדמי התפקיד, מה עוד ששיטת דירוג זו היא הרסנית ביותר, כפי שיפורט בהמשך.

התמחות מול כוללת

השיטה המוצעת מפיקה - כאמור - בסוף התהליך של איסוף המידע ועיבודו ציון הערכה כולל לכל תקופת השירות, אשר אמור לשמש ככלי עיקרי לקידום ולשיבוץ. השיטה הזאת, השמה בבסיסה את גישת הניהול, היא לא רק מיושנת, אלא גם שגויה בהנחתה, שניתן לשבח עובדים ולקדםם על סמך ציון כוללני אחד.

הנחה זו מקורה בעבר הרחוק, כאשר כל עובד חסר תעסוקה היה ממתין להתפנותה של משרה כלשהי על מנת לתפוס

בנוס הוא תגמול נאות עבור מלאכה שנעשתה כהלכה; קידום לתפקיד חדש — לאו דווקא

אותה. כיום לא ניתן להיכנס למקום עבודה פנוי, אלא אם כן יש לעובד את מכלול המיומנויות הדרושות. ככל שמרכיב הידע בעבודה עולה, כך התפקידים נעשים ספציפיים יותר. פיטר דרוקר, המומחה הנודע למנהל עסקים, טבע את המונח "עובד ידע", והוא מציין כי כוחם של עובדים אלה הוא במומחיותם,

וכי בעולם העבודה החדש הולך וגדל שיעורם של "עובדי הידע" לעומת העובד הכוללני.¹ מכאן שאין ערך רב לציון כוללני, שאינו מתייחס לנתונים הרלוונטיים לתחומי עיסוקו של הקצין.

ד"ר תפקידים ומדרון ההידרדרות — המקרה של חיל השלישות

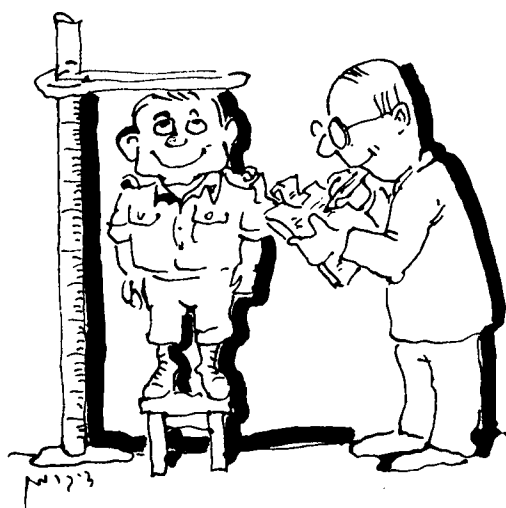
בשיטה שמציע סא"ל וייצנר נכלל מקדם, ששיעורו נקבע על-פי מידת חשיבותו של התפקיד, מרכזיותו ומידת הקושי שבמילוי. בדוגמה המובאת מחיל השלישות מציין הכותב, כי קצין השלישות הגדודי או העוצבתי יקבל מקדם תפקיד גבוה יותר מאשר קצין שלישות פיקודי, חילי או זרועי. לכאורה מדובר בהצעה הגיונית ביותר, שכן לקצין השלישות העוצבתי המשרת ב"קו" צריכה להיות עדיפות על קצין שלישות המשרת במטה. למעשה, הנחה זו בטעות יסודה, ולשם הבנתה של טעות זו עלינו לבחון היטב את מקומו ואת מעמדו של קצין השלישות העוצבתי.

קצין השלישות העוצבתי עוסק כיום בעיקר בביצוע הנחיות של המפקדות הממונות עליו. בתחום של ניהול משאבי אנוש השפעתו אפסית, או לכל היותר מועטה מאוד. כל התפקידים הנוספים של קצין השלישות העוצבתי — טיפול בפרט, ארגון עצרות ואירועים, משטר ומשמעת וכו' — הם אולי חשובים ובעייתיים, אך נעדרי תחכום.

קצין השלישות העוצבתי אינו חלק מהרצף הפיקודי, ואין לו סמכויות משל עצמו, ולפיכך לא ניתן לסווגו כחלק מה"קו". גם קשה להגדיר את קצין השלישות העוצבתי כקצין מטה מקצועי, שכן אין הוא עוסק בעבודת מטה מלאה, אלא בעיקר בביצוע הנחיותיהן של הרמות הממונות, בלי

שנותר לו מקום רב ליוזמה עצמית. הוא אינו עוסק בחשיבה מוכוונת לעתיד, אלא בעיקר בפתרון בעיות של "כאן ועכשיו". מדובר בבעיות שבדרך כלל אינן מורכבות במיוחד. בקושי רב נוכל לסווג את קצין השלישות העוצבתי כ"עוזר אישי", שכן ברכזו את העבודה הטכנית, הנוגעת לביצוע ההנחיות של הרמות הממונות, הוא מקל על מפקדו ומאפשר לו לעסוק בתפקידיו העיקריים. לעומת זאת קצין המטה בחיל או בזרוע, העושה את תפקידו נאמנה, חשיבותו והשפעתו ארוכת הטווח גדולות לאין שיעור מאלה של קצין השלישות העוצבתי. אין להתעלם מכך שהשירות כקצין שלישות עוצבתי קשה מהשירות במטה — קושי הנובע מהריחוק, מהניתוק ומתנאי השירות. קושי זה מחייב תגמול מתאים על מנת ליצור מוטיבציה לשרת בתפקידים אלה. הכוונה היא לשכר משופר, למתן רכב צמוד ולתגמולים חומריים נוספים.

לעומת זאת קידום אינו תגמול ראוי לשירות קשה ביחידת שדה. "בנוס הוא תגמול נאות עבור מלאכה שנעשתה כהלכה; קידום לתפקיד חדש — לאו דווקא. בעולם העבודה החדש ההבחנה בין קידום לביצוע מקבלת משנה הדגשה. קידום לתפקיד אחר בארגון הוא תולדה של יכולת ולא של ביצוע".² כפי שהוסבר לעיל, התפוקות המקצועיות והאיכותיות הנדרשות מקצין מטה מקצועי עולות לאין ערוך על אלה של קצין השלישות העוצבתי. לכן כאשר מדובר בקידום לתפקיד מטה, אין ספק שיש לתת עדיפות לקצין המטה המקצועי.



סיכום

ייתכן שיש צורך בשיטה חדשה להערכת קצינים בצה"ל, אך השיטה שמציע הכותב אינה מקדמת את צה"ל, ובמובנים רבים מסיגה אותו לאחור, או לכל הפחות מנציחה מצב שהוא בעייתי ביותר. לפיכך מן הראוי לבחון היטב את השיטה המוצעת לפני שצה"ל מאמץ אותה.

מקורות

1. דניאל גולמן, **אינטליגנציה רגשית**, תכנון משאבי אנוש, הוצאת עטרות, 1983.
2. מייקל המר וג'יימס צ'מפי, **עיצוב מחדש של התאגיד**, הוצאת מטר, 1994.





בטיחות עם ביטחון

תגובה למאמרו של סא"ל ר' "הבטיחות בצה"ל –
ערובה לביטחון?" (מערכות 360, אוגוסט 1998)

אל"ם (מיל') עודד מרזם



טייס קרב
ועורך הרבעון
"על בטוח" –
העוסק בנושאי
בטיחות
בחיל האוויר

האימונים – במטוסים ובאנשים מנוסים – כל כך יקר, עד כי התעוררה בעיה הולכת ומחריפה של שימור הכוח. בצמרת הפיקוד של חיל האוויר הבינו, כי אובדנו של טייס מיומן, שמשך הכשרתו שנים אחדות, ואובדן מטוס וציוד יקר עלולים להביא למצב, שבתום 10 שנים של בין מלחמות עלול החיל למצוא את עצמו בלי די אמצעי לחימה בשעת מבחן.

פעילותו של חיל האוויר כרוכה בהכרח בסיכונים רבים הן באימונים והן בלחימה. מטוסים מסוגים שונים יוצאים ביום, בלילה ובכל מזג אוויר למשימות רבות ומגוונות,

חיי אדם הוא חלק בלתי נמנע מהמאמץ לשמור על ביטחון ישראל... אבל חשוב להבין שגם להכנות למלחמה יש מחיר... וכן: "היצמדות לנהלים תמנע אימונים ראויים".

אלה קביעות שאינן מתיישבות בשום אופן עם דרכי החשיבה, ההתנהגות והפיקוד בחיל האוויר הישראלי. חיל האוויר שלנו, שהתנסה בתאונות קשות במשך 50 שנות קיומו, שילם מחיר יקר מאוד עד שהגיע לניסוח תמציתי של התורה כולה: "באימונים אסור למות". עד לפני יותר מעשור היה מחיר

בסיכום המאמר "הבטיחות בצה"ל – ערובה לביטחון?" כתב סא"ל ר' " ...סיכון



חובה עלינו להימנע
משחיקת הכוח באימונים
- תופעה שהיא מזיקה
לא רק בגלל אובדן
האנשים והמטוסים, אלא
גם בשל פגיעתה במורל
של הצבא ושל העורף



אותה. כיום לא ניתן להיכנס למקום עבודה פנוי, אלא אם כן יש לעובד את מכלול המיומנויות הדרושות. ככל שמרכיב הידע בעבודה עולה, כך התפקידים נעשים ספציפיים יותר. פיטר דרוקר, המומחה הנודע למנהל עסקים, טבע את המונח "עובד ידע", והוא מציין כי כוחם של עובדים אלה הוא במומחיותם,

וכי בעולם העבודה החדש הולך וגדל שיעורם של "עובדי הידע" לעומת העובד הכוללני.¹ מכאן שאין ערך רב לציון כוללני, שאינו מתייחס לנתונים הרלוונטיים לתחומי עיסוקו של הקצין.

דירוג תפקידים ומדרון ההידרדרות – המקרה של חיל השליש

בשיטה שמציע סא"ל וייצנר נכלל מקדם, ששיעורו נקבע על-פי מידת חשיבותו של התפקיד, מרכזיותו ומידת הקושי שבמילוי. בדוגמא המובאת מחיל השליש מציין הכותב, כי קצין השליש הגדודי או העוצבתי יקבל מקדם תפקיד גבוה יותר מאשר קצין שלישות פיקודי, חילי או זרועי. לכאורה מדובר בהצעה הגיונית ביותר, שכן לקצין השליש העוצבתי המשרת ב"קו" צריכה להיות עדיפות על קצין שלישות המשרת במטה. למעשה, הנחה זו בטעות יסודה, ולשם הבנתה של טעות זו עלינו לבחון היטב את מקומו ואת מעמדו של קצין השליש העוצבתי.

קצין השליש העוצבתי עוסק כיום בעיקר בביצוע הנחיות של המפקדות הממונות עליו. בתחום של ניהול משאבי אנוש השפעתו אפסית, או לכל היותר מועטה מאוד. כל התפקידים הנוספים של קצין השליש העוצבתי – טיפול בפרט, ארגון עצרות ואירועים, משטר ומשמעת וכו' – הם אולי חשובים ובעייתיים, אך נעדרי תחכום.

קצין השליש העוצבתי אינו חלק מהרצף הפיקודי, ואין לו סמכויות משל עצמו, ולפיכך לא ניתן לסווגו כחלק מה"קו". גם קשה להגדיר את קצין השליש העוצבתי כקצין מטה מקצועי, שכן אין הוא עוסק בעבודת מטה מלאה, אלא בעיקר בביצוע הנחיותיהן של הרמות הממונות, בלי

בונוס הוא תגמול נאות עבור מלאכה שנעשתה כהלכה; קידום לתפקיד חדש – לאו דווקא

שנותר לו מקום רב ליוזמה עצמית. הוא אינו עוסק בחשיבה מוכוונת לעתיד, אלא בעיקר בפתרון בעיות של "כאן ועכשיו". מדובר בבעיות שבדרך כלל אינן מורכבות במיוחד.

בקושי רב נוכל לסווג את קצין השליש העוצבתי כ"עוזר אישי", שכן ברכזו את העבודה

הטכנית, הנוגעת לביצוע ההנחיות של הרמות הממונות, הוא מקל על מפקדו ומאפשר לו לעסוק בתפקידיו העיקריים.

לעומת זאת קצין המטה בחיל או בזרוע, העושה את תפקידו נאמנה, חשיבותו והשפעתו ארוכת הטווח גדולות לאין שיעור מאלה של קצין השליש העוצבתי.

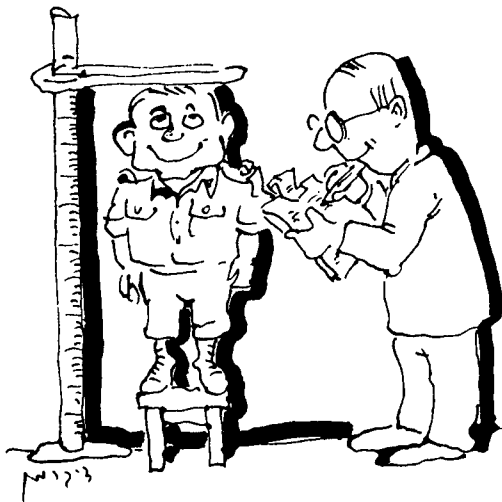
אין להתעלם מכך שהשירות כקצין שלישות עוצבתי קשה מהשירות במטה – קושי הנובע מהריחוק, מהניתוק ומתנאי השירות. קושי זה

מחייב תגמול מתאים על מנת ליצור מוטיבציה לשרת בתפקידים אלה. הכוונה היא לשכר משופר, למתן רכב צמוד ולתגמולים חומריים נוספים.

לעומת זאת קידום בדרגה ובתפקיד אינו תגמול ראוי לשירות קשה ביחידת שדה. "בונוס הוא תגמול נאות עבור מלאכה שנעשתה כהלכה; קידום לתפקיד חדש – לאו דווקא. בעולם העבודה החדש ההבחנה בין קידום לביצוע מקבלת משנה הדגשה. קידום לתפקיד אחר בארגון הוא תולדה של יכולת ולא של ביצוע".²

כפי שהוסבר לעיל, התפוקות המקצועיות והאיכותיות הנדרשות מקצין מטה מקצועי עולות לאין ערוך על אלה של קצין השליש העוצבתי. לכן כאשר מדובר בקידום לתפקיד מטה, אין ספק שיש לתת עדיפות לקצין המטה המקצועי.

דירוג התפקידים המוצע על-ידי הכותב מנוגד להיגיון סביר זה. כאשר הקידום נקבע על-פי "עובי שכבת האבק שנצברה על הנעליים", וכאשר העיקר הוא "כרטיסי עבודה" מלא בתפקיד שדה שלישותיים ולא איכותיים תפקוד והתאמה לתפקיד, אין פלא שקציני מטה איכותיים רבים מוצאים את עצמם מחוץ למערכת הצבאית, וזו יוצאת נפסדת. אימוץ הצעתו של סא"ל וייצנר יביא למעשה להנצחת השיטה הפסולה הנוכחית. זו לא תהיה רפורמה, אלא הוספת חטא על פשע, שכלל אינה תואמת את שאיפתו של צה"ל להיות ארגון מודרני.



סיכום

ייתכן שיש צורך בשיטה חדשה להערכת קצינים בצה"ל, אך השיטה שמציע הכותב אינה מקדמת את צה"ל, ובמובנים רבים מסיגה אותו לאחור, או לכל הפחות מנציחה מצב שהוא בעייתי ביותר. לפיכך מן הראוי לבחון היטב את השיטה המוצעת לפני שצה"ל מאמץ אותה.

מקורות

1. דניאל גולמן, **אינטליגנציה רגשית**, תכנון משאבי אנוש, הוצאת עטר, 1983.
2. מייקל המר וג'יימס צ'מפי, **עיצוב מחדש של התאגיד**, הוצאת מטר, 1994.

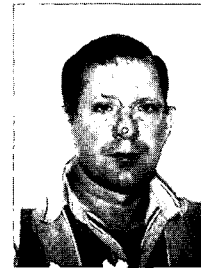




בטיחות עם ביטחון

תגובה למאמרו של סא"ל ר' "הבטיחות בצה"ל –
ערובה לביטחון?" (מערכות 360, אוגוסט 1998)

אל"ם (מיל) עודד מרומ



טייס קרב
ועורך הרבעון
"על בטוח" –
העוסק בנושאי
בטיחות
בחיל האוויר

בסיכום המאמר "הבטיחות בצה"ל –
ערובה לביטחון?" כותב סא"ל ר': "...סיכון

האימונים – במטוסים ובאנשים מנוסים – כל כך יקר, עד כי התעוררה בעיה הולכת ומחריפה של שימור הכוח. בצמרת הפיקוד של חיל האוויר הבינו, כי אובדנו של טייס מיומן, שמשך הכשרתו שנים אחדות, ואובדן מטוס וציוד יקר עלולים להביא למצב, שבתום 10 שנים של בין מלחמות עלול החיל למצוא את עצמו בלי די אמצעי לחימה בשעת מבחן.

פעילותו של חיל האוויר כרוכה בהכרח בסיכונים רבים הן באימונים והן בלחימה. מטוסים מסוגים שונים יוצאים ביום, בלילה ובכל מזג אוויר למשימות רבות ומגוונות,

חיי אדם הוא חלק בלתי נמנע מהמאמץ לשמור על ביטחון ישראל... אבל חשוב להבין שגם להכנות למלחמה יש מחיר..." וכן: "היצמדות לנהלים תמנע אימונים ראויים".

אלה קביעות שאינן מתיישבות בשום אופן עם דרכי החשיבה, ההתנהגות והפיקוד בחיל האוויר הישראלי. חיל האוויר שלנו, שהתנסה בתאונות קשות במשך 50 שנות קיומו, שילם מחיר יקר מאוד עד שהגיע לניסוח תמציתי של התורה כולה: "באימונים אסור למות". עד לפני יותר מעשור היה מחיר



חובה עלינו להימנע
משחיקת הכוח באימונים
- תופעה שהיא מזיקה
לא רק בגלל אובדן
האנשים והמטוסים, אלא
גם בשל פגיעתה במורל
של הצבא ושל העורף



יהיה דומה. יתר על כן, בהנחה שהדבר היחיד המשותף לכל המלחמות הוא שאין ביניהן כל דבר משותף, ישנה סבירות נמוכה בלבד שמתארי האימון המסובכים והמסוכנים שאנו מתכננים אכן יופיעו במלחמה.

לאחר שתי מלחמות שובחו האימונים שקדמו להן משום שהיו דומים דמיון מפתיע למה שהתרחש בפועל בשדה הקרב. זה קרה לאחר מלחמת ששת הימים (תקיפה שדות התעופה) ולאחר מלחמת שלום הגליל (תקיפת הטילים הסוריים). הצלחות אלה השלו מפקדים, שרצוי להתאמן בגישה בדיוק לפי המתאר המבצעי החזוי.

בחיל האוויר הוחלט שזה אינו נכון. במלחמה אנו נדרשים לתוצאות מיידיות וסופיות ומדברים בשפה של תוצאות. אנחנו לא מתעניינים כמה פצצות הוטלו, אלא כמה פצצות פגעו במטרה. מדברים במספרים, בשפה דיגיטלית. לעומת זאת תפיסת הזמן באימונים היא:

למיון, וגרוע מכך: המטרה לא תותקף. מה שלא עשית היום, ניתן לעשות מחר או מחרתיים. על בסיס הנחות אלה נכתבו



כשהם עמוסים בתחמושת רבה. הם פועלים מעל אזורים גיאוגרפיים שונים תוך שיתוף פעולה עם מגוון רחב של כוחות – לפעמים תוך כדי תדלוק באוויר, וכשהם חשופים לטילי קרקע-אוויר. מדובר איפוא ברשימה ארוכה – ההולכת ומתרחבת כל הזמן – של נקודות תורפה בטיחותיות, האורבות כל רגע לצוותים ולמטוסים. על כל אלה יש להוסיף חולשות אנוש, שאפילו טייסים אינם יכולים לחמוק מהן, כגון עייפות, חרדה והתרגשות.

בלחימה יש אולי מקום לוויכוח בין "גישת השרידות" ל"גישת מיצוי הכוח", אולם בזמן רגיעה אין שום מקום לוויכוח כזה. חובה עלינו להימנע משחיקת הכוח באימונים – תופעה שהיא מזיקה לא רק בגלל אובדן האנשים והמטוסים, אלא גם בשל פגיעתה במורל של הצבא ושל העורף. בחיל האוויר יודעים כיום שבטיחות היא חלק מהמבצעים.

בטיחות אינה מטרה או יעד, אלא כלי לבצע נכון ובאופן מקצועי את המשימה. מטוס הממריא כדי לתקוף מטרה בשטח האויב, ולשם כך עליו לטוס בגובה נמוך כ-500 ק"מ בשטח אויב, בין תוואי קרקע לא מוכרים, תוך כדי התמודדות עם איומי טילים נ"מ

באימונים אנחנו מדברים על סיכון אפס. במלחמה הוא יהיה כפוף לאופי המשימה, לחיוניותה ולמשקלה במאמץ המלחמתי



זכר חילון האימונים הבלתי חזירי.

בחיל האוויר הוראות מפורטות ומדויקות, הנקראות הו"א (הוראות זרוע אוויר), והן תוחמות באופן מדויק את מעטפת הביצועים של כל לוחם ושל כל ציוד לחימה, תוך

אוויר לעשות את המוטל עליהם בלי להיפגע באימונים? ראשית, נקבע בחיל האוויר שהאימונים לא יהיו במתאר מדויק של מה שיקרה במלחמה, מחשש שהמחיר

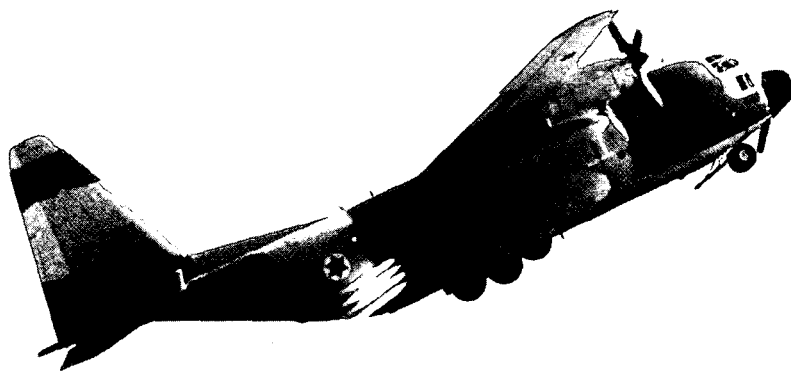
ותנאי מזג אוויר קשים, חייב להיות מיומן ומאומן, כדי שיצליח בסופו של דבר להגיע למטרתו. מה יקרה אם בגלל טעות או מחדל יפגע המטוס בקרקע בדרך אל המטרה? כל העמל והאמצעים שהוקדשו למבצע יירדו

קובע את התוצאה הסופית.

הלחצים והסיכונים במלחמה מפחיתים את רמת הביצוע, ורק מי ששולט היטב בחומר וקיבל אימון בסיסי רחב ויסודי, יידע לעשות את השיקול הנכון, לענות נכונה על שאלות המתעוררות ברציפות בזמן קרב ולהפיק ביצועים גבוהים מעצמו ומהמטוס. גם אם נחליט שהאימונים – כדי שיהיו יעילים – "צריכים לדמות בצורה מדויקת ככל האפשר למצבים שבהם נתקלים החיילים והמפקדים בשדה הקרב" (שם, עמ' 38), יהיה הבדל גדול בגורם הסביבה. בעוד שבאימונים הסביבה קבועה וידועה, במלחמה היא עוינת, משתנה במהירות, מסוכנת ואינה מוכרת.

מקצוענות ורמת אימון בסיסי ויסודי נותנות ללוחם את המיומנות להסתגל לכל סביבה משתנה ומסוכנת ולצמצם גם בלחימה את הסיכונים הנקרים בדרכו. לכן אנחנו מאמינים – וגם הוכחנו זאת – שיש גם בטיחות בלחימה. זו מושגת באמצעות הערכה שוטפת ובלתי פוסקת של רמת הסיכונים ושיפוט שוטף של קביעת רמת הסיכון מול התוצאה.

באימונים אנחנו מדברים על סיכון אפס. במלחמה הוא יהיה כפוף לאופי המשימה, לחיזיונותה ולמשקלה במאמץ המלחמתי.



כך ניתן באימונים (שלא כבמלחמה) לשמור על רמת סיכון קבועה ומבוקרת בזמן ביצוע האימון, וברגע שמתחילה הידרדרות או קורה משהו בלתי צפוי, עוצרים מייד את האימון.

ייתכן שלאחר קריאת דברים אלה יהיה מי שיטען: כך לא נהיה מוכנים למלחמה. מרוב עצירות אימונים יגיעו הלוחמים למלחמה בלתי מנוסים. זה לא נכון. באימונים ניתן להתאמן בקטעי משימה. אין חייבים לדחוס באימון אחד טיסה בגובה נמוך במזג אוויר גרוע, נחיתה בשדות קדמיים וכו'. ניתן לפזר את גורמי הסיכון השונים על פני כמה אימונים. עלינו לזכור כל הזמן שהכול מתחיל ונגמר בגורם האנושי. זהו גורם רגיש, פגיע – ואשר

התחשבות במגבלות כגון תנאי מזג האוויר, עייפות צוותי האוויר וכו'.

מפקדים ולוחמים יכולים לתמרן בתוך המעטפת, וכל אחד יכול להתקרב אל גבולותיה לפי ניסיונו וכישוריו. אולם אין איש מורשה לחרוג מהגבולות המפורטים בהז"א במגוון המשימות, בשעות הפעילות ובכל שאר התחומים.

יש להדגיש, כי המגבלות משתנות כל הזמן. בתחילת יום הפעילות נמצא הטייס בתחום מגבלה מסוים; כשהוא עייף, חלים עליו חוקים אחרים; כשמזג האוויר מורע, המגבלות שוב משתנות, וכן הלאה. הידרדרות כזאת יכולה להתרחש הן באימונים והן במלחמה. פעולה שמתחילה בשקט מסתבכת, נדרש חילוץ באמצעות מסוקים, נפתחת אש על המסוק, חיילים נפגעים בשטח...

מה ההבדל בין מלחמה לבין אימון בזמן רגיעה?

באימונים ניתן וחייבים לעצור. בשום מקרה אסור במהלך אימונים לאפשר "התגלגלות" אקראית של אירועים. אם בתרגיל מתרחש אירוע שלא תוכנן מראש, יש לעצור מייד את כל הפעילות.

באחרונה נכנסה בצה"ל בכלל ובחיל האוויר בפרט "שיטת ניהול סיכונים". בשיטה זו בודקים בזמן התכנון את כל נקודות התורפה והסיכונים הכרוכים בביצוע ופועלים למזעורם, כך שניתן יהיה לבצע את המשימה בסיכון קטן ככל האפשר.





היתרון שבנטל הביטחון

”דווקא האילוצ הזה, שלכאורה אין שלילי ממנו, אחראי להתקדמותה הגדולה של המדינה”

רס"ן שמואל שקטא



רס"ן בחיל החינוך.

שבבסיסה הינה חברה העוסקת במוצרים צבאיים, אולם היא השכילה להשתמש בתשתיותיה גם לצרכים אזרחיים, כגון ביצוע עבודות שיפוץ ואחזקת למטוסי נוסעים. מובן, שאילולא נבנו התשתיות בחברה זו לצורכי הביטחון, היא לא הייתה יכולה לפעול בתחום של שיפוץ מטוסים אזרחיים.

● **פיתוח קשרים בינלאומיים.** הישגי המדינה בתחום התעשיות הביטחוניות משמשים בסיס לפיתוח קשרים ביטחוניים וכלכליים עם מדינות שונות.

אין בכוונת דבריי להצדיק את כל ההשקעות שבוצעו בתחום הביטחוני. כל השקעה צריכה להיבחן לגופה ועל-פי הקריטריונים הבאים:

- סיכונים מול סיכויים להשגת היעדים בזמן.
- עלות מול תועלת.
- השוואה לחלופות אחרות.

אולם בראייה הכוללת ההשקעות וההצלחות בתחום הביטחוני לאורך השנים סוחפות איתן קדימה תחומים נוספים ומצעידות את המדינה לחזית הטכנולוגיה.

סיכום

”נטל הביטחון” מאלץ אותנו לרכז מאמץ בתחום ייחודי. ריכוז המאמץ תורם להתפתחויות מדעיות, טכנולוגיות ותעשייתיות בתחום הביטחוני וכן – בסופו של דבר – גם בתחום האזרחי. נראה איפוא, כי העיסוק בביטחון בעולם כולו הינו אחד המפתחות להתפתחות האנושית ולקדמה בעולמנו.



המדע, הטכנולוגיה והתעשייה, העוסקים בפיתוח מוצרים ביטחוניים עבור צה"ל ובהמשך עבור מדינות זרות, הרוכשות מוצרים אלה מישראל. אולם ל"נטל הביטחוני" יש תרומות עקיפות נוספות:

● **הכשרת כוח האדם.** צה"ל הוא מכון ההכשרה הגדול במדינה. ההכשרה היא בתחומים טכניים – לצורך פיתוחם, הפעלתם ואחזקתם של האמצעים השונים הקיימים במערך – וכן בתחומים ניהוליים. נוסף על כך מטמיע צה"ל במגויסים ערכים חשובים, כגון נטילת אחריות, תכנון, עמידה בלוחות זמנים וביעדים, חשיבה יצירתית, מוטיבציה להתמודדות באתגרים שונים, דפוסים של עבודת מטה מסודרת ועבודת צוות. ההכשרות והערכים שמקבלים החיילים במהלך שירותם והניסיון שהם צוברים הם הבסיס להספקת כוח אדם איכותי ומוכשר למוסדות ההשכלה הגבוהה, לתעשייה ולענפים נוספים.

● **פריצות דרך טכנולוגיות המנוצלות לתחומים אזרחיים.** "נטל הביטחון" מחייב השקעה תמידית של משאבים בפיתוח טכנולוגיות מתקדמות, שיקנו לצה"ל יתרון בשדה הקרב. המאמץ המרוכז המושקע בתחומים אלה מביא לפריצות דרך טכנולוגיות ותורם באופן ישיר ועקיף להתקדמות של ממש בתחומים אזרחיים שונים. כדוגמא נציין את ההתפתחות בתחום הלייזרים, שהחלו כאמצעי צבאי, וכיום לא ניתן לתאר את עולם הרפואה בלעדיהם.

● **תשתיות צבאיות, המנוצלות לצרכים אזרחיים.** תשתיות יקרות, שהוקמו לצרכים צבאיים, מקדמות לעיתים קרובות את התעשיות האזרחיות. כדוגמא ניתן לתת את התעשייה האווירית,

מדינת ישראל נמצאת כיום בחזית המדע, הטכנולוגיה והתעשייה העולמית בתחומים רבים. הישגים מרשימים אלה מעוררים תהייה כיצד השכילה מדינה צעירה בעלת משאבים מוגבלים בכוח אדם, בחומרי גלם ובתקציבים להגיע במהירות כה גדולה לחזית הקדמה.

יש שיתלו את ההישגים באיכות כוח האדם העומד לרשותנו – "הגניוס היהודי". אולם כוח אדם איכותי הינו תנאי הכרחי, אך לא מספיק, להשגת הישגים דוגמת אלה שמאפיינים את ישראל.

לדעתי יש לייחס הישגים אלה לאיום הקיומי על המדינה, או – ליתר דיוק – לנטל הביטחון.

השימוש בביטוי "נטל הביטחון" נעשה כדי להדגיש את האילוצ שנכפה עלינו להשקיע את עיקר המרץ ומעט המשאבים העומדים לרשותנו בתחום עיקרי אחד על חשבון תחומים אחרים, שנפגעו בשל כך בצורה בולטת לאורך השנים. והנה, דווקא האילוצ הזה, שלכאורה אין שלילי ממנו, אחראי להתקדמותה הגדולה של המדינה. אין זה קשה להסביר עובדה זו, הנראית כסתירה: ריכוז המאמץ הלאומי בתחום הביטחוני תורם באופן ישיר לקידום תחומי

אבות ההצלחה



על ספרו של נחום בוגנר "מחשבה צבאית ב'הגנה" בהוצאת המרכז לתולדות כוח המגן ה"הגנה" ע"ש ישראל גלילי ומשרד הביטחון - ההוצאה לאור/1998

הבריטי (1945-1947)
צמחה - ב'ודעין או שלא
ב'ודעין - בקורסים,
בהשתלמויות, בעלונים,
במאמרים ואף בשיחות
תורה צבאית מקורית...

מסגרת צבאית "בלתי
לגאלית" - וייתכן כי אף
לא בכמה צבאות סדירים
- לא התקיימה פעולה
השכלתית כה רחבה
כבאותה השכבה של
ארגון ההגנה, אשר
נהפכה במלחמת השחרור
לרור למקור האופרטיבי
של הצבא... אפשר לומר,
כי במשך השנים שבין
המאורעות (1936-1939)
לבין המחבק נגד השלטון

פרופ' אל"ם (דימ') יהודה ואלך



מבכיר החוקרים
והמורים בתחום
ההיסטוריה הצבאית

ספרו של נחום בוגנר מחשבה צבאית
ב"הגנה" - יוחנן רטנר, יהושע גלברמן,
יצחק דובנו (משרד הביטחון - ההוצאה
לאור, 1998) בא לאשש את הנכתב במובאה
שלעיל. מתוך המאגר המצומצם של הוגי
הדעות הצבאיים בצמרת ה"הגנה" התמקד

מן הראוי לפתוח סיקורת זו במובאה
ממאמר של ישראל בר, שהתפרסם זמן קצר
לאחר סיומה של מלחמת העצמאות
בחוברת מיוחדת של "מערכות", בשם
"בשבילי מחשבה צבאית", שהיא לדעתי
החוברת המעולה ביותר שהופיעה אי-פעם
במסגרת הביטאון (ס"ב-סי"ג, יולי 1950).
וכך כתב ישראל בר תחת כותרת המשנה:
"ירמת ההשכלה ומקוריות המחשבה" (שם,
עמ' 52-53):

למרות הניסיון העשיר,
אשר הפיקוד הגבוה שלנו
רכש לעצמו בתקופות
השונות של ההגנה, יכלו
חבריו להופיע בעיני אנשי
צבא סדיר כ"דיליטנטים"...
אולם למעשה היו לאנשי
הפיקוד הגבוה ולמטות של
ההגנה גם התכונות
החיוניות של "דיליטנטים":
חוסר כפיתות לשגרה
ולתקנונים, מחשבה
מקורית ואומץ לב לעמוד
עליה ולהציג אותה לפועל
ושאיפה יסודית ומתמדת
לעבודה עצמית, לרכישת
דעת וללימוד מניסיונם של
אחרים.
אפשר לומר שאולי בשום

..לרכישת דעת וללימוד מניסיונם של אחרים





היתרון שבנטל הביטחון

"דווקא האילוץ הזה, שלכאורה אין שלילי מומנו.
אחראי להתקדמותה הגדולה של המדינה"

רס"ן שמואל שקסא

קצין בחיל החינוך.



שבבסיסה הינה חברה העוסקת במוצרים צבאיים, אולם היא השכילה להשתמש בתשתיותיה גם לצרכים אזרחיים, כגון ביצוע עבודות שיפוץ ואחזקת למטוסי נוסעים. מובן, שאילו לא נבנו התשתיות בחברה זו לצורכי הביטחון, היא לא הייתה יכולה לפעול בתחום של שיפוץ מטוסים אזרחיים.

● **פיתוח קשרים בינלאומיים.** הישגי המדינה בתחום התעשיות הביטחוניות משמשים בסיס לפיתוח קשרים ביטחוניים וכלכליים עם מדינות שונות.

אין בכוונת דבריי להצדיק את כל ההשקעות שבוצעו בתחום הביטחוני. כל השקעה צריכה להיבחן לגופה ועל-פי הקריטריונים הבאים:

- סיכונים מול סיכויים להשגת היעדים בזמן.
- עלות מול תועלת.
- השוואה לחלופות אחרות.

אולם בראייה הכוללת ההשקעות וההצלחות בתחום הביטחוני לאורך השנים סוחפות איתן קדימה תחומים נוספים ומצעידות את המדינה לחזית הטכנולוגיה.

סיכום

"נטל הביטחון" מאלץ אותנו לרכז מאמץ בתחום ייחודי. ריכוז המאמץ תורם להתפתחויות מדעיות, טכנולוגיות ותעשייתיות בתחום הביטחוני וכן – בסופו של דבר – גם בתחום האזרחי. נראה איפוא, כי העיסוק בביטחון בעולם כולו הינו אחד המפתחות להתפתחות האנושית ולקדמה בעולמנו.



המדע, הטכנולוגיה והתעשייה, העוסקים בפיתוח מוצרים ביטחוניים עבור צה"ל ובהמשך עבור מדינות זרות, הרוכשות מוצרים אלה מ ישראל. אולם ל"נטל הביטחוני" יש תרומות עקיפות נוספות:

● **הכשרת כוח האדם.** צה"ל הוא מכון ההכשרה הגדול במדינה. ההכשרה היא בתחומים טכניים – לצורך פיתוחם, הפעלתם ואחזקתם של האמצעים השונים הקיימים במערך – וכן בתחומים ניהוליים. נוסף על כך מטמיע צה"ל במגויסים ערכים חשובים, כגון נטילת אחריות, תכנון, עמידה בלוחות זמנים וביעדים, חשיבה יצירתית, מוטיבציה להתמודדות באתגרים שונים, דפוסים של עבודת מטה מסודרת ועבודת צוות. ההכשרות והערכים שמקבלים החיילים במהלך שירותם והניסיון שהם צוברים הם הבסיס להספקת כוח אדם איכותי ומוכשר למסודות ההשכלה הגבוהה, לתעשייה ולענפים נוספים.

● **פריצות דרך טכנולוגיות המנוצלות לתחומים אזרחיים.** "נטל הביטחון" מחייב השקעה תמידית של משאבים בפיתוח טכנולוגיות מתקדמות, שיקנו לצה"ל יתרון בשדה הקרב. המאמץ המרוכז המושקע בתחומים אלה מביא לפריצות דרך טכנולוגיות ותורם באופן ישיר ועקיף להתקדמות של ממש בתחומים אזרחיים שונים. כדוגמא נציין את ההתפתחות בתחום הלייזרים, שהחלו כאמצעי צבאי, וכיום לא ניתן לתאר את עולם הרפואה בלעדיהם.

● **תשתיות צבאיות, המנוצלות לצרכים אזרחיים.** תשתיות יקרות, שהוקמו לצרכים צבאיים, מקדמות לעיתים קרובות את התעשיות האזרחיות. כדוגמא ניתן לתת את התעשייה האווירית,

מדינת ישראל נמצאת כיום בחזית המדע, הטכנולוגיה והתעשייה העולמית בתחומים רבים. הישגים מרשימים אלה מעוררים תהייה כיצד השכילה מדינה צעירה בעלת משאבים מוגבלים בכוח אדם, בחומרי גלם ובתקציבים להגיע במהירות כה גדולה לחזית הקדמה.

יש שיתלו את ההישגים באיכות כוח האדם העומד לרשותנו – "הגניוס היהודי". אולם כוח אדם איכותי הינו תנאי הכרחי, אך לא מספיק, להשגת הישגים דוגמת אלה שמאפיינים את ישראל.

לדעתי יש לייחס הישגים אלה לאיום הקיומי על המדינה, או – ליתר דיוק – לנטל הביטחון.

השימוש בביטוי "נטל הביטחון" נעשה כדי להדגיש את האילוץ שנכפה עלינו להשקיע את עיקר המרץ ומעט המשאבים העומדים לרשותנו בתחום עיקרי אחד על חשבון תחומים אחרים, שנפגעו בשל כך בצורה בולטת לאורך השנים. והנה, דווקא האילוץ הזה, שלכאורה אין שלילי ממנו, אחראי להתקדמותה הגדולה של המדינה. אין זה קשה להסביר עובדה זו, הנראית כסתירה: ריכוז המאמץ הלאומי בתחום הביטחוני תורם באופן ישיר לקידום תחומי

אבות ההצלחה

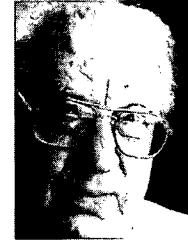


על ספרו של נחום בוגנר "מחשבה צבאית ב'הגנה'" בהוצאת המרכז לתולדות כוח המגן ה"הגנה" ע"ש ישראל גלילי ומשרד הביטחון - ההוצאה לאור/1998

הבריטי (1945-1947)
צמחה - בידעין או שלא
בידעין - בקורסים,
בהשתלמויות, בעלונים,
במאמרים ואף בשיחות
תורה צבאית מקורית...

מסגרת צבאית "בלתי
לגאלית" - וייתכן כי אף
לא בכמה צבאות סדירים
- לא התקיימה פעולה
השכלתית כה רחבה
כבאותה השכבה של
ארגון ההגנה, אשר
נהפכה במלחמת השחר
רור למקור האופרטיבי
של הצבא... אפשר לומר,
כי במשך השנים שבין
המאורעות (1936-1939)
לבין המחבק נגד השלטון

פרופ' אל"ם (דימ') יהודה ואלר



מבכיר החוקרים
והמורים בתחום
ההיסטוריה הצבאית

ספרו של נחום בוגנר מחשבה צבאית
ביהגנה" - יוחנן רטנר, יהושע גלברמן,
יצחק דובנו (משרד הביטחון - ההוצאה
לאור, 1998) בא לאשש את הנכתב במובאה
שלעיל. מתוך המאגר המצומצם של הוגי
הדעות הצבאיים בצמרת ה"הגנה" התמקד

מן הראוי לפתוח סיקורת זו במובאה
ממאמר של ישראל בר, שהתפרסם זמן קצר
לאחר סיומה של מלחמת העצמאות
בחוברת מיוחדת של "מערכות", בשם
"בשבילי מחשבה צבאית", שהיא לדעתי
החוברת המעולה ביותר שהופיעה אי-פעם
במסגרת הביטחון (ס"ב"ג, יולי 1950).
וכך כתב ישראל בר תחת כותרת המשנה:
"ירמת ההשכלה ומקוריות המחשבה" (שם,
עמ' 52-53):

למרות הניסיון העשיר,
אשר הפיקוד הגבוה שלנו
רכש לעצמו בתקופות
השונות של ההגנה, כלו
חבריו להופיע בעיני אנשי
צבא סדיר כ"דיליטנטים"...
אולם למעשה היו לאנשי
הפיקוד הגבוה ולמטות של
ההגנה גם התכונות
החיוניות של "דיליטנטים":
חוסר כפיתות לשגרה
ולתקנונים, מחשבה
מקורית ואומץ לב לעמוד
עליה ולהוציא אותה לפועל
ושאיפה יסודית ומתמדת
לעבודה עצמית, לרכישת
דעת וללימוד מניסיונם של
אחרים.
אפשר לומר שאולי בשום

..לרכישת דעת וללימוד מניסיונם של אחרים





מחשבה צבאית ב"הגנה"

יוחנן רטנר, יהושע גלוברמן, יצחק דובנו

היו לאנשי הפיקוד
הגבוה ולמטות
של ההגנה גם
התכונות
החיוניות של
"דיליטנטים":
חוסר כפיתות
לשגרה
ולתקנונים,
מחשבה מקורית
ואומץ לב לעמוד
עליה ולהוציא
אותה לפועל
ושאיפה יסודית
ומתמדת לעבודה
עצמית, לרכישת
דעת וללימוד
מניסיונם של
אחרים

לשקוע בתהום הנשייה", כדברי המחבר בהקדמה לספר.

אכן ראוייה לשבח שקידתו של בוגנר בליקוט אותם קטעי כתובים, שמהם ניתן ללמוד על תהליך התפתחות מחשבתם הצבאית של אותם אוטודידקטים. רשימת המקורות והביבליוגרפיה הכלולה בספר תסייע לכל מי שחפץ להתעמק בסוגיה הנידונה בספר.

לאחר עיון בספר אי אפשר שלא להסכים עם קביעתו של בוגנר, שאותה הוא משמיע בפתח שלו, ולפיה "הצלחת ההגנה" לעבור בסערת מלחמת העצמאות תוך חודשים מעטים מדפוסים של מיליציה, לצבא סדיר מנצח לא הייתה מעשה ניסים, אלא סוף מעשה במחשבה תחילה..."

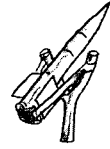


במערכת ההדרכה, דוגמת יעקב דורי, יצחק שדה, יוסף אביר, משה כרמל ואחרים. אולם המחבר מבהיר בהקדמה לספרו שבחירת השלושה "איננה מקרית. היא מתבקשת מהתפקידים שמילאו השלושה בשנים הפורמטיביות של ארגון ההגנה, לפני שהפך לצה"ל. יחד עם זאת חובה להדגיש, שאין בבחירה זו כדי לבטל או להמעיט את תרומתם של האחרים". זאת ועוד: תרומתו החשובה של הספר היא בכך שהוא מוציא את מעצבי המחשבה הצבאית של "ההגנה" מאלמוניותם. לו היינו עורכים משאל בציבור הרחב כדי לגלות מי היו רטנר, גלוברמן ודובנו ומה היה פועלם, ספק אם רבים היו מסוגלים להשיב על השאלות האלה. אף כי שלושתם השאירו את מחשבותיהם בכתובים, זה "לא מנע מהם

בוגנר בשלושה מפקדים, המוזכרים גם בכותרת המשנה של ספרו: יוחנן רטנר, יהושע גלוברמן ויצחק דובנו.

יהיו בוודאי קוראים שיראו פגם בבחירה הזאת, משום שהמחבר התעלם משני מגזרים, שגם להם יכלה להיות השפעה – ואולי אף הייתה – על התפתחות המחשבה הצבאית ב"הגנה": מחד גיסא מפקדים שרכשו השכלה צבאית בצבאות סדירים – ובעיקר בצבא הבריטי – דוגמת אפרים בן-ארי, חיים לסקוב ושלוש עשר, ומאידך גיסא כאלה שהביאו עימם מניסיונם של ארגונים בלתי סדירים דוגמת "השוצבנד" וה"היימור" האוסטריים, שהיו מיוצגים בארץ על-ידי פון-פרידמן (לימים אלוף איתן אבישר) וישראל בר.

יהיו גם כאלה שיטענו כי נפקד מקומם של מפקדים בצמרת "ההגנה", שתרמו רבות



T-80U

אל"ם (מיל) יעקב צור

4. אמצעי-נגד אופטרונים מסוג "שטורה 1".
הרוסים טוענים שמערכת "ארינה" היא הראשונה מסוגה הנמצאת בשירות מבצעי. היא מגוננת מפני טילים ורקטות שנעים במהירות של עד 700 מטר לשנייה, פועלת בכל מזג אוויר, חסינה מפני שיבושים ואינה סובלת מהתרעות שווא. היא פועלת באופן אוטומטי או ידני – לפי הצורך – ושילובה עם אמצעי-הנגד האופטרונים מגביר מאוד את השרידות. הטנק גם מצויד במערכת אוטומטית לכיבוי אש ובאמצעים לגילוי חומרי לחימה כימיים וביולוגיים. טנקים ממשפחת T-80U כבר הוכיחו בעבר את שרידותם הגבוהה, כאשר המשיכו לתפקד גם אחרי שנפגעו שוב ושוב מפגזים ומטילים.

● **הנעה.** הטנק מצויד במנוע טורבינה רב-דלקי בהספק של 1,250 כ"ס ובעל תמסורת הידרוסטטית. בעתיד הוא יוחלף במנוע בן 1,400 כ"ס. הטנק גם מצויד בטורבינת עזר (18 קו"ט) להפעלת המערכות כשהמנוע הראשי מדומם – דבר המסייע להקטנת החתימה התרמית, כאשר הטנק נמצא בעמדה סטטית.

(מסוקים). עד לטווח של 5 ק"מ גבוהים סיכווי הפגיעה של טיל כזה. את הטילים ניתן לשגר ביום ובלילה.

● **מערכת בקרת האש (בק"ש)** של הטנק כוללת מחשב בליסטי, המוזן בנתונים המגיעים מחיישנים רבים: מד-טווח לייזר, מד-רוח, מד-מהירות של הטנק, מד-מהירות של המטרה, מד-טמפרטורה של הסביבה ושל התחמושת ומד-זווית הגלגול של הטנק. מערכת בקרת האש מאפשרת ירי תוך כדי תנועה במהירות של עד 35 קמ"ש. למפקד ולתותחן יש אמצעים נפרדים לתצפית (מיוצבת) ולרכישת מטרה, אך המפקד יכול לשעבד את התותח (ואת כוונת התותחן) לכוונת שלו. אמצעים אלה מיועדים לפעול הן ביום והן בלילה.

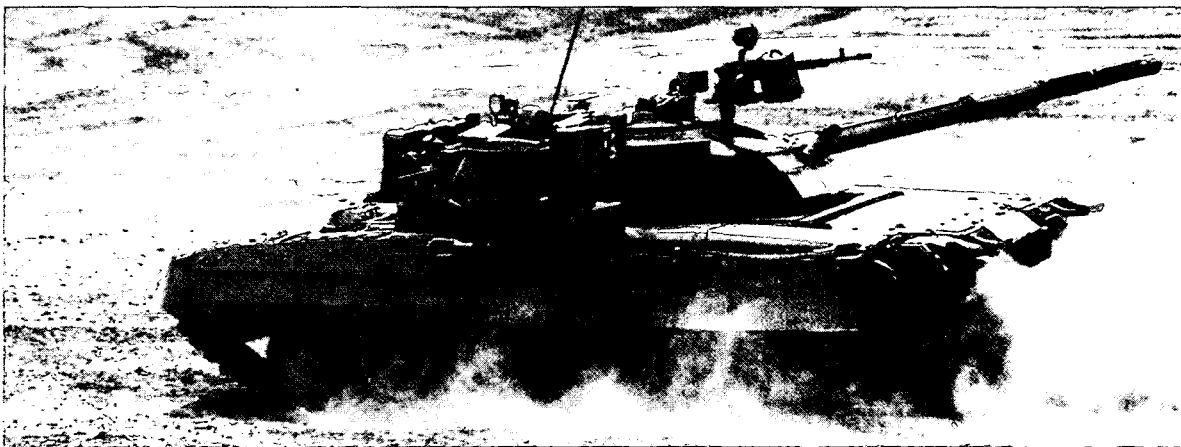
● **שרידות** הטנק מבוססת על ארבעה רכיבים מרכזיים:

1. שריון רב שכבתי.
2. מיגון ריאקטיבי על הצריח ועל התובה.
3. מערכת הגנה אקטיבית מסוג "ארינה" (ARENA).

למרות המשבר הכלכלי החמור שפוקד את רוסיה היא ממשיכה לפתח כלי נשק חדשים, ובכלל זה טנקים. במהלך 1998 נחשפו פרטים על שני טנקים נוספים בסדרת T-80U – האחד נקרא T-80UM1 (BARS), והאחר T-80UM2. מדובר בכלים חדישים, המצוידים במערכות מתקדמות ועומדים בשורה הראשונה של טנקי המערכה בעולם.

דגם MI

● **הקנה.** ממה שפורסם על ה-MI עולה שהטנק מצויד בתותח 125 מ"מ בעל קנה חלק – כמו הטנקים הקודמים מאותה סדרה – אולם הוכנסו בו שיפורים בקשיחות ובייצוב (בשני המישורים), כך שהדיוק שלו – לטענת המתכננים הרוסים – שופר בשיעור של 20%. התותח ניזון ממטען אוטומטי, שתכולתו 28 פגזים, ואשר מאפשר קצב אש של 9-7 פגזים בדקה. בדגם זה – כמו בדגמים הרוסיים האחרים – אפשר לשגר מהקנה טילים מונחים רוכבי קרן לייזר נגד מטרות קרקעיות ואוויריות





מחשבה צבאית ב"הגנה"

יוחנן רטנר, יהושע גלוברמן, יצחק דובנו

היו לאנשי הפיקוד
הגבוה ולמטות
של ההגנה גם
התכונות
החיוניות של
"דיליטנטים":
חוסר כפיתות
לשגרה
ולתקנונים,
מחשבה מקורית
ואומץ לב לעמוד
עליה ולהוציא
אותה לפועל
ושאיפה יסודית
ומתמדת לעבודה
עצמית, לרכישת
דעת וללימוד
מניסיונם של
אחרים

לשקוע בתהום הנשייה", כדברי המחבר בהקדמה לספר.

אכן ראוייה לשבח שקידתו של בוגנר בליקוט אותם קטעי כתובים, שמהם ניתן ללמוד על תהליך התפתחות מחשבתם הצבאית של אותם אוטודידקטים. רשימת המקורות והביבליוגרפיה הכלולה בספר תסייע לכל מי שחפץ להתעמק בסוגייה הנידונה בספר.

לאחר עיון בספר אי אפשר שלא להסכים עם קביעתו של בוגנר, שאותה הוא משמיע בפתח שלו, ולפיה "הצלחת ה'הגנה' לעבור בסערת מלחמת העצמאות תוך חודשים מעטים מדפוסים של מיליציה, לצבא סדיר מנצח לא הייתה מעשה ניסים, אלא סוף מעשה במחשבה תחילה..."

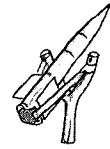


במערכת ההדרכה, דוגמת יעקב דורי, יצחק שדה, יוסף אבידר, משה כרמל ואחרים. אולם המחבר מבהיר בהקדמה לספרו שבחירת השלושה "איננה מקרית. היא מתבקשת מהתפקידים שמילאו השלושה בשנים הפורמטיביות של ארגון ה'הגנה', לפני שהפך לצה"ל. יחד עם זאת חובה להדגיש, שאין בבחירה זו כדי לבטל או להמעיט את תרומתם של האחרים". זאת ועוד: תרומתו החשובה של הספר היא בכך שהוא מוציא את מעצבי המחשבה הצבאית של ה"הגנה" מאלמוניותם. לו היינו עורכים משאל בציבור הרחב כדי לגלות מי היו רטנר, גלוברמן ודובנו ומה היה פועלם, ספק אם רבים היו מסוגלים להשיב על השאלות האלה. אף כי שלושתם השאירו את מחשבותיהם בכתובים, זה "לא מנע מהם

בוגנר בשלושה מפקדים, המוזכרים גם בכותרת המשנה של ספרו: יוחנן רטנר, יהושע גלוברמן ויצחק דובנו.

יהיו בוודאי קוראים שיראו פגם בבחירה הזאת, משום שהמחבר התעלם משני מגזרים, שגם להם יכלה להיות השפעה – ואולי אף הייתה – על התפתחות המחשבה הצבאית ב"הגנה": מחד גיסא מפקדים שרכשו השכלה צבאית בצבאות סדירים – ובעיקר בצבא הבריטי – דוגמת אפרים בן-ארצי, חיים לסקוב ושולם עשת, ומאידך גיסא כאלה שהביאו עימם מניסיונם של ארגונים בלתי סדירים דוגמת ה"שוצבנד" וה"היימור" האוסטריים, שהיו מיוצגים בארץ על-ידי פון-פרידמן (לימים אלוף איתן אבישר) וישראל בר.

יהיו גם כאלה שיטענו כי נפקד מקומם של מפקדים בצמרת ה"הגנה", שתרמו רבות



T-80U

אל"ם (מיל") יעקב צור

4. אמצעי-נגד אופטרוניים מסוג "שטורה 1".
הרוסים טוענים שמערכת "ארינה" היא הראשונה מסוגה הנמצאת בשירות מבצעי. היא מגוננת מפני טילים ורקטות שנעים במהירות של עד 700 מטר לשנייה, פועלת בכל מזג אוויר, חסינה מפני שיבושים ואינה סובלת מהתרעות שווא. היא פועלת באופן אוטומטי או ידני – לפי הצורך – ושילובה עם אמצעי-הנגד האופטרוניים מגביר מאוד את השרידות. הטנק גם מצויד במערכת אוטומטית לכיבוי אש ובאמצעים לגילוי חומרי לחימה כימיים וביוכימיים. טנקים ממשפחת T-80U כבר הוכיחו בעבר את שרידותם הגבוהה, כאשר המשיכו לתפקד גם אחרי שנפגעו שוב ושוב מפגזים ומטילים. ● **הנעה.** הטנק מצויד במנוע טורבינה רב-דלקי בהספק של 1,250 כ"ס ובעל תמסורת הידרוסטטית. בעתיד הוא יוחלף במנוע בן 1,400 כ"ס. הטנק גם מצויד בטורבינת עזר (18 קוו"ט) להפעלת המערכות כשהמנוע הראשי מדומם – דבר המסייע להקטנת החתימה התרמית, כאשר הטנק נמצא בעמדה סטטית.

(מסוקים). עד לטווח של 5 ק"מ גבוהים סיכווי הפגיעה של טיל כזה. את הטילים ניתן לשגר ביום ובלילה.

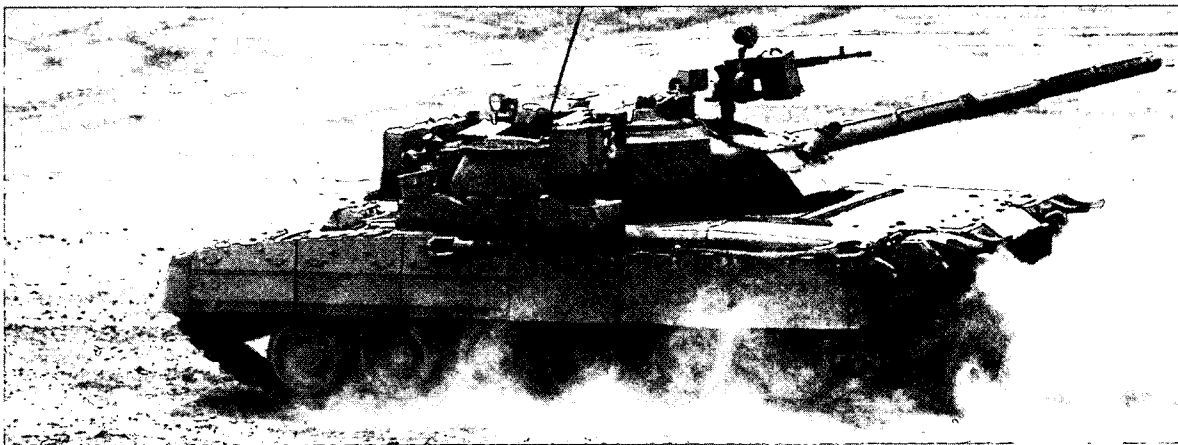
● **מערכת בקרת האש (בק"ש)** של הטנק כוללת מחשב בליסטי, המוזן בנתונים המגיעים מחיישנים רבים: מד-טווח לייזר, מד-רוח, מד-מהירות של הטנק, מד-מהירות של המטרה, מד-טמפרטורה של הסיביבה ושל התחמושת ומד-זווית הגלגל של הטנק. מערכת בקרת האש מאפשרת ירי תוך כדי תנועה במהירות של עד 35 קמ"ש. למפקד ולתותחן יש אמצעים נפרדים לתצפית (מיוצבת) ולרכישת מטרה, אך המפקד יכול לשעבד את התותח (ואת כוונת התותחן) לכוונת שלו. אמצעים אלה מיועדים לפעול הן ביום והן בלילה. ● **שרידות** הטנק מבוססת על ארבעה רכיבים מרכזיים:

1. שריון רב שכבתי.
2. מיגון ריאקטיבי על הצריח ועל התובה.
3. מערכת הגנה אקטיבית מסוג "ארינה" (ARENA).

למרות המשבר הכלכלי החמור שפוקד את רוסיה היא ממשיכה לפתח כלי נשק חדשים, ובכלל זה טנקים. במהלך 1998 נחשפו פרטים על שני טנקים נוספים בסדרת T-80U – האחד נקרא T-80UM1 (BARS), והאחר T-80UM2. מדובר בכלים חדישים, המצוידים במערכות מתקדמות ועומדים בשורה הראשונה של טנקי המערכה בעולם.

דגם M1

● **הקנה.** ממה שפורסם על ה-M1 עולה שהטנק מצויד בתותח 125 מ"מ בעל קנה חלק – כמו הטנקים הקודמים מאותה סדרה – אולם הוכנסו בו שיפורים בקשיחות ובייצוב (בשני המישורים), כך שהדיוק שלו – לטענת המתכננים הרוסים – שופר בשיעור של 20%. התותח ניזון ממטען אוטומטי, שתכולתו 28 פגזים, ואשר מאפשר קצב אש של 9-7 פגזים בדקה. בדגם זה – כמו בדגמים הרוסיים האחרים – אפשר לשגר מהקנה טילים מונחים רוכבי קרן לייזר נגד מטרות קרקעיות ואוויריות





מסוג "ארינה", המגלה ומנטרלת איומים מתקרבים. כמו כן מותקנים בטנק אמצעים אלקטרואופטיים לשיבוש טילים. יתר על כן, הטנק מצופה בשכבת חומר, המקטין את חתירת המכ"ם שלו. גם בטנק זה ישנן מערכת אוטומטית לכיבוי אש ומערכת מיזוג אוויר. כמו כן הוכנסה בו מערכת פיקוד ושליטה, הכוללת תקשורת נתונים מוצפנת ומערכת ניווט לוויינית. פיתוחם של שני דגמים אלה מעורר כמה שאלות, שלעת עתה אין כל אפשרות להשיב עליהן:

1. האם יאוחדו שני הדגמים – הדומים בתכונותיהם – לדגם אחד?
2. האם יגיע הפיתוח לשלב הייצור הסדרתי, והאם יוכל הצבא הרוסי להצטייד בטנקים החדשים?



3. האם יציעו הרוסים טנקים אלה למכירה בחו"ל?

מקורות

Jane's Defence Weekly מה-28.10.98;
אינטרנט: www.milparade.com;
יולי-אוגוסט 1998.

T-72). פתרון זה משפר את שרידות הכלי, מאפשר קצב אש גבוה ושימוש בתחמושת אחודה.

● **מערכת בקרת האש** של ה-M2 זהה לזו של ה-M1 ומאפשרת ירי מדויק תוך כדי תנועה על מטרות נעה. מערכת הירי מאפשרת לכוון באופן אוטומטי את זמן הפעלת המרעום בפגז, ויכולת זו מאפשרת לירות פגזים רסיקי אוויר נגד מטרות חי"ר.

● **הנדסת אנוש**. מערכת הנהיגה פשוטה וקלה לתפעול כדי למנוע התעייפות מהירה של הנהג וכדי להפחית ממנו עומס, כך שיוכל להפנות את מרב תשומת הלב לדרך ולתנאי השטח. הטנק צויד במערכת מיזוג אוויר, המספקת אוויר מקורר ומיובש לכל איש צוות בנפרד.

דגם M2

הטנק המתקדם ביותר בסדרה הוא מדגם

● **שרידות**. צריח הטנק יצוק ומרוותך בשיטה חדישה, המעניקה לו מיגון רב. נוסף על כך הוא מצויד במיגון ריאקטיבי (מסוג "קסטוס"), המותקן עליו וכן בחזית התובה. לטענת הרוסים, המיגון הריאקטיבי עמיד בפני מטענים חלולים וקליעים קינטיים. על גג הצריח מותקנת ערכת הגנה אקטיבית

M2, ולטענת מתכנניו הוא יעיל הרבה יותר מכל קודמיו.

● **הקנה**. התותח דומה לזה של דגם ה-M1, אך מערכת ההזנה האוטומטית של ה-M2 שונה: היא טוענת מתוך כיס הצריח ולא מתוך קרוסלה, כפי שמקובל בשאר הטנקים ממשפחת T-80 (ולפני כן בטנקי



ספר חדש מבית "מערכות"

יגאל אייל

אשת המדבר הר אשכול

דיכוי המרד הערבי על-ידי הצבא
הבריטי בארץ ישראל 1936-1939

מגזין "מערכות" דפוס ניוט



ISSN 0464-2147